



Happy Workplace



สรุสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 1

กระบวนการเคลื่อนงานสร้างสุข





Happy Workplace



สรุสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 1

กระบวนการเคลื่อนงานสร้างสุข



สาระสำคัญของความสุข เล่ม 1: กระบวนการเลื่อนงานสร้างสุข

บรรณาธิการ	อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล
ผู้เขียน	ลลิตา มาไพศาลทรัพย์ ทิพวัลย์ รามรงค์ ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ สิทธิพร กล้าแข็ง ศรารุช ทาคำ
รูปเล่ม	ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และลักขมี มีแก้ว
ปก	ศรารุช ทาคำ
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	มิถุนายน 2557
จำนวนพิมพ์	1,000 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-506-0

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากรตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนาภาคีทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สังกัดสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดลภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการทำงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือ สรรสารองค์กรแห่งความสุข

โดยหนังสือ สรรสารองค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 1: กระบวนการเคลื่อนงานสร้างสุข นี้ เน้นไปที่บทเรียนที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จำนวน 5 เรื่อง โดยสองเรื่องแรก นำเสนอถึงบทเรียนการขับเคลื่อนงานของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดตรัง ที่มีบทบาทในการส่งเสริมองค์กรแห่งความสุขให้เกิดขึ้นภายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ สำหรับบทความที่สาม นำเสนอให้เห็นถึงการใช้พลังของสื่อ เป็นตัวช่วยสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนงานในพื้นที่ของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา บทความที่สี่ นำเสนอถึงการสร้างองค์กรแห่งความสุขโดยเน้นไปที่การสร้างความสุขในด้านการเงิน อันเป็น

ปัญหาสำคัญที่พบในหมู่พนักงานองค์กรทั้งหลาย และบทความสุดท้าย นำเสนอถึงการศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่นิยมปฏิบัติกัน โดยบทความนี้จะเน้นถึงแนวคิดและวิธีการที่จะช่วยให้การศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์คุ้มค่ามากขึ้นอันจะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรแห่งความสุขได้

ทางโครงการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้าง ไม่มากก็น้อย อันจะทำให้เกิดประกายความคิดและพลังในการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายไปทั่วสังคมไทย

ขอขอบคุณองค์กร/โครงการ แหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่เป็นต้นเรื่องของบทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณ นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาพขององค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงานของโครงการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณกุล
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	
อย่างก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” บทเรียนการขับเคลื่อน องค์กรสุขภาวะจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา โดย...ลลิตา มาไพศาลทรัพย์	1
“ตรังโมเดล” การขับเคลื่อนโครงการ Happy Workplace ด้วยวงจร PDCA แบบครบวงจร โดย...ทิพวัลย์ รามรง	32
“สื่อ” สาน “สุข” สานแนวคิดองค์กรสุขภาวะสู่ภาคีเครือข่าย โดย...ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ	49
Happy Money หนึ่งความสุขสำคัญขององค์กร โดย...สิทธิพร กล้าแข็ง	81
การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดย...ศรารุช ทาคำ	96
ดัชนีคำหลัก	113

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แผนการปฏิบัติงาน โครงการสัมมนาให้ความรู้	41

	หน้า
รูปภาพที่ 1 การสัมมนาเปิดตัวโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดฉะเชิงเทรา	7
รูปภาพที่ 2 การจัดเวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	13
รูปภาพที่ 3 การศึกษาดูงาน	15
รูปภาพที่ 4 คณะทำงานร่วมงานการปฏิบัติงาน	17
รูปภาพที่ 5 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กรสุขภาวะต้นแบบ	22
รูปภาพที่ 6 สัญลักษณ์ลูกบอลสีเหลือง สื่อสิ่งพิมพ์และซีดีเผยแพร่ องค์ความรู้องค์กรสุขภาวะอีสานโซไซตี้	57
รูปภาพที่ 7 ผู้บริหารโครงการฯ จ.นครราชสีมา	60
รูปภาพที่ 8 ทีมงานสื่อโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน	61
รูปภาพที่ 9 ทีมงานสื่อประชุมคัดสรรเนื้อหาของสื่อ	64
รูปภาพที่ 10 หนังสือเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะอีสานโซไซตี้	67
รูปภาพที่ 11 การทำสื่อกิจกรรมของทีมงานสื่อโครงการเสริมสร้างสังคม ขององค์กรแห่งความสุข	68
รูปภาพที่ 12 ทีมงานโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน	77

สารบัญแนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 แผนการดำเนินงาน โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดฉะเชิงเทรา ปี 2554-2556	5
แผนภาพที่ 2 วงจร PDCA	36
แผนภาพที่ 3 แผนผังการออกแบบวิธีการในการขับเคลื่อนโครงการ	39
แผนภาพที่ 4 โชนพื้นที่องค์กรนาร่อง จังหวัดตรัง	42
แผนภาพที่ 5 ภาพจำลองกระบวนการสื่อสารตามหลักทฤษฎีการสื่อสาร ของเบอร์โล	52
แผนภาพที่ 6 แผนภาพแสดงขั้นตอนการเตรียมความพร้อม สำหรับการศึกษาดูงาน	101
แผนภาพที่ 7 แผนผังสรุปขั้นตอนการศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาองค์กร แห่งความสุข	108

อย่างก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” บทเรียนการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะจากสภาอุตสาหกรรม จังหวัดฉะเชิงเทรา

ลลิตา มาไพศาลทรัพย์

บทนำ

“องค์กรสุขภาวะ” หรือ “องค์กรแห่งความสุข” เป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ คนทำงานมีความสุข (Happy People) ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) และชุมชนสมานฉันท์ (Happy Team Work) ทางศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ที่บุคลากรทุกคนควรมีสุขภาวะที่ดี จึงได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ ในด้านกรมีสุขภาพดี (Happy Body), การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Happy Heart), การรู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax) การมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวมีคุณธรรมประจำใจ (Happy Soul), มีเศรษฐกิจการเงินที่ดี (Happy Money), การพัฒนาความรู้ (Happy Brain), การมีครอบครัวที่ดี (Happy Family) และมีสังคมที่มีความสุข (Happy Society) ดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายหลักคือ “คนทำงานในองค์กร”

ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชนและสังคม
ในด้านการพัฒนานโยบาย การสร้างองค์ความรู้ และการขับเคลื่อนเครือข่าย
ในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน ด้วยเห็นความสำคัญว่า เมื่อคนทำงาน
ในองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการหรือผลผลิตของ
องค์กร ความผาสุกในครอบครัว ชุมชนและสังคมอยู่เย็นเป็นสุขได้

จากคำกล่าวข้างต้นนี้ สถานประกอบการทั้งหลายจึงมุ่งหวังให้องค์กร
เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนและเป็นองค์กรแห่งความสุขที่พนักงานทุกคนทำงาน
อยู่ด้วยความภาคภูมิใจ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อน
เชิงนโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ ผ่านกลไกการบูรณาการร่วมกัน
ระหว่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัดและสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อเป็นแกน
ประสานกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดนั้นๆ (พริตติ วิเศษศิลปานนท์,
2556)โดยนำร่องใน 6 จังหวัด (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา
และราชบุรี) ในระยะที่ 1 (2552-2553) และขยายผลไปจังหวัดใกล้เคียงหรือ
จังหวัดอื่น ๆ ในระยะที่ 2 (2554-2556) ในอีก 3 จังหวัด (ฉะเชิงเทรา ตรัง และ
สงขลา)

จังหวัดฉะเชิงเทราเป็นหนึ่งในจังหวัดนำร่องระยะที่ 2 ด้วยศักยภาพที่มี
อยู่เดิม จังหวัดฉะเชิงเทรามีศักยภาพและความเข้มแข็งทางด้านอุตสาหกรรม
มีนักลงทุนให้ความสนใจลงทุนมาก มีการเคลื่อนย้ายฐานการผลิตจากกรุงเทพมหานคร
และจังหวัดใกล้เคียงมาลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา
มีทรัพยากรพื้นที่สำหรับการลงทุนอยู่อีกเป็นจำนวนมากทั้งในและนอกเขตนิคม
อุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอต่อการพัฒนาทั้งระบบ
คมนาคม ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ และระบบโทรคมนาคม ทำให้ฉะเชิงเทราสามารถ
เป็นศูนย์กลางของการขยายฐานการผลิตและการให้บริการทุกด้านโดยเฉพาะ
อย่างยิ่งในด้าน Logistic เนื่องจากจังหวัดฉะเชิงเทรามีข้อได้เปรียบต่าง ๆ ของ
ทำเลที่ตั้ง นอกจากนี้จังหวัดฉะเชิงเทรายังมีนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ถึง

2 แห่ง ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ที่อำเภอบางปะกง และนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ซิตี้ ที่อำเภอแปลงยาว ซึ่งเป็นแหล่งรวมของโรงงานอุตสาหกรรมสมัยใหม่ (ฉบับร่าง โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2554)

ประกอบกับเล็งเห็นความสำคัญของ “ทุนมนุษย์” ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ โดยเชื่อว่าคุณภาพของสินค้าและบริการจะดีขึ้นนั้น ย่อมเกิดจากพนักงานที่ดีมีคุณภาพและมีความรักในองค์กร หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความสุขในที่ทำงานแล้วความรักและความผูกพันย่อมตามมาและส่งผลดีต่อองค์กรหลายด้าน (ฉบับร่าง โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2554) ทางสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงได้จัดตั้ง โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา ในชื่อที่สะดุดใจและคุ้นเคยตามอัตลักษณ์ของชาวฉะเชิงเทรา นั่นคือ “8 ร็ว 8 Happy”

โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทราเริ่มขับเคลื่อนงานตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.2555 เป็นต้นมา โดยมีทั้งการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโครงการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร สร้างเครือข่ายความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเครื่องมือการตรวจสอบองค์กรสุขภาวะ อาทิ การวัดความสุขระดับบุคคล การตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกิจกรรม ทั้ง 8 ประการ และร่วมถอดบทเรียนความสำเร็จ จนเกิดเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ 10 องค์กร ที่มีนโยบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีการกำหนดลักษณะโครงการ / กิจกรรมเข้าไว้ในแผนพัฒนาองค์กร รวมถึงการบรรจุสุขภาวะ 8 ด้านให้เป็นนโยบายขององค์กร มีโครงสร้างคณะทำงานและการดำเนินงานที่ชัดเจน เกิดแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว และพัฒนาให้เป็นระบบสอดคล้องกับกล่องความสุขทั้ง 8 ประการ ทั้งนี้เมื่อเกิดแนวทางการบริหารเป็นไปในทิศทางที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญแล้ว จึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาพนักงานให้เกิดความสุขที่เพิ่มสูงขึ้นในการทำงานจากโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะทำงาน

และพนักงานทุกคนตามความต้องการที่แท้จริง ส่งผลให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรมากขึ้น มีความพึงพอใจในกิจกรรมเพิ่มสูงขึ้น อัตรา
การลาออกลดน้อยลง และเกิดผลผลิตที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

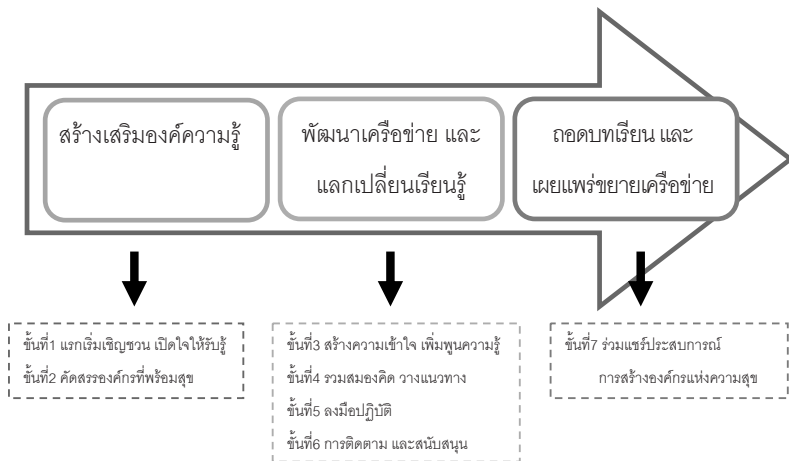
จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การดำเนินโครงการฯ นั้นสามารถสำเร็จ
ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยโครงการนี้มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์การปฏิบัติงาน คือ
ได้องค์กรต้นแบบ 10 องค์กร ที่ประสบผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด มีการกำหนด
นโยบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และบรรจุความสุข
8 ประการ ในสถานประกอบการจังหวัดฉะเชิงเทราที่ชัดเจน ได้คู่มือแนวทาง
ปฏิบัติที่ดีขององค์กรสุขภาวะต้นแบบ 1 เล่ม มีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ (Healthy
Organization Network) ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

บทความนี้ได้สังเกตเห็นถึงการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถ
ร่วมกับองค์กรทั้ง 10 แห่ง ในการพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ โครงการ กิจกรรม
และการประเมินผลต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ จนกระทั่งเป็น
องค์กรสุขภาวะต้นแบบเพื่อเผยแพร่ประสบการณ์ได้ต่อไป บทความนี้จะเขียนขึ้น
โดยอาศัยบทเรียนจากการขับเคลื่อนงานการสร้างองค์กรแห่งความสุขผ่าน
ประสบการณ์ของผู้เขียน และการปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกับโครงการฯ จังหวัด
ฉะเชิงเทรา เพื่อประสงค์ให้ผู้อ่านได้เรียนรู้กระบวนการขับเคลื่อนงานสู่การเป็น
องค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข จากการดำเนินงานของจังหวัด
ฉะเชิงเทรา โดยจะนำเสนอกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข ซึ่งสามารถ
ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนงานเพื่อนำมาศึกษาและพัฒนา โดยจะเป็นประโยชน์
แก่การขับเคลื่อนงานของภาคีเครือข่ายในพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การสร้างองค์กรแห่งความสุขของจังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งแผนการ
ดำเนินงานเป็น 3 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1 : จัดอบรม สัมมนา และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโครงการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร
- ระยะที่ 2 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรสุขภาวะต้นแบบ
- ระยะที่ 3 : ถอดบทเรียน เผยแพร่องค์ความรู้ และจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ



แผนภาพที่ 1 แผนการดำเนินงาน โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี 2554-2556

จากแผนดังกล่าวข้างต้น สามารถถอดบทเรียนกระบวนการทำงานได้เป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งมีการดำเนินการภายใต้ 3 ระยะ ที่กำหนดไว้ คือ

- ระยะที่ 1 จัดอบรม สัมมนา และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโครงการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร จะเป็นการเชิญชวน จูงใจ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ และประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่พร้อมพัฒนาเป็นองค์กรสุขภาวะ ในขั้นที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

- ระยะที่ 2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ในระยะนี้มีการดำเนินงานหลายขั้นตอนตามลำดับคือ สร้างเสริมความเข้าใจให้กับภาคีเครือข่ายที่ได้รับคัดเลือกเป็นองค์กรสุขภาวะนำร่อง พร้อมทั้งวางแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ต่อจากนั้นคือการลงมือปฏิบัติจริงในองค์กรสุขภาวะนำร่องทั้ง 10 องค์กร พร้อมทั้งให้การติดตามสนับสนุน จนเกิดเป็นเครือข่ายความร่วมมือกันทั้งโครงการและองค์กรสุขภาวะนำร่องทั้ง 10 องค์กร และได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ดังจะอธิบายในขั้นตอนที่ 3 ถึง 7 ตามลำดับ ต่อมาในระยะสุดท้าย

- ระยะที่ 3 ถอดบทเรียน เผยแพร่องค์ความรู้ และจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ จะนำเสนอในส่วนขั้นตอนที่ 7 ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันขององค์กรที่ได้รับคัดเลือกเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบจังหวัดฉะเชิงเทราทั้ง 10 องค์กร หลังจากได้ดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนเพื่อจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดีเผยแพร่ให้กับภาคีอื่น ๆ ที่สนใจต่อไป

จากที่กล่าวมานั้น การแบ่งระยะงานทำให้มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจนตามขั้นตอน ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ตามลำดับ ดังที่ Bloom ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ คือ

1. ความรู้ในระดับ “รู้” เป็นความรู้ที่เกิดจากความจำ (knowledge) จากการเข้าร่วมเวทีอบรมความรู้เชิงปฏิบัติการต่าง ๆ

2. ความ “เข้าใจ” (comprehend) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจ แปลถ่ายความ ตีความ หรือคาดเดาข้อความจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ได้ลงประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแลกเปลี่ยนกัน ประกอบกับการได้เห็นตัวอย่างที่แท้จริงจากการศึกษาดูงาน แล้วสะท้อนความเข้าใจโดยกลั่นกรองออกมาเป็นแผนปฏิบัติงาน (action plan)

3. การประยุกต์ (application) เป็นความสามารถในการใช้ข้อมูลและการโอนถ่ายความรู้จากสถานะหนึ่งไปยังอีกสถานะหนึ่ง โดยใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

กับสถานการณ์ใหม่ หากเปรียบกับกระบวนการของโครงการฯ จะเห็นได้ว่าการนำแผนปฏิบัติงานไปดำเนินการจริงในองค์กร ผนวกเข้ากับบริบทจริงขององค์กร และมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร ณ ขณะนั้น พร้อมนำสิ่งที่ได้ดำเนินการจริงมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สถานการณ์ ความสำเร็จ ปัญหา และข้อเสนอแนะ ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กรสุขภาวะต้นแบบ การวิเคราะห์ (analysis) และการสังเคราะห์ (synthesis)

4 - 5. ขั้นที่สี่และห้าของ Bloom การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มาวิเคราะห์หาสาเหตุปัจจัยต่าง ๆ และนำมาสังเคราะห์เพื่อถอดบทเรียนการทำงาน เพื่อจัดทำเป็นคู่มือเผยแพร่องค์ความรู้ต่อไป

6. การประเมินค่า (evaluation) วัดได้ และตัดสินใจได้ว่าอะไรถูกหรือผิด ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด ในที่นี้กระบวนการของการสร้างองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ได้มีการประเมินตนเองและประเมินจากโครงการฯ อยู่เป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ได้ว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบนี้สามารถสรุปผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ตาม 3 ระยะ ใน 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 แรกเริ่มเชิญชวน เปิดใจให้รับรู้



รูปภาพที่ 1 การสัมมนาเปิดตัวโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา

ในครั้งแรกของการพบกัน สิ่งที่ประทับใจแรกจะสามารถเชิญชวน โน้มน้าว และจูงใจให้ผู้ที่มาพบกันอยากจะเข้าร่วมโครงการฯ มากยิ่งขึ้น ดั้งนั้นแรกเริ่มด้วยการเชิญชวนและเปิดใจ ด้วยกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมได้อย่างตรงจุด ตอบคำถามเกี่ยวกับองค์ความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับหากเข้าร่วมได้อย่างตรงใจ อีกทั้งการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ยังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง ดังกิจกรรมที่ได้ดำเนินงาน คือ

การสัมมนาเปิดตัวโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้ชื่อ “8 Riew 8 Happy” และประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์แนะนำโครงการฯ ในด้านต่างๆ โดยดำเนินการจัดทำข่าวสารใน เว็บไซต์ ของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และเปิดเว็บไซต์ โครงการฯ คือ www.8Riew8Happy.com จัดทำแผ่นพับ/เอกสารแนะนำโครงการฯ จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดฉะเชิงเทราได้รับรู้เกี่ยวกับโครงการฯ และจัดประชุมเพื่อวางแผนการแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการฯ จากภาคียุทธศาสตร์และองค์กรเอกชนเพื่อคัดเลือกองค์กรสุขภาวะต้นแบบ พร้อมทั้งจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทราโดยใช้ชื่อ “8 Riew 8 Happy”

การสัมมนาเปิดตัวโครงการฯ ทำให้ผู้เข้าร่วมได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ พร้อมทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องความสุขในองค์กร (Happy Workplace) นอกจากนี้ได้รับรู้และเข้าใจในแนวคิดองค์กรสุขภาวะแล้ว การจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการฯ ครั้งนี้ ยังสามารถได้รายชื่อองค์กรที่สนใจและพร้อมเข้าร่วมโครงการฯ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบด้วย

การจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) ระหว่างภาคียุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทรา, องค์กรบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา, อุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, วิทยาลัย

การอาชีพบางปะกง, ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมเวลโกรว์, ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมแปลงยาว (เกตเวย์ซิตี้), หอการค้าจังหวัดฉะเชิงเทรา และสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อร่วมขับเคลื่อน สนับสนุน ให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน

จะเห็นได้ว่า การเปิดตัวโครงการ การประชาสัมพันธ์ และการจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการขับเคลื่อนงานที่เป็นแรงจูงใจประการแรกของการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุข การเปิดตัวในครั้งแรกนี้มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นความประทับใจแรกของผู้เข้าร่วมงานจะสนใจในการร่วมกิจกรรมกับโครงการฯ ต่อหรือไม่ ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ที่เป็นการสร้างความรู้และความเข้าใจของสาธารณชนต่อกิจการ โดยการเผยแพร่และชี้แจงผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้สาธารณชนได้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ ได้ทราบถึงข่าวสารหรือกิจกรรมของโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การให้ข้อมูลข่าวสารผ่านการประชาสัมพันธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การสอบถาม เพื่อทราบรายละเอียดเพิ่มเติมจากบุคคลหรือโครงการฯ ในเกือบจะทันทีเมื่อทำการประชาสัมพันธ์ออกไป ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นลูกค้าหรือภาคีเครือข่ายในอนาคต และยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเฉพาะที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องดังกล่าวได้ (ดารา ที่ปะปาล, 2555, http://free4marketingad.blogspot.com/2012/03/blog-post_09.html) ที่สำคัญยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในทางบวก (positive image) ให้กับหน่วยงานหรือโครงการมีภาพลักษณ์ที่ดี มั่นคงในสายตาของสาธารณชน

อีกทั้ง การทำ “บันทึกความเข้าใจ” หรือ “เอ็มโอยู” (MOU-Memorandum of Understanding) ซึ่งเป็นหนังสือที่ฝ่ายหนึ่งแสดงความสมัครใจจะปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใด และตามเงื่อนไขที่ปรากฏในหนังสือนั้นกับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยที่หนังสือนี้ไม่ถือว่าเป็นสัญญาผูกมัด แต่แสดงความต้องการอันแน่วแน่ของผู้ลงนามว่าจะปฏิบัติตามที่ได้ระบุไว้ ยังมีส่วนช่วยให้เกิดข้อตกลงร่วมในเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การสานสัมพันธ์ในการดำเนินงานร่วมกันต่อไปอย่างราบรื่นได้

ขั้นที่ 2 คัดสรรองค์กรที่พร้อมสุข

การคัดสรรองค์กรที่พร้อมสุข เป็นขั้นตอนของการแสวงหาองค์กรที่มีความพร้อมทั้งเรื่องความสนใจ ความตั้งใจจริง และที่สำคัญคือความพร้อมขององค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร คณะทำงาน และระดับปฏิบัติการ ที่จะสามารถเข้าร่วมโครงการฯ ได้ในทุกขั้นตอน และสามารถพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบได้

1. การประเมิน และคัดเลือกองค์กรสุขภาวะต้นแบบ เป็นการประเมินความพร้อมและความตั้งใจจริงในเบื้องต้นของผู้ที่สมัครเข้าร่วม ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญหนึ่งที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว หากมีการประเมินและคัดเลือกที่ดีมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันทั้งคณะทำงานและองค์กรที่เข้าร่วม จะส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งความสุขต่อไป ในการรับสมัครและคัดเลือกภาคีโดยตรงเพื่อเข้าร่วมโครงการฯ ของฉะเชิงเทราฯ นั้น โดยเป้าหมายกำหนดที่องค์กรสุขภาวะต้นแบบ จำนวน 10 แห่ง คำนึงถึงความแตกต่างตามประเภทของขนาดสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกองค์กรต้นแบบ ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดใกล้เคียง โดยมี “หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกองค์กรสุขภาวะต้นแบบจังหวัดฉะเชิงเทรา” ดังนี้

■ **สถานประกอบการ** คือ ผู้ประกอบการทั้งในและนอกนิคมอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา องค์กรส่วนตำบลจังหวัดฉะเชิงเทรา สมาคม ชมรม มูลนิธิ และวิสาหกิจชุมชน

■ **ขนาดของสถานประกอบการ** แบ่งเป็น

1. สถานประกอบการขนาดกลาง – เล็ก (พนักงานน้อยกว่า 500 คน)
2. สถานประกอบการขนาดใหญ่ (พนักงานมากกว่า 500 คน)

■ **หลักเกณฑ์การพิจารณาประกอบด้วย**

1. นโยบายของสถานประกอบการเกี่ยวกับ Happy Workplace (10 คะแนน)

2. ความเข้าใจ แนวคิด/หลักการขององค์กรเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร โดยนำเสนอกิจกรรม Happy Workplace ตามแนวทาง Happy 8 (20 คะแนน)
 3. ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace จนถึง การดำเนินการในปัจจุบัน (5 คะแนน)
 4. สัดส่วนและข้อมูลของสถานประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรมใน Happy Workplace (5 คะแนน)
 5. การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ Happy Workplace ของผู้บริหารสถานประกอบการ (5 คะแนน)
 6. ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace ที่เห็นเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์ต่อพนักงาน/สถานประกอบการ/ชุมชนสังคม (15 คะแนน)
 7. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace (5 คะแนน)
 8. นวัตกรรมของสถานประกอบการในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร (10 คะแนน)
 9. ลงพื้นที่เพื่อพิจารณาตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง Happy Workplace (15 คะแนน)
 10. การนำเสนอเนื้อหาครบถ้วน ชัดเจน และวิธีการจัดทำรูปแบบการนำเสนอ (10 คะแนน)
 - 10.1 การนำเสนอตามข้อ 1-8 ให้นำเสนอเป็น Power Point / รูปถ่ายกิจกรรมผลการดำเนินการพร้อมคำอธิบายโดยสรุปเป็นรูปแบบรายงาน
 - 10.2 สามารถนำเสนอเอกสาร / หลักฐานอื่น ๆ นอกเหนือจากรายละเอียดข้อ 1-9 เพิ่มเติมได้ (ถ้ามี) เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการคัดเลือกต่อไป
- จากการคัดเลือกด้วยหลักการประเมินเบื้องต้น ทำให้ได้องค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการฯ และมีความพร้อมในการดำเนินงานทั้งสิ้น 14 องค์กร ทั้งภาครัฐ

และเอกชน ซึ่งมีทั้งองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อเข้าสู่กระบวนการ
ในขั้นต่อไปร่วมกัน

ขั้นที่ 3 สร้างความเข้าใจ เพิ่มพูนความรู้

เมื่อได้องค์กรที่มีความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันแล้ว จึงเข้าสู่
ขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจให้กับองค์กรทั้ง 14 แห่ง เพื่อเสริมจากการรับรู้
ที่มีอยู่แล้ว เป็นความเข้าใจในรายละเอียดของการสร้างองค์กรสุขภาวะมากยิ่งขึ้น
สามารถแลกเปลี่ยนประเด็นคำถาม สิ่งที่ยากหยาบจากผู้เข้าร่วมอบรมซึ่งมีประสบการณ์
แตกต่างกัน และจากผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรสุขภาวะต้นแบบที่มีประสบการณ์
การดำเนินงานมาก่อนแล้ว จึงได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ
และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่องค์กรที่ได้รับการคัดเลือกมาแล้ว ดังนี้

1. การจัดเวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

การดำเนินโครงการได้ดำเนินการจนถึงการคัดเลือกองค์กรต้นแบบ เพื่อ
เข้าสู่การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ประกอบกับศักยภาพเดิมที่มีอยู่มาสร้าง
สรรค์องค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace ในสถานประกอบการของ
ตนเอง ซึ่งมีสถานประกอบการที่เข้าร่วมทั้งขนาดเล็ก-กลาง และขนาดใหญ่ อาทิ
บริษัท เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท จำกัด บริษัท แจ่มไพบูลย์แก๊ส จำกัด บริษัท
สยามไวร์ อินดัสทรี จำกัด บริษัท มิสินเนียม ไมโครเทค (ประเทศไทย) จำกัด
บริษัท เอส.พี.เอส.อินเตอร์เทค จำกัด บริษัท เอส พี เอส โคออปเพอเรท จำกัด
บริษัท โกลด์เพรส อินดัสตรี จำกัด บริษัท ไมโครชิพ เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด
ห้างหุ้นส่วน ซี.บี.เพนท์ บริษัท วินวิน ซัพพลาย จำกัด สำนักงานเกษตรจังหวัด
ฉะเชิงเทรา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท ที ไทยสแน็คฟู้ดส์
จำกัด เป็นต้น สถานประกอบการดังกล่าวได้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เพื่อเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ในแบบฉบับของพวกเขาเอง



รูปภาพที่ 2 การจัดเวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ เวิร์กชอป (workshop) หมายถึงการประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ เป็นระยะเวลาหลายวัน โดยเน้นการร่วมกันทำงาน เพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ (hands-on training) มีการอภิปรายเรื่องราวเฉพาะตอนใด ตอนหนึ่งของบทเรียน โดยผู้เข้าร่วมต้องเตรียมข้อมูลล่วงหน้ามาเสนอต่อกลุ่มด้วย ซึ่งการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) ในครั้งนี้เองได้จัดขึ้นในหัวข้อ “กลยุทธ์สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy 8 workplace)” โดยมีวิทยากรจากองค์กรต่าง ๆ เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิ บริษัท อินเทอร์เน็ตชั่นแนล แลบบอราทอรีส์ จำกัด ที่เชื่อว่า “องค์กรแห่งความสุข เท่ากับพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี” ที่ริเริ่มทำจากสิ่งเล็ก ๆ คือ “การให้” จากพนักงาน และการให้พนักงานที่ต้อง “ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน” เป็นสำคัญ บริษัท ท็อปเทิร์นดีแมนูแฟคเจอร์ จำกัด นโยบายการบริหารงานขององค์กร ที่คณะกรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงาน ให้มีความสุขอย่างยั่งยืน และต้องการให้พนักงานมีทัศนคติในด้านบวกต่อตัวเองและองค์กร จึงได้ให้นโยบายไว้ว่า “พนักงานดี บริษัทดี สังคมดี” ไว้เป็นแนวทางสู่ภารกิจ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน และบริษัท ไทยซัมมิทฮาร์เนส จำกัด (มหาชน) หัวใจสำคัญของการดำเนินกิจกรรม Happy work place ของบริษัทนั้นคือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความพร้อมของหน่วยงานหลัก และการกระจาย

กิจกรรมถ่วงน้ำหนักตัวพนักงานโดยปัจจัย 3 ประการนี้เอง ที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุขได้ นอกจากนี้ได้ไขข้อข้องใจของผู้เข้าสัมมนาได้อย่างชัดเจน ซึ่งน่าจะตรงกับคำถามในใจของใครอีกหลายคน อาทิ “ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร ใครต้องเป็นคนทำ คำตอบง่าย ๆ คือ หากไม่นำ Happy Workplace ผสานกับธุรกิจให้ได้ การสร้างองค์กรแห่งความสุขจะเดินไปได้ยาก การจะเริ่ม Happy Workplace ควรเริ่มจากการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนมีเลือดเดียวกันก่อน และสร้าง “ทีม” เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ เป็นต้น

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ ได้เข้าใจประเด็นการสร้างองค์กรสุขภาวะที่หลากหลายมุมมอง ทั้งในด้านการให้ความสำคัญของผู้บังคับการ การริเริ่มการสร้างองค์กรแห่งความสุข การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรในการดำเนินงานโดยยึดหลักความต้องการและบริบทของคนในองค์กรเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้การได้มาปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกัน ยังทำให้เกิดเครือข่ายที่สามารถติดต่อสื่อสาร ปรึกษากันได้ตลอดกระบวนการ จนเกิดความเข้าใจ ได้เรียนรู้แนวคิด และประสบการณ์จากองค์กรสุขภาวะต้นแบบหลากหลายองค์กร

2. การศึกษาดูงาน

ในการดำเนินงานโครงการองค์กรสุขภาวะ เมื่อผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแล้วนั้น ได้เดินทางไปศึกษาดูงานที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ บริษัท เทียนประเทศไทย จำกัด และ บริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การศึกษา ดูงานครั้งนี้ทำให้เกิดแรงจูงใจในการนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กร เห็นขั้นตอน กระบวนการ ประสบการณ์ และความเป็นไปได้จริงของการเกิดองค์กรสุขภาวะอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำตัวอย่างและการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ไปใช้ในการวางแผนงานและนำไปปฏิบัติจริงต่อไป อีกทั้งยังเกิดแรงจูงใจที่ดีในความเชื่อมั่นว่า องค์กรที่มีความสุขสามารถเกิดขึ้นได้จริง โดยมีระบบการทำงานที่สามารถพัฒนาได้ตามแบบฉบับขององค์กรตนเอง



รูปภาพที่ 3 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกรูปแบบหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน การเรียนรู้ที่เร็วที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จ ของผู้อื่นซึ่งใช้เวลาน้อย หากมีการศึกษาดูงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นส่วน ช่วยพัฒนาผู้เข้าร่วมดูงานได้อย่างมาก การศึกษาดูงานนั้น เป็นกิจกรรมหนึ่งใน กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทักษะประสบการณ์ ให้กับ ตัวบุคลากร อีกทั้งเปิดมุมมองที่จะรับกับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ สร้างความพร้อมให้แก่ ทั้งตัวบุคลากรเอง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้แก่ทีมงานและหน่วยงาน

การศึกษาดูงานมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความคิด ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ นั่นคือ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันบนสถานการณ์ เดียวกัน หรือเหตุการณ์เดียวกัน ทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้ หรือการแก้ไขปัญหา อันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน แต่กระนั้นก็ตาม หากการศึกษาดูงานนั้นขาดการวางแผนก่อนการไปดูงาน จะทำให้วัตถุประสงค์ ที่วางไว้ไม่อาจบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ได้ ดังนั้นก่อนการศึกษาดูงานทุกครั้ง ควรมีการวางวัตถุประสงค์และวางแผนก่อนการลงพื้นที่ นั่นคือ การเตรียมความ พร้อมกับสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโครงการฯ ประสานกับวิทยากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในสิ่งที่เราอยากเข้าไปเรียนรู้ และการเตรียมความเข้าใจร่วมกันกับผู้เข้าร่วมศึกษา

ดูงานให้ทราบถึงวัตถุประสงค์การดูงาน การดำเนินงานที่ต้องกระทำต่อหลังจาก
เสร็จสิ้นการดูงานว่าต้องได้ประเด็นใดกลับมาบ้าง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดการสร้าง
องค์กรแห่งความสุขแบบฉบับของพื้นที่นั้นๆ กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข
ปัญหาอุปสรรคและการก้าวผ่านปัญหานั้นๆ มีวิธีการเช่นไร มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้
ประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมศึกษาดูงานจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมตนเอง
ในประเด็นต่าง ๆ อาทิ ตั้งประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานปัจจุบัน รวมทั้ง
ทบทวนถึงวิธีการทำงานในปัจจุบัน แนวคิดที่มุ่งหวังเพื่อจะได้นำความรู้มาใช้
ในพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเตรียมจดเป็นบันทึกเตือนความจำ
ก่อนการศึกษาดูงาน

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการจะศึกษาดูงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น มีความสำคัญ
อยู่ที่การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมศึกษาดูงาน ที่จำเป็นต้องมีความเข้าใจ
ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญในการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง ได้เตรียม
ความพร้อมในหัวข้อคำถามหรือสิ่งที่ต้องการศึกษามาล่วงหน้าเพื่อหาคำตอบ และ
เมื่อศึกษาดูงานเสร็จสิ้นควรมีกระบวนการต่อเนื่องเพื่อนำความรู้ที่ได้มาจดบันทึก
วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาประยุกต์กับงานของตนเองได้ ตลอดจนเผยแพร่
องค์ความรู้ที่ได้แก่ทีมหรือเพื่อนร่วมงานให้เกิดการพัฒนาต่อยอด

ขั้นที่ 4 รวมสมองคิด วางแนวทาง

หลังจากได้รับความรู้ และเกิดความเข้าใจจากการดำเนินงานที่ผ่านมา
แล้ว กระบวนการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขของคณะ 8 ริว 8 happy
ได้ดำเนินการต่อโดยมีการสรุปบทเรียนจากการเรียนรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ
และการศึกษาดูงานร่วมกัน และลงมือวางแผนการปฏิบัติงาน (action plan)
ของแต่ละองค์กรด้วยหลายสมองระดมความคิด ทั้งผู้บริหาร HR ผู้จัดการ และ
พนักงาน อย่างขะมักเขม้น เพื่อนำแผนนี้ไปสู่การดำเนินงานจริงก็บองค์กรของ
ตนเอง

1. การเขียนโครงการ และวางแผนปฏิบัติงาน (action plan)

แผนปฏิบัติงานนั้น จัดทำขึ้นเพื่อวางแผนแนวทางการทำงานให้นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น จำต้องมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ตามที่วางไว้ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน การมีแผนปฏิบัติงานทำให้ผู้ดำเนินงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานแต่ละส่วน เข้าใจกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ มีการวางแผนการประเมินและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้น สามารถปรับแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น สามารถชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถช่วยผู้บริหารให้มีความมั่นใจว่า หากดำเนินการแล้วจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรและหน่วยงาน

การวางแผนปฏิบัติงานขององค์กรครั้งนี้ ทำให้มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร กระบวนการดำเนินงาน และความมั่นใจขององค์กรในแผนงานที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงเป็นหนทางเริ่มต้นการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขต่อไป



รูปภาพที่ 4 คณะทำงานร่วมงานการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 ลงมือปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข

การดำเนินการตาม action plan องค์กรนำร่องทั้ง 10 องค์กร มีเวลา 2 เดือนในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่ได้วางไว้ โดยนำแผนปฏิบัติงานไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และกิจกรรมเดิมขององค์กรที่ดำเนินมาอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับบริบทเดิมและเกิดการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพบุคคลให้ครอบคลุมในกล่องแห่งความสุขทั้ง 8 ประการ ซึ่งสามารถถอดบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติของทั้ง 10 องค์กรได้ดังนี้

- **การกำหนดนโยบาย Happy Workplace** องค์กรสุขภาวะต้นแบบทั้ง 10 องค์กร ได้กำหนดเป็นนโยบายที่เพิ่มความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนสำคัญขององค์กรยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการของ Happy Workplace มาดำเนินการร่วมกันกับแนวทางการดำเนินงานด้านอื่น ๆ และที่สำคัญคือการบรรจุกิจกรรมกล่องความสุข 8 ประการ ในนโยบายที่จะขับเคลื่อนต่อไป

- **การกำหนดคณะทำงาน** คณะทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้ง 10 องค์กร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) ขึ้นมา โดยมีโครงสร้างคณะกรรมการที่มาจากทุกส่วนขององค์กร ตามฐานแนวคิดการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ซึ่งสามารถทำให้เกิดการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการคิด วางแผนจากทุกส่วนงานที่มีอยู่ โดยเกิดจากความสมัครใจในการเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน อาทิ หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้างานแผนกต่าง ๆ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่ส่วนงานต่าง ๆ ข่างเทคนิค เป็นต้น ทำให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน และการสร้างองค์กรสุขภาวะได้นั้น มิได้มาจากการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น หากแต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

- **การดำเนินงานตามกิจกรรมกล่องความสุข 8 ประการ** กิจกรรมกล่องความสุข 8 ประการ ได้ถูกบรรจุในการดำเนินงานของทั้ง 10 องค์กร ตามนโยบายที่ได้วางไว้ซึ่งพบว่า บางส่วนมีกิจกรรมที่ครอบคลุมทุก ๆ ด้านอยู่แล้ว

แต่ไม่ได้แบ่งแยกหรือจัดระบบกิจกรรมอย่างชัดเจน หากแต่บางองค์กรก็ยังคงขาดกิจกรรมในบางด้าน ดังนั้นเมื่อมีการบรรจุกิจกรรมทั้ง 8 ประการเข้าไปองค์กรได้มีการจัดระบบเพื่อจำแนกกิจกรรมที่มีอยู่ตามกลุ่มความสุข 8 ประการ ทำให้พบว่า กิจกรรมที่ทำอยู่นั้นให้น้ำหนักกิจกรรมในสัดส่วนเท่าใด ควรเพิ่มหรือปรับลดกิจกรรมประการใดบ้าง หรือพัฒนากิจกรรมให้สอดคล้องและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานยิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมที่ได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของทั้ง 10 องค์กร อาทิ

กิจกรรมชุมชนคนเอส.พี.เอส. ของบริษัท เอสพีเอส



อินเตอร์เทค จำกัด : โดยมีเป้าหมายให้พนักงานได้ออกกำลังกายอย่างน้อย 1 วันต่อสัปดาห์ ในทุก ๆ วันพุธ เวลา 8.00 - 8.20 น. ส่งเสริมให้พนักงานได้ออกกำลังกายตอนเช้าร่วมกัน เป็นเวทีแห่งการประชาสัมพันธ์/แจ้งข่าวสารต่าง ๆ โดยผู้บริหาร พร้อมทั้งมอบของขวัญวันเกิดประจำสัปดาห์และประจำเดือนให้แก่พนักงาน ในกิจกรรมนั้นตัวแทนแต่ละฝ่ายงานจะขึ้นนำออกกำลังกายทุกสัปดาห์หมุนเวียนกันไปในที่มิมของตนเอง

กิจกรรม Familiar Talk เพื่อให้หัวหน้าได้เป็นตัวแทนของ



พนักงานในการนำข้อเรียกร้องต่าง ๆ มาเสนอต่อผู้บริหาร ภายในกิจกรรมจะเป็นเหมือนการจัดประชุมเล็ก ๆ ที่นั่งพูดคุยกันระหว่างตัวแทนหัวหน้างานกับผู้บริหาร บรรยากาศการประชุมก็จะมีทั้งความสนุกสนาน รวมถึงการพูดคุยแบบเป็นกันเอง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน

มุม Mini Spa ของบริษัท ไมโครชิพ เทคโนโลยี (ไทยแลนด์)



จำกัด: เป็นการจัดมุมมินิสปา แบบใช้ถุงสมุนไพรอบร้อน ของชมรมคนรักสุขภาพ มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายเมื่อยล้าจากการทำงาน โดยการทำมินิสปาสมุนไพร ซึ่งพนักงานสามารถมาใช้บริการได้ทุกวันในช่วงพักเบรก



โครงการอุปสมบทหมู่ภาคฤดูร้อน ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ซี.พี.เพนท์ : บริษัทให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนา จึงจัดให้มีกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศาสนา รวมทั้งให้พนักงานที่สนใจอุปสมบทหมู่ภาคฤดูร้อน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินชีวิตของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะจัดในเดือนเมษายนของทุกปี



โครงการเพื่อนแนะนำเพื่อน ของบริษัท มีสินนิยม ไมโครเทค (ประเทศไทย) จำกัด : บริษัทจัดให้มีโครงการนี้เพื่อให้พนักงานสามารถแนะนำเพื่อนให้มาสมัครงาน หากสามารถแนะนำเพื่อนมาสมัครงานที่บริษัทได้ และเพื่อนนั้นสามารถทำงานได้ครบ 3 เดือน พนักงานจะได้รับเงิน 800 บาท โดยมีเป้าหมายให้พนักงานได้รับรายได้เพิ่มขึ้นและมีเงินเก็บออมเพิ่มเติม



กิจกรรมรู้ไว้ใช้ว่า ของสำนักงานเกษตรจังหวัดฉะเชิงเทรา : สำนักงานเกษตรฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการอบรมพัฒนาศักยภาพการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ในเวทีสัมมนาต่างๆ และส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยใช้งบประมาณของสำนักงานได้



กิจกรรมวัน Family Day ของบริษัท โกลด์เพลส อินดัสตรี จำกัด : บริษัทจะจัดให้พนักงานและครอบครัวได้ไปเที่ยว/ทัศนศึกษา โดยบริษัทจะสนับสนุนการท่องเที่ยวฟรีตลอดการเดินทาง ในช่วงเดือนตุลาคม



โครงการจัดทำหนังสือ ของบริษัท เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท จำกัด : มีการให้พนักงานนำเงินที่ได้จากการขายวัสดุรีไซเคิลไปจัดทำหนังสือ และนำหนังสือที่เหลือจากการส่งมอบแก่ลูกค้า และนิตยสาร “ที่นี่ 8 ร้ว” ซึ่งเป็นผลผลิตหนึ่งของบริษัท

บรรจุลงในตู้เรียกว่า “Pocket Library” นำไปให้แก่วรรณคดีที่ขาดแคลนในจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการส่งเสริมให้เยาวชนได้อ่านหนังสือเพิ่มเติมจากตำราเรียน โดยเฉพาะหนังสือที่มีข้อมูลของท้องถิ่นตนเองอยู่ โครงการนี้จะจัดทำทุก ๆ 3 เดือน โดยมีเป้าหมายให้เด็ก ๆ ในท้องถิ่นที่ขาดแคลนได้มีหนังสือดีไว้เรียนรู้

ขั้นที่ 6 การติดตาม และสนับสนุน

การขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะ จำเป็นต้องมีการติดตาม ประเมินผล และให้การสนับสนุนอยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินพัฒนาการที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในทิศทางใด ตรงตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ อีกทั้งเป็นการทบทวนตนเองถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขที่ได้ดำเนินการ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานขององค์กรอื่น ๆ จากการติดตามที่ได้จัดขึ้น ประกอบกับได้รับการสนับสนุน ให้คำปรึกษา จากผู้ที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดกิจกรรม

1. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรต้นแบบ

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรต้นแบบ ในหัวข้อ “สภากาแฟ Relax for Reflect” ณ ห้องประชุม บริษัท เอส.พี.เอส อินเตอร์เทค จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งนี้ ได้ให้แต่ละองค์กรรายงานสถานการณ์ความก้าวหน้า จากผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน (action plan) ขององค์กรต้นแบบ รวมถึงร่วมแลกเปลี่ยนและรับฟังปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนงานเพื่อหาทางแก้ไข และเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมีการประเมินองค์กรต้นแบบร่วมกัน

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้แต่ละองค์กรที่เป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบซึ่งกำลังดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานมาระยะหนึ่งนั้น ได้ร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรคที่พบ ได้ตั้งข้อสังเกต และร่วมเสนอแนะแนวทาง

อย่างก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” บทเรียนการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ:
จากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา

การแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การเป็น
องค์กรสุขภาวะต้นแบบของจังหวัดฉะเชิงเทราต่อไปได้

2. การนิเทศงานภาคสนาม และพัฒนาองค์กร

คณะกรรมการติดตามประเมินผลความสำเร็จขององค์กรตามตัวชี้วัด
ที่กำหนด โดยการลงเยี่ยมองค์กรสุขภาवनำร่องทั้ง 10 แห่ง เพื่อนิเทศงาน สังเกต
การดำเนินงาน บรรยากาศในองค์กร พูดคุยกับทีมงานในแต่ละองค์กร และติดตาม
ประเมินผล หลังจากการประเมินเสร็จสิ้น คณะกรรมการได้สรุปผลการดำเนินงาน
ถอดบทเรียน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานต่อไป

ขั้นที่ 7 ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสร้างองค์กรแห่งความสุข

1. เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรสุขภาวะต้นแบบ จังหวัด ฉะเชิงเทรา

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในครั้งนี้ทำให้องค์กรสุขภาวะต้นแบบ จังหวัด
ฉะเชิงเทรา ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กรสุขภาวะต้นแบบ
ทั้ง 10 แห่ง ประกอบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการ
แก้ไขปัญหาพร้อมกัน เพื่อเป็นบทเรียนนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรตนเอง
ต่อไป รวมถึงการประสานเครือข่ายองค์กรสุขภาวะต้นแบบในรุ่นที่ 1 ของจังหวัด
ฉะเชิงเทรา เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการเป็นองค์กรพี่เลี้ยงเพื่อขับเคลื่อนงานใน
ระยะต่อไป นอกจากนี้สิ่งที่ได้จากเวทีนี้ คือ การสกัดองค์ความรู้จากองค์กรสุขภาวะ
ต้นแบบทั้ง 10 แห่ง ออกมาเป็นคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ



รูปภาพที่ 5 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้้องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

โดยกิจกรรมครั้งนี้ได้จัดเวทีนำเสนอประสบการณ์จากการถอดบทเรียนขององค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ ผ่านการนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะระหว่างกัน และร่วมกันนำเสนอการจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดี (best practice) ขององค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ได้จากเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการสัมภาษณ์เชิงลึกของ สสส. และสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเผยแพร่คู่มือและสื่อความรู้ที่ได้จากองค์กรสุขภาวะต้นแบบไปยังภาคี ยุทธศาสตร์ ภาคีโดยตรงและเครือข่าย รวมถึงจัดทำสื่อความรู้ที่ได้จากการประชุม เครือข่าย และเผยแพร่ในเว็บไซต์ ของโครงการฯ และสื่ออื่น ๆ ของเครือข่าย

2. การขยายเครือข่าย

หลังจากได้องค์กรสุขภาวะต้นแบบทั้ง 10 องค์กร ของจังหวัดฉะเชิงเทรา องค์กรสุขภาวะต้นแบบจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานในระยะต่อไป ในรูปแบบของพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดเครือข่ายการทำงานในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน องค์กรต้นแบบเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการเผยแพร่แนวคิดและประสบการณ์ทำงานแก่องค์กรที่สนใจ

บทเรียนสู่ความสำเร็จ

การทำข้อตกลง MOU

- การทำข้อตกลง MOU ร่วมกันเกิดความร่วมมือจากภาคีที่เข้าร่วมที่ทำให้โครงการฯ มีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เข้าร่วมสนับสนุนในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น

การวางระบบดำเนินงาน

- การดำเนินงานมีการแบ่งระยะงานที่ชัดเจน อันเกิดจากวางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นลำดับขั้นตอนของการเรียนรู้อย่างขึ้นบันได ประกอบกับการวางวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการฯ

- โครงสร้างการทำงาน คือ คณะบริหาร คณะทำงาน และทีมวิชาการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจในโครงการฯ ทำให้การดำเนินงานสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ตามเป้าหมายของโครงการฯ

ความเข้มแข็งของคณะทำงาน

- คณะทำงานและทีมวิชาการมีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการติดตามงานและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์ หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้

- ทีมวิชาการ มีศักยภาพ และมีความพร้อมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีองค์ความรู้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะเป็นอย่างดี จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ และประสบการณ์ของทีมวิชาการ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ โดยตรง

การคัดเลือกองค์กรที่พร้อมสุข

- มีองค์กรต้นแบบขนาดใหญ่ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดีทั้ง 8 ด้านในการสร้างความสุข ประกอบกับบริษัทที่เป็นองค์กรเข้าร่วม โดยส่วนใหญ่มีพื้นฐานที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินกิจกรรมทั้ง 8 ด้านในการสร้างความสุขอยู่แล้ว ซึ่งเป็นผลมาจากการที่มีหลักการคัดสรรและประเมินองค์กรที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการฯ ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบได้อย่างราบรื่น

- พื้นฐานของบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและดูงาน มีทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ทำให้รับรู้และเข้าใจร่วมกันในความสำคัญของการสร้างองค์กรสุขภาวะ สามารถนำแนวคิดกลับไปใช้ดำเนินงานได้จริงภายในองค์กร เนื่องจากความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสุขภาวะร่วมกันชัดเจน ลดปัญหาความร่วมมืออันเกิดจากผู้บริการไม่เห็นชอบ หรือผู้ปฏิบัติการไม่เข้าใจและไม่ร่วมมือ ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นความสำคัญอันนำไปสู่การดำเนินการองค์กรสุขภาวะในองค์กรได้

การบริหารความสัมพันธ์กับเครือข่าย

- มีความสัมพันธ์ที่ดีของคณะบริหารและเครือข่ายองค์กรสุขภาวะที่เข้าร่วมโครงการฯ อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่คุ้นเคยกัน ประกอบกับมีสื่อที่หลากหลายในการเผยแพร่และเป็นช่องทางในการประสานงานกัน อาทิ เอ็มเอสเอส ทีวี, วารสาร, หนังสือพิมพ์, จัดทำสโปต แนะนำโครงการฯ, ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ และวิทยุชุมชนที่เข้าถึงได้ง่าย และมีสื่อประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ที่เป็นศูนย์กลางเพื่อเผยแพร่ข่าวสารและกำหนดการของโครงการฯ

ทีมที่ปรึกษาจากภาคีต่างๆ

- ในการดำเนินโครงการฯ คณะทำงานได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายที่มีประสบการณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะเพื่อให้คำปรึกษาในการขับเคลื่อนงาน ทั้งนี้เครือข่ายที่ร่วมให้คำปรึกษา อาทิ ทีมงานโครงการฯ จากจังหวัดชลบุรี ทีมงานโครงการฯ จังหวัดเชียงราย โครงการพัฒนาสากลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Support) เป็นต้น ที่มีประสบการณ์การขับเคลื่อนโครงการเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะที่หลากหลายทำให้เกิดการขับเคลื่อนงานเป็นไปตามเป้าหมาย และเกิดการพัฒนากการทำงานตลอดระยะเวลาดำเนินงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานขับเคลื่อนองค์กรที่มุ่งความสุข

ช่วงระยะก่อนเริ่มดำเนินโครงการ (ต้นน้ำ)

ในช่วงของการเตรียมความพร้อมในการเขียนโครงการ ควรศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจะขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะ อาทิ นโยบายของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) แนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) เครื่องมือสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ 5+1 การเขียนโครงการเชิงรุก การประเมินผล กระบวนการออกแบบการเรียนรู้ เป็นต้น ที่สำคัญคือ องค์ความรู้ของคณะทำงานและทีมวิชาการที่ต้อง

ขับเคลื่อนโครงการฯ เมื่อมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้วจึงสามารถเขียนโครงการ และดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ

หลักการเขียนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะในเบื้องต้น ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการพัฒนาโครงการ (project formulation) จนได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการ (project proposal) ที่มีคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงาน ช่วงเวลานี้ เรียกว่า “ต้นน้ำ” (upstream) ควรมีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเตรียมการบริหารจัดการที่ดีไว้ โดยรวมถึงการวางวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน หรือการออกแบบการเรียนรู้ และผลลัพธ์ของโครงการฯ ให้เป็นขั้นตอนแบบขั้นบันได ในกิจกรรมการเรียนรู้และสอดคล้องกับเป้าหมาย ดังนี้

- การตรวจสอบความพร้อมของโครงการว่าโครงการมีความพร้อมที่เป็นทุนเดิมก่อนเริ่มโครงการมากน้อยเพียงใด ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ทั้งในด้านจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการดำเนินการ และคุณภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

- การตรวจสอบว่าโครงการมีภาคียุทธศาสตร์ร่วมดำเนินการที่เคยมีประสบการณ์การดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้ หรือเป็นภาคีที่สามารถร่วมมือกันดำเนินงานได้หรือไม่ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ฯลฯ ประกอบกับสามารถเชิญให้ทำข้อตกลง MOU ร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือจากภาคีที่เข้าร่วมได้ต่อไป

- การเขียนแผนงานของโครงการ ควรมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ครบถ้วนทุกด้าน มีรายละเอียดที่ชัดเจน รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ โดยมีการจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน การวางระบบดำเนินงานที่มีการแบ่งระยะงานที่ชัดเจน อันเกิดจากวางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจน คือ คณะบริหาร คณะทำงาน และทีมวิชาการ และควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่

ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ
 ในโครงการจนสามารถนำไปขับเคลื่อน/บริหารโครงการได้จริง มีระยะเวลาของ
 โครงการที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของโครงการ มีความชัดเจนของระบบติดตาม
 ประเมินผลทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ความสอดคล้องของโครงการกับระบบ
 ที่มีความสัมพันธ์ด้วย เช่น ทิศทางขององค์กรกองทุนและของประเทศ นโยบาย
 สาธารณะท้องถิ่น ความสอดคล้องกับงานประจำของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
 ในพื้นที่ เป็นต้น นอกจากนี้ที่สำคัญคือควรมีการออกแบบขั้นตอนการเรียนรู้หรือ
 การขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรให้แก่องค์กรในพื้นที่อย่างเป็นระบบ
 มีกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามลำดับขั้นจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริง

จากที่กล่าวข้างต้นนี้ ควรพิจารณาในขั้นตอนของการริเริ่มเขียนและ
 วางแผนโครงการเพื่อให้ตรงต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโครงการ
 (needs assessment) ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้
 ของการดำเนินงาน ทั้งการออกแบบกิจกรรม โครงสร้างองค์กร และผลของ
 โครงการจะสามารถบรรลุผลได้จริง

ช่วงระยะระหว่างการดำเนินโครงการ (กลางน้ำ)

ในช่วงระหว่างการดำเนินงาน หรือระยะกลางน้ำ ควรมีการประเมินผล
 ตนเอง และองค์กรอยู่เป็นระยะ เพื่อนำไปแก้ไขและพัฒนางาน ดังเช่น

- การประชุมร่วมกันของคณะทำงานควรมีการกำหนดการประชุมเพื่อ
 ติดตามงานอยู่เป็นระยะ เมื่อคณะทำงานและทีมวิชาการมีการประชุมร่วมกันเป็น
 ระยะ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการติดตามงาน ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และ
 สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์ หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้

- การประเมินผลองค์กร ควรมีการประเมินเบื้องต้นถึงความพร้อม
 ขององค์กรที่จะเข้าร่วมพัฒนาเป็นองค์กรสุขภาวะว่ามีความพร้อมเพียงใด ทั้งใน
 ด้านความสนใจของผู้บริหาร ความพร้อมคณะทำงาน ความพร้อมในการเข้าร่วม
 กระบวนการของโครงการฯ เป็นต้น จะทำให้องค์กรสุขภาวะที่ได้รับคัดเลือกนี้มี
 พื้นฐานที่ตรงตามความต้องการในการสร้างเสริมให้เกิดเป็นองค์กรสุขภาวะ
 ต้นแบบได้ต่อไป

- ระหว่างการดำเนินโครงการ ควรมีการตรวจสอบและประเมินตนเองของการขับเคลื่อนโครงการอยู่เป็นระยะ โดยการทบทวนเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อสะท้อนความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ ๆ และปัจจัยเงื่อนไขของความสำเร็จ พร้อมทั้งสามารถปรับปรุงการดำเนินโครงการหรือพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สิ่งที่ต้องประเมิน อาทิ แผน/กลยุทธ์/กิจกรรมที่ออกแบบไว้ในโครงการ เมื่อนำมาดำเนินการแล้วนั้นเหมาะสมหรือไม่ พบเจอความสำเร็จหรืออุปสรรคอย่างไร จากปัจจัยใด กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด ควรมีแนวทางการแก้ไขต่อไปอย่างไร เกิดผลลัพธ์ใดที่เป็นตามเป้าหมายบ้าง ในกระบวนการหลักของโครงการ มีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เวทีเสวนา การพูดคุย ฯลฯ แก่ภาคีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการ และมีภาคีบางส่วนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน พร้อมทั้งมีการสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้หรือไม่ ภาควิชาการศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หน่วยงานวิชาการ ฯลฯ ได้เข้ามาร่วมสนับสนุนโครงการ/จัดการความรู้ในโครงการตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของโครงการหรือไม่ เป็นต้น

- การวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงด้านต่าง ๆ ของโครงการ ขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมหรือตรวจสอบว่าโครงการได้มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นการประเมินระหว่างการทำงาน การประเมินกระบวนการ และการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน กำหนดทิศทางของการดำเนินงานในระยะเวลาที่เหลือ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน/การบริหารจัดการโครงการ ซึ่งจะทำให้โครงการมีแนวโน้มและมีโอกาสที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ระหว่างการทำงานหรือช่วงกลางน้ำ ในด้านการสื่อสารกับภาคีเครือข่าย ควรมีช่องทางที่หลากหลายในการเผยแพร่การทำงานของโครงการ อาทิ

เอ็มเอสเอส ทีวี, วารสาร, หนังสือพิมพ์, จัดทำสโปต แนะนำโครงการฯ, ป้ายประชาสัมพันธ์โครงการ และวิทยุชุมชนที่เข้าถึงได้ง่าย และมีสื่อประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ที่เป็นศูนย์กลางเพื่อเผยแพร่ข่าวสารและกำหนดการของโครงการ ประกอบกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคณะบริหารโครงการ กับภาคียุทธศาสตร์องค์กรที่เข้าร่วมโครงการ และภาคีเครือข่ายที่มีประสบการณ์ทำงานในที่อื่นๆ ซึ่งสามารถให้คำปรึกษาแนะนำได้ เช่น โครงการฯ ในพื้นที่นาร่องทั้ง 6 จังหวัด โครงการพัฒนาไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ โครงการพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบสุขภาวะต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้ความรู้/คำปรึกษา กระตุ้นการขับเคลื่อนโครงการให้กับองค์กรที่เข้าร่วมโครงการอยู่เสมอ โดยการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ เช่น โทรศัพท์หรืออีเมล เป็นต้น เพื่อทราบความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค รวมถึงองค์กรใดทากิจกรรมใดและมีผลสำเร็จเป็นอย่างไร จะได้มีการแลกเปลี่ยนกันเป็นระยะ ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องมีการดำเนินการติดต่อสื่อสารและสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างคณะทำงานโครงการกับภาคีต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประสานงานกันตลอดการดำเนินงานต่อไป

ช่วงระยะสิ้นสุดการดำเนินโครงการ (ปลายน้ำ)

การถอดบทเรียน และเผยแพร่สู่ภาคีเครือข่าย ควรมีการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ และขององค์กรสุขภาวะต้นแบบ เพื่อเป็นองค์ความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง และเผยแพร่สู่ภาคีเครือข่ายหรือผู้ที่สนใจอื่น ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ หนังสือคู่มือ นิตยสาร บทความ เว็บไซต์ เป็นต้น ทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ต่อไป

ความยั่งยืนขององค์กรสุขภาวะต้นแบบ โดยองค์กรสุขภาวะต้นแบบควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานในระยะต่อไป ในรูปแบบของพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดเครือข่ายการทำงานในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน

การประเมินผลเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการเพื่อ

ใช้ในการตัดสินใจขยายการดำเนินโครงการฯ ต่อ หรือยุติการดำเนินโครงการฯ หรือนำบทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการฯ ไปใช้ประโยชน์ในโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ผลการประเมินและบทเรียนจากผลการประเมินปลายน้ำนี้เอง จะใช้ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินโครงการ ในอนาคต

ดังนั้นเมื่อเสร็จสิ้นโครงการฯ จึงควรมีการประเมินผลสรุปโครงการ (Summative evaluation) โดยทันทีเมื่อกิจกรรมสุดท้ายของโครงการเสร็จสิ้นลง ตามที่กำหนดไว้ โดยเป็นการประเมินความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ รวมทั้งการอธิบายปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ของความสำเร็จเหล่านั้น ประเมินประสิทธิภาพ (effectiveness) ของโครงการ การพิจารณาผลสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประเมินประสิทธิผล (efficiency) ของโครงการ ในการพิจารณาผลสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของโครงการอย่าง ประหยัดและคุ้มค่า

รวมถึงการประเมินที่สำคัญ คือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Ex-post evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการ ภายหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงไปแล้วระยะหนึ่ง อาจเป็นภายในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 5 ปี โดยการประเมินผลกระทบ (impact) ของโครงการ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการดำเนินโครงการรวมทั้งผลลัพธ์ที่ไม่ได้ กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ ประเมินความยั่งยืน (sustainability) ของโครงการ เป็นการพิจารณาว่า โครงการยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ถึงแม้ว่าเวลาที่กำหนดไว้ จะสิ้นสุดลงไปแล้วก็ตาม และประเมินความสอดคล้อง (relevance) ของโครงการ เป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องของโครงการ กับบริบท (responsive) สภาพปัญหา หรือยังดำรงความสำคัญอยู่หรือไม่ เมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา. (2554). *ฉบับร่างโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจังหวัดฉะเชิงเทรา*.
แจ๊กกี้. (2554). *ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดของบลูม*, 30 สิงหาคม 2556.
[http://weblog simple.blogspot.com/2011/08/blog-post_21.html](http://weblog.simple.blogspot.com/2011/08/blog-post_21.html)
ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan)*, 27 มกราคม 2556. <http://www.learners.in.th/blogs/posts/400010>
ดารา ทีปะपाल. (2555). *ข้อดีและข้อเสียของการประชาสัมพันธ์*, 27 สิงหาคม 2556. [http://free4 marketingad.blogspot.com/2012/03/blog-post_09.html](http://free4marketingad.blogspot.com/2012/03/blog-post_09.html)
พรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2556). *การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.

“ตรังโมเดล”

การขับเคลื่อนโครงการ Happy Workplace ด้วยวงจร PDCA
แบบครบวงจร

ทิพวัลย์ รามรัง

บทนำ

Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุขกำลังเป็นที่สนใจสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานให้ดีขึ้น สภาพอุตสาหกรรมจังหวัดต่าง ๆ จึงทำโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ขึ้นในจังหวัดหรือเรียกว่า “Node” (โหนด) เพื่อสร้างองค์กรที่มีความพร้อมในจังหวัด ให้เป็น “องค์กรต้นแบบ” และองค์กรอื่นๆ ที่สนใจมาเป็น “องค์กรภาคีเครือข่าย” การขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ มีรูปแบบ เครื่องมือ และแนวคิด ในการขับเคลื่อนที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละจังหวัด ซึ่งอาจจะมี ปัจจัยมาจากความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งทีมบริหาร คณะทำงาน ทีมวิชาการ หรือแม้กระทั่งองค์กรที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ ปัจจัยรอบด้านเหล่านี้ อาจจะเป็นแนวทางในการออกแบบรูปแบบในการขับเคลื่อนโครงการให้เหมาะสม ซึ่งในขณะนี้จังหวัดน่าน้องที่ขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะทั้งหมด 9 จังหวัด คือ เชียงราย นครราชสีมา พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ราชบุรี ตรัง และสงขลา

โครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ตรัง กระบี่ พังงา) Andaman Happy Workplace ถือเป็นโครงการน้องใหม่ที่เพิ่งเริ่มเข้ามา

ขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร นำโดย สมาอุตสาหกรรมจังหวัด ตริ่ง โดยการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้จัดให้มีโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ปี พ.ศ. 2555-2557 โดยการยึดหลัก Happy Workplace (ความสุข 8 ประการ) บูรณาการร่วมกับสภาพของสถานประกอบการจริงตามบริบทที่สมดุลเพื่อก่อให้เกิด การพัฒนาสุขภาวะที่ดีในองค์กรทั้งสี่มิติ คือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านจิตใจ อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากพ่อเมืองประจำจังหวัด ที่ประกาศนโยบายจังหวัดว่า “เมืองตริ่ง เมืองแห่งความสุข” ทำให้ถึงแม้จะเป็น จังหวัดที่เพิ่งเริ่มทำโครงการ แต่องค์กรในพื้นที่ต่างตื่นตัวและให้ความสนใจจะเข้าร่วม โครงการ โดยการดำเนินโครงการมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องกันและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จากความตั้งใจที่จะทำให้เกิดสุขภาวะที่ดีในองค์กรภายในจังหวัดตริ่ง และความพร้อมในส่วนของทีมวิชาการ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การ ศึกษาอกที่ตั้งจังหวัดตริ่ง ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาในพื้นที่ ที่เข้ามามีบทบาท หน้าที่ในส่วนการให้ความรู้และติดตามประเมินผลเป็นหลัก จึงได้ออกแบบการ ขับเคลื่อนโครงการในรูปแบบที่เน้นให้องค์กรที่เข้าร่วมเกิดความสุขและกลายเป็น ต้นแบบที่สามารถขับเคลื่อนตนเองได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนในอนาคต และได้นำ วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งหลายโครงการไม่ว่าจะเป็น โครงการด้านการสร้างสุขภาวะในองค์กรหรือโครงการอื่นๆ ได้นำวงจรคุณภาพ PDCA นี้ไปใช้กันอยู่บ้าง แต่ก็เชื่อว่าไม่มีกี่โครงการที่นำวงจรคุณภาพนี้มาใช้ ทุกขั้นตอน หรือทำได้แบบครบทั้งวงจร แต่จะทำเพียงการวางแผน (Plan) และ ปฏิบัติ (Do) เท่านั้น ทำให้ประสิทธิภาพและประโยชน์ที่ได้อาจจะยังไม่เต็มที่

สำหรับโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน ถือได้ว่าเป็นโครงการที่นำวงจรดังกล่าวมาใช้ครบทั้งวงจร ซึ่งทำให้ได้รับประโยชน์ตั้งแต่

ริเริ่มโครงการ คือ สามารถช่วยในการวางแผนการทำงานใหม่เมื่อพบว่าวิธีการเก่าอาจจะทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่โครงการตั้งไว้ ลดความสูญเสียในเรื่องของงบประมาณและเวลา เพราะได้ปรับแผนการดำเนินโครงการตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการดำเนินโครงการฯ ทำให้เกิดการแก้ไข พัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้กระบวนการในการจัดกิจกรรมดีขึ้น นำสนใจมากยิ่งขึ้น และยังสามารถประเมินผลการทำงานได้ในทุกขั้นตอน/กิจกรรมว่า สิ่งที่ทำไปสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด ผู้เขียนจึงต้องการจะนำเสนอตัวอย่างของโครงการที่ได้นำ PDCA ไปใช้ครบวงจรและเกิดประโยชน์เพื่อให้โครงการต่างๆ จะได้นำไปปรับใช้ และคิดว่าหากทุกๆ โครงการหรือกิจกรรมมีการปฏิบัติตามวงจรคุณภาพอย่างเป็นระบบให้วงจรครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนเรื่อยๆ จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

การดำเนินงานโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ

การดำเนินโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ตรัง กระบี่ พังงา) Andaman Happy Workplace มีความชัดเจนในเรื่องรูปแบบในการขับเคลื่อนที่มีนโยบายจะขับเคลื่อนภายในจังหวัดตรังให้เข้มแข็ง เกิดองค์กรต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรมก่อนจะขยายผลสู่จังหวัดกระบี่และพังงา และมีการดำเนินงานที่แยกส่วนอย่างชัดเจนระหว่าง คณะทำงานโครงการฯ ที่เป็นผู้จัดการโครงการ เจ้าหน้าที่ กับทีมวิชาการ ซึ่งในขั้นตอนการประชาสัมพันธ์และเปิดตัวโครงการฯ นั้น ทีมผู้จัดการโครงการและเจ้าหน้าที่โครงการจะเป็นผู้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เปิดตัวโครงการ และได้รับความสนใจจากองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนภายในจังหวัดเป็นอย่างดี การเปิดตัวโครงการในครั้งนั้นจึงได้องค์กรที่สนใจสมัครเข้ามาเป็นภาคีเครือข่ายมากกว่า 60 องค์กร และเป็นองค์กรนำร่องที่จะพัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบ 9 องค์กร

ในกระบวนการออกแบบวิธีการขับเคลื่อนโครงการ ทั้งในขั้นตอน input, process, output, outcome จะเห็นถึงความเป็นระบบ ที่มีขั้นตอนการวางแผนอย่างรอบคอบและทุกกระบวนการมีระบบประเมินคุณภาพ

การยึดหลักการดำเนินโครงการด้วย กระบวนการ PDCA: (Plan Do Check Action)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555) ได้อธิบายเรื่อง PDCA ว่าเป็นแนวคิดที่ได้พัฒนามาจาก วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพ เมื่อวงจรเดมมิง ได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาเรื่อยๆ จนกลายเป็นวงจร PDCA ทำให้วงจร PDCA ดังกล่าวกลายมาเป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับพนักงาน

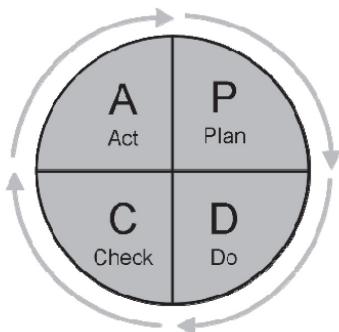
- วงจร PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ ดังนี้

P: Plan = วางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งด้านบุคคล เครื่องมือ งบประมาณ

D: Do = ปฏิบัติตามแผน โดยการทำตามเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน

C: Check = ตรวจสอบ / ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน

A: Action = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมินให้เหมาะสม หากปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป



แผนภาพที่ 2 วงจร PDCA

ที่มา: http://202.44.34.144/kmit/knowledge_detail.php?IDKM=3411

แนวคิดวงจร PDCA ไม่ใช่แนวคิดใหม่และมีการใช้อย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจสถาบันการศึกษา สำหรับการทำให้โครงการต่างๆ ก็พอมิให้เห็นอยู่บ้าง ทั้งโครงการที่เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา โครงการที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน องค์กร ทั้งของรัฐบาลและเอกชน แต่หากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาวะองค์กร ถือว่า ยังไม่ได้นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้แพร่หลายมากนัก ถึงแม้ว่าจะมีการนำไปใช้ก็อาจจะยังไม่ทำครบทั้งวงจร ก็ทำให้ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการใช้วงจรคุณภาพนี้ไม่ดีเท่าที่ควร และหากเลยบางขั้นตอนที่สำคัญไปก็อาจจะไม่ได้ทำให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงให้กับงานหรือกิจกรรมที่ทำ แต่โครงการเสริมสร้างองค์กร สุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ตรัง กระบี่ พังงา) Andaman Happy Workplace เป็นโครงการที่นำวงจร PDCA ไปใช้ทั้งกระบวนการทำงานเพื่อตรวจเช็คและปรับปรุงคุณภาพของงานและกิจกรรมที่ทำ นอกจากนี้ยังใช้วงจรนี้ในการประเมินคุณภาพกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมเพื่อนำผลพัฒนาไปพัฒนากิจกรรมให้ดีขึ้นอีกด้วย

วงจรคุณภาพ PDCA ของจังหวัดตรัง

โครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ตรัง กระบี่ พังงา) Andaman Happy Workplace ได้นำวงจร PDCA ไปใช้ทั้งกระบวนการทำงานซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

การนำแนวคิด PDCA ไปใช้ไม่ว่าจะเป็นวงจรรูจกหรือจะเป็นสถาบัน การศึกษานั้นขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมทั้งพิจารณาว่า มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว การวางแผนการทำงานล่วงหน้าจะสามารถลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ด้านแรงงาน วัสดุุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา เนื่องจากการวางแผน จะช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบันพร้อมกับสามารถกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปการวางแผนจะมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประเด็น ได้แก่

1. การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้ เพียงแต่วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น
2. การวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้ดีขึ้น ซึ่งจะสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้

สำหรับโครงการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร จังหวัดตรัง ได้มีการวางแผนเพื่อวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประเด็น คือ

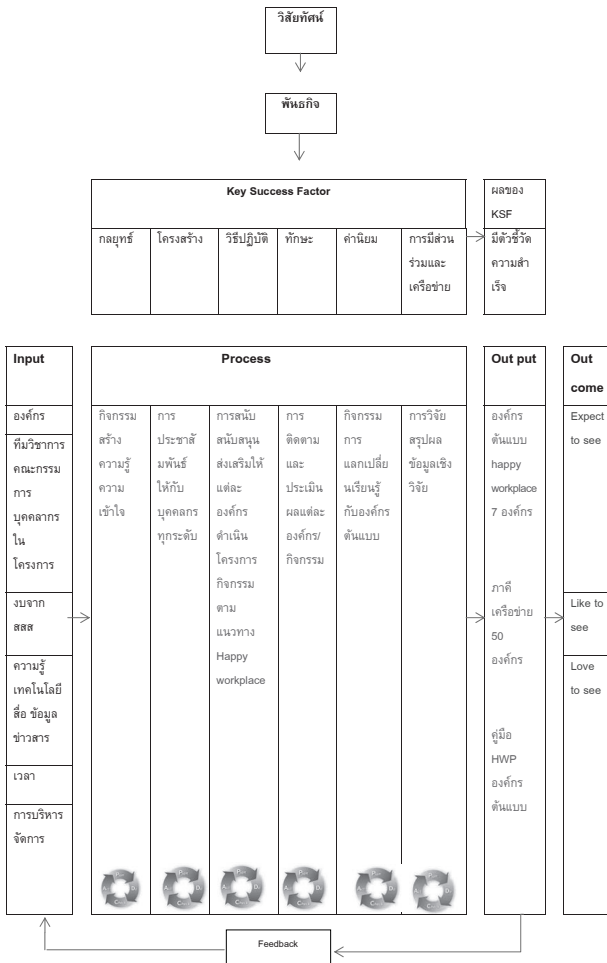
1. การวางแผนเพื่ออนาคต เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ เพื่อนำเสนอของบประมาณ ทีมคณะทำงานพัฒนาโครงการ ภายใต้หลักคิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบเป็นขั้นเป็นตอนว่า จะต้องมีการวิจัยหรือองค์ประกอบ

ที่จะนำไปสู่การดำเนินงาน (input) ซึ่งได้ระบุว่าจะต้องมีปัจจัยเริ่มแรกของโครงการ ได้แก่ ทีมวิชาการ องค์กร งบประมาณ ความรู้รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ และที่สำคัญคือการบริหารจัดการที่ดี ในโครงการ เพื่อให้ทั้งกระบวนการสามารถขับเคลื่อนไปด้วยกันได้อย่างประสบความสำเร็จ ต่อจากนั้นจึงออกแบบว่าควรดำเนินการด้วยกระบวนการ (process) วิธีไหน ซึ่งทางโครงการฯ ก็ลงความเห็นกันว่า การจะสร้างโครงการสุขภาวะองค์กรที่ดีได้นั้น คณะทำงาน ทีมวิชาการ ทุกคนต้องทำความเข้าใจในเรื่อง Happy Workplace เสียก่อน นั่นคือจุดเริ่มต้นของกระบวนการขับเคลื่อนโครงการฯ ที่เริ่มต้นด้วยการปฐมนิเทศคณะทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคณะทำงาน เมื่อคณะทำงานทุกส่วนมีความรู้มากพอแล้วจึงจะประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้กับองค์กรอื่นๆ ลงพื้นที่เพื่อติดตามประเมินผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และทำการสรุปผล และวิจัย ต่อมาได้กำหนดผลลัพธ์ (output) ว่าจะต้องได้ผลลัพธ์ในภาพรวม ได้แก่ องค์กรสุขภาวะต้นแบบจังหวัดตรังไม่น้อยกว่า 7 องค์กรและขยายผลสู่จังหวัดอันดามัน ได้แก่ กระบี่และพังงา เกิดภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันขององค์กร ไม่น้อยกว่า 50 องค์กร และมีคู่มือและระบบองค์ความรู้รวบรวมจัดทำรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตคนในองค์กรขององค์กรสุขภาวะต้นแบบจังหวัดตรัง และงานวิจัย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ (outcome) ใน 3 ประเด็น ดังนี้

- **Expect to see:** บุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การมีความสุขอย่างยั่งยืน
- **Like to see:** สถานประกอบการมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี นำไปสู่ผลประกอบการที่ดี เช่น ผลผลิตขององค์กร การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร คุณภาพชีวิตของคนทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น
- **Love to see:** สถานประกอบการและชุมชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน

เช่น ปัญหาหนี้สิน ปัญหาการทุจริต ปัญหาการลาออก ปัญหาสุขภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ดังรายละเอียดในขั้นตอนที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้สามารถแสดงให้เห็นในรูปแบบแผนผังการออกแบบวิธีการในการขับเคลื่อนโครงการดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 แผนผังการออกแบบวิธีการในการขับเคลื่อนโครงการ

จากแผนภาพ ตามที่ได้กล่าวข้างต้นว่า นอกจากการขับเคลื่อนโครงการ จะใช้แนวคิด PDCA มาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการประเมินคุณภาพทั้งโครงการ แล้ว ยังใช้แนวคิดนี้ในการประเมินกิจกรรมย่อยทุก ๆ กิจกรรม เพื่อการปรับปรุง กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและผลจากการทำ PDCA ในทุกกิจกรรมย่อยทำให้เกิดการวางแผนในวัตถุประสงค์ที่ 2

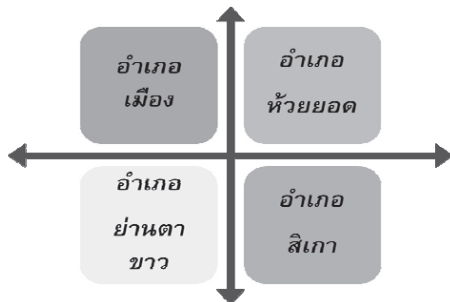
2. การวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเห็นว่าการจัดกิจกรรมให้ความรู้ในลักษณะงานสัมมนาที่เชิญองค์กรต่าง ๆ มาเข้าร่วมสัมมนาแล้ว ให้องค์กรดำเนินการกันเอง โดยจัดทีมพี่เลี้ยงลงพื้นที่เพื่อประเมินผลนั้น อาจจะไม่สามารถทำให้โครงการได้ผลลัพธ์ หรืออาจจะได้ผลลัพธ์แต่ไม่ได้เป็นผลมาจากการที่ทางโครงการพัฒนาให้เกิดขึ้น ทีมคณะทำงานโครงการ จึงปรับแผนปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนจากการจัดสัมมนาให้ความรู้เป็นการจัดเป็นโครงการสัมมนาให้ความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรนำร่องสู่การเป็นองค์กรต้นแบบใช้ระยะเวลา 1 ปี มีการแบ่งหน้าที่แบ่งอย่างชัดเจนระหว่าง ผู้จัดการโครงการ เจ้าหน้าที่โครงการ ที่จะช่วยในการประสานงานและทีมวิชาการ ที่จะทำหน้าที่ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาและติดตามประเมินผล

สำหรับในขั้นวางแผนการพัฒนาองค์กรนำร่องสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ ได้กำหนดหัวข้อในการให้ความรู้ โดยแบ่งการให้ความรู้เป็นขั้นตอนตั้งแต่การให้แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข การให้ความรู้เรื่องเครื่องมือ Happinometer การวัดระดับความสุขรายบุคคล การให้ความรู้เรื่องการเขียนโครงการ หลังจากนั้นให้องค์กรไปดำเนินการและลงให้คำปรึกษา/ติดตามประเมินผลและจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โครงการสัมมนาให้ความรู้ ดังนี้

ตารางที่ 1 แผนการปฏิบัติงาน โครงการสัมมนาให้ความรู้

ลำดับ	รายการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาดำเนินการ
1.	ประชุมกลุ่มย่อย กับองค์กรต้นแบบ 9 องค์กร (ตัวแทน + CEO) ไม่น้อยกว่า 10 คน/องค์กร	มีนาคม – เมษายน 2556
2.	ประเมินสุขภาพองค์กร	เมษายน-พฤษภาคม 2556
3.	ร่วมระดมสมองตัวแทนองค์กร กำหนด วิสัยทัศน์เป้าหมาย และแผนงานของ Happy Workplace องค์กร	พฤษภาคม-มิถุนายน 2556
4.	การดำเนินการจัดการแผนงานโครงการ Happy Workplace แต่ละองค์กร	
	4.1 การดำเนินการอบรมเขียนโครงการ	มิถุนายน-กรกฎาคม 2556
	4.2 ประเมินผลการอบรมการเขียนโครงการ	กรกฎาคม-สิงหาคม 2556
5.	องค์กรดำเนินการจัดโครงการตามแผนงาน	กรกฎาคม 2556 – มกราคม 2557
6.	ติดตามการดำเนินโครงการตามแผนงาน 3 ครั้ง/องค์กร	สิงหาคม 2556, ตุลาคม 2556, ธันวาคม 2556
7.	ทบทวนวิชาการติดตามและร่วมแก้ไข ปัญหาอุปสรรค	ธันวาคม 2556, มกราคม 2557
8.	ประเมินผลโครงการแต่ละองค์กรตาม เป้าหมายของโครงการ	มกราคม-กุมภาพันธ์ 2557
9.	สรุปโครงการสัมมนาให้ความรู้	กุมภาพันธ์ 2557

โดยในกระบวนการลงพื้นที่ให้ความรู้ นั้น มีการวางแผนจัดกิจกรรมที่จะเข้าไปให้ความรู้ในองค์กรนาร่อง 9 องค์กรและให้องค์กรภาคีที่สนใจในเขตพื้นที่ที่มีการจัดกิจกรรมเข้าร่วมได้ โดยได้จัดแบ่งโซนองค์กรทั้ง 9 องค์กรออกเป็น 4 พื้นที่ แบ่งตามอำเภอ ดังนี้



แผนภาพที่ 4 โซนพื้นที่องค์กรนาร่อง จังหวัดตรัง

1. อำเภอเมือง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตศูนย์ตรัง โรงพยาบาลวัฒนแพทย์อุตสาหกรรมจังหวัดตรัง และองค์กรภาคีใกล้เคียงที่สนใจ
2. อำเภอห้วยยอด ได้แก่ บริษัท วัสดุเวอร์ค ยูไนเต็ต จำกัด และองค์กรภาคีใกล้เคียงที่สนใจ
3. อำเภอย่านตาขาว ได้แก่ เทศบาลอำเภอย่านตาขาว บริษัทแปลนครีเอชั่น จำกัด บริษัทนารับเบอร์แอนด์ลาเทคส์ จำกัด และองค์กรภาคีใกล้เคียงที่สนใจ
4. อำเภอสิเกา ได้แก่ ตรังน้ำมันปาล์ม เทศบาลตำบลสิเกา และองค์กรภาคีใกล้เคียงที่สนใจ

นอกจากนี้ยังมีการจัดทีมวิชาการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) คอยดูแลให้คำปรึกษาองค์กรนาร่องแต่ละพื้นที่ เนื่องจากองค์กรที่เข้าร่วมเป็นองค์กรนาร่อง ของจังหวัดตรัง หลายๆ องค์กร ถือได้ว่าเป็นองค์กรใหม่ที่ยังไม่เคยทำ Happy Workplace ในองค์กร แต่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และต้องการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

แต่อาจจะมีข้อดีประสพการณ์และองค์ความรู้ ความเข้าใจ ในการทำโครงการฯ หรือดำเนินกิจกรรม Happy Workplace ในองค์กร

พี่เลี้ยง หรือ Mentoring (อัญชลี ธรรมะวิสิกุล, 2552, <http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>) ได้ให้ความหมายว่า พี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ที่สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือ บุคคลที่มีความรู้หรือประสบการณ์ที่น้อยกว่า ให้พัฒนา ศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างมีคุณภาพ

ระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้อยู่คงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขัน เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุด ก็คือ การที่บุคคลได้พูดคุยกับอีกคนหนึ่ง ดังนั้น การพูดคุยในระบบพี่เลี้ยง แท้จริงแล้ว คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบการณ์มากกว่าอีกคนหนึ่งนั่นเอง การถ่ายทอดความรู้จำนวนมากจึงเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน การให้ความรู้สิ้นไหลไปยังทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรและธุรกิจ (สวทช. ม.ป.จ., <http://dict.longdo.com/search/Mentoring%20system>) สำหรับระบบพี่เลี้ยงในการทำโครงการสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร ของจังหวัดตรัง จะเป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือองค์กรนำร่องที่จะพัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบ โดยแบ่งหน้าที่ให้มีพี่เลี้ยงตามโซนพื้นที่ ที่ได้แบ่งไว้ 4 พื้นที่ พื้นที่ละ 2-3 คน และกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง ดังนี้

- ให้ข้อมูล ความรู้ แนะนำเครื่องมือที่จำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแล ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามสมควร
- ติดตามประเมินผลการดำเนินกิจกรรมในองค์กร

ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

ในขั้นตอนนี้โครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร จังหวัดตรัง ได้ดำเนินงานตามแผนการดำเนินการตามแผนโดย มีการตั้งโครงสร้างรองรับการดำเนินการ ซึ่งมีคณะกรรมการโครงการ ทีมวิชาการ และมีวิธีการดำเนินการ กล่าวคือ มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการมีผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามกำหนดไว้มีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงานโครงการ แผนงานประจำงวด และแผนงานกิจกรรม

การปฏิบัติตามแผน คณะทำงานจะทำงานในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบคือคณะทำงานที่เป็นเจ้าหน้าที่โครงการฯ จะทำหน้าที่ในการประสานงานกับองค์กรนำร่องต่าง ๆ เพื่อแจ้งให้องค์กรทราบเกี่ยวกับกิจกรรมที่กำลังจะเกิดขึ้น นัดหมายวันเวลาและสถานที่ ในส่วนของทีมวิชาการ จะดำเนินการเตรียมข้อมูลเนื้อหา และให้ความรู้แก่องค์กรนำร่อง และมีทีมคณะทำงานโครงการฯ ในส่วนของผู้จัดการโครงการฯ และเจ้าหน้าที่โครงการฯ คอยให้การสนับสนุนทีมวิชาการ

จุดแข็งของการแยกส่วนการทำงาน ทำให้งานแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจาก ทีมคณะทำงานที่เป็นเจ้าหน้าที่โครงการฯ ทำงานอยู่ในสภาอุตสาหกรรมจะมีช่องทางและการติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก เพราะองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกกับสภาอุตสาหกรรม ในขณะที่เดียวกันทีมวิชาการซึ่งมาจากสถาบันการศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ เร็ยเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้ ก็จะสามารถในการให้ความรู้ที่ดี แต่การทำกิจกรรมแบบแยกส่วนก็อาจจะมีจุดอ่อนที่เป็นข้อควรระวัง คือ ต่างฝ่ายจะไม่ได้เรียนรู้งานในส่วนอื่นที่ตนเองไม่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่โครงการฯ อาจจะได้รับ

การพัฒนาศักยภาพในด้านความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการในระดับที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ในขั้นตอนปฏิบัติ การทำกิจกรรมของโครงการฯ คณะทำงาน จะมีการทำ PDCA ในแต่กิจกรรม เพื่อเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และนำผลมาปรับปรุงแก้ไข ในการทำกิจกรรมครั้งต่อไป

ทั้งนี้ การนำแนวคิด PDCA มาบริหารโครงการฯ ทั้งโครงการเพื่อตรวจสอบ ประเมินผลโครงการฯ ได้อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่โครงการวางไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรออกแบบให้ขั้นปฏิบัติที่ประกอบด้วย หลายกิจกรรมให้มีการทำ PDCA ในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ทุกขั้นตอนสามารถเห็นผลและตอบผลลัพธ์ได้อย่างแท้จริงและในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนโครงการ สัมมนาให้ความรู้สั้น ทิมคณะทำงานโครงการฯ มีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กร นำร่องให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ ตามผลลัพธ์ที่โครงการตั้งไว้

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอ ทั้ง ๆ ที่การตรวจสอบทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญคือ เราต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

สำหรับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดตรังมีความตั้งใจที่จะพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นตัวชี้วัดองค์กรต้นแบบ เพื่อใช้ประเมินองค์กรนำร่องที่ผ่านการประเมินกลายเป็นองค์กรต้นแบบเมื่อสิ้นสุดโครงการสัมมนาให้ความรู้ในส่วนของ การดำเนินกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ได้มีการตรวจสอบ ประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินผลดังกล่าวโดยได้ใช้การถอดบทเรียนภายหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) ซึ่ง AAR จะเป็นเครื่องมือถอดบทเรียน ทบทวนหลังทำกิจกรรม เพื่อเป็นการ

ทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน โดยไม่ใช่การค้นหาค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษ แต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ไม่ให้เกิดปัญหานี้อีก ในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

ในการทำ AAR ของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดตรังนั้น เป็นการทบทวนที่หลังจากเสร็จกิจกรรม คณะทำงาน และทีมวิชาการจะประชุมพูดคุยและทำ AAR กันต่อเนื่องจากกิจกรรม ถือว่าเป็นช่วงที่ดีที่เหมาะสมตามหลักการทำเนื่องจากทุกคนยังไม่ลืมน่าในกิจกรรมเกิดอะไรขึ้นบ้างบรรลุวัตถุประสงค์ มีจุดดีหรือจุดที่ต้องปรับปรุงอย่างไร

การดำเนินงานให้เหมาะสม (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควร จะดำเนินการอย่างไร เช่น

- มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้
- ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม
- ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้
- เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ในกรณีของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดตรัง เมื่อมีการ AAR หรือการทบทวนหลังจากการดำเนินกิจกรรมแล้วนั้น พบว่า การดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์กรต้นแบบตามผลลัพธ์ของโครงการไม่น้อยกว่า 7 องค์กรนั้น

อาจจะเป็นเรื่องที่ไม่ถ่วงน้ำหนักหากจะทำให้มีคุณภาพและเป็นผลมาจากการดำเนินงานของโครงการอย่างแท้จริง หากจะเปลี่ยนผลลัพธ์ใหม่คงเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่ทำได้คือการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าไว้ เช่น กรณีลงพื้นที่ให้ความรู้ตามโซนพื้นที่ครั้งแรก ซึ่งเป็นการให้ความรู้ในเรื่องแนวคิดและเครื่องมือการสร้างองค์กรแห่งความสุข ทั้ง 4 โซนพื้นที่ ใน 4 วันติดต่อกัน ในกิจกรรมย่อยครั้งนี้ก็มีการทำ AAR ซ้ำอีกครั้ง ผลจากการ AAR ในแต่ละวัน ทำให้ทีมวิชาการที่ลงพื้นที่ พัฒนาปรับปรุงรูปแบบการให้ความรู้ของตนเองให้น่าสนใจขึ้น โดยการบรรยายแบบคู่ รับผิดชอบ มีกิจกรรมผ่อนคลายความเครียด ทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความสนุกสนานเพลิดเพลิน และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ประโยชน์ที่โครงการฯ ได้รับจากการนำ PDCA ไปใช้ในการบริหารจัดการโครงการจะลดการสูญเสียทรัพยากรด้านต่าง ๆ เช่น การสูญเสียเวลา การสูญเสียงบประมาณ แต่หากจะนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการขับเคลื่อนโครงการก็ย่อมมีข้อควรระวัง คือ ก่อนใช้ต้องสร้างความเข้าใจให้กับคณะทำงาน เพราะหลายคนอาจจะยังไม่คุ้นชินกับการเน้นคุณภาพและระบบการทำงานที่มีการตรวจสอบก่อนที่จะนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้จึงควรให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้สร้างความตระหนัก พัฒนาคำความรู้ความเข้าใจให้กับคณะทำงาน เพื่อให้รู้จักการทำงานเป็นทีม และการประเมินแนวใหม่ที่ทำให้กระบวนการทำงานมีการตรวจสอบได้เพราะการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ แม้ว่าจะจะเป็นเครื่องมือที่ดีสักแค่ไหน หากผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจก็อาจจะทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จก็เป็นได้ และควรเผยแพร่วิธีการนี้ให้กับองค์กรนำร่องที่จะพัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบเพื่อให้องค์กรได้มีการวางแผนการทำงานและทำงานอย่างเป็นระบบขั้นตอน ตรวจสอบได้

แนวคิด PDCA แม้จะไม่ใช่วิธีการใหม่ แต่การนำไปใช้อย่างจริงจังครบทั้งวงจรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งขั้นตอนที่ถูกมองข้ามมากที่สุดคือ การตรวจสอบ (check)

และปรับปรุงให้ดีขึ้น (act) ทั้งที่ทั้งสองขั้นเป็นถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานที่ทำมีการปรับปรุงแก้ไขให้มีคุณภาพมากขึ้น การใช้ PDCA ครบทั้งวงจร น่าจะเป็นทางเลือกดี ๆ สำหรับโครงการอื่น ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นโมเดลในการขับเคลื่อนโครงการในจังหวัดต่าง ๆ ก็เป็นไปได้ เนื่องจากวงจรคุณภาพนี้จะทำให้โครงการฯ ที่นำไปใช้ได้มีโอกาสประเมินผลการดำเนินงานของตนอย่างเป็นขั้นตอน ทำให้ปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้โดยไม่สายจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

บรรณานุกรม

ชนิกานต์ เจริญสุตร. (2551). วงจร PDCA, 20 มิถุนายน 2556. <http://eduserv.ku.ac.th/km/index>

ณัฐวิ อุตกฤษฎ์. (2555). *กระบวนการ PDCA ในการพัฒนาการทำงาน*, 20 มิถุนายน 2556. http://202.44.34.144/kmit/knowledge_detail.php?IDKM=341

สาวทช. (2553). *ระบบพี่เลี้ยง*, 4 สิงหาคม 2556. <http://dict.longdo.com/search/Mentoring%20system>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2555). *PDCA*, 20 มิถุนายน 2556. http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=42

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). *วิธีการ: เทคนิคการนิเทศ: ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)*, 4 สิงหาคม 2556. <http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/>

“สื่อ” สาข “สุข”

สาขแนวคิดองค์กรสุขภาวะสู่ภาคีเครือข่าย

ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ

บทนำ...สื่อสารกันก่อน

ในงานสัมมนาวิชาการเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ “Happy Workplace Forum 3.1 ความสุขทุกสถานการณ์” จัดโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ร่วมกับภาคีภาครัฐ และเอกชน เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2556 ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา ได้กล่าวว่า “เวลานี้เราเอางานเป็นศูนย์กลาง แล้วคนก็ทุกข์ทรมานอย่างยิ่ง ความสนใจคน ทำให้รู้ว่าถ้าคนทำงานอย่างมีความสุข ไม่มีผลกระทบเชิงลบ กับคน Productivity ก็จะมีดี ที่ทำงานในอนาคตจึงเริ่มคำนึงในเรื่องคนมากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรอนาคต คือ ศูนย์รวมของกลุ่มคนที่หลากหลายในที่ทำงาน เดียวกัน ต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม ต่างความชื่นชอบ องค์กรจึงต้องเข้าใจธรรมชาติ ของความแตกต่าง และดีไซน์ที่ทำงานให้เหมาะสมเพื่อยึดโยงคนทำงานเอาไว้ให้ได้”

จากคำพูดนี้ทำให้เห็นว่า การทำให้คนมีความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที่ องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นแนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะหรือ องค์กรแห่งความสุขจึงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ แล้ววิธีการที่จะทำให้แนวคิดดังกล่าว ไปสู่องค์กรต่าง ๆ ได้นั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้องค์กรได้เล็งเห็น ประโยชน์ในการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมาก ยิ่งองค์กร ในอนาคตต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำให้คนในองค์กร

“สื่อ” ลาน “สุข”

ลานแนวคิดองค์กรสุขภาวะ: สุภาศิริ เครือข่าย

มีใจอยู่กับองค์กรและผลิตผลงานคุณภาพให้องค์กรเดินต่อไปข้างหน้าได้ท่ามกลาง คู่แข่งขันที่มากขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องระมัดระวัง ดังนั้นทาง สสส. จึงได้เล็งเห็นว่า “สภาอุตสาหกรรม” จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนแนวคิด ดังกล่าว เนื่องจากสภาอุตสาหกรรมเป็นตัวแทนของภาคอุตสาหกรรมเอกชนของ ประเทศไทย โดยมีเครือข่ายองค์กรเอกชนมากมาย อีกทั้งยังมีบทบาทในการ ประสานนโยบายของรัฐและเอกชน พร้อมกับเป็นศูนย์กลางสำหรับนักอุตสาหกรรม มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อประโยชน์ต่อวงการอุตสาหกรรมไทย ดังนั้น การที่จะส่งเสริมองค์ความรู้และแนวคิดองค์กรสุขภาวะให้แพร่ขยายไปสู่วงกว้าง ยังองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยความใกล้ชิดของสภาอุตสาหกรรมเป็นตัวเชื่อมต่อการ ขับเคลื่อนงานด้านองค์กรสุขภาวะ

นอกจากนี้การเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวต้องใช้กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เพื่อเผยแพร่ไปยังองค์กรต่าง ๆ และบวกกับสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการสื่อสาร เพราะความเจริญทางด้านเทคโนโลยีทำให้สื่อเข้ามามีบทบาทสำคัญในการกระจาย ข้อมูลข่าวสาร หากผู้ที่ขับเคลื่อนงานด้านนี้มีความรู้ในการสร้างสื่อเพื่อเผยแพร่ แนวคิดองค์กรสุขภาวะได้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพนั้น เชื่อว่าองค์ความรู้และ แนวทางการผลักดันการสร้างองค์กรแห่งความสุขจะกลายเป็นประเด็นที่ภาคองค์กร เอกชนและรัฐจะหันมาตระหนักถึงความสำคัญมากขึ้น และองค์ความรู้นี้จะถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายแน่นอน

ความสำคัญของการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะ:

จากการสังเกตการขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะหรือ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ในแต่ละจังหวัดจะมีสภาอุตสาหกรรม จังหวัดต่างๆ เป็นฐานกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานนี้ และใช้กลยุทธ์ด้านการ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์โครงการฯ เข้ามาช่วยเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ แนวคิด ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่างๆ ของโครงการฯ ให้เป็นที่รับรู้ และเป็นที่น่าสนใจแก่

องค์กรภาคีเครือข่าย เช่น การผลิตหนังสือ คลิปวิดีโอ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก และการจัดงานเปิดตัวหรือเวทีกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น เพื่อเชิญชวนหรือโน้มน้าวให้องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันการสร้างองค์กรสุขภาวะ พร้อมกับ การเผยแพร่ข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยมีความมุ่งหวังว่าองค์กรภาคีต่างๆ จะสามารถนำหลักการแนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะไปปรับใช้ได้มากที่สุด

คำถามที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อภาคีเครือข่ายที่ขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะคือ แล้วจะมีเทคนิควิธีการสื่อสารอย่างไรให้ประเด็นเรื่ององค์กรสุขภาวะได้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและทำให้เกิดการตื่นตัวในการเห็นความสำคัญในการสร้างองค์กรสุขภาวะ และสื่อในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะที่ตื่นต้องเป็นอย่างไร

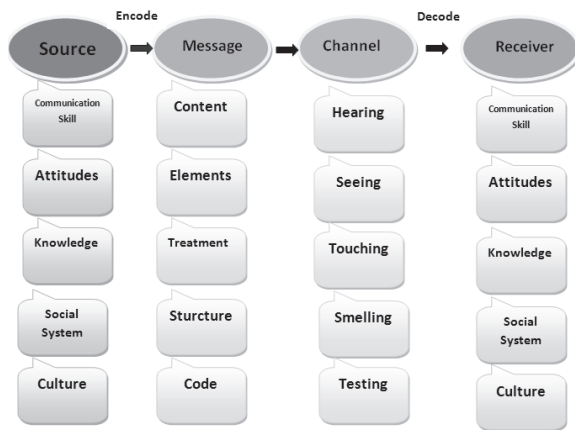
เริ่มแรกต้องเข้าใจก่อนว่า “การสื่อสาร” (Communication) เป็นกระบวนการเกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคน และมีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่นตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ ไม่ว่าจะทำอะไร ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งสิ้น ดังนั้นการสื่อสารถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความเข้าใจในหลากหลายมิติของสังคมเข้าด้วยกัน และเป็นเครื่องมือสำคัญอันทรงคุณค่า ที่นักการตลาดหรือนักประชาสัมพันธ์นำมาใช้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ หรือประชาสัมพันธ์ และบอกกล่าวข้อมูลต่างๆ ให้กับประชาชนได้รับทราบ

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิดของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งกระบวนการสื่อสารเป็นปฏิกริยาสัมพันธ์ทางสังคมที่สื่อความหมายผ่านระบบสัญลักษณ์ หรือเนื้อหาสารที่เข้าใจตรงกัน โดยกระบวนการสื่อสารที่ดีต้องมีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ กำหนดเนื้อหา เพื่อให้การสื่อสารไปถึงกลุ่มเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

“สื่อ” ลาน “สุข”

ลานแนวคิดองค์การสุขภาวะ:สุภาคีเครือข่าย

ในที่นี้ได้นำ**ทฤษฎีการสื่อสารแบบ SMCR** ของ เดวิด เค. เบอร์โล (David Kenneth Berlo,1960) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นกระบวนการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) โดยได้แสดงถึงปฏิกริยาตอบกลับ (feedback) ของผู้รับสารและมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบ รวมทั้งผลต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร และเน้นถึงการสื่อสารที่มีกับผลสำเร็จ (effectiveness) รวมทั้งมีการมองถึงปัจจัยที่จะทำให้การสื่อสารล้มเหลว (communication breaker) ด้วย ซึ่งจะทำให้เห็นรูปแบบการสื่อสารตั้งแต่ผู้ส่งสารไปจนถึงการตอบสนองของผู้รับสารว่ามีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งได้สื่อสารไป



แผนภาพที่ 5 ภาพจำลองกระบวนการสื่อสารตามหลักทฤษฎีการสื่อสารของ เบอร์โล

ที่มา: David Kenneth Berlo, 1960

จากภาพจำลองกระบวนการสื่อสารนี้ อธิบายได้ว่า โดยทั่วไปกระบวนการสื่อสารเริ่มต้นจาก ผู้ส่งข่าวสาร (source / sender) ทำหน้าที่เก็บรวบรวมแนวความคิดหรือข้อมูล จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เมื่อต้องการส่งข่าว

ไปยังผู้รับข่าวสาร ก็แปลงแนวความคิดหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องออกมาเป็น ตัวอักษร น้ำเสียง สี การเคลื่อนไหว ฯลฯ ซึ่งเรียกว่า ข่าวสาร (message) จะได้รับการเข้ารหัส (encoding) แล้วส่งไปยังผู้รับข่าวสาร (receivers) ผ่านสื่อกลาง (media) ในช่องทางการสื่อสาร (communication channels) ประเภทต่างๆ หรืออาจจะถูกส่งจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารโดยตรงก็ได้ ผู้รับข่าวสาร เมื่อได้รับข่าวสารแล้วจะถอดรหัส (decoding) ตามความเข้าใจและประสบการณ์ในอดีต หรือสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับไปผู้ส่งข่าวสารซึ่งอยู่ในรูปของความรู้ ความเข้าใจ การตอบรับ การปฏิเสธหรือการนิ่งเงียบ ก็เป็นได้ ดังนั้นองค์ประกอบหลักๆ ของการสื่อสาร มีดังนี้

1. **ผู้ส่ง (Source/Sender)** ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถในการเข้ารหัส (encode) เนื้อหาข่าวสาร มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับสารและควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลให้เป็นเนื้อหาที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมต่อระดับความรู้ของผู้รับตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. **ข้อมูลข่าวสาร (Message)** เป็นเนื้อหาสาระ ข้อมูล หรือจะเป็นสัญลักษณ์ (symbol) หรือกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นที่มีความหมายต่อผู้รับสาร โดยสามารถเข้าใจความหมายของมันได้ต่อเมื่อมีการถอดความหมายของสัญญาณหรือสัญลักษณ์ออกมา เช่น สโลแกน ตัวหนังสือ รูปภาพ เครื่องหมาย โลโก้ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงหรือถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

3. **ช่องทางในการส่ง (Channel)** เป็นตัวกลางนำสารจากผู้ส่งสารไปให้ผู้รับสาร ซึ่งได้แก่ คลื่นแสง คลื่นเสียง วิทย์ โทรเลข โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น โดยสื่อเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าด้วยกัน และการเลือกใช้สื่อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้ ในการเลือกสื่อต้องพิจารณาถึงความสามารถของสื่อในการนำสารไปสู่ประสาทสัมผัสหรือช่องทางในการรับสาร ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส นอกจากนี้ช่องทางยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

4. ผู้รับ (Receiver) ผู้รับสารต้องเป็นผู้มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการถอดรหัสสาร (decode) เป็นผู้ที่มีเจตคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งสาร จึงจะทำให้การสื่อความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

กระบวนการสื่อสารสร้างองค์การสุขภาวะ:

ในการใช้สื่อช่วยขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ ผู้เขียนได้นำหลักการทฤษฎีการสื่อสารแบบ SMCR ของ เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo) มาสังเคราะห์และสรุปให้ผู้อ่านได้เห็นภาพว่าการทำสื่อเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้แนวคิดการสร้างองค์การสุขภาวะและการประชาสัมพันธ์ แนวคิดดังกล่าวหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไปยังองค์กรภาคีเครือข่ายต่างๆ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องมีกระบวนการสื่อสารที่ดี (Process) การสื่อสารเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และประชาสัมพันธ์แนวคิดและกิจกรรมการสร้างองค์การสุขภาวะจะมีจุดเริ่มต้นที่ผู้ส่งข่าวสารหรือผู้ที่ดำเนินงานโครงการฯ (source / sender) เลือกที่จะสื่อสารอะไรโดยการออกแบบข่าวสาร (message) บอกอะไรแก่กลุ่มเป้าหมาย ข่าวสารสาระไหนสำคัญ จะเลือกใช้ทำพูดอย่างไรจึงเข้าใจ ประทับใจ ผ่านสื่อช่องทางใด (channel) ควรจะเป็นบทความทางสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อภาพเคลื่อนไหวหรือ สื่อออนไลน์ส่งไปยังกลุ่มภาคีเครือข่าย ช่องทางใดหรือสื่อใดที่จะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มาก และกลุ่มเป้าหมายหรือภาคีเครือข่าย (receiver) มีปฏิกิริยาอย่างไรเกี่ยวกับข่าวสารสาระของการสื่อสารครั้งนั้นๆ

2. ต้องมีสัญลักษณ์ (Symbol) คือ สิ่งต่าง ๆ ที่มองเห็นแล้วเข้าใจตรงกัน เช่น ตัวเลข ตัวหนังสือ สี เครื่องหมาย เช่น คำพูด ข้อเขียน รอยยิ้ม ตลอดจนเครื่องหมายหรือสัญญาณที่แทนความหมาย (meaning) เพื่อใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารในครั้งนั้น ๆ เข้าใจง่ายชัดเจนและรวดเร็วขึ้น อีกทั้งใช้เพื่อ

สื่อความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น สัญลักษณ์ของ Happy 8 Workplace จะเป็นรูปคนกางแขนและมีคำว่า Happy 8 Workplace เป็นต้น

ในเชิงการสร้างการจดจำและประชาสัมพันธ์โครงการสร้างเสริมและสนับสนุนองค์กรสุขภาพ ควรให้ความสำคัญต่อสัญลักษณ์ (symbol) เนื่องจากเป็นสิ่งที่มนุษย์ใช้แทนความหมายของความคิด ข้อความ และสะท้อนถึงความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นการเลือกสัญลักษณ์ได้เหมาะสมก็เท่ากับเป็นการเลือกภาษา คำพูด ข้อเขียน ข้อความ ตัวอักษรเพื่อการสื่อสารนั้น ๆ ได้เหมาะสมด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้การสื่อสารแนวคิดองค์กรสุขภาพประสบความสำเร็จและเกิดการรับรู้จดจำจากผู้รับสาร นอกจากนี้การสื่อสารต้องเกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนั้นผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีความเข้าใจในสัญลักษณ์หรือภาษาที่ต้องการจะสื่อสารให้ตรงกันด้วย

3. การสื่อสารจะต้องมีการตอบโต้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (Interaction) โดยเชื่อมองค์หรือภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ให้มาทำกิจกรรมหรือการให้ความร่วมมือสนับสนุนแนวคิดองค์กรสุขภาพร่วมกัน สื่อที่ดีควรมีการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันและมีจุดมุ่งหมายสูงสุดให้คิดเหมือนกัน เข้าใจตรงกัน ปฏิบัติอย่างเดียวกัน จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากความเข้าใจอันดีที่มีต่อกันทั้งสองฝ่ายคือ ผู้ส่งสาร (ผู้ดำเนินงานโครงการส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรสุขภาพ) ต้องมีความเข้าใจอันดีต่อผู้รับสาร (องค์กรภาคีเครือข่าย) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการตอบโต้กันระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสารตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แนวคิดหรือกิจกรรมต่างๆ ระหว่างกัน ในทางกลับกันหากไม่มีการตอบโต้ซึ่งกันและกัน อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและนำไปปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือผิดพลาดประสงค์ เป็นต้น

4. ต้องมีการเชื่อมโยง (Linking) การสื่อสาร คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันสามารถรู้ความเป็นไปของภาคีเครือข่ายอื่นได้จากการติดตามข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือที่ทางโครงการฯ ได้จัดทำ การเปิดเว็บไซต์หรือยูทูป (you tube) ก็สามารถทราบความเคลื่อนไหวการทำ

กิจกรรมขององค์กรหรือภาคีเครือข่ายอื่นได้ นอกจากนี้ สื่อยังเป็นตัวเชื่อมโยง ประสพการณ์การดำเนินกิจกรรมสร้างสุขหรือองค์กรสุขภาวะไปยังองค์กรภาคี เครือข่ายอื่น ๆ โดยการบอกเล่าประสบการณ์ที่ถูกถ่ายทอดแลกเปลี่ยนหยิบยื่น ให้แก่กันด้วยกระบวนการสื่อสาร อย่างการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางโครงการฯ ได้จัดขึ้น เป็นต้น

5. ต้องสามารถทำให้องค์กรภาคีเครือข่ายเกิดความทรงจำ (Memory)

สื่อเพื่อการเผยแพร่แนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะ จะต้องทำให้ภาคีเครือข่าย มีความทรงจำหรือสามารถจำสาระเนื้อหาที่ทีมงานโครงการฯ ส่งไปได้ เป็นอย่างดี โดยในการสื่อสารนั้นจะต้องใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้องค์กรภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เกิดความตั้งใจและสนใจที่จะรับข่าวสาร ซึ่งจะมีผลทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนมีการร้อยเรียงเป็นสาระอย่างสมเหตุสมผลและถูกส่งผ่านช่องทางการ สื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้มีโอกาสมากที่จะสามารถดึงดูดความสนใจจากภาคี เครือข่ายได้ เมื่อการจูงใจสำเร็จก็จะทำให้เกิดการจดจำยอมรับในข่าวสารหรือ เนื้อหาสาระนั้น ๆ และในที่สุดองค์กรภาคีเครือข่ายจะปฏิบัติตามสาระที่ทาง โครงการฯ ต้องการ

จากหลักการข้างต้นนี้ ผู้เขียนจึงขอหยิบยกการใช้สื่อเผยแพร่องค์ความรู้ และแนวคิดองค์กรสุขภาวะของ “โครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน” จังหวัดนครราชสีมา (E-San Society Happy8 Workplace Project) เป็นตัวอย่างในฐานะภาคีหลัก ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนจากสำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยมีสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา เป็นมรดงานในการผลักดันขับเคลื่อนงานมาเป็นตัวอย่างในเรื่องการสร้างสื่อ เผยแพร่ความรู้เรื่องดังกล่าวได้อย่างมีความน่าสนใจ มีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น และเห็นกระบวนการคิดและกระบวนการผลิตสื่อได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการใช้สื่อ ของพื้นที่นี้มีรูปแบบการนำเสนอที่มีการสร้างแรงจูงใจน่าติดตาม มีช่องทางในการ สื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้ผู้รับสารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและ ยังมีการสร้างสัญลักษณ์เพื่อให้เป็นที่จดจำแก่ผู้พบเห็น



รูปภาพที่ 6 สัญลักษณ์ลูกบอลสีเหลือง สื่อสิ่งพิมพ์และซีดีเผยแพร่ องค์ความรู้
องค์กรสุขภาวะอีสานโซไซตี้
ที่มา: www.esanhappy8.com

อีกทั้งยังมีทีมงานสื่อที่เป็นมืออาชีพในการสร้างสรรค์เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอได้แตกต่างจากที่อื่น ที่สำคัญกลยุทธ์การใช้สื่อของโครงการฯ มีวัตถุประสงค์ คือ เป็นการจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่การสร้างแรงจูงใจให้องค์กรในพื้นที่ได้เกิดการรับรู้ เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของแนวคิดองค์กรสุขภาวะหรือการสร้างองค์กรแห่งความสุข จนกระทั่งเกิดเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรเหล่านั้นสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ในส่วนของการพิจารณานั้น ได้พิจารณาถึงรูปแบบการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เนื้อหาที่สื่อสารต่อผู้รับสาร ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ รวมถึงการจัดเวทีกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการฯ นอกจากนี้ในการศึกษายังมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทีมงานโครงการฯ เพื่อให้เห็นฐานความคิดว่าทีมงานมีแนวคิดต่อการจัดทำสื่ออย่างไร ตลอดจนการจัดสรรทีมงานที่ผลิตสื่อเพื่อให้เห็นขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการทีมด้วย และผู้เขียนได้ศึกษาสื่อประชาสัมพันธ์ของโครงการฯ ตามช่องทางต่าง ๆ เพื่อดูเนื้อหาและรูปแบบสื่อ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามช่องทางที่ใช้สื่อสาร ภายใต้กรอบตามหลักทฤษฎีสื่อสาร SMCR ของเบอร์โล พร้อมกับชี้ให้เห็นลักษณะองค์ประกอบของสื่อที่ใช้เผยแพร่องค์ความรู้ แนวคิดองค์กรสุขภาวะ ของโครงการฯ ว่ามีลักษณะที่ตี

“สื่อ” ลาน “สุข”

ลานแนวคิดองค์กรสุขภาวะ: สุภาศิริ เครือข่าย

ตรงตามหลักการสื่อสารที่ได้กล่าวมาในก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม โดยจะอธิบายตั้งแต่ผู้ส่งสารไปจนถึงผู้รับสาร S (Sender) M (Message) C (Channel) และ R (Receive) นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงเทคนิคการทำเนื้อหาสาระและการเลือกช่องทางการสื่อสารให้น่าสนใจของอีสานโซไซตี้ ซึ่งผู้อ่านจะเห็นภาพการสร้างสื่อของพื้นที่นี้ได้ชัดเจนขึ้น พร้อมกันนี้ผู้เขียนได้สรุปปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขไว้ เพื่อให้โครงการในลักษณะเดียวกันในพื้นที่อื่นจะสามารถนำแนวคิดและขั้นตอนการปฏิบัตินี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่อไป

อีสานโซไซตี้: สร้างสื่อสู่การสร้างแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

จุดเริ่มต้นสื่ออีสานโซไซตี้

โครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน ขับเคลื่อนโดยสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ได้เล็งเห็นความสำคัญของคนในองค์กร และองค์กรต้องเรียนรู้ความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคลและสร้างกระบวนการคิดให้เกิดความสุขร่วมกันทั้งสองฝ่าย พร้อมการมุ่งเน้นส่งเสริมให้องค์กรภาคีเครือข่ายในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวทางในการจัดทำแผนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะของจังหวัดตนเอง และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตจากทุกภาคส่วนอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนทั้งในจังหวัดนครราชสีมาและระดับภูมิภาค ซึ่งในการขับเคลื่อนโครงการฯ นั้น ได้ใช้วิธีการกระจายข้อมูลข่าวสารและแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขไปยังภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกจังหวัด โดยการนำสื่อต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้แล้ว เช่น ซีดี หนังสือ อีบุ๊ก ฯลฯ แจกจ่ายไปยังกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งการเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำแก่สภาอุตสาหกรรมจังหวัดอื่น เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะภายในจังหวัดของตนต่อไป

สำหรับกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการฯ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างองค์กรสุขภาวะ และการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงหลักการจนกระทั่งเกิดแรงบันดาลใจแก่กลุ่มเป้าหมายและสังคมได้มองเห็นความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าว และนำความรู้นี้ไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ คือ **การสื่อสารประชาสัมพันธ์แนวคิดองค์กรสุขภาวะ** อันได้แก่ สื่อกิจกรรมหรือการจัดเวทีกิจกรรมต่าง ๆ (activity media) เพื่อให้ความรู้รวมถึงการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น แผ่นพับและเอกสารแนะนำโครงการเว็บไซต์ E-San Society Happy 8 การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเคเบิลทีวี วิทยุชุมชน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และ VDO presentation เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข 8 ประการ นอกจากนี้ประเด็นสำคัญของการทำสื่อของโครงการฯ นอกจากจะทำสื่อเพื่อเผยแพร่ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจแล้ว อีกหนึ่งวัตถุประสงค์คือ สื่อที่ทำทุกชนิด จะเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้การทำองค์กรสุขภาวะที่ทุกคนสามารถค้นหาได้ง่ายและกลายเป็นฐานความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะและไม่มีวันสูญหาย

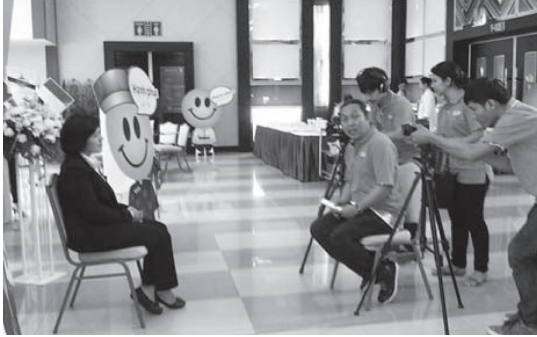
โดยจุดเริ่มต้นของการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ โครงการฯ เริ่มจากโครงการฯ ระยะที่ 1 ในปี พ.ศ. 2552-2553 ทางทีมงานได้ตั้งข้อสังเกตร่วมกันว่า การดำเนินงานโครงการฯ ของพื้นที่ยังไม่มีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ ข้อมูลที่มีอยู่ก็กระจัดกระจาย อีกทั้งข้อมูลความรู้ที่เป็นหนังสือชุดองค์ความรู้ต่าง ๆ มีเพียงตัวหนังสือและมีหลักวิชาการมากเกินไป ทำให้ไม่เป็นที่น่าสนใจ โดยเชื่อว่ากลุ่มเป้าหมายจะไม่หยิบขึ้นมาอ่าน จึงได้เกิดความคิดที่จะหารูปแบบการทำสื่อให้น่าสนใจและมีความแปลกใหม่พร้อมทั้งนำเสนอแนวคิดความรู้การทำองค์กรแห่งความสุขแฝงอยู่ในสื่อนั้นด้วย และทำให้ความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดให้เป็นหมวดหมู่มากยิ่งขึ้น จึงเกิดความคิดที่ว่าต้องการสร้างสื่อเพื่อให้เป็นທີ່เก็บความรู้แนวคิดและมีรูปแบบที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่องค์กรภาคีเครือข่าย ให้เข้าร่วมการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะอย่างเป็นรูปธรรมและขยายวงกว้างมากขึ้น



รูปภาพที่ 7 ผู้บริหารโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา

นอกจากนี้ทาง ดร.วิภาภรณ์ เกียรติอำนาจ ประธานคณะทำงานโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสานและ คุณอภิชาติ จำปา เลขาคณะทำงานโครงการฯ ยังมีมุมมองในอนาคตอีกว่า การใช้สื่อเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ (social media) จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น แนวโน้มการผลิตสื่อที่ไม่ต้องพิมพ์ลงบนกระดาษ (paperless) จะได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ฉะนั้นทางโครงการฯ จึงเห็นโอกาสที่จะทำสื่อออนไลน์ควบคู่ไปด้วย ต่อมาทางทีมผู้บริหารโครงการฯ ได้ชักชวนทีมงานสื่อสิ่งพิมพ์ จากบริษัทออนเน็ต จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์และทีมงานสื่อภาพเคลื่อนไหว จากบริษัทแมมมอธ เอนเตอร์เทนเมนท์ บริษัททำโฆษณา ในจังหวัดนครราชสีมา มาเป็นทีมสื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาพร้อมกับบอกเล่าถึงความต้องการที่จะทำสื่อเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่ไม่ซ้ำแบบใครและต้องการให้สื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้แก่ผู้ที่สนใจ และหลังจากที่ทีมสื่อทั้งสองทีมได้ฟังกรอบแนวความคิดขององค์กรสุขภาวะก็มีสนใจในแนวคิดดังกล่าว เพราะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่ดีและมองเห็นประโยชน์ที่จะผลิตสื่อมาเพื่อเผยแพร่ออกไปเพื่อกระจายความรู้ และข่าวสารไปยังสาธารณชน นอกจากนี้ทีมสื่อยังมองว่าเป็นความท้าทายที่จะสรรค์สร้างงานของตนเองในอีกมุมมองหนึ่งด้วย ดังนั้นการสานเจตนารมณ์สิ่งที่ทีมงานทุกคนได้คาดหวังไว้ว่า “สื่อ” จะเป็นตัวกลางถ่ายทอดองค์ความรู้แนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุขให้แก่ภาคีเครือข่ายในพื้นที่และนอกพื้นที่ได้อย่างยั่งยืนจึงได้เริ่มขึ้น

ขั้นตอนการสานสุขด้วยสื่ออีसानโซไซตี้



รูปภาพที่ 8 ทีมงานสื่อของโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุขภาคอีสาน

Step 1 (Source / Sender) สร้างทีมสื่อแกร่งให้ทีมงานองค์กร สุขภาวะ

ในการทำงานโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะนั้นหน้าที่อย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จนั่นก็คือ การสื่อสารองค์ความรู้แนวคิดด้านองค์กรสุขภาวะไปยังภาคีเครือข่าย ดังนั้นทีมงานอยู่ในบทบาทของ ผู้ส่งสาร (source/sender) ที่จะต้องนำข้อมูลหรือเนื้อหาที่น่าสนใจในรูปแบบต่าง ๆ ตามช่องทางการสื่อสารให้น่าสนใจและเนื้อหาต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้รับสารให้มากที่สุด และสามารถเข้าใจง่าย ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งสารและผู้รับสารมีปัจจัยเหมือนกัน โดยลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของการสื่อสาร มีดังนี้

- **ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill)** ได้แก่ ความสามารถ ความชำนาญในการเข้ารหัสสาร (encoder) เช่น ความสามารถ ความชำนาญในด้านการพูด และการเขียน รวมทั้งการตีความข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
- **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่

ผู้ส่งจะถ่ายทอดหรือส่งไปจะมีผลต่อความเชื่อถือความน่าเชื่อถือใสของผู้ส่งสาร ในสายตาของผู้รับสาร และนอกจากความรู้ในเรื่องข้อมูลหรือเรื่องของผู้ส่งจะส่งแล้ว ยังรวมถึงความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร ที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถสร้างและ ปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสารให้สมบูรณ์ ลดอุปสรรคหรือ สิ่งขัดขวางการสื่อสารที่จะเกิดขึ้นให้หมดไปหรือน้อยลงด้วย

■ **ทัศนคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้ ความคิดเห็น และความรู้สึก ของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรม และการแสดงออกของบุคคล ในกระบวนการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารจำเป็นต้องมี ทัศนคติที่ดีต่อ 3 สิ่งด้วยกัน การสื่อสารจึงจะสำเร็จ คือ

- *ทัศนคติที่ดีต่อตนเอง (Attitude Toward Self)* ได้แก่ ความรู้สึก ในทางที่ดีต่อตนเองของบุคคล อันจะทำให้ ผู้ส่งสารนั้นเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ว่าจะสามารถเป็นผู้ส่งสารที่มีประสิทธิภาพได้

- *ทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาข่าวสาร (Attitude Toward Matters)* ได้แก่ ความรู้สึกในทางที่ดีต่อเนื้อหาข่าวสารที่ผู้ส่งสาร จะส่งออกไป จะมีผลต่อ การให้ความสนใจติดตามค้นคว้าเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ส่งจะส่ง จะทำให้ผู้ส่งสารเป็นผู้ ที่มีความรู้ดี ในเรื่องนั้น ๆ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือน่าเชื่อถือใสในสายตาของ ผู้รับสารได้

- *ทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสาร (Attitude Toward Receiver)* ได้แก่ ความรู้สึกในทางที่ดีต่อผู้รับสารของผู้ส่งสาร เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะ ทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากผู้รับสารเป็นบุคคล ที่สำคัญในการสื่อสาร การสื่อสารจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการตีความ (interpret) การทำความเข้าใจหรือการถอดรหัสสาร (decode) ของผู้รับสาร หากผู้ส่งสาร มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้รับสาร ก็จะทำให้มีความตั้งใจกระตือรือร้นและความพยายาม ในการสื่อสาร ในทางตรงกันข้าม หากผู้ส่งสารมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้รับสารก็จะ ทำให้ผู้ส่งสารขาดความตั้งใจ ไม่กระตือรือร้น และไม่ใช้ความพยายามเท่าที่ควร ในการส่งสาร ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ

■ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้ส่งสาร (Social and Culture System) ผู้ส่งสารเป็นบุคคลที่อาศัยอยู่ในสังคม มีกรอบ กฎ ระเบียบ ตลอดจนวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวหล่อหลอมถึงบุคลิกลักษณะของพฤติกรรมบุคคล ดังนั้นระบบสังคมและวัฒนธรรม จะเป็นตัวกำหนด รูปแบบวิธีการสื่อสารของผู้ส่งสาร เช่น คนไทยมักยกมือไหว้ เพื่อเป็นการทักทาย ในขณะที่คนตะวันตกมักใช้การสัมผัสมือกัน เป็นต้น

สำหรับผู้ส่งสารของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา นั่นคือ ทีมงานโครงการฯ และทีมสื่อจะมีบทบาทเป็นผู้ส่งสารเกี่ยวกับเนื้อหาองค์ความรู้แนวคิดการสร้างสรรค์นครสุขภาวะ โดยหากนำปัจจัยข้างต้นมาวิเคราะห์ลักษณะผู้ส่งสารของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาแล้วนั้น พบว่า ทีมงานทั้งหมดมีความเข้าใจบริบทของพื้นที่ เนื่องจากเป็นคนในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้นจึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคมในพื้นที่ของตนเองเป็นอย่างดี และมีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี เพราะทีมสื่อมาจากผู้ที่ทำงานด้านสื่อมืออาชีพในจังหวัด ดังนั้นจึงมีทักษะในการถ่ายทอดหรือการสื่อสารที่ดี ส่วนในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับแนวคิดความรู้เรื่ององค์ครสุภาวะ ถึงแม้ว่าทางทีมสื่อจะยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าว แต่ทางทีมงานโครงการฯ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดองค์ครสุภาวะเป็นอย่างดี จึงเป็นที่เล็งในการเติมเต็มแนวคิดความรู้นี้ให้แก่ทีมสื่อ รวมไปถึงการชี้แจงเป้าหมายร่วมกันในการจัดทำสื่อเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

อีกทั้งทีมสื่อยังมีความสนใจในแนวคิดดังกล่าวพร้อมกับศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการสร้างองค์ครสุภาวะด้วยตนเอง ด้วยการลงพื้นที่องค์กรต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อเก็บกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาและสามารถปรับเนื้อหาให้เข้าใจได้ง่ายและเกิดความน่าสนใจให้แก่องค์กรต่าง ๆ ที่เป็นผู้รับสาร ซึ่งสะท้อนเห็นว่า ผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดและการขับเคลื่อนงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ส่งสารของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารไปยังผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Step 2 (Message) การสร้างสรรค์เนื้อหาแห่งความสุข “สร้างการจดจำ คัดสรรเนื้อหา ให้โดนใจผู้รับสาร”

สาร (message) ได้แก่ ผลผลิต (output) ของความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ต่าง ๆ หรือเนื้อหาสาระที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อออกไป อาจปรากฏออกมาในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือกิริยาท่าทาง เบอร์ลิโล ได้กล่าวถึง เนื้อหาของสาร (message content) หมายถึง สาระที่ผู้ส่งตั้งใจและต้องการที่จะสื่อออกไปยังผู้รับ ซึ่งต้องมีการจัดเรียงลำดับสาร (message treatment) หรือการเรียบเรียงเนื้อหาของสารตามรูปแบบ (styles) ของแต่ละบุคคล มักจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้ส่งสารว่าเป็นคนที่มีบุคลิกในการสื่อสารอย่างไร และที่สำคัญการสร้างเนื้อหาเชิงบวกหรือเนื้อหาที่เป็นประเด็นดี ๆ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระ (message) ข้อมูล (information) หรือสัญลักษณ์ (symbol) กลายเป็นเรื่องที่ผู้รับสารให้ความสนใจ โดยปัจจุบันพบว่า พัฒนาการของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้รับสารมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลที่กว้างขวางและมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย และมีโอกาสที่จะเลือกรับเฉพาะข้อมูลที่นำเสนอและสนใจเป็นพิเศษ จึงต้องอาศัยการวางแผนและดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ขึ้นเชิงตั้งนั้นผู้ส่งสารต้องรู้จักการบริหารประเด็นให้เป็นกระแสที่สามารถให้ผู้รับสารเกิดแรงบันดาลใจในการร่วมมือสนับสนุน ด้วยการสร้างสรรค์กิจกรรมหรือเรื่องราวที่สามารถตอบสนองทั้งความอยากบอกแก่กลุ่มเป้าหมายและความสนใจอยากรู้ของกลุ่มเป้าหมายไปพร้อมๆ กัน



รูปภาพที่ 9 ทีมงานสื่อประชุมคัดสรรเนื้อหาของสื่อ

สำหรับกระบวนการสร้างสรรค์เนื้อหาสาระของสื่ออีสานไซไซดี ทางทีมงานโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา เริ่มจากการคิดสัญลักษณ์ให้เป็นที่จดจำแก่ผู้พบเห็นก่อน โดยได้ออกแบบโลโก้ เป็นลูกบอลสีเหลืองมีรอยยิ้ม เพื่อเน้นให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของอีสานไซไซดี และสะท้อนถึงความรู้สึกที่มีความสุขให้ผู้พบเห็นได้รับรู้ได้ง่าย ส่วนเนื้อหาของสื่ออีสานไซไซดีจะมีหลักการเลือกประเด็นหรือเรื่องราวที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ โดย ในระยะที่ 1 โครงการฯ ได้มุ่งเน้นแนวคิดการสร้างองค์การสุขภาวะขององค์กรสุขภาวะตามกรอบความสุข 8 ประการ ซึ่งเน้นองค์ความรู้เรื่อง ความสุขทางการเงิน (Happy Money) และความสุขทางจิตวิญญาณ (Happy Soul) เป็นความสุขพื้นฐาน ดังนั้นเนื้อหาสาระของสื่ออีสานไซไซดี จะมีสาระสำคัญ (theme) ที่นำเสนอความรู้แนวคิด กิจกรรม และนำองค์การสุขภาวะต้นแบบที่มีความสุขในมิติการเงินและจิตวิญญาณมาให้ความรู้และบอกเล่าแนวคิดให้แก่ภาคีเครือข่ายเป็นหลัก ซึ่งเนื้อหาของสื่อทั้งหมดจะเชื่อมโยงกันเพียงแต่นำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามช่องทางการสื่อสาร โดยได้มีการเรียงลำดับเนื้อหาที่นำเสนอสรุปได้ดังนี้

- การให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดองค์การสุขภาวะตามกรอบความสุข 8 ประการ และมุ่งเน้นที่เนื้อหาการให้ความรู้ด้าน Happy Money และ Happy Soul ตามวัตถุประสงค์การเผยแพร่โครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา
- การให้ความรู้เครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) และวิธีการใช้เครื่องมือดังกล่าว
- การหยิบยกเรื่องราวที่ใกล้ตัวหรือในพื้นที่ที่มานำเสนอ เช่น การนำเรื่องราวขององค์กรต้นแบบมาเล่าแนวคิดกระบวนการทำองค์กรสุขภาวะตลอดจนผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับหลังจากร่วมโครงการฯ
- เทคนิคการทำงานอย่างมีความสุขและเกร็ดความรู้ต่างๆ สำหรับวัยทำงาน เช่น การบริหารร่างกายหน้าคอมพิวเตอร์ เมนูสุขภาพเพื่อคนทำงาน Happy Workplace กลยุทธ์เตรียมพลคนสุขสู่ AEC เป็นต้น

ทั้งนี้จากการสังเกตสื่ออีสานโซไซตี้ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์และสื่อ กิจกรรม นอกจากจะทำเพื่อเผยแพร่ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ และเป็นแหล่ง ข้อมูลอันเปรียบเสมือนคลังความรู้ด้านนี้ให้ภาคีเครือข่ายได้สืบค้นความรู้ ได้สะดวกแล้ว ยังมีรูปแบบ การนำเสนอเนื้อหาสาระเพื่อให้ผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย ได้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกตามที่ผู้ส่งสารต้องการ สามารถทำให้ผู้รับสาร เกิดความประทับใจ มีความเห็นคล้อยตามและมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องที่น่าเสนอ โดยมีการให้เหตุผลสนับสนุนและสรุปให้เห็นจริง มีการเร้าอารมณ์ โดยการใช้อารมณ์เป็นแรงผลักดันชักจูงและใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการเร้าอารมณ์ ซึ่งทำให้ ผู้รับสารเกิดความความทรงจำในเนื้อหาสาระที่ทางทีมงานเป็นผู้ส่งสารไปให้ จนกระทั่งสามารถจดจำและนำหลักการแนวคิดไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ เนื้อหา ภาษาที่ใช้นำเสนอไปนั้นยังทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเองกับผู้รับสาร คือ มีการ สื่อความหมายอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และใช้วิธีการจูงใจเพื่อ ให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น การนำคำพูดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรสุขภาวะ มาเสนอในเนื้อหา เป็นต้น

Step 3 Channel ช่องทางสื่อความสุข

อีกหนึ่งขั้นตอนที่มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมากในการสื่อสาร หรือเผยแพร่องค์ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ ก็คือ การเลือกใช้ช่องทางสื่อ (Channel) เพื่อเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มภาคีเครือข่าย สำหรับ ช่องทางสื่อ คือ ช่องทางหรือตัวกลางที่ใช้ในการส่งหรือถ่ายทอดสาร โดยเบอร์ไล เชื่อว่า มนุษย์เราสามารถสื่อสารสัมผัสทั้ง 5 อันได้แก่ การมองเห็น (seeing) การได้ยิน (hearing) การดมกลิ่น (smelling) การลิ้มรส (tasting) และการสัมผัส (touching) ในการส่งและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เช่น เราเห็นคนหน้าตา ยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงว่าเขากำลังมีความสุข ถ้าเราได้ยินเสียงคนตะโกนเรียกชื่อ เราจะหันไปหาเสียงนั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามเบอร์ไลได้สรุปถึงช่องทางการสื่อสาร ไว้ 3 ลักษณะ คือ

- การเข้ารหัสและการถอดรหัส ได้แก่ การพูด การฟัง การเขียน การอ่าน

- พาหนะที่บรรจข่าวนั้น ได้แก่ จอภาพ หน้ากระดาษหนังสือพิมพ์ เครื่องส่ง เครื่องรับวิทยุ โทรศัพท์ เป็นต้น
- พาหนะที่นำหรือพาหนะที่บรรจข่าวนั้นไป ได้แก่ อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียง กล่าวคือ ถ้าเราจะอ่านหนังสือพิมพ์ เราจำเป็นต้องใช้แสงสว่างหรือผู้ฟังจะได้ยินเสียงก็ต่อเมื่อมีการเคลื่อนไหวหรือการสั่นสะเทือนของ อากาศบริเวณรอบ ๆ นั้นเกิดขึ้น เป็นต้น



รูปภาพที่ 10 หนังสือเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะอีसानไซไซตี้
ที่มา: www.esanhappy8.com

การใช้สื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา นับได้ว่าครอบคลุมและมีหลากหลายช่องทาง ทั้งนี้ทีมงานโครงการฯ ต้องการที่จะให้การสื่อสารระหว่างภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงความรู้หรือข้อมูลต่างๆ ได้โดยง่าย เนื่องจากบริบทของทางพื้นที่ จังหวัดนครราชสีมา ที่มีองค์กรต่างๆ อยู่อย่างกระจัดกระจายห่างไกลกัน นอกจากนี้ยังจะทำให้ภาคีเครือข่ายในพื้นที่สามารถมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดหรือความรู้ระหว่างกันผ่านช่องทางสื่อได้อีกด้วย

สำหรับช่องทางการสื่อสาร ของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา ได้ใช้ช่องทางสื่อที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ มีการเลือกใช้สื่อที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

ทั้งนี้จากการศึกษา ผู้เขียนได้แบ่งประเภทช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ ด้านองค์กรสุขภาวะของโครงการ ฯ จังหวัดนครราชสีมา เป็น 3 ประเภทหลักๆ ได้แก่

“สื่อ” ลาน “สุข”

ลานแนวคิดองค์กรสุขภาวะสู่ภาคีเครือข่าย

1. **สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ สื่อนิตยสาร (Korat Happy 8 Workplace สุขกับงานง่ายนิดเดียว และสารสัมพันธ์ Esan Society Happy 8 Workplace) โดยสื่อสิ่งพิมพ์นี้จะเป็นสื่อที่นำเสนอรายละเอียดขององค์ความรู้แนวคิดองค์กร สุขภาวะและบอกเล่าเรื่องราวของการดำเนินกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรต้นแบบ ได้อย่างละเอียด

2. **สื่อออนไลน์** ได้แก่ ยูทูป ที่ช่อง Esansociety Korat เว็บไซต์ (www.esanhappy8.com) เฟสบุ๊ก (www.facebook.com/esanhappy 8) การใช้สื่อออนไลน์ช่วยขยายองค์ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะได้อย่างรวดเร็ว และแพร่หลายได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็นสื่อที่เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือจะเป็นผู้รับสารด้วยตนเอง อีกด้วย เนื่องจากปัจจุบัน social media กลายเป็นชุมชนออนไลน์ที่ทุกคน สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกันได้โดยทันที สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนจนเชื่อมโยง การเข้าร่วมกลุ่มเดียวกันในที่สุด โดยสังเกตจากการเกิดกลุ่มภาคีเครือข่าย ในจังหวัดนครราชสีมาที่เข้าร่วมเวทีกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโครงการฯ ได้จัดขึ้น



รูปภาพที่ 11 การทำสื่อกิจกรรมของทีมงานสื่อโครงการเสริมสร้างสังคมของ องค์กรแห่งความสุข

3. **สื่อกิจกรรม (Activity Media)** ได้แก่ เวทีการเปิดตัวโครงการ หรือ เวทีการอบรมสัมมนาต่างๆ ซึ่งนอกจากจะใช้เวทีดังกล่าวเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และแนวคิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างองค์กรสุขภาวะแล้ว ทางโครงการฯ

ยังมีการเชิญสื่อท้องถิ่นมาทำข่าวเพื่อเผยแพร่กิจกรรมความรู้ต่างๆ อันได้แก่ เคเบิลทีวี, หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น (หนังสือพิมพ์ธุรกิจโคราช) และมีการทำสโปตโฆษณาผ่านทางวิทยุ ในการทำสื่อประเภทนี้ทำให้เห็นได้ชัดว่า สื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาสามารถรวมกลุ่มองค์กรภาคีเครือข่ายให้เข้าร่วมกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาในส่วนของช่องทางสื่อที่โครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาใช้นั้น จะเห็นได้ว่ามีทั้งช่องทางสื่อที่มีความคงทนถาวร อย่างสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ข่าวสารที่มีรายละเอียด สามารถเห็นเป็นลายลักษณ์อักษร และเชื่อถือได้ สื่อที่มีความเร็วอย่างการใช้สื่อออนไลน์ (เว็บไซต์และเฟสบุ๊ก) เป็นตัวกลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้องค์กรภาคีเครือข่ายได้รับรู้อย่างรวดเร็ว และยังเป็นสื่อที่มีพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการตอบโต้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือจะเป็นผู้รับสารด้วยกันเองก็สามารถติดต่อสื่อสารได้ผ่านช่องทางดังกล่าว ข้อดีของการใช้สื่อชนิดนี้ยังช่วยให้เกิดการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ขยายออกไปในวงกว้างมากอีกด้วย เนื่องจากปัจจุบันสื่อออนไลน์นับได้ว่าเป็นสื่อที่ทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารได้ง่ายที่สุด ส่วนสื่อกิจกรรม เป็นสื่อที่สามารถเชื่อมโยงองค์กรภาคีเครือข่ายต่างๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ในวิชาการเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะทางอ้อม รวมไปถึงการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลกิจกรรมของโครงการฯ ต่อภาคีเครือข่าย และยังเป็นสื่อที่ทำให้เกิดการปฏิสังสรรค์หรือการตอบโต้ระหว่างความร่วมมือกัน เนื่องจากมีช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือซักถามต่อทีมงานโครงการฯ ได้โดยตรง อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารที่กระตุ้นแรงเร้าให้องค์กรต่างๆ ให้ร่วมมือกับโครงการฯ และเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่โครงการฯ พึงประสงค์ ในที่สุด

Step 4 (Receiver & Feedback) : ผู้รับสารแห่งความสุข

ผู้รับสาร (Receiver) ได้แก่ บุคคลที่เป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร และในการสื่อสารจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้น ผู้รับสาร จะต้องมีความลักษณะซึ่งเหมือนกับกับผู้ส่งสาร ดังนี้

- **ความสามารถ ในการสื่อสาร (Communication Skill)** หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในการถอดรหัสสาร (decoder) อันได้แก่ ความสามารถในการอ่าน การฟัง การตีความ การจับใจความของผู้รับสาร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการเข้าใจในสารของผู้รับสาร ตามที่ผู้ส่งต้องการ ความสามารถ ความชำนาญในการอ่านหรือการฟังของบุคคลนั้นจะแตกต่างกัน ไปตามความรู้ ประสบการณ์ และระดับสติปัญญา เช่น คนที่มีความรู้สูงย่อมสามารถฟังและจับประเด็นต่าง ๆ ไปจากสิ่งที่ฟัง ได้ง่ายกว่าคนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า เป็นต้น

- **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง สิ่งที่ได้รับสั่งสมมาจากประสบการณ์ หรือจากการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเป็นทั้งความรู้ในแง่วิชาการหรือ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะรับและความรู้ในเรื่องกระบวนการสื่อสาร จะทำให้การสื่อสารไม่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้และความรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อการทำความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ผู้รับได้รับมา ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของการสื่อสาร

- **ทัศนคติ (Attitude)** หมายถึง การรับรู้ การรู้สึกนึกคิด ความคิด เห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเป็นความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่ลึกซึ้งเหนียวแน่น เปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น ความรู้สึก รูปแบบการดำเนินชีวิต หรืออาจเป็นความรู้สึกนึกคิดที่ค่อนข้างผิวเผิน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย เช่น แพ้ชั้นที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย เป็นต้น

สำหรับทัศนคติของผู้รับสารในการสื่อสารนั้นค่อนข้างมีความสำคัญมาก เนื่องจากหากผู้รับสารมีความรู้สึกในทางที่ไม่ดี มีอคติ แล้วจะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยง ขาดความสนใจ และปฏิเสธ การรับข่าวสาร ต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร ทัศนคติของผู้รับสารที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร มีดังนี้

- **ทัศนคติต่อตนเอง (Attitude Toward Self)** หมายถึง ความรู้สึกของผู้ส่งสารเองในการสื่อสาร อาจเป็นความรู้สึกในทางที่ดี หรือความรู้สึกในทางที่ไม่ดีก็ได้ ที่ถูกสั่งสมมาจากประสบการณ์ มีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล เช่น คนที่ประสบผลสำเร็จในชีวิตมักเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผยตัวอยู่เสมอ แตกต่างกับคนที่มีประสบการณ์ในชีวิต ที่ล้มเหลว มักมีบุคลิกที่ปิดกั้นตัวเอง หลีกเลี่ยง

การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งย่อมมีผลต่อการรับรู้ การตีความ และการทำความเข้าใจต่อข่าวสารที่ได้รับ

- *ทัศนคติต่อเนื้อหาสาร (Attitude Toward Matters)* หมายถึง ความรู้สึกของผู้รับสารที่มีต่อเนื้อหาของสาร อาจเป็น ความรู้สึกในทางที่ดีและความรู้สึกในทางที่ไม่ดีก็ได้ โดยปกติบุคคลมักเลือกรับข้อมูลข่าวสารตามที่ตนเองสนใจ และเป็นเนื้อหาข่าวสารที่ตนเองชอบตรงตามทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ หากเป็นเนื้อหาที่ผู้รับสารไม่สนใจหรือไม่ตรงกับทัศนคติเดิมของตน ก็จะเกิดการปฏิเสธการสื่อสาร

- *ทัศนคติต่อผู้ส่งสาร (Attitude Toward Receiver)* หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดีต่อผู้ส่งสารของผู้รับสาร ส่วนใหญ่บุคคลมักมีความประทับใจชื่นชมต่อผู้ส่งสารในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปนิสัย รูปร่างหน้าตา ความมีชื่อเสียง หรือการเป็นคนที่มีความรู้ดีในเรื่องนั้น ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้รับมักมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ส่งสารก่อนว่า ผู้ส่งสารเป็นใคร หรือดูท่าทีอุปนิสัยใจคอเป็นอย่างไร เป็นต้น ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้รับสารมีความสนใจ มีความกระตือรือร้นในการที่จะรับข่าวสารจากผู้ส่งสาร

■ **ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับสาร (Social and Culture System)** เนื่องจากผู้รับสารเป็นบุคคลเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร และอาศัยอยู่ในสังคมที่มีระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล รวมทั้ง อิทธิพลของความเป็นกลุ่มก็จะมีผลต่อสิ่งเหล่านี้ของบุคคลด้วย เช่นเดียวกัน บุคคลที่อยู่ในระบบสังคม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ย่อมมีความชื่นชอบ มีการคัดเลือก ข้อมูลข่าวสาร หรือมีการรับรู้ข่าวสารที่แตกต่างกันไป เช่น คนที่อยู่ภาคเหนือด้วยกันมักจะคบกัน พูดคุยกันเป็นเพื่อนกันได้ง่าย เนื่องจากมาจากสภาพแวดล้อมเดียวกันพูดคุยในสิ่งเดียวกัน เป็นต้น

เมื่อพิจารณา **ผู้รับสาร (Receiver)** ของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มองค์กรในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นภาคีเครือข่ายหลัก

และมีความสัมพันธ์อันดีกับสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา จึงทำให้เกิดความร่วมมือด้วยดีจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโครงการฯ และจากการสังเกตคุณลักษณะผู้รับสารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารองค์กรในพื้นที่ หัวหน้าและเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บุคคลเหล่านี้จึงมีความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว และผู้รับสารมีความสนใจต่อเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์ความรู้แนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะ การนำเสนอมุมมองการจัดการคนให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมไปถึงการสะท้อนปัญหาขององค์กรในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้รับสารเกิดความสนใจและเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย ดังนั้นสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้รับสารของพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาเป็นไปตามหลักการที่กล่าวมา

จากการดูปฏิริยาตอบกลับของผู้รับสาร สามารถทำให้ผู้ส่งสารทราบว่าการสื่อสารในครั้งนั้นของตนประสบความสำเร็จหรือไม่หรือมีข้อบกพร่อง มีอุปสรรคในการสื่อสารอย่างไร และทำให้ผู้ส่งสารสามารถนำปฏิริยาตอบกลับ ดังกล่าวมาปรับปรุงหรือพัฒนาการสื่อสารในครั้งต่อไป ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยผู้เขียนได้สอบถามองค์กรภาคีเครือข่ายต่อการรับสื่อประชาสัมพันธ์ของโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุขภาคอีสาน จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูปฏิริยาตอบกลับ (Feedback) ของผู้รับสารถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิดองค์กรสุขภาวะรวมถึงการนำองค์ความรู้แนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงได้ทราบความคิดเห็นขององค์กรภาคีต่อรูปแบบเนื้อหาของสื่อ ช่องทางการสื่อสาร และข้อเสนอแนะในการจัดทำสื่อ เพื่อให้โครงการ ฯ ได้นำไปพัฒนาต่อไป โดยสรุปได้ดังนี้

ภาคีเครือข่ายจังหวัดนครราชสีมา มีการรับรู้แนวความคิดองค์ความรู้องค์กรแห่งความสุขจากสื่อของโครงการ ฯ จังหวัดนครราชสีมาในบางส่วน โดยผู้ที่ได้รับสื่อส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ได้เข้าร่วมโครงการฯ และเป็นองค์กรต้นแบบซึ่งได้รับข่าวสารกิจกรรมต่างๆ จากสื่อสิ่งพิมพ์อย่างสารสัมพันธ์ Esan Society Happy 8 Workplace และเห็นตัวอย่างการทำกิจกรรม Happy 8 Menu

ขององค์กรต้นแบบจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโครงการฯ ได้จัดขึ้น โดยมองว่าเป็นสื่อเผยแพร่ที่น่าสนใจและน่าติดตามอย่างการทำสื่อวิดีโอ ซึ่งมองว่าสื่อชนิดนี้มีรูปแบบนำเสนอที่ตื่นตาตื่นใจและทันสมัย เนื้อหาในการนำเสนอสามารถเข้าใจได้ง่ายและอยากจะนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปใช้ในองค์กรตนเอง

ขณะที่ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารได้กล่าวถึงเนื้อหาการนำเสนอของโครงการฯ ว่า เนื้อหาในการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิดีโอ หรือในเว็บไซต์ มีความน่าสนใจและมีการพาดหัวเรื่องได้ดีชวนให้น่าติดตาม ซึ่งดูสื่อทุกช่องทางที่ออกมามีลักษณะการทำให้เป็นมืออาชีพ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สามารถเข้าใจและนำไปปรับใช้กับองค์กรได้จริง นอกจากนี้ยังมองว่าสื่อต่างๆ ทั้งกระแสปัจจุบันและทันสถานการณ์ดี มีการนำเนื้อหาใหม่ๆ มาเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวเป็นระยะๆ โดยเฉพาะการอัปเดตข้อมูลข่าวสารทางเฟซบุ๊ก ซึ่งมีการกระจายข่าวสารให้ทราบอย่างต่อเนื่อง เช่น

คุณฐิติสสร เจตน์จำนง เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลอาวุโส บริษัทสงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดนครราชสีมา หนึ่งในองค์กรต้นแบบของโครงการฯ ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องสื่อประชาสัมพันธ์ของโครงการฯ ว่า

“สื่อของโคราชอย่างคลิปวิดีโอหรือวีดิทัศน์เป็นไปตามที่คาดหวัง เข้าใจง่าย ดูแล้วน่าติดตามและทันสมัย ส่วนหนังสือคู่มือมีสีสันน่าหยิบมาอ่าน ไม่ใช่หนังสือวิชาการเป็นแล้วเรื่องขององค์กรต่างๆ ที่ทำกิจกรรม Happy 8 Menu และมีความรู้วิธีการทำให้ชีวิตมีความสุขด้วย และสื่อยังมีสัญลักษณ์เป็นลูกบอลหน้ายิ้ม ทำให้ตนเองจดจำได้ โดยองค์กรตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับสื่อของทางโครงการฯ เช่น หนังสือสารสัมพันธ์ Esan Society Happy 8 Workplace ที่ทางโครงการฯ จัดส่งให้”

โดย บริษัทสงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด ดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมแปงมัน มีพนักงานมากกว่า 700 คน ได้นำความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะไปใช้นั้นคือ Happy Heart กิจกรรม พลังใจปลั่งความสุข สู่คุณภาพชีวิตและงาน โดยการพาพนักงานทุกคนไปออกกำลังกาย 2 วัน 1 คืน เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการ

สร้างพลังใจที่มาจากภายใน มีการสอดแทรกธรรมะเข้ากับกิจกรรม ฝึกการเรียนรู้ และเข้าใจตนเองเพื่อที่จะได้เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น Happy Society ทำโครงการที่พี่น้องร่วมคิด จิตอาสา พัฒนาบ้านตัวเอง โดยได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ให้นักศึกษาและพนักงานขององค์กรได้ช่วยเหลือชุมชนรอบโรงงาน เช่น การปรับปรุงห้องสมุดโรงเรียน การทำสวนเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้จักการช่วยเหลือผู้อื่นรวมถึงการปลูกฝังเรื่องจิตอาสาให้พนักงานรู้จักเสียสละทำประโยชน์ให้กับชุมชนของตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือ อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น และผลการสำรวจความผูกพันองค์กรก็ได้เพิ่มขึ้นด้วย

สำหรับช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารนั้นจะมีหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นทางอีเมล เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก หนังสือนิตยสาร แผ่นพับ เป็นต้น ซึ่งจากการสอบถามผู้รับสื่อส่วนใหญ่กล่าวว่าช่องทางในการรับรู้ข่าวสารด้านกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโครงการได้จัดขึ้นส่วนมากจะเป็นทางอีเมล ซึ่งเป็นการส่งจดหมายเชิญและรายละเอียดในการร่วมงานหรือกิจกรรม นอกจากนี้ได้มีการรับรู้ความเคลื่อนไหวการจัดกิจกรรมทางเฟสบุ๊กด้วย โดยทีมงานได้มีการเชิญองค์กรภาคีร่วมกิจกรรมผ่านช่องทางนี้อย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของแนวคิดหรือความรู้องค์กรแห่งความสุข ผู้รับสารจะรับทราบข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์ www.esanhappy8.com ซึ่งจะมีคลิปวิดีโอ อีบุ๊ก ให้ดูและอ่านได้ อีกทั้งยังได้รับแจกหนังสือสารสัมพันธ์ Esan Society Happy 8 Workplace ที่ทางทีมงานโครงการฯ ได้จัดทำขึ้นด้วย

ด้าน คุณนิศาชล แยกงูเหลือม หัวหน้าแผนกการตลาด บริษัท เค.ที.เอ็ม. สตีล จำกัด กล่าวว่า

“ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับข่าวสารกิจกรรมจากทางอีเมลของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเชิญให้เข้าร่วมอบรมหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโครงการฯ ได้จัดขึ้น โดยมองว่าเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นการติดต่อสื่อสารแบบ Direct Communication ในส่วนของการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้น ก็จะเข้าไปดูในเว็บไซต์ ซึ่งมีการปรับเนื้อหาให้ทันสมัยการณปัจจุบันเสมอ และ

ในเว็บไซต์ยังเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ต่างๆ สามารถค้นคว้าความรู้ได้ง่าย โดยทางองค์กรของตนได้มีการนำตัวอย่างการทำกิจกรรม Happy Relax จากสื่อมาปรับใช้ภายในองค์กรด้วยเช่นกัน”

บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด เป็นบริษัทอุตสาหกรรมการค้าเหล็ก รูปพรรณ โดยได้เห็นความสำคัญของพนักงานเป็นอย่างมาก ดูแลพนักงานแบบญาติพี่น้อง และนำหลักธรรมะเข้ามาบริหาร ซึ่งองค์กรนี้จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของ Happy Soul มีกิจกรรมการนั่งสมาธิ ให้พนักงานไปปฏิบัติธรรม และมีกิจกรรมการทำบุญอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารเชื่อว่า เมื่อพนักงานมีหลักธรรมะยึดเหนี่ยวจิตใจจะทำให้พนักงานมีสมาธิในการทำงาน เมื่อพนักงานมีสมาธิดีก็ส่งผลในเรื่องการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานทุ่มเทเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งทำให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสงบไม่มีเรื่องทะเลาะขัดแย้งกันในที่ทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ทางองค์กรยังได้ช่วยดูแลเรื่องการเงินให้พนักงานโดยการจัดการหนี้สินให้พนักงานพร้อมให้ความรู้เรื่องการออมเงินอีกด้วย

ทั้งนี้ผู้ที่รับสื่อเห็นตรงกันว่า สื่อประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นอย่างมาก ต่อการเผยแพร่แนวคิดและองค์ความรู้ไปยังสาธารณะ เนื่องจากเป็นช่องทางที่จะทำให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการทำองค์กรแห่งความสุขแพร่ขยายและเข้าถึงประชาชนได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง อีกทั้งยังเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ประกอบการได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการทำงานให้แก่องค์กร และเห็นว่าโครงการ ฯ ควรมีการนำเสนอสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและมีหลากหลายช่องทาง เพื่อให้คนในพื้นที่ได้รับรู้ เช่น การทำป้ายประชาสัมพันธ์สนับสนุนแนวคิดนี้ตามจุดต่างๆ หรือการทำรายการที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขทางช่องทีวีเคเบิลท้องถิ่นออกอากาศอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ผู้เขียนได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่เคยและไม่เคยได้รับสื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นตรงกันว่า สื่อมีความจำเป็นและมีความสำคัญมาก ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้หรือแนวคิดองค์กรแห่งความสุข

ซึ่งเป็นช่องทางที่จะสามารถทำให้คนทั่วไปได้รับรู้และเข้าถึงข้อมูลด้านนี้มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงสื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถโน้มน้าวและจุดประกายความคิดให้คนทั่วไปได้ตระหนักถึงแนวคิดองค์กรแห่งความสุขได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามถึงแม้สื่อของโครงการฯ จะมีลักษณะเป็นสื่อมวลชน มีเทคโนโลยีการสื่อสารในรูปแบบใหม่ๆ ให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ง่าย แต่ผู้รับสารยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารแบบตัวต่อตัวอยู่ เนื่องจากเห็นว่า มีประสิทธิภาพในด้านการตอบสนองของผู้รับสารได้ทันที และอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับสารเลือกเฉพาะช่องทางการรับข้อมูลต่างๆ ตามที่ตนสะดวกใช้งาน โดยไม่ได้มีการติดตามหรือเข้าถึงสื่อที่ตนยังไม่ถนัดหรือสะดวกใช้ นอกจากนี้ผู้รับสารที่เป็นองค์กรในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่ที่ไม่ได้เป็นองค์กรต้นแบบหรือยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการฯ จะไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารหรือแนวคิดนี้เท่าที่ควร และภาคีเครือข่ายนอกพื้นที่จะรับรู้ช่องทางสื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มากกว่าภาคีเครือข่ายในพื้นที่

ทั้งหมดนี้จึงพอสรุปได้ว่า การสื่อสารของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มีองค์ประกอบของการสื่อสารอย่างสมบูรณ์ตามแบบจำลอง SMCR และลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้ เป็นกระบวนการสื่อสารที่ผู้รับสารสามารถหรือมีโอกาสนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องข่าวสารที่ได้รับจากผู้ส่งสาร อาทิ ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มีต่อข่าวสาร การซักถามเพื่อความเข้าใจ โดยสื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มีลักษณะเป็นสื่อที่โต้ตอบได้ (interactive media) โดยสื่อของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่ให้ผู้รับสารได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเฟซบุ๊ก เว็บไซต์ของโครงการฯ หรือจะเป็นสื่อกิจกรรมในแต่ละครั้งที่ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ มีการเปิดโอกาสให้กลุ่มองค์กรต่างๆ สามารถซักถามข้อสงสัยจากทีมงานโครงการฯ วิทยากร หรือองค์กรต้นแบบของพื้นที่

และมีการสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อให้องค์กรภาคีเครือข่ายเกิดการจดจำรวมถึงการมีรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถดึงดูดความสนใจจากภาคีเครือข่ายได้ ขณะที่ถึงแม้จะมีช่องทางสื่อหลากหลายช่องทางและสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งสื่อทุกช่องทางเสมือนเป็นคลังเก็บความรู้ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เนื่องจากสื่อประเภทนี้ได้เก็บรวบรวมเนื้อหาของสื่อทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหนังสือ โบชัวร์ คลิปวิดีโอต่างๆ ไว้ในเว็บไซต์ เพื่อให้องค์กรภาคีเครือข่ายได้สามารถหาข้อมูลความรู้และดาวน์โหลดได้ง่ายขึ้น จึงทำให้สื่อสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งความรู้และสามารถถ่ายทอดให้กับกลุ่มภาคีเครือข่ายได้ แต่ในการเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายให้เกิดการรับรู้ระหว่างกันในพื้นที่รวมไปถึงการรับรู้หรือเห็นตัวอย่างการดำเนินงานองค์กรสุขภาวะขององค์กรอื่นๆ จนเกิดการแลกเปลี่ยนอย่างแท้จริงยังไม่ชัดเจน ซึ่งทางโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาควรมีการยกระดับในส่วนนี้ต่อไป



รูปภาพที่ 12 ทีมงานโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน
ที่มา : www.esanhappy8.com

ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา

สำหรับการจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่ทางโครงการฯ ได้จัดทำขึ้น ถึงแม้จะมีองค์ประกอบการสื่อสารที่ครบถ้วนจนสามารถทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารได้สมบูรณ์แล้ว แต่เมื่อพิจารณาไปในแต่ละองค์ประกอบต่างๆ ยังคงมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาต่อไป เพื่อให้กระบวนการ

สื่อสารเกี่ยวกับความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาคีเครือข่ายต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้ส่งสารของโครงการฯ จังหวัดนครราชสีมาเป็นคนข้างนอกมาทำหน้าที่ผลิตสื่อให้กับโครงการฯ ซึ่งกล่าวได้ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยข้อดีคือการได้ทีมงานสื่อมืออาชีพมาผลิตสื่อได้อย่างมีคุณภาพ แต่จะมีผลกระทบในระยะยาว เช่น หากทางบริษัทที่เข้ามาทำไม่สามารถทำงานกับโครงการฯ ได้ตลอดหรือบริษัททำสื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใน อาจทำให้การดำเนินงานต้องมีปัญหาและอุปสรรค ฉะนั้นควรมีการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ ในพื้นที่ทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ความรู้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะภายในองค์กรได้ด้วยตนเอง เพื่อแนวคิดนี้จะได้ขยายไปยังพนักงานในองค์กรจนสามารถเกิดความเข้าใจแนวคิดนี้ร่วมกันทั้งหมด

2. เนื้อหาสารในการนำเสนอของโครงการฯ มีความน่าสนใจดี สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้รับสารได้เป็นอย่างดี แต่หากมีการหยิบยกประเด็นปัญหาภาพรวมในพื้นที่หรือปัญหาขององค์กรต้นแบบในพื้นที่มานำเสนอด้วย จะทำให้องค์กรภาคีเครือข่ายในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้รับสารมีความเข้าใจและเกิดความรู้สึกร่วมจนเห็นความสำคัญต่อเรื่ององค์กรสุขภาวะได้มากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ควรมีการพัฒนาสื่อเดิม โดยการพัฒนาสื่อประเภทต่างๆ ที่ใช้อยู่ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ สื่อกิจกรรม ซึ่งอาจมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ เช่น ควรทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายหรือภาคีเครือข่ายเพื่อเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มคนที่รับสาร นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาสื่อใหม่ ขึ้นมาใช้แทนสื่อเดิมหรือใช้เพิ่มเติม เพราะสื่อเดิมบางอย่างอาจล้าสมัยหรือไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มเป้าหมาย

4. ควรพัฒนาศักยภาพการนำเสนอไปใช้ให้ตรงตามความต้องการของภาคีเครือข่ายให้มากที่สุด โดยสำรวจความต้องการของภาคีเครือข่ายเป็นระยะ เพื่อจะได้ทราบความต้องการของภาคีเครือข่ายว่าต้องการรับความรู้หรือข้อมูลในเรื่องใดเพื่อตอบสนองความต้องการการนำไปใช้ของภาคีเครือข่ายได้ทันที

5. ควรมีวิธีการใช้สื่อเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการรับรู้ของภาคีเครือข่าย ด้วย เช่น การย้าหรือซ้ำบ่อย ๆ จะช่วยให้เกิดความน่าสนใจเพิ่มขึ้น คงทนถาวรมากขึ้น และกระตุ้นให้ผู้รับสารใช้ความคิด พิจารณาเหตุผลและหาข้อสรุปด้วยตนเอง

6. ควรมีการประเมินผลการใช้สื่อ เพื่อให้ทราบถึงสภาวะการณ์ของสื่อว่าใช้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เนื้อหาเหมาะสมเพียงใด ผู้ใช้สื่อมีทัศนคติต่อสื่ออย่างไร มีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และมีปัญหาอย่างไร เพื่อจะได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสื่อที่ใช้อยู่ ซึ่งเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่การหาแนวทางการพัฒนาสื่อให้มีความเหมาะสม ความถูกต้อง และภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์มากที่สุด ซึ่งขอบเขตของการประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินคุณลักษณะของสื่อ เนื้อหาของสื่อ และประสิทธิผลของสื่อ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในบทความ ผู้อ่านจะเห็นได้ว่า “สื่อ” มีบทบาทและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการส่งเสริมแนวคิดองค์กรสุขภาวะ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมข่าวสารต่างๆ รวมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจสู่ภาคีเครือข่ายทั้งในและนอกพื้นที่ และผู้เขียนเชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญไม่แพ้กลยุทธ์อื่น หากพื้นที่ใดต้องการเผยแพร่องค์ความรู้และโหมกระเสาะการสร้างองค์กรสุขภาวะจนเกิดความร่วมมือจากองค์กรภาคีในพื้นที่ของตนเองแล้ว ลองศึกษาการใช้กลยุทธ์นี้จากโครงการเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน จังหวัดนครราชสีมา และนำหลักการไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละพื้นที่ เชื่อว่าภาพแห่งความสุขจะถูกขยายใหญ่ไปทั่วทุกพื้นที่แน่นอน

“สื่อ” ลาน “สุข”

ลานแนวคิดองค์กรสุขภาวะสู่ภาคีเครือข่าย

บรรณานุกรม

- กัลัญ วรพิทยุต.(2550). *เอกลักษณ์ตราสินค้า*, 10 สิงหาคม 2556. [utcc2.utcc.ac.th/ brandthaicenter/doc/Brand_Identity.doc](http://utcc2.utcc.ac.th/brandthaicenter/doc/Brand_Identity.doc)
- ฐิติสสร เจตน์จันทน์. เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลอาวุโส. บริษัทสงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด. 15 กรกฎาคม 2566. สัมภาษณ์.
- นิศาชล แยกงูเหลือม. หัวหน้าแผนกการตลาด. บริษัท เค.ที.เอ็ม.สตีล จำกัด. 15 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- วิภาภรณ์ เกียรติอำนาจ.ประธานคณะกรรมการส่งเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน 7 กุมภาพันธ์ 2556. สัมภาษณ์.
- ศุภรัศม์ ฐิติกุลเจริญ. (2540). *ทฤษฎีการสื่อสาร*, 5 สิงหาคม 2556. http://e-book.ram.edu/e-book/m/mc111/mc111_cover.html
- สุนิสา ประวิชัย. (2555). *การบริหารประเด็นให้เป็นข่าว*, 2 กันยายน 2556. http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_12/pdf/aw021.pdf
- เสวี วงษ์มณฑา. (2549). *การโน้มมน้ำใจเพื่อการประชาสัมพันธ์*, 5 มิถุนายน 2556. <http://202.29.22.164/e-learning/cd-1438/SER02/tp13/linkfile/print5.htm>
- อรัญญา ลือประดิษฐ์. (2552). *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์โครงการกรณีศึกษา โครงการ “ลานเล่นบรีส เพิ่มพลังเรียนรู้”*, 16 กรกฎาคม 2556. <http://www.tja.or.th>
- อภิชาติ จำปา. เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมสร้างสังคมขององค์กรแห่งความสุข ภาคอีสาน. 7 กุมภาพันธ์ 2556. สัมภาษณ์.
- School of nonprofit and consultancy.(2555). *การเลือกใช้สื่อและการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์*, 2 กันยายน 2556. <http://www.blesscon.com/articles/378770/igetweb.html>
- David Kenneth Berlo.(1960). *Process of Communication : An Introduction to Theory and Practice*. New York : Harcourt School.

Happy Money

หนึ่งความสุขสำคัญขององค์กร

สิทธิพร กล้าแข็ง

บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่กับวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหนัก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนอย่างมาก จากสภาพปัญหานี้ส่งผลให้คนไทยยากจนลงมีภาวะหนี้สินเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการครองชีพสูงขึ้น เพราะสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการดำรงชีวิตมีราคาสูงขึ้นหลายเท่าตัว ในขณะที่ประชาชนคนทำงานมีรายได้เท่าเดิม สถานการณ์นี้ทำให้คนไทยกลายเป็นคนยากจนลงทั้งที่ทำงานหนักเท่าเดิมหรือบางส่วนได้ทำงานหนักมากกว่าเดิม แต่ยังไม่เห็นช่องทางที่จะสร้างความอยู่ดีกินดีให้กับครอบครัวได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้หลายคนต้องไปหาแหล่งเงินกู้จากที่ต่าง ๆ เพื่อมาจุนเจือครอบครัวให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ ถึงแม้จะรู้ว่าการทำเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตในอนาคตก็ตาม

หากจะพิจารณาถึงสาเหตุปัญหาความยากจนของสังคมไทย พอสรุปได้เป็นสองประการหลัก คือประการแรก ได้แก่ ปัญหาความยากจนเชิงโครงสร้าง ซึ่งพบว่าเป็นผลมาจากการบริหารประเทศ นับตั้งแต่การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการสภาพแวดล้อมจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งนโยบายประชานิยมต่าง ๆ ที่ออกมาจากภาครัฐซึ่งมีส่วนกระตุ้นให้ประชาชนเป็นหนี้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนโยบายรถคันแรกหรือบ้านหลังแรก เป็นต้น

ประการที่สองมีสาเหตุมาจากตัวบุคคลเอง เนื่องจากขณะนี้กระแสบริโภคนิยมได้ครอบงำสังคมอย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดผลกระทบทั้งกับตัวเองและผู้อื่น คิดแต่เพียงว่าตัวเองได้สนองความต้องการเพียงครั้งคราวเท่านั้นหรือ การซื้อสินค้าตามกระแสนิยม ไม่คิดถึงเงินที่ต้องเสียไป ชอบเสพอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ โดยไม่คิดว่าจะเกิดผลกระทบอะไรตามมา

ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเพิ่มหนี้สินให้แก่ประชาชนคนรากหญ้า ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรมเป็นหลัก จากการเก็บข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ.2554) พบว่า คนไทยมีอัตราหนี้สินเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบจาก พ.ศ.2549 หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน 116,585 บาท พ.ศ.2550 หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน 116,681 บาท พ.ศ.2552 หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน 134,699 บาท พ.ศ.2554 หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือน 130,930 บาท จะเห็นได้ว่าคนไทยมีอัตราหนี้เพิ่มเฉลี่ยสูงขึ้น และจากคำสัมภาษณ์ที่ว่า “การเป็นหนี้เป็นทุกขในโลก” ก็จะทำให้เข้าใจได้ว่า คนไทยน่าจะมีทุกข์เพิ่มมากขึ้นจากภาวะหนี้สินและกลุ่มคนที่เป็หนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงวัยแรงงาน ที่ต้องทำงานเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว เพื่อสร้างฐานะความมั่นคงให้กับครอบครัว แต่ด้วยภาวะค่าครองชีพที่นับวันยิ่งเพิ่มสูงมากขึ้น ในขณะที่รายได้เท่าเดิม ส่งผลให้หลายครอบครัวมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย

เมื่อสถานการณ์เป็นเช่นนี้ คำถามที่ตามมาก็คือ ทำอย่างไรให้ครอบครัวมีกินมีใช้ ทำอย่างไรไม่ให้เป็หนี้ และถ้าเป็หนี้แล้วจะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้อยู่รอดในท่ามกลางวิกฤติเศรษฐกิจปัจจุบัน ถ้าเรามีวิธีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะทำให้หนี้สินที่มีอยู่ลดลงและหมดไปในเวลาอันรวดเร็วได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าเราขาดการบริหารจัดการที่ดีก็อาจส่งผลให้ต้องเป็หนี้เพิ่มอีกได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนที่ทำงานในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการทำงานอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งนายจ้างจำนวนมากไม่สนใจปัญหาหนี้สินของพนักงานเนื่องจากมองว่า เป็

ปัญหาส่วนบุคคล ทั้งที่ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่า องค์กรที่สามารถช่วยให้พนักงานบริหารจัดการการเงินได้ ส่งผลให้สถานภาพทางการเงินของพนักงานดีขึ้น พนักงานมีเงินออมไว้ใช้ในชีวิตประจำวันและหลังเกษียณอายุมากขึ้น โดยเชื่อว่า คนคือหัวใจขององค์กร การสร้างคนให้มีความสุข ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความสุขไปด้วย ดังนั้น หากต้องการให้องค์กรมีความเข้มแข็ง มั่นคง ก็ต้องมองถึงการพัฒนาคน ซึ่งสำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กรได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ประกอบด้วย 8 มิติ (Happy 8) ได้แก่ Happy Body, Happy Heart, Happy Soul, Happy Relax, Happy Brain, Happy Money, Happy Family และ Happy Society เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร สำหรับในบทความฉบับนี้มุ่งนำเสนอเฉพาะเรื่อง Happy Money ซึ่งเป็นหนึ่งมิติความสุขสำคัญขององค์กรสุขภาพ

จัดการเงิน จัดการชีวิต

การที่เราจะสามารถบริหารจัดการรายได้หรือหนี้สินของเราได้นั้นเราจะต้องทำความเข้าใจศักยภาพของตัวเราและสภาพแวดล้อมต่างๆ ควบคู่กันไปด้วย ความสามารถในการสร้างรายได้ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการการเงินเช่นค่าใช้จ่ายที่จำเป็น ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนวิธีการหรือแนวทางที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการการเงินเช่นเดียวกับการมองผ่านแว่นขยายที่จะช่วยให้เรามองสภาพปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้ดีขึ้นไม่ว่าเราจะอยู่ในช่วงของการบริหารจัดการการเงินเพื่อป้องกันการเกิดหนี้หรืออยู่ในช่วงที่ภาวะหนี้ได้เกิดขึ้นกับตัวเราแล้วก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดที่เราไม่ควรละเลยก็คือแนวทางในการบริหารจัดการเงินที่ดีไม่ว่าจะเป็นการหาวิธีเพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายรวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริโภคเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินอย่างยั่งยืน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเหมือนเครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้และสร้างสมดุล

ทางการเงินให้กับเรา

ในอดีตนั้นปัญหาหนี้สิน อันเนื่องมาจากการขาดความรู้และความเข้าใจในการบริหารเงินจะเป็นปัญหาระดับบุคคล คนที่เกิดภาวะหนี้สินที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ จึงไม่กล้าที่จะปรึกษากับองค์กรหรือบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่ เนื่องจากมีความเข้าใจว่าปัญหาหนี้สินเป็นปัญหาส่วนบุคคลและเป็นที่ยกย่องของเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่เป็นหนี้จึงไม่สามารถขอคำปรึกษาจากใครได้ กว่าองค์กรจะทราบถึงปัญหาของพนักงาน ปัญหานั้นก็อาจจะรุนแรงจนเกิดเป็นปัญหาภายในองค์กรขึ้นแล้ว เช่น มีการกั๊กหนี้ยืมสินกันระหว่างพนักงานเกิดปัญหาการติดตามหนี้จากเจ้าหน้าที่ภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ส่งจดหมายติดตามหนี้หรือโทรศัพท์เข้ามาเพื่อทวงหนี้หรือในบางครั้งอาจมีการส่งคนเข้ามาติดตามหนี้ถึงในที่ทำงานโดยตรง ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลถึงปัญหาการขาดลามาสายของพนักงานจนไปถึงการลาออกเพื่อหนีปัญหาในที่สุด ดังนั้นถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงาน รวมถึงไม่มีการวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาที่ดีพอในบางครั้งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ก็อาจจะกลายเป็นปัญหาขององค์กรในที่สุด ไม่ว่าจะปัญหาจากการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานต้องกังวลกับปัญหาหนี้สินที่เกิดขึ้นก็ย่อมที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ดังนั้นพนักงานที่มีปัญหาเรื่องหนี้สินไม่ควรนิ่งเฉยกับปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องมองปัญหาเรื่องนี้ว่าสามารถแก้ไขได้โดยจะต้องเริ่มที่การยอมรับว่า “มีหนี้เกิดขึ้นแล้ว” และต้องไม่สร้างหนี้เพิ่มเติม นอกจากนี้ต้องปรับทัศนคติของตนเองเสียใหม่ว่า ปัญหาเรื่องหนี้สินไม่ใช่ปัญหาที่น่าอายหรือไม่สามารถบอกใครได้ โดยเราสามารถขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานหรือฝ่ายบุคคลเพื่อหาทางออกจากปัญหาหนี้สินได้โดยสิ่งสำคัญก็คือ จะต้องไม่ลืมนำต้องไม่แก้ปัญหาด้วยการหาแหล่งเงินกู้ใหม่เพื่อมาใช้หนี้แหล่งเงินกู้เดิม เพราะจะมีผลเสียมากกว่าผลดีที่จะตามมาการหมุนเวียนหนี้้นนอกจากจะไม่ทำให้ปัญหานี้หมดไปแล้วแต่อาจส่งผลให้เกิดดอกเบี้ยสะสมจนไม่สามารถหาทางออกได้ในภายหลัง

บทบาทขององค์กรกับการแก้ปัญหาหนี้สินพนักงาน

ในทางกลับกันองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงาน เช่นเดียวกัน โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงานตั้งแต่นั้น ๆ ผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญโดยอาจจะต้องเริ่มกำหนดเป็นแนวทางในการ บริหารงานภายในองค์กร เช่น ให้ต้นสังกัดใส่ใจในความเป็นอยู่ของพนักงาน อาจ จะเริ่มทำการสำรวจหรือสอบถามสถานะทางการเงินของพนักงานตั้งแต่นั้น ๆ หรือสังเกตพนักงานที่มีพฤติกรรมที่แปลกไปจากเดิม เช่น มีอัตราการขาดลา มาสายบ่อยหรือไม่มีความสุขในการทำงาน ในระยะแรกอาจเริ่มจากการให้ หัวหน้างานสอบถามความเป็นอยู่ของพนักงานในการประชุมของแผนก ถ้าต้นสังกัดตรวจพบว่า พนักงานมีปัญหาแล้วจะต้องไม่นิ่งนอนใจ เพื่อป้องกัน ไม่ให้ปัญหานั้นลุกลามจนยากแก่การแก้ไข ให้แจ้งฝ่ายบุคคลหรือองค์กรเพื่อ วิเคราะห์ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อไป เมื่อองค์กรตรวจพบแล้วว่า พนักงานมีปัญหาเรื่องนี้ ในขั้นแรกองค์กรอาจดำเนินการเบื้องต้นด้วยการให้ พนักงานที่มีปัญหานี้มีสินมาขึ้นทะเบียนกับทางองค์กร เพื่อจะได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการแก้ไขโดยจะต้องระบุดอกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตาม ลักษณะและระดับความรุนแรงของปัญหา เช่น ปัญหาหนี้นอกระบบปัญหาหนี้ สินจากพฤติกรรมการบริโภคปัญหาหนี้สินจากการศึกษาของบุตร หรือปัญหาหนี้ สินจากการรักษาพยาบาล เป็นต้น เมื่อองค์กรทราบกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว จึงเริ่มกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงานโดยแบ่งออก เป็น 3 ระยะได้แก่

1. การแก้ไขปัญหาระยะสั้น เช่น การปรับโครงสร้างหนี้ของพนักงาน เช่น กรณีพนักงานเป็นหนี้นอกระบบองค์กรอาจเลือกใช้วิธีการเจรจากับเจ้าหนี้ ของพนักงาน หรือโอนหนี้นอกระบบเหล่านั้นให้อยู่ในระบบสถาบันการเงิน หรือ จัดหาแหล่งเงินทุนให้พนักงานสามารถนำเงินทุนแหล่งใหม่ที่มีอัตราดอกเบี้ยถูกกว่า ไปใช้หนี้แหล่งเงินกู้เดิม ฯลฯ

2. การแก้ไขปัญหาระยะกลาง โดยการหาทางเพิ่มรายได้ให้กับพนักงาน เช่น การจัดระบบสวัสดิการให้พนักงานเหมาะสมกับบริบทขององค์กร การส่งเสริมให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่พนักงาน การเปิดโอกาสให้มีการจำหน่ายสินค้าราคาถูกภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการลดรายจ่ายในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือย

3. การแก้ไขปัญหาระยะยาว มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภคของพนักงานและสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินอย่างยั่งยืนหนึ่งแนวทางที่สำคัญคือ การให้ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนใช้ชีวิตอย่างรอบคอบ โดยอาจต้องเริ่มที่ผู้บริหารก่อน เพื่อเป็นแบบอย่างที่เป็นรูปธรรมให้แก่พนักงาน

ในรายละเอียดแนวทางและนโยบายของแต่ละองค์กรอาจจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละธุรกิจ โดยแต่ละองค์กรจะต้องเลือกแนวทางการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับพนักงาน (วีรวรงค์ พิพิธสุขสันต์ และ تیمงาน, 2555) เพราะฉะนั้นบทความฉบับนี้จึงได้มุ่งนำเสนอผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้แนวทาง Happy 8 ในการสร้างความสุขแก่องค์กร โดยจะเน้นเฉพาะในส่วนของการสร้าง Happy Money (มีเงินเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้สิน) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความสุขให้กับพนักงานในองค์กร โดยได้คัดเลือกองค์กรที่พบว่ามีความปฏิบัติที่ดีในด้าน Happy Money เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรที่สนใจและปรารถนาจะจัดกิจกรรม Happy Money ให้กับพนักงาน

กรณีศึกษา Happy Money ขององค์กร

บริษัท ดาสโก้ จำกัด : “องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่การพัฒนาตลอดเวลา”

บริษัท ดาสโก้ จำกัด เป็นบริษัทผลิตอุปกรณ์ เครื่องใช้สำหรับเด็กส่งออก ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง มีหลักในการบริหารองค์กรว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่การพัฒนาตลอดเวลา” ดังนั้น แนวทางไหนที่จะทำให้

พนักงานมีความสุขทางบริษัทก็พร้อมจะดำเนินการ ก่อนหน้าที่จะรู้จัก Happy Workplace บริษัทได้ดำเนินการจัดกิจกรรมสร้างความสุขให้พนักงานมาก่อน แต่พอได้เรียนรู้แนวคิด Happy Workplace ทำให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นระบบ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการใช้เครื่องมือของ Happy Workplace มาวิเคราะห์ระดับความสุขขององค์กร สิ่งที่พบคือคะแนนความสุขด้าน Happy Money ของพนักงานต่ำกว่าเกณฑ์มาก โดยปัญหาสำคัญที่พบมาจาก 2 สาเหตุหลัก คือ

1. การใช้จ่ายเกินกว่ารายได้ที่มีในปัจจุบัน โดยไม่ได้พิจารณาถึงรายจ่ายที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เมื่อรายได้ที่มีอยู่ไม่พอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น ก็จำเป็นต้องหาแหล่งเงินกู้ทั้งในและนอกระบบ ส่งผลให้หนี้สินเพิ่มขึ้นเพราะขาดวินัยทางการเงิน

2. ปัญหาหนี้สินจากการเป็นหนี้บัตรเครดิต บัตรกดเงินสดหรือการกู้ยืมเงิน ทั้งในรูปแบบเงินกู้บุคคลผ่านสถาบันการเงินหรือเงินกู้นอกระบบ ปัญหาที่เกิดจากสภาพคล่องทางการเงินของพนักงาน ไม่เพียงส่งผลกระทบโดยตรงต่อตัวบุคคลครอบครัวและเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ผลกระทบดังกล่าวยังส่งผลในระดับองค์กรด้วย เช่น พฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนไปทางด้านลบที่ส่งผลต่อการทำงานทั้งการล้าทรีพย์ การขาดงาน หนีงาน การกู้ยืมเงินกันเองในกลุ่มพนักงาน เป็นต้น

จากสภาพปัญหาด้านการเงินของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างมาก ประกอบกับฝ่ายบริหารองค์กรมีเจตนาธรรมณ์ชัดเจนที่ต้องการจะสร้างองค์กรแห่งนี้ให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุขแก่ทุกคนที่ได้อาศัยสถานที่แห่งนี้เป็นที่ทำงาน จึงได้มีการกำหนดทิศทางการสร้างสุขอย่างเป็นรูปธรรมขึ้น โดยเน้นแก้ปัญหาเรื่องหนี้สินของพนักงานเป็นหลักผ่านทางเครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

- **ด้านการออมเงิน** โดยมีการแนวทางในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1. ตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทได้มีการกำหนดกรอบให้พนักงานเก็บสะสมเงินได้ในอัตราตามที่กำหนด ขณะที่บริษัทจะทำการจ่ายสมทบเพื่อสะสมเงินให้แก่พนักงานในอัตราเท่ากันเมื่อพนักงานออกไปจะไม่มีเงินทุนสำหรับการประกอบอาชีพ

2. สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามาถือหุ้น และสามารถถอนเงินฝากได้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวินัยในการออมเงินให้กับพนักงาน

3. ให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องมีเงินฝากประจำเดือน เพื่อสร้างวินัยในการออมให้พนักงาน

- **ด้านสินเชื่อ** บริษัทได้ร่วมกับธนาคารออมสินช่วยปรับโครงสร้างหนี้ของพนักงานและตั้งกองทุนกู้ยืมฉุกเฉิน โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ใช้หลักเกณฑ์ของธนาคารในการพิจารณาทั้งหมด ในส่วนของบริษัทได้จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือพนักงานอีกหนึ่งกองทุน เพื่อพนักงานที่เดือดร้อนกะทันหันไม่สามารถกู้ยืมจากกองทุนฉุกเฉินได้โดยไม่มีดอกเบี้ยแต่พนักงานต้องผ่อนชำระภายใน 3 เดือน

- **การเพิ่มรายได้** อยู่ในรูปของผลตอบแทนประเภทต่าง ๆ เช่น เงินค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยขยัน ค่าสินน้ำใจ เบี้ยอายุงานและเงินรางวัลที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเช่นเงินสมทบจากการเข้าร่วมโครงการ ปรับลดยอดออม ซึ่งหากไม่ถอนภายใน 6 เดือน ทางบริษัทจะจ่ายเงินสมทบเพิ่มให้อีก เป็นต้น

- **การลดรายจ่าย** เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตของพนักงาน โดยจะอยู่ในรูปของสวัสดิการต่าง ๆ ให้มีความครอบคลุมและเหมาะสม เช่น ร้านค้าสวัสดิการอาหารราคาถูกการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพการจัตรรับส่งพนักงานรวมทั้งการมอบเงินในรูปของทุนการศึกษาของพนักงานและบุตร เป็นต้น

- **การปลูกจิตสำนึกด้านวินัยทางการเงิน** นอกจากสวัสดิการที่จัดให้กับพนักงานแล้ว บริษัท ดาสโก้ ยังสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสร้างความรู้และปลูกฝังเรื่องการจัดการ

ทางการเงิน การให้ความรู้ด้านกฎหมายทางการเงินแก่พนักงานในช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรมการให้คำปรึกษาแก่พนักงานในเรื่องของการวางแผนทางการเงินในอนาคต ช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานที่มีปัญหาหนี้ในระบบการจัดการกับหนี้สินที่เกิดขึ้นอย่างถูกวิธี รวมถึงการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย เพื่อให้พนักงานมีรากฐานทางการเงินที่ดีในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีการให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการรายรับผ่านทางช่องทางต่าง ๆ แล้ว บริษัทยังได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ อีกด้วย เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน นอกจากนี้จะเป็นการให้โอกาสพนักงานได้สร้างศักยภาพให้กับตนเองแล้วยังช่วยลดภาระด้านการเงินที่พนักงานจะต้องใช้เพื่อลงทุนในด้านการศึกษาได้อีกทางหนึ่ง

แม้ว่าปัจจุบันพนักงานจะมีความสุขและความพึงพอใจจากแนวทางที่บริษัทดาสโก้ จำกัด ใช้ในการสร้างสุขภาวะทางการเงินให้กับพนักงาน แต่บริษัทก็ยังคงเดินหน้าพัฒนาเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา” เพื่อพนักงานจะได้มีความสุขทั้งทางกายและทางใจที่สมดุล และเพื่อสร้างผลงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าตลอดไป

บริษัท พาเนล พลัส จำกัด

บริษัท พาเนล พลัส จำกัด ตั้งอยู่ที่ ถนนกาญจนวนิช ตำบลพะตงอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2533 ภายใต้การบริหารของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลเป็นบริษัทชั้นนำ ในการผลิต เอ็มดีเอฟ ปาร์ติเกิลบอร์ด และไม้เคลือบผิว เมลามีนซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ทดแทนไม้ธรรมชาติ โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตและระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้บริษัทจะเป็นที่ยอมรับในเอเชียว่าสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ก็มีปัญหาเรื่องการดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเรื่องหนี้สินของพนักงาน ซึ่งนับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ในช่วงที่ผ่านมา บริษัทได้ทำกิจกรรมหลายอย่างเพื่อแก้ปัญหาหนี้สิน และพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ แต่ขาดทิศทางและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน เมื่อ 1-2 ปีที่ผ่านมา ได้มีโอกาสรู้จักวิธีการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) ตามแนวทาง Happy 8 Menu จากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ทำให้สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการใช้เครื่องมือวิเคราะห์องค์กรมาวิเคราะห์และวัดระดับความสุขของพนักงานในองค์กร ทำให้ทีมงานและผู้บริหารทราบว่า ปัญหาหลักของพนักงานขณะนี้เป็นเรื่องของภาวะหนี้สิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการลาออกของพนักงาน จากการสำรวจพบว่า มีสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินอย่างเป็นระบบ บางคนนำเงินไปลงทุนทำธุรกิจเสริม สุดท้ายลงทุนก็หาย กำไรก็ไม่มี กลายเป็นหนี้โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ประการที่สอง กระแสวัตถุนิยม ส่วนมากจะเกิดจากความอยากมีอยากได้ในขณะที่ฐานะทางการเงินของตนเองไม่ดีพอ แต่ด้วยความอยากได้จึงยอมที่จะก่อหนี้ เพื่อนำเงินไปใช้จ่ายจ่ายซื้อของที่ตนเองอยากได้ แต่ไม่ใช่ว่าคนก่อหนี้เพราะความจำเป็นจริงจะไม่มี เพียงแต่มีน้อยกว่าเท่านั้นเอง เมื่อรสนิยมสูงกว่ารายได้และไม่ยอมรับความจริง จึงต้องก่อหนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเรียกว่ามีค่านิยมทางสังคมที่ผิด ๆ พอเห็นคนอื่นเขาซื้อโทรศัพท์มือถือรุ่นใหม่ก็อยากมีอยากได้กับเขาบ้าง แต่ลืมมองดูตนเองว่าฐานะการเงินมีไม่เท่าเขาจึงต้องยอมใช้เงินในอนาคต (บัตรเครดิต) หรือกู้หนี้ยืมสินมาเพื่อไปซื้อมาบ้างโดยยอมรับภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นจนกว่าจะผ่อนชำระหมด

ประการที่สาม การมีภาระค่าใช้จ่ายเกินกว่ารายรับเนื่องจากเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รายได้อยู่ในเกณฑ์ค่าแรงขั้นต่ำ ในขณะที่มีภาระการเลี้ยงดูครอบครัว มีทั้งผู้สูงอายุและเด็กที่อาศัยอยู่ในครอบครัวเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กที่อยู่ในวัยเรียนจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง พนักงานหลายคนจำเป็นต้องกู้หนี้เพื่อนำเงินส่วนนี้มาจุนเจือครอบครัว

ปัญหาด้านหนี้สินที่เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กรได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก ประกอบกับฝ่ายบริหารของบริษัทมีเจตนาที่จะสร้างให้เป็้องค์กรแห่งความสุขจึงกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และกำหนดทิศทางการสร้างสุขอย่างเป็นรูปธรรมขึ้น โดยผ่านโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจพอสรุปได้เป็น 5 ด้านดังนี้

1. ด้านการออม บริษัทมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้พนักงาน โดยเมื่อพนักงานออกจากงานบริษัทจะสมทบให้หนึ่งเท่าของเงินสะสมที่พนักงานเก็บสะสมไว้ นอกจากนี้บริษัทได้ประสานความร่วมมือกับสถาบันการเงินให้เข้ามารับเงินฝากของพนักงาน โดยจัดเป็นโครงการให้พนักงานได้ฝากประจำ เพื่อสร้างวินัยการออมให้แก่พนักงาน สิ้นปีจะมีการให้รางวัลแก่ผู้มีวินัยดีเด่น ซึ่งเป็นการยกย่องเชิดชูให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานต่อไป

2. ด้านการให้สินเชื่อ ทางบริษัทได้ประสานกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารออมสิน เพื่อปล่อยสินเชื่อให้พนักงานที่มีความเดือดร้อน โดยสามารถให้กู้ได้ไม่เกิน 10 เท่าของเงินเดือน ทั้งนี้มีการกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างเหมาะสม

3. ด้านการเพิ่มรายได้ นอกจากเงินค่าล่วงเวลาแล้ว บริษัทได้สนับสนุนให้โบนัสพิเศษแก่ผู้มียอดเยี่ยมอดการผลิตผลงานได้ตามเป้า รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานนำเศษวัสดุเหลือใช้จากการผลิตไปสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อนำไปขายเพิ่มรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัวเพิ่มเติมอีกด้วย

4. ด้านการช่วยลดรายจ่าย บริษัทมีนโยบายสนับสนุนเงินค่ากับข้าวให้พนักงานทุกวัน รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายค่าเชื้อเพลิงหุงต้มให้แก่ร้านค้าสวัสดิการของบริษัท เพื่อจะให้ราคาอาหารถูกลง พนักงานจะได้ประหยัดเงินค่าอาหารกลางวัน

5. ด้านการให้ความรู้ บริษัทได้พยายามสร้างจิตสำนึกในการบริหารจัดการทางการเงินให้กับพนักงาน โดยติดต่อผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการกู้ยืม เรื่องการทำประกัน ที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด เรื่องการทำบัญชีครัวเรือน กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้พนักงานสามารถปลูกจิตสำนึกในการใช้เงินได้เป็นอย่างดี

มาตรการต่าง ๆ ที่บริษัทได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ขณะนี้พนักงานมีเงินเก็บเฉลี่ยแล้วประมาณ 1,000 บาท ต่อคน ต่อเดือน รวมทั้งมีความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัย ช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อบริษัท รู้สึกถึงความอบอุ่นและความมั่นคงของตนเองที่ได้ทำงานในองค์กรนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาดูแนวทางต่าง ๆ ในการสร้างสมดุลทางการเงิน จากทั้งสององค์กรตามที่กล่าวมานั้นคงจะไม่สามารถผลักดันการบริหารจัดการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าขาดปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ เหล่านี้ นั่นก็คือ

- **ผู้บริหาร** ผู้บริหารขององค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาเรื่องหนี้ของพนักงาน โดยผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับปัญหาในระดับบุคคล ไม่มองว่าปัญหาหนี้เป็นปัญหาของพนักงานเท่านั้น เพราะถ้าพนักงานประสบปัญหาย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ดำเนินการสร้างความตระหนักรู้ในปัญหาให้เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหานอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องทำตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานอีกด้วย

- **หัวหน้าและบรรยากาศในการทำงาน** หัวหน้างานนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในหน่วยงาน ถ้าองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดคือเป็นมิตรกันและกันสามารถพูดคุยสื่อสารกันได้ง่าย เวลาที่พนักงานเกิดปัญหาก็ย่อมที่จะกล้าสื่อสารออกมาทำให้ทราบปัญหาของพนักงานได้เร็วทันเหตุการณ์ การแก้ปัญหาก็สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็วเช่นกัน

- **ช่องทางในการสื่อสาร** องค์กรได้มีการจัดให้มีช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานที่หลากหลาย เช่น เสียงตามสาย กล้องร้องทุกข์ บอร์ด

ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นช่องทางในการรับเรื่องปัญหาจากพนักงานรวมถึงมีการให้คำปรึกษากับพนักงานโดยตรงอีกด้วย

- กิจกรรมและสวัสดิการต่าง ๆ กิจกรรมและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้กับพนักงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของพนักงานเป็นหลัก โดยเฉพาะในส่วนของสวัสดิการได้พิจารณาถึงรูปแบบของสวัสดิการอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความจำเป็นและความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง

- ความร่วมมือของพนักงาน สิ่งสำคัญอีกอย่างที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของพนักงาน การเปิดใจยอมรับ และยินดีปรับเปลี่ยนนิสัยในการใช้เงิน มีความประหยัดอดออม ไม่ฟุ่มเฟือยตามกระแสวัตถุนิยม อัตราการเป็นหนี้ลดลง ส่งผลให้ความเป็นอยู่ของผู้เข้าร่วมโครงการมีชีวิตดีขึ้น

- ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่มีต่อกัน เพราะถือว่าเรื่องการเงินเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น การที่พนักงานจะเปิดเผยข้อมูลเรื่องการเงินของตนเองแก่บุคคลอื่นจึงจำเป็นต้องทำให้เขามีความไว้วางใจต่อผู้ทำหน้าที่สอบถามข้อมูล ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินโครงการต่อไป

ทั้งสององค์กรนี้ ถือว่าเป็นแบบอย่างหนึ่งของความสำเร็จที่มีความมุ่งมั่นสร้างองค์กรสุขภาวะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงานในองค์กร ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานที่เคยประสบปัญหาหนี้สินได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นลำดับ

ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา

สำหรับองค์กรที่มีปัญหาเรื่อง Happy Money และต้องการนำแนวทางนี้ไปใช้ออกแบบกิจกรรม จะต้องมีการสำรวจปัญหาแล้วต้องวิเคราะห์สาเหตุให้ได้ก่อน จึงค่อยออกแบบกิจกรรม Happy Money ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะมีปัญหาหลายอย่าง

ที่ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องความร่วมมือ ปัญหาเรื่องความเห็นแก่ตัวของพนักงาน ปัญหาเรื่องความไม่ซื่อสัตย์ ปัญหาเรื่องการขาดความต่อเนื่องของกิจกรรม สิ่งเหล่านี้ยังเป็นปัญหาที่ต้องปรับแก้ไปตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม ส่วนแนวทางที่จะสร้างความยั่งยืนได้นั้น ผู้เขียนเห็นว่า นอกจากการแก้ปัญหาในรูปแบบของตัวเงินและสวัสดิการแล้วควรต้องมุ่งเน้นการแก้ปัญหาระยะยาว โดยการให้ความรู้ หรือควรจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาปัญหาการบริหารหนี้สิน รวมทั้งต้องปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้พนักงานได้ห่างไกลจากอบายมุขและยาเสพติด ควบคู่ไปกับการปลูกฝังค่านิยมการออม มีการทำบัญชีครัวเรือนเพื่อที่จะสามารถตรวจสอบพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการติดตามปัญหาหนี้สินของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากที่องค์กรได้เป็นฝ่ายให้พนักงานแล้ว องค์กรก็ต้องปลูกฝังให้พนักงานได้เป็นฝ่ายให้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการให้แก่ตนเอง เช่น เรื่องระเบียบวินัย รู้จักปรับพฤติกรรมตนเองในเรื่องการใช้จ่าย การบริหารจัดการเงินที่หามาได้ การออมเงิน เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้คุณภาพชีวิตของพนักงานก็จะดีขึ้น หลังจากนั้น ก็ปลูกฝังให้เขารู้จักให้ผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการยกระดับการให้ที่สูงขึ้น เป็นการให้ที่ไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน และทำให้ทั้งผู้ให้ และผู้รับ มีความสุข รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากับสังคม เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ถ้าองค์กรใดก็ตามสามารถปลูกฝังความรู้สึกลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นในจิตใจของพนักงานได้ การจะทำการใด ๆ ก็ตาม จะได้รับความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับและประสบความสำเร็จตลอดไป

บรรณานุกรม

- วิทยากร เชียงกุล. (2545). ปัญหาคนจนและการแก้ปัญหาความยากจน, 21 กันยายน 2556. <http://www.welfareforall.org/art.php3?num=10&p=3>
- วีรวงศ์ พิพิธสุขสันต์ และทีมงาน. (2555). จัดการเงิน จัดการสุข การออมวางแผนการเงิน. โครงการวิจัยจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้การแก้ไขปัญหาหนี้สินของประชากรวัยทำงานในองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย หลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยสยาม.
- อาจารย์ ศรีวรรณานันท์. ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาวุโส. บริษัท ดาสโก้ จำกัด. 26 เมษายน 2556. สัมภาษณ์.
- อดิศพงษ์ อุไรกุล. หัวหน้าแผนกมวลชนสัมพันธ์. บริษัท พาเนลพลัส จำกัด (สาขาโรงงานหาดใหญ่) จำกัด. 2 สิงหาคม 2556. สัมภาษณ์.

การศึกษางานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

ศราวุธ ทาคั่ว

พัฒนาองค์กรด้วยบุคลากรที่มีความสุข

ในปัจจุบันมีองค์กรต่างๆ ได้เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีความสุขควบคู่กันไป การสร้างองค์กรแห่งความสุขหรือ Happy Workplace คือการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้คนในองค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน การสร้างองค์กรแห่งความสุขที่มุ่งพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งต่างๆ การเข้ารับการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การให้ศึกษาต่อ การเชิญวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน และเป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ

การกำหนดวิธีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความเป็นเลิศ มีการสั่งสมความรู้ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ และมีการขยายขอบเขตความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้คนในองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรเกิดการยอมรับความคิดใหม่ ๆ และแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร นำไปสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการสร้างต้นทุนที่มีความคุ้มค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรเต็มเปี่ยมไปด้วยทุนความรู้ พร้อมทั้งยังเป็นการสร้างทุนมนุษย์

การสร้างองค์กรแห่งความสุขที่พัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกวิธีการหนึ่ง ที่ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและได้รับความนิยมในสังคมไทย คือ การศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ โดยอาจเปรียบได้ว่าเป็นการเรียนรู้ทางลัด คือเรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ว่าคนเหล่านั้นเขาประสบความสำเร็จเพราะอะไร หรือทำอะไรจึงล้มเหลว เพื่อจะไม่ต้องทำซ้ำรอยใครและที่สำคัญไม่ต้องพลาดเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์คนอื่น ทั้งประหยัดเวลาและลดความล้มเหลวให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดนำบทเรียนเหล่านั้น มาสังเคราะห์และประยุกต์ปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง

ผู้เขียนจึงมีความสนใจแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยวิธีการเรียนรู้แบบการศึกษาดูงาน (site visit) โดยเชื่อว่าการสร้างองค์กรแห่งความสุขให้ประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีส่วนร่วมสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกัน ดังนั้นการพัฒนาความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขจึงมีความจำเป็น ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้จึงมุ่งที่จะนำเสนอแนวทางในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรและองค์กรแห่งความสุขไปพร้อมๆ กัน

ทำความเข้าใจกับการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ การศึกษาดูงานคือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันบนสถานการณ์เดียวกัน หรือเหตุการณ์เดียวกัน ซึ่งจะทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ

ทำงานของเราเอง แต่ในปัจจุบันมักพบว่า รูปแบบการศึกษาดูงานจะเป็นลักษณะของกิจกรรมเชิงท่องเที่ยว เน้นความสนุกสนาน ซึ่งอาจไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือประเด็นการศึกษาดูงานให้ชัดเจนจึงทำให้หลาย ๆ องค์กร ไม่ได้ประโยชน์จากการศึกษาดูงานเท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การศึกษาดูงานจึงควรทำความเข้าใจกับความหมายของการศึกษาดูงาน ประเภทการศึกษาดูงาน และแนวทางการศึกษาดูงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

ความหมายของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหมายถึงการมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ และเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดำเนินรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554)

รูปแบบการดูงานนอกสถานที่

รูปแบบการดูงานนอกสถานที่ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน การดูงานลักษณะนี้เป็นการดูงานนอกสถานที่จากองค์กรเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ ทั้งนี้ การดูงานในรูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล เนื่องจากเป็นการดูงานภายในองค์กรเดียวกันและบุคลากรอาจคุ้นเคยรู้จักกันอยู่แล้ว จึงทำให้การติดต่อเพื่อขอดูงานไม่ยุ่งยาก

ประโยชน์ : การดูงานจากองค์กรเดียวกันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจขั้นตอน การเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น รวมถึงเป็นเครื่องมือ

ที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การดูงานจากองค์กรเดียวกันยังช่วยให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน

2. การดูงานภายนอกองค์กร การดูงานภายนอกองค์กร การดูงานภายนอกองค์กร การดูงานภายนอกองค์กรเป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมาชมมอมงที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ อย่างไรก็ตามการดูงานภายนอกองค์กร บุคลากรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยมีขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าหลายขั้นตอน เช่น การติดต่อเพื่อกำหนดวัน/เวลาในการดูงานจากองค์กรภายนอก การจัดเตรียมการเดินทาง การจัดเตรียมของที่ระลึก และการขออนุญาตล่วงหน้าหากต้องการขอถ่ายรูปหรือบันทึกเสียง เป็นต้น

ประโยชน์ : การดูงานจากองค์กรภายนอกจะช่วยให้บุคลากรเกิดมุมมองใหม่ๆ เป็นการเสริมสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีแนวคิดใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานขององค์กรภายนอก อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์กรอื่น อันนำไปสู่การจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน ของตนเองกับองค์กรภายนอก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554)

การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข โดยทั่วไปจึงหมายถึง การศึกษาจากหน่วยงานภายนอก เพื่อศึกษาการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมาชมมอมง

ที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ นอกจากนี้จะสามารถสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขแล้ว ยังสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีตัวอย่างเทคนิคที่น่าสนใจที่มีขั้นตอนคล้ายกันกับการศึกษาคุณงานทั่วไป คือ การเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist) เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรมหรือ Learning Before Doing โดยเพื่อนในที่นี้หมายถึงทีมผู้ช่วยกับทีมที่ปรึกษาภายนอกมาเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์พื้นฐานของการเรียนรู้จากเพื่อนได้รับการพัฒนาจากบริษัท BP Amaco ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันของประเทศอังกฤษ ที่มีการเชิญทีมภายนอก (ทีมเยือน) มาแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้กับทีมเจ้าบ้าน (ทีมเหย้า) ขั้นตอนในการทำ peer assist มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ศุภวัธย์ พลายน้อย, 2553)

1. กำหนดวัตถุประสงค์อะไร คือ โจทย์ที่ต้องการเรียนรู้

2. ขั้นตอนดำเนินการ

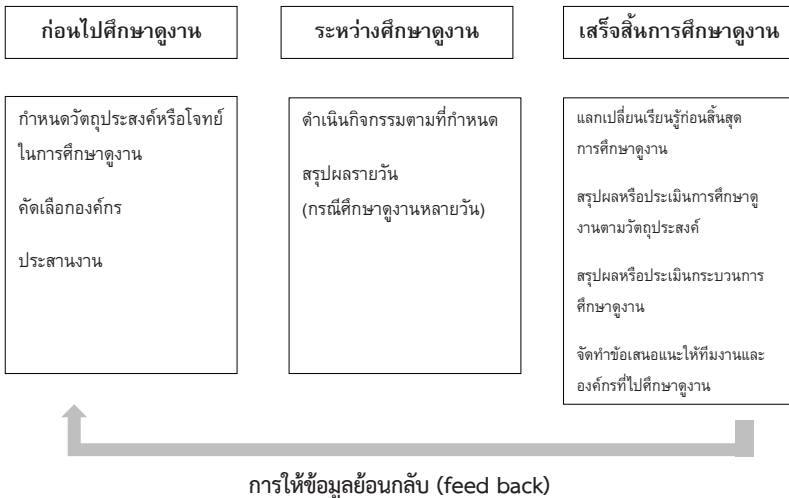
- ใครคือผู้รู้
- ใครคือผู้ดำเนินการ
- ใครคือผู้ร่วม (ความหลากหลายของทักษะและประสบการณ์ของผู้ร่วม)
- กำหนดบทบาทของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา 4 ช่วงหลัก

ได้แก่

- ทีมเหย้า (เจ้าบ้าน) ให้ข้อมูลพื้นฐาน
- ทีมเยือน ชักถามสิ่งที่สงสัย
- ทีมเยือน เสนอมุมมอง
- ทีมเหย้า (เจ้าบ้าน) ทีมเยือน แลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข

เพื่อให้การศึกษาดูงานการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขเกิดประสิทธิภาพสูงสุดผู้เขียนจึงได้ประยุกต์หลักการการเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist) มาเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยขั้นตอนการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงานนั้นสามารถแบ่งได้ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนไปศึกษาดูงาน ระยะระหว่างการศึกษาดูงาน และระยะเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน



แผนภาพที่ 6 แผนภาพแสดงขั้นตอนการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงาน

1. ระยะก่อนไปศึกษาดูงาน

เพื่อให้การศึกษาดูงานเป็นไปอย่างราบรื่นลดการเกิดปัญหาอุปสรรคให้มากที่สุดและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะผู้ศึกษาดูงานเอง อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรตัวอย่างที่ให้เข้าศึกษาดูงาน ได้เรียนรู้การเตรียมความพร้อม

ในการเป็นสถานที่ศึกษาคุณภาพ จึงมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมก่อนไปศึกษา
คุณภาพดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือโจทย์ในการศึกษาคุณภาพ

เพื่อให้การศึกษากิจการสร้างสรรค์องค์กรแห่งความสุขมีประสิทธิภาพ
จึงควรมีการกำหนดโจทย์หรือประเด็น (issue) ในการศึกษากิจการเพื่อเป็นทิศทาง
หลัก จะทำให้เราสามารถออกแบบกิจกรรมในระหว่างการศึกษาคุณภาพ เพื่อกระตุ้น
ให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การการคัดเลือกองค์กรที่จะศึกษาคุณภาพได้ต่อไปนี้
ขอเรียกว่า “องค์กรเจ้าบ้าน” โดยมีวิธีการ หรือหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กร
เจ้าบ้านอย่างเหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ในการศึกษากิจการตัวอย่าง เช่น เพื่อสร้าง
เครือข่ายองค์กรแห่งความสุข เพื่อสร้างความร่วมมือในอนาคตระหว่างองค์กร เพื่อ
ศึกษาตัวอย่างกิจกรรมการสร้างสุขที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาการสร้าง
บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข เพื่อศึกษากิจกรรม Happy 8 ที่น่าสนใจ เป็นต้น
โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษากิจการจะมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดการสร้างองค์กรแห่ง
ความสุข ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง จนเกิดผลลัพธ์คือความสุขของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง
ตั้งแต่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกส่วน เพราะความสุขเป็นเพียงนามธรรม ที่ไม่
สามารถจับต้องได้ แต่สามารถสัมผัสได้ด้วยตนเองจากการศึกษากิจการนั้น ซึ่งแตกต่าง
จากการศึกษากิจการทั่วไป ที่มักจะเห็นผลลัพธ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม แต่ไม่
สามารถสัมผัสได้ด้วยความรู้สึก

1.2 การคัดเลือกองค์กรที่จะดูงาน

องค์กรที่มีการดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งความสุขแล้วนั้น
แต่ละแห่งจะมีความโดดเด่น แตกต่างกัน ทั้งในด้านของแนวคิดการสร้างองค์กร
แห่งความสุข และผลลัพธ์ของการสร้างองค์กรแห่งความสุข การคัดเลือกองค์กร
เจ้าบ้านที่จะศึกษากิจการจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เหมาะสมกับตนเอง
เช่น ความพร้อมขององค์กรที่จะให้ดูงาน ทั้งในด้านขององค์ความรู้ ความเหมาะสม
ของสถานที่ ระยะเวลาในการศึกษากิจการใช้เวลาเหมาะสม ความสะดวกในการ
เดินทาง เป็นต้น ทั้งนี้หลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน สามารถปรับเปลี่ยน

ได้ตามความเหมาะสมของเราเอง โดยยึดหลักที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาของเราได้ ทั้งนี้หากสามารถเยี่ยมชมสำรวจ (survey) องค์กรที่เราจะไปศึกษาดูงานได้ก่อน จะทำให้เราสามารถปรับตัวอุปสงค์ที่เหมาะสมได้ หรือเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาดูงานได้ และหากองค์กรนั้นยังไม่สะดวกในการเป็นแหล่งศึกษาดูงานก็สามารถทำการคัดเลือกองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสะดวกในการเข้าศึกษาดูงานแทนได้

1.3 การประสานงานต่างๆ

เมื่อได้องค์กรเจ้าบ้านที่จะเป็นแหล่งศึกษาดูงานแล้ว จึงทำการประสานงานเบื้องต้นโดยให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของเราและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานแก่องค์กรเจ้าบ้าน และให้องค์กรเจ้าบ้านได้เตรียมข้อมูลเบื้องต้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเรา เช่น ต้องการไปศึกษากิจกรรม Happy 8 ที่โดดเด่น องค์กรเจ้าบ้านก็จะได้เตรียมความพร้อมของบุคลากร กิจกรรม สถานที่ และสื่อที่จะใช้ในการถ่ายทอดความรู้

สิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่ทีมผู้ศึกษาดูงานมากที่สุดคือการกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้าเพื่อใช้ในการซักถาม และแลกเปลี่ยนความรู้ การตั้งคำถามเป็นการจุดประกายความคิด คำถามควรเน้นคำถามปลายเปิด คำถามตรงประเด็นที่ต้องการทราบ ชัดเจน ใช้ภาษาเข้าใจง่าย มีการเรียงลำดับคำถามเพื่อความสะดวกในการถามและรวบรวมข้อมูล กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งความสุข คำถามดังกล่าวจะต้องมีการเตรียมการและส่งให้องค์กรเจ้าบ้าน ล่วงหน้า เพื่อเตรียมให้ข้อมูล ตรงกับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ นอกจากนี้ทีมผู้ศึกษาดูงานจะได้เตรียมคำถามแล้ว ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เราต้องการแลกเปลี่ยน เช่นแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในองค์กรของเรา รูปแบบกิจกรรมของเรา ปัญหาที่พบ หรือข้อเสนอแนะดี ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกัน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ในการศึกษาดูงานเรามักจะคุ้นเคยกับการนั่งฟังบรรยายรับฟังบทเรียนความสำเร็จต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ แต่การศึกษาดูเพื่อพัฒนาองค์กรแห่ง

ความสุขควรมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน ที่ได้กำหนดชัดเจนแล้ว เช่น ต้องการไปศึกษาปัจจัยความสำเร็จของคณะทำงาน Happy Workplace ในองค์กรเจ้าบ้าน โดยข้อมูลเบื้องต้นที่เราทราบมาคือ องค์กรเจ้าบ้านมีคณะกรรมการ Happy Workplace ที่มาจากหลายส่วนงาน และมีความถนัดในการทำกิจกรรมสัมพันธ์ผ่อนคลายความเครียดให้กับพนักงานเป็นประจำ จึงต้อนรับผู้เข้าศึกษาดูงานด้วยกิจกรรมสัมพันธ์ ให้ผู้เข้าศึกษาดูงานและบุคลากรขององค์กรเจ้าบ้านได้ทำกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลาย ละลายพฤติกรรมและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ จะทำให้เราได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงจากกิจกรรมที่ได้มีส่วนร่วมปฏิบัติ เป็นต้น ข้อควรคำนึงการออกแบบกิจกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดการศึกษาดูงานควรวางแผนร่วมกันทั้งสองฝ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนี้ควรวางแผนการประสานงานรายละเอียดอื่น ๆ ที่ควรคำนึงถึงเช่น แঙ্গ่งจำนวนผู้เข้าร่วมศึกษาดูงาน พาหนะในการเดินทางเพื่ออำนวยความสะดวกด้านสถานที่จอดรถ ระยะเวลาที่จะเข้าไปศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรเจ้าบ้านได้เตรียมความพร้อม

2. ระหว่างการศึกษาดูงาน

แนวทางปฏิบัติในขั้นตอนระหว่างการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุขได้พัฒนาจากขั้นตอนจากลักษณะการเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist) ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

- ทีมเหย้า (องค์กรเจ้าบ้าน) ให้ข้อมูลพื้นฐาน แঙ্গ่งกำหนดการหรือกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น

- ทีมเยือน (คณะผู้ไปศึกษาดูงาน) ชักถามสิ่งที่สงสัย
- ทีมเยือน (คณะผู้ไปศึกษาดูงาน) เสนอมุมมอง
- ทีมเหย้า ทีมเยือน แลกเปลี่ยนความรู้

โดยในขั้นตอนระหว่างการศึกษาดูงานนั้น สามารถดำเนินการได้ตาม

กำหนดการที่ได้เตรียมไว้โดยอาจเริ่มจากกิจกรรมสัมพันธ์โดยองค์กรเจ้าบ้าน หรือ องค์กรที่ไปศึกษาดูงาน เพื่อสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีในการศึกษาดูงานของทั้งสองฝ่าย หลังจากนั้นอาจให้องค์กรเจ้าบ้าน กล่าว แนะนำและให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่องค์กรที่ไปศึกษาดูงาน ตลอดจนกำหนดการหรือ กิจกรรมที่จะเกิดขึ้น และองค์กรที่ไปศึกษาดูงานกล่าวแนะนำและให้ข้อมูลเบื้องต้น ชี้แจงวัตถุประสงค์ของศึกษาดูงานแก่องค์กรเจ้าบ้านเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ ของการศึกษาดูงานร่วมกันและกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ ผู้เข้าศึกษาดูงานได้รับทราบวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตนเองจะต้องให้ความสนใจ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน การศึกษาดูงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข มุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวคิดแนวการปฏิบัติที่ดีที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตลอดจน ปัญหาหรือแนวทางแก้ไข เพื่อเรียนรู้ทางลัด และนำไปประยุกต์ใช้กับ องค์กรตนเอง

เนื่องจากความสุขเป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถ สัมผัสได้ การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้ผู้ศึกษาดูงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร ควรมีกิจกรรมนอกเหนือ จากการฟังบรรยาย โดยการให้ผู้เข้าศึกษาดูงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่องค์กร เจ้าบ้านจัดขึ้น จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยตรง สอดคล้องกับการ เรียนรู้ตามทฤษฎีของบรูเนอร์ (Bruner,1999) ที่กล่าวว่า ความรู้ถูกสร้างหรือ หล่อหลอมโดยประสบการณ์ ผู้เรียนมีบทบาทรับผิดชอบในการเรียน ผู้เรียนเป็นผู้ สร้างความหมายขึ้นมาจากแง่มุมต่าง ๆ ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ผู้เรียนเลือกเนื้อหาและกิจกรรมเอง เนื้อหาควรถูกสร้างในภาพรวม โดยการให้ ผู้เข้าศึกษาดูงานได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และ ได้ตัวอย่างการปฏิบัติจริงในการนำแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขไปใช้

ในกรณีที่การศึกษาดูงานมีกำหนดการหลายวันสิ่งที่จำเป็นต้อง ทำเป็นกิจกรรมประจำวันเมื่อสิ้นสุดการศึกษาดูงานในวันนั้น ๆ คือ การสรุปผล บทเรียนจากการศึกษาดูงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือสอดคล้องกับที่

กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อวางแผนปรับปรุงแผนการศึกษาคุณภาพให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในวันต่อไป

3. เสร็จสิ้นการศึกษาคุณภาพ

ก่อนเสร็จสิ้นการศึกษาคุณภาพควรมีช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรเจ้าบ้านกับองค์กรที่ไปศึกษาคุณภาพเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ให้เราสะท้อนแก่องค์กรเจ้าบ้าน และให้องค์กรเจ้าบ้านสะท้อนกับเรา โดยเราและองค์กรเจ้าบ้านควรสะท้อนว่า ได้เรียนรู้อะไรระหว่างกันและกันบ้าง มีข้อเสนอแนะอย่างไร ทั้งในด้านเนื้อหาความรู้ที่ได้รับ ตลอดจนด้านกระบวนการกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุง ยกระดับ และพัฒนาการศึกษาคุณภาพในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นเครือข่ายในอนาคต หากมีเวลาจำกัด ก็อาจให้รายละเอียดข้อเสนอแนะได้ไม่มากนัก ซึ่งอาจรวบรวมเป็นรายงานข้อเสนอแนะที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมในภายหลัง เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาคุณภาพแล้ว

เมื่อกลับมายังองค์กรของเราเองการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนเองได้รับมา แลกเปลี่ยนกับเพื่อนสมาชิกในองค์กรท่านอื่นๆ ควรจะทำการถอดบทเรียนโดยสามารถทำได้ทันทีหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมการศึกษาคุณภาพ โดยให้บุคลากรผู้เข้าศึกษาคุณภาพได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบกิจกรรมการถอดบทเรียนดังกล่าว โดยการถอดบทเรียนนี้จะพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

- **ส่วนที่ 1** เนื้อหาจากการศึกษาคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาคุณภาพว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือสอดคล้องกับที่ต้องการหรือไม่ ตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง โดยอาจใช้กระบวนการ After Action Review: AAR เป็นแนวทางซึ่งมีกรอบคำถามเบื้องต้นดังนี้ (ศุภวัทย์ พลายน้อย, 2553)

- ท่านคาดหวังอะไรจากกิจกรรมนี้
- อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในกิจกรรมนี้ (สิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ทำไม่ได้)

- ทำไมจึงเกิดความแตกต่างจากสิ่งที่คาดหวัง
- ได้เรียนรู้อะไร สำหรับการศึกษาดูงานองค์กรแห่งความสุข จะได้เรียนรู้ตามตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

- **ส่วนที่ 2** กระบวนการศึกษาดูงานเพื่อนำไปสู่การศึกษาดูงานครั้งต่อไป

เมื่อทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ตลอดจนเนื้อหาจากการศึกษาดูงานแล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นต้องถอดบทเรียนเช่นกันคือรูปแบบและกระบวนการในการศึกษาดูงานนั้นมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรหรือไม่ และหากการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในการศึกษาดูงานนั้นมีกิจกรรมหรือวิธีการใดๆ เช่น กิจกรรมสัมพันธ์ จะต้องสามารถถอดบทเรียนและสรุปผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคจากการทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันในทีมและแลกเปลี่ยนกับองค์กรเจ้าบ้านเพื่อพัฒนาแนวทางในการศึกษาดูงานต่อไป ว่าควรมีรูปแบบหรือกิจกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม และได้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรเจ้าบ้านที่ไปศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีหรือเครือข่ายในอนาคต



แผนภาพที่ 7 แผนผังสรุปขั้นตอนการศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

ปัจจัยความสำเร็จของการศึกษาดูงานองค์กรแห่งความสุข

การดูงานองค์กรแห่งความสุขจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่ จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานภายนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดูงาน บุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดูงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างหัวหน้าทีมและบุคลากรก่อนไปดูงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจขอบเขต และประเด็นที่ หัวหน้าทีมต้องการมากขึ้น

3. การกำหนดระยะเวลาในการศึกษาดูงานให้เหมาะสมกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เนื่องจากการศึกษาดูงานบางครั้งอาจต้องใช้ระยะเวลา มากกว่า 1 วัน จึงควรคำนึงถึงระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปดูงานองค์กรเจ้าบ้าน เพื่อให้องค์กรที่จะไปศึกษาดูงานได้จัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาดูงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่า ต้องการขอดูงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์กรจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่สามารถเปิดเผยกับบุคลากรที่ขอเข้ามาดูงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาค้นหาหรือรอเอกสาร

5. ภายหลังจากดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิค การพัฒนาอื่นๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การถอดบทเรียน เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้ ภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

ข้อเสนอแนะ:

ข้อเสนอแนะแก่องค์กรที่จะไปศึกษาดูงาน

หลายๆ องค์กรมักประสบปัญหาการศึกษาดูงานแล้วไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร บุคลากรในองค์กรไม่ได้เรียนรู้ หรือไม่สามารถถ่ายทอดแนวคิด ตัวอย่างที่ดีที่พบเห็นได้ ทั้งนี้ควรมีการวางแผนการมีส่วนร่วมแก่บุคลากรโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเตรียมความพร้อมในการศึกษาดูงานควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีผู้นำทีม ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดผู้นำทีมซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าคณะทำงาน Happy Workplace ในองค์กร หรือผู้บังคับบัญชาก็ได้ เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำในการเข้าศึกษาดูงาน โดยบทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกสรุปได้ดังนี้ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548)

■ หน้าที่ของผู้นำทีม

1. เป็นตัวแทนและเป็นประธานในการประชุมทีมและประสานงานกับสมาชิกในด้านการแบ่งงาน การสื่อสารข้อมูล ความคืบหน้าและเตรียมการเดินทาง
2. ทำความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมาย กฎ กติกา ในการเข้าศึกษาดูงานเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย
3. จัดทำแผนการเข้าศึกษาดูงานและดูแลให้เป็นไปตามแผน
4. ประสานงานกับองค์กรเจ้าบ้านในการเข้าศึกษาดูงาน เช่น การจัดส่งคำถามและรายชื่อผู้ที่จะเข้าไปศึกษาดูงาน ให้องค์กรเจ้าบ้านล่วงหน้า การส่งจดหมายขอติดต่อองค์กรเจ้าบ้าน (host) และส่งจดหมายขอบคุณองค์กรเจ้าบ้าน หลังจากเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน เป็นต้น
5. สรุปผลที่ได้จากการศึกษาดูงานของทีม

■ หน้าที่ของสมาชิก

1. ร่วมกันจัดทำคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาดูงาน และเตรียมให้กับองค์กรเจ้าบ้าน (host)

2. ช่วยเหลือหัวหน้าทีมในการวางแผน เช่น การทดสอบคำถาม การเก็บข้อมูล การถามคำถามตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น
3. ส่งรายชื่อผู้ที่ต้องไปศึกษาดูงานในส่วนของหน่วยงาน แผนก ฝ่าย ของตนเองให้หัวหน้าทีมทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้ดำเนินการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การขออนุญาตหัวหน้างานให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมการศึกษาดูงาน เป็นต้น
4. การสัมภาษณ์และการจัดบันทึกข้อมูล ที่ได้กำหนดไว้ตาม วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานเช่นการบันทึกเสียง บันทึกวิดีโอ การถ่ายภาพ ตามที่ได้ตกลงทำความเข้าใจร่วมกัน
5. ช่วยหัวหน้าทีมในการทำรายงานการศึกษาดูงานของทีมเพื่อให้ ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยในการศึกษาดูงานแต่ละครั้ง
6. จัดทำรายงานผลการศึกษาดูงาน ผลการสังเคราะห์ความรู้ และ แนวทางในการปรับปรุงองค์กรตามแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ข้อเสนอแนะแก่องค์กรที่เป็นแหล่งศึกษาดูงาน

การเป็นแหล่งศึกษาดูงานนั้นสำหรับองค์กรที่มีความพร้อม และมีผู้รับผิดชอบ ในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น มวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ย่อมมีความสะดวก ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาดูงานอยู่แล้ว แต่หากองค์กรใด ที่ต้องรองรับการศึกษาดูงานบ่อยครั้ง จำเป็นต้องพึงระวังถึงผลกระทบต่อภารกิจ หลักขององค์กร ซึ่งอาจทำให้รบกวนงานหลักขององค์กรได้ ดังนั้นจึงควรมีการ เตรียมพร้อมในการจัดการไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสภาพการทำงาน และควรหา ช่องทางให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้มาศึกษาดูงาน ตลอดจนการสร้าง ความร่วมมือระหว่างกัน อันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งสองฝ่ายด้วย

บรรณานุกรม

- อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2554). Field Trip, 27 สิงหาคม 2556. www.oknation.net/blog/print.php?id=692835
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2548). *การทำ Site Visit เพื่อการศึกษา Best Practice อย่างเป็นระบบ*. ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา, 2548 (97).
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2553). *น่านาวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่งจำกัด.
- Jerome S. Bruner. (1999). *The Process of Education 25th*. Harvard University Press
- keng Guru. (2553). *วิธีการศึกษาดูงานอย่างมีประสิทธิภาพ*, 27 สิงหาคม 2556. www.learners.in.th/blogs/posts/400010

ก

กระบวนการสื่อสาร 51, 52, 53, 70, 77
การขับเคลื่อนโครงการ 29, 32, 38, 39, 50
การบริหารจัดการเงิน 83, 88
การประเมินผลสรุปโครงการ 30
การเรียนรู้จากเพื่อน 100, 101, 104
การศึกษาดูงาน 15, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 109, 111
การสร้างสมดุลทางการเงิน 84
การสื่อสาร 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 62, 65, 69, 76
การเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ 26, 33, 34, 37, 43, 44, 49, 61, 83, 90
กิจกรรมสร้างสุข 56, 87

ก

คุณภาพชีวิตคนทำงาน 13
คู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดี 23
ความสุข 8 ประการ 18, 33, 59
เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ 25
โครงการพัฒนาทั่วโลกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร 25, 29
โครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ 5, 26, 32, 33, 37, 45, 46, 50

ก

ถอดบทเรียน 4, 5, 6, 29, 107

U

แนวคิดองค์กรสุขภาวะ 54, 55, 57, 59

U

บันทึกความร่วมมือ 8, 9

พ

แผนปฏิบัติการ 3, 6, 7, 17, 18, 19, 21

ภ

ภาคีเครือข่าย 4, 9, 34, 51, 56, 58, 60, 69, 71, 77, 78, 79

ร

ระบบพี่เลี้ยง 43

ว

วัฒนธรรมองค์กร 14

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 98

ส

สถานประกอบการขนาดกลาง 10, 12

สถานประกอบการขนาดใหญ่ 10, 12

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) 1, 2, 25, 33, 90

๑

องค์กรเจ้าบ้าน 103, 194, 105, 106, 109

องค์กรต้นแบบ 10, 21, 24, 43, 45, 46, 73

องค์กรนำร่อง 18, 42, 45

องค์กรแห่งการเรียนรู้ 86, 89, 96

องค์กรแห่งความสุข 1, 2, 4, 9, 12, 16, 32, 40, 50, 60, 75, 76, 83, 91, 96,
99, 100, 101, 102, 103, 109

องค์กรสุขภาพ 1, 4, 14, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 33, 37, 50,
51, 54, 55, 58, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 78, 79, 83, 97

A

After Action Review 45, 106

Action Plan 6, 16, 17, 18, 21

B

Best Practice 23, 98, 99

C

Communication 51

D

Direct Communication 74

H

Hands-on training 13

Happinometer 40, 65

Happy Money 1, 83, 86, 87, 93

Happy Workplace 1, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 25, 33, 42, 43, 50, 83, 87,
96, 104, 110

Healthy Organization 4

N

Node 32

P

Peer Assist 100, 101, 104

S

Site visit 97

Sustainability 30

T

Two way Communication 76



โครงการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล