



Happy Workplace



สรรสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 2

เรื่องดีๆ ของความสุขในองค์กร





Happy Workplace



สรรสารองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 2

เรื่องดีๆ ของความสุขในองค์กร



สาระสำคัญของความสุข เล่ม 2: เรื่องดีๆ ของความสุขในองค์กร

บรรณาธิการ	อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล
ผู้เขียน	ทิพวัลย์ งามรง ลลิตา มาไพศาลทรัพย์ สิทธิพร กล้าแข็ง ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ ศรารุช ทาคำ
รูปเล่ม	ลักษณะ มีแก้ว และฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ
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	โครงการพัฒนาหลักสูตรทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-507-7

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากรตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนาทั่วโลกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สังกัดสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการทำงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือสรรสาระองค์กรแห่งความสุข โดยหนังสือสรรสาระองค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 2: เรื่องดีๆ ของความสุขในองค์กรนี้ เน้นไปที่การนำเสนอแนวคิดและบทเรียนจากกรณีตัวอย่างในการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่น่าสนใจ จำนวน 5 เรื่อง บทความเรื่องแรก นำเสนอถึงการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่เน้นการทำให้กิจกรรมอย่างบูรณาการ อันสามารถก่อให้เกิดความสุขได้ทั้งครบแปดมิติ บทความที่สอง นำเสนอกรณีตัวอย่างการสร้างองค์กรแห่งความสุขในองค์กรต้นแบบ ที่มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน บทความที่สาม นำเสนอแนวคิดและกรณีศึกษาขององค์กรต้นแบบ โดยเน้นไปที่การสร้าง Happy Soul ซึ่งเป็นมิติสำคัญที่เชื่อมโยง

ไปสู่ความสุขมิติอื่นๆ บทความที่สี่ นำเสนอถึงแนวคิดและกรณีตัวอย่างในการทำงานกับคนเจเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญกลุ่มหนึ่งในองค์กร และบทความสุดท้าย นำเสนอถึงกรณีตัวอย่างของศูนย์การเรียนรู้เพื่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข ที่ผู้เขียนได้ถอดบทเรียนให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่น่าสนใจ ทางโครงการหวังว่า บทความทั้ง 5 เรื่องในหนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้าง ไม่นมากก็น้อย อันจะก่อให้เกิดประกายความคิดและพลังสร้างสรรค์ในการช่วยกันสร้างองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายในสังคมไทยต่อไป

ขอขอบคุณองค์กรแหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่เป็นต้นเรื่องของบทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงานของโครงการให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณกุล
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	
โครงการหลากความสุข ลดความทุกข์พนักงาน โดย...ทิพวัลย์ รามรง	1
องค์กรแห่งความสุขกับการให้คุณค่ากับคนทำงาน “ความสุขแบบ SPS The Best !” โดย...ลลิตา มาไพศาลทรัพย์	19
Happy Soul: ความสุขที่สร้างได้ โดย...สิทธิพร กล้าแข็ง	43
การทำงานอย่างมีความสุขของเจเนอเรชั่นวาย โดย...ศรารุช ทาคำ	60
ศูนย์สร้างสรรค์ป็นสุข : ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการสร้างความสุขในองค์กร โดย...ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ	83
ดัชนีค่าหลัก	113

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ค่าความสุขเฉลี่ยจำแนกตามความบ่อยครั้งของพฤติกรรม ที่ควรทำในรอบปี พ.ศ.2551	48

	หน้า
รูปภาพที่ 1 โรงเรือนเห็ดและบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร	10
รูปภาพที่ 2 การคัดแยกขยะ	12
รูปภาพที่ 3 S.P.S GROUP	19
รูปภาพที่ 4 คุณสิน เสริมประภาศิลป์ ผู้ก่อตั้งบริษัท เอส.พี.เอส	22
รูปภาพที่ 5 กรอบแนวคิดนโยบายการสร้างสุขในสถานที่ทำงาน	25
รูปภาพที่ 6 ท่าพรีเซ็นต์ของพนักงาน เอส.พี.เอส	28
รูปภาพที่ 7 บริษัทจัดโครงการกองทุนพัฒนาบ้านเกิดให้แก่พนักงาน	53
รูปภาพที่ 8 บริษัทจัดโครงการกองทุนพัฒนาบ้านเกิดให้แก่พนักงาน	53
รูปภาพที่ 9 พนักงาน ร่วมทำกิจกรรม ไถนา หว่านข้าวและพัฒนาพื้นที่ ณ ศูนย์ส่งเสริมชีวิตคู่ขนาน ต.หนองขยาด อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี	54
รูปภาพที่ 10 SHARE จัดอบรม Leadership for Supervisor / Production Leader ให้แก่องค์กร สุขภาวะใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	85
รูปภาพที่ 11 บรรยากาศการอบรม Work Skill & Life Skill แก่องค์กรต้นแบบทั้ง 10 องค์กรของ SHARE	89
รูปภาพที่ 12 ห้องสร้างสุข ศูนย์สร้างสรรค์ปั้นสุขของ บริษัทสมบูรณการ์เมนท์ จำกัด	92
รูปภาพที่ 13 กิจกรรมสร้างสุขของ ห้างหุ้นส่วนสมบูรณการ์เมนท์ จำกัด	94
รูปภาพที่ 14 บริษัทพี.เจ การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดกิจกรรม สร้างสุขโดยใช้พื้นที่บริษัทเป็นศูนย์สร้างสรรค์ปั้นสุขในองค์กร	96
รูปภาพที่ 15 ทีมคณะทำงานศูนย์สร้างสรรค์ปั้นสุขและพนักงานในองค์กร บริษัทพี.เจ.การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	97

สารบัญ|แผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงาน (มิถุนายน 2556)	32
แผนภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร (Happy Workplace Index)	33
แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงแนวคิด ระหว่างแรงจูงใจสู่ความสุข ของ Maslow กับความสุขในองค์กรของ สสส.	47
แผนภาพที่ 4 การขับเคลื่อนศูนย์สร้างสรรค์งานสุขขององค์กรต้นแบบ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	90

โครงการหลากความสุข ลดความทุกข์พนักงาน

ทิพวัลย์ รามรัง

บทนำ : จุดเริ่มต้นแห่งความสุข

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ที่มี การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่าง ฉุกเฉินอยู่ หรือเรียกว่าแทบจะทุกด้าน มนุษย์ในโลกปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงให้ทัน ต่อการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอด หลายคนคงจะเคยได้ยินคำพูดที่ว่า “งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน” ซึ่งทำให้รู้สึกได้ว่าการทำงานมีความสำคัญมากในการดำเนินชีวิต เนื่องจากการทำงานสามารถทำให้เกิดรายได้ในการเลี้ยงชีวิต และด้วยความจำเป็น ดังกล่าว ทำให้ชีวิตของคนหลาย ๆ คน ต้องทำงานกัน 1/3 ของเวลาในชีวิตประจำวัน หรือมากกว่านั้น ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานที่มากขึ้นทำให้การใช้ชีวิตในด้านอื่น ๆ ลดน้อยลง อาจจะส่งผลให้คนทำงานมีความสุขในการทำงานน้อยลง อย่างที่ เราจะพบเห็นข้อความในสังคมออนไลน์ (social network) กันอยู่บ่อยครั้ง ว่า “เบื่อเข้าวันจันทร์” “อยากให้ถึงวันศุกร์เร็ว ๆ จัง” อาการเหล่านี้กำลังแสดง ให้เห็นว่าความสุขในการทำงานเริ่มลดลง ยิ่งชัดเจนขึ้นเมื่อมีผลการวิจัยเรื่อง ความสุขของแรงงานไทยในปัจจุบัน (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ: 22 เมษายน 2556) สํารวจโดย จ๊อบสตรีทอทคอม โดยเก็บผลสำรวจตั้งแต่วันที่ 11-8 เมษายน 2556

ในองค์กร ที่สามารถทำแค่โครงการเดียวแต่สามารถตอบความสุขได้ทุกมิติ เพื่อที่จะได้ไม่เสียเวลาในการทำงาน ลดงบประมาณที่มากจนเกินความจำเป็น ไม่ต้องทำกิจกรรมที่มากมายจนอาจจะเพิ่มความทุกข์ให้กับทุกคนออกแบบโครงการและคนเข้าร่วมกิจกรรม นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางที่ผู้ออกแบบโครงการยังสามารถฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบกิจกรรมให้น่าสนใจให้กับพนักงานได้อีกด้วย

สุขได้.....เมื่อคิดเป็น

■ Happy 8

“องค์กรแห่งความสุข” หรือ “Happy Workplace” เกิดขึ้นเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มุ่งสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีความสุข เพราะคน คือ หัวใจหลักขององค์กร หากคนทำงานมีความสุข นั้นจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการทำงานด้วย ความหมายขององค์กรแห่งความสุข คือเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา

โดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาแนวคิดและวิธีการที่จะช่วยในการทำงานด้านนี้ ตามแนวทางความสุขแปดประการ อันประกอบด้วย

- 1) Happy Body สุขภาพดีทั้งกายและใจ รู้จักกิน รู้จักใช้ชีวิต
- 2) Happy Heart มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน
- 3) Happy Relax ผ่อนคลายดี
- 4) Happy Brain ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
- 5) Happy Soul มีคุณธรรมและศีลธรรมในการดำเนินชีวิต
- 6) Happy Money มีเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้
- 7) Happy Family มีครอบครัวอบอุ่นและมั่งคั่ง และ
- 8) Happy Society สังคมดี มีความรัก

ทำความเข้าใจ...แนวคิดเกี่ยวกับโครงการกันก่อน

■ การออกแบบโครงการ

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้ประสบความสำเร็จ พนักงานมีความสุขครบทั้ง 8 มิติดังที่ได้กล่าวมานั้น คณะทำงานสร้างสุขจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องการออกแบบโครงการที่ดีและสร้างสรรค์ ที่ทำแล้วจะได้ประโยชน์คุ้มค่า ทั้งด้านทรัพยากร งบประมาณ และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง ก่อนอื่นผู้เขียนขอทำความเข้าใจคำว่า “โครงการ” ให้ตรงกันเสียก่อน ทั้งในเรื่องความหมายของโครงการและการออกแบบโครงการ องค์ประกอบและลักษณะของโครงการที่ดี ดังรายละเอียดดังนี้

■ ความหมายของโครงการและการออกแบบโครงการ

โครงการ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงสร้างประกอบด้วยงานและกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพและทิศทางการพัฒนาขอบเขตของการที่สามารถติดตามและประเมินผลได้ โครงการเกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรมหรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อบรรเทาลดหรือจัดปัญหาและความต้องการทั้งในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต โครงการโดยทั่วไปสามารถแยกได้หลายประเภท เช่น โครงการเพื่อสนองความต้องการ โครงการพัฒนาทั่วไป โครงการตามนโยบายเร่งด่วน เป็นต้น และเมื่อกล่าวถึงการออกแบบโครงการ (จิววัฒน์ เจนผาสุก, 2555, <http://www.caritasthailand.net/.../Analysis%20and%20design%20projects%20>) จะหมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด คือ เหมาะสม คุ้มค่า และรวดเร็วที่สุด ในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดไว้ในโครงการ

จากความหมายของการออกแบบโครงการข้างต้นจะเห็นได้ว่า หากการออกแบบโครงการ คือ การกำหนดวิธีการเพื่อแก้ปัญหาเรื่องต่าง ๆ สิ่งที่เป็นเบื้องต้นที่องค์กรต้องทำ คือ การสำรวจปัญหาภายในองค์กรเสียก่อน หลังจากนั้นจึงวางแผนในการดำเนินโครงการ ซึ่งการวางแผนในการดำเนินโครงการ (พัฒนาสุขประเสริฐ, 2541) คือการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ไหน และใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยกิจกรรมเหล่านี้จะต้องเป็นกิจกรรมที่สร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ต้องการ และในทิศทางที่พึงปรารถนา

จากรายละเอียดข้างต้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินโครงการจำเป็นต้องมีการคิดออกแบบ วางแผน จึงสรุปได้ว่า หากจัดทำการออกแบบในลักษณะการเขียนโครงการให้เป็นระบบที่มีองค์ประกอบการเขียนโครงการให้ครบถ้วนเพื่อจะสามารถจัดเก็บเป็นสายลักษณะอักษร นำมาปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ก็จะสามารถทำให้การดำเนินโครงการในองค์กรเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

■ องค์ประกอบและลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการที่ดีจะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีการระบุรายละเอียดต่าง ๆ ของกิจกรรมที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการเขียนโครงการจำเป็นต้องกำหนดองค์ประกอบหรือโครงสร้างของโครงการที่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประเด็น ดังนี้คือ (สมคิด พรหมจ้อย, 2550)

1. จะทำอะไร คือ การตั้งชื่อโครงการ ควรมีความชัดเจน เหมาะสม และเข้าใจง่าย ควรเป็นข้อความสั้น ๆ ที่สะท้อนสาระของโครงการ
2. ทำไมจึงต้องทำ คือ หลักการและเหตุผล ชี้ให้เห็นปัญหาและเหตุผลว่าทำไมจึงจำเป็นต้องจัดทำโครงการ
3. ทำเพื่ออะไร คือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ สามารถตอบได้ว่า สิ่งที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในโครงการคืออะไร

4. ทำอย่างไร คือ วิธีดำเนินการ ในส่วนนี้ของโครงการเป็นส่วนที่ระบุถึงขั้นตอนที่แสดงถึงรายละเอียด แนวทาง กลยุทธ์ และวิธีการ

5. จะทำเมื่อไร คือ ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ เป็นการระบุระยะเวลาการดำเนินงานโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนกระทั่งถึงเวลาเสร็จสิ้นโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใด

6. ต้องใช้เงินและทรัพยากรเท่าใด คือ งบประมาณและทรัพยากร เป็นการแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด

7. ใครเป็นผู้รับผิดชอบ คือ ผู้รับผิดชอบโครงการ ควรระบุหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ

8. จะทราบผลการดำเนินงานได้อย่างไร คือ การติดตามและประเมินโครงการ ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบว่า ในการดำเนินโครงการ สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด

ฉะนั้น การออกแบบโครงการที่ดีจะสามารถทำให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการที่ดียอมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งลักษณะที่ดีของโครงการสร้างสุขภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องสามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์กรได้

กรณีศึกษา...ความสุขครบทุกมิติ ใน 1 โครงการ

การทำโครงการ Happy Workplace หรือการสร้างองค์กรแห่งความสุขในแต่ละองค์กร มีการออกแบบโครงการและกิจกรรมที่แตกต่างหลากหลาย ทั้งที่เป็นโครงการระยะยาว โครงการระยะสั้น หรือเป็นแค่กิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ใช้เวลาเพียง 1 วัน ก็ตาม การออกแบบโครงการและกิจกรรมเหล่านี้มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งที่น่าสนใจไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ มีเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน เช่น เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กร สิ่งที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน

ในการออกแบบโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้น คงจะเป็นการรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ

องค์กรบางแห่งจึงออกแบบเครื่องมือในการสำรวจ เช่น แบบสอบถามความต้องการ แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เพื่อสำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกิจกรรม สวัสดิการ หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร บางแห่งนำเครื่องมือสำเร็จรูปที่นักวิชาการพัฒนาขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เช่น เครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคลด้วยเครื่องมือ Happinometer ทำให้สามารถรู้ได้ว่าพนักงานในองค์กรมีความสุขด้านไหนมากน้อยเพียงใด การวัดความสุขระดับองค์กรด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index จะสามารถบอกได้ว่าองค์กรควรพัฒนาไปในทิศทางไหน การสำรวจดังที่ได้กล่าวมาเป็นข้อมูลพื้นฐานซึ่งจะสามารถทำให้ผู้ออกแบบโครงการหรือกิจกรรมภายในองค์กร คิดกิจกรรมได้ตอบสนองความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงไม่น้อยเช่นกัน คือ บริบท ความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร และอาจจะขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหารองค์กรด้วยว่ามีแนวคิดหรือนโยบายจะพัฒนาองค์กรอย่างไร

สิ่งสำคัญอีกประการ คือ ความคิดสร้างสรรค์ที่จะออกแบบโครงการหรือกิจกรรมให้น่าสนใจให้พนักงานอยากจะเข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ครบทุกมิติ ผู้เขียนมีตัวอย่างโครงการสร้างสุขที่น่าสนใจจาก 2 องค์กรต้นแบบ คือ บริษัทฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารล จำกัด และห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์การ์เมนท์ จำกัด เพื่อเป็นกรณีศึกษาให้องค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปเป็นแบบอย่างหรือประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรของตน โดยผู้เขียนได้เข้าไปศึกษา เยี่ยมชมองค์กร และทำการสัมภาษณ์พนักงานที่เป็นทีมงานสร้างสุขขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปเนื้อหาสาระการออกแบบโครงการของแต่ละองค์กรดังนี้

■ บริษัทฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารเรล จำกัด

บริษัทฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารเรล จำกัด ตั้งอยู่ที่อำเภอสามพราน จ.นครปฐม มีพนักงานประมาณ 580 คน เป็นบริษัทผลิตขายส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูป เสื้อผ้าเด็ก และผู้ใหญ่

แนวคิดในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้มาจากการที่องค์กรเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในฐานะองค์กรต้นแบบจึงได้รับทราบแนวคิด และต้องการจะพัฒนาองค์กรให้มีความสุขอย่างยั่งยืนและมีกิจกรรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการ จึงได้ก่อตั้ง “ศูนย์สร้างสรรค์ความสุข” ขึ้น เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ภายในองค์กร

การดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขของบริษัท ฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารเรล จำกัด ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรเป็นอย่างดี โดยผู้บริหารมีนโยบายในการสร้างสุขคือ **“ทำบ้านให้เป็นวิมาน ทำโรงงานให้เป็นสวรรค์”** ภายใต้แนวนโยบายดังกล่าว จึงได้จัดกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรให้พนักงานหลากหลายกิจกรรม/โครงการ แต่ไม่ได้มีการวัดผลประเมินผล จึงทำให้ไม่สามารถทราบความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของทีมสร้างสุขขององค์กรที่ว่า

“ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นอย่างดีก่อนหน้านี้ จึงทำกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรมากมายหลายกิจกรรม นึกอะไรได้ก็ทำไปโดยไม่มีการวัดและประเมินผลทั้งก่อนและหลังทำ จนรู้สึกเหนื่อย และไม่รู้ว่าพนักงานมีความสุขจริงหรือเปล่าหรือมีความต้องการความสุขด้านไหน พอบริษัทได้เข้าร่วมเป็นองค์กรสมาชิกของมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ก็เลยมีแนวคิดที่จะทำให้จริงจังมากขึ้น และมีเป้าหมายที่ต้องการให้ทุกคนในองค์กรมีความสุขอย่างยั่งยืน ทั้งในเวลางาน และนอกเวลาทำงาน และต้องการทำโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างหลากหลาย”

ด้วยแนวคิดที่ต้องการสร้างสุขในองค์กรให้ได้ผลลัพธ์อย่างจริงจังและยั่งยืน จึงได้ใช้เครื่องมือ Happinometer หรือเครื่องมือวัดระดับรายบุคคล มาเป็นตัวช่วยเพื่อวัดความสุขของพนักงานในองค์กรว่ามีความสุขในมิติต่างๆ ทั้ง 8 มิติ มากหรือน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่า พนักงานมีคะแนนความสุขในด้าน Happy Relex Happy Society และ Happy Money ที่น้อยกว่าด้านอื่น ๆ ทีมงานสร้างสุขในองค์กรจึงนำผลที่ได้มาออกแบบโครงการสร้างสุขในองค์กร โดยการนำโครงการที่เคยทำมาแล้วมาพัฒนาปรับปรุงยกระดับให้น่าสนใจและทำอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น คือ

โครงการเห็ดสารพัดสุข เกิดขึ้นเนื่องจากเป็นโครงการเก่าที่เคยดำเนินการมาแล้ว แต่เนื่องจากไม่มีโครงสร้างคณะทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำโครงการไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม และต้องปล่อยทิ้งโรงเรียนเห็ดไประยะเวลาหนึ่ง เมื่อมีความคิดจะดำเนินโครงการอีกครั้ง คณะทำงานจึงได้นำกลับมาพัฒนาเพราะเห็นว่า เป็นโครงการที่สามารถแก้ปัญหาคือความสุขในด้าน Happy Relex Happy Society และ Happy Money ได้เป็นอย่างดี และยังเสริมความสุขในมิติอื่นๆ ได้อีกด้วย ทีมสร้างสุขที่ดูแลโครงการเห็ดสารพัดสุข ได้กล่าวถึงโครงการว่า

“โครงการนี้เป็นโครงการเก่าที่เคยทำมานานแล้ว ทำกันแบบไม่จริงจัง เพราะไม่มีคนคอยดูแล มีโรงเรียนเดิมที่ปล่อยทิ้งไว้ พอจะออกแบบโครงการก็เลย คิดถึงทุนที่มีอยู่เดิม เพราะหากทำโครงการนี้ได้สำเร็จน่าจะตอบสนองความสุขให้กับพนักงานหลายๆ มิติ”

การดำเนินโครงการ เริ่มต้นจากพนักงานกลุ่มเล็กๆ ซึ่งเป็นกลุ่มที่นิยมบริโภคเห็ดเพราะเห็นว่า มีประโยชน์ แต่เห็ดในท้องตลาดมีราคาสูงและไม่แน่ใจในเรื่องคุณภาพว่าจะมีการใช้ยาฆ่าแมลงหรือไม่ จึงได้รวมตัวกันออกแบบโครงการ และมีการดำเนินโครงการเป็นลำดับขั้นตอน ได้แก่ การปรับปรุงโรงเรียนเก่าที่มีการปล่อยทิ้งมานานพอสมควร ให้เป็นโรงเรียนที่สะอาด สามารถรักษาความชื้น และถ่ายเทอากาศได้ดี ไม่ร้อน ภายในตัวโรงเรียนมีชั้นสำหรับวางก้อนเชื้อเห็ด



รูปภาพที่ 1 โรงเรือนเห็ดและบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร

การซื้อก้อนเชื้อเห็ดหลายชนิด ได้แก่ เห็ดนางฟ้า เห็ดภูฐาน เห็ดหูหนู มาวางที่ชั้น การดูแลรดน้ำ ซึ่งได้มีการจัดตารางการดูแลรักษา รดน้ำสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน แต่หากมีเพื่อนพนักงานคนใดไม่มีเวลาดูแลรดน้ำ เพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ ก็จะช่วยเหลือกันในการรดน้ำ และดูแลรักษาเห็ด เห็ดที่ได้มาจะนำมาขายและแจกจ่าย ให้สมาชิกในโรงงานในราคาที่ถูก มีปริมาณที่มากกว่าในท้องตลาด มีคุณภาพ ปราศจากสารเคมี ทำให้พนักงานรวมถึงครอบครัวพนักงานมีเห็ดที่มีคุณภาพ บริโภค นอกจากนี้ยังมีการรับสมัครสมาชิกที่สนใจมาเข้าร่วมโครงการเพิ่มเติม โดยในโครงการจะมีกิจกรรมการฝึกอบรมให้สมาชิกและผู้สนใจมีความรู้เรื่องการ ปลูกเห็ด เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปสร้างรายได้เสริมให้กับตนเองและครอบครัว ที่บ้านได้ รายได้จากการขายเห็ดจะนำไปต่อยอดทำกิจกรรม “เดือนกตัญญู” ในเดือนสิงหาคมของทุกปี ที่มีกิจกรรมให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ร่วมระลึกถึงพระคุณบิดามารดา รวมถึงการช่วยเหลือสังคมภายนอกเรียกได้ว่า นอกจากจะสร้างความสุขให้กับคนในองค์กร และยังส่งต่อความสุขให้กับชุมชน ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งทีมสร้างสุขที่ดูแลโครงการเห็ดสารพัดสุข กล่าวว่า

“สมาชิกของโครงการตอนนี้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะพนักงานเห็นว่าทำ แล้วเกิดประโยชน์ นอกจากนี้เรายังค้นคว้าข้อมูลมาจัดบอร์ดหน้าโรงเรือนเพาะ

เห็ดเพื่อให้ความรู้ในเรื่องการปลูก และมีเมนูสุขภาพที่ทำจากเห็ดไว้แนะนำ สามารถนำไปทำรับประทานเองได้ง่ายๆ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่จะต่อยอด กิจกรรมโดยการคิดจะทำกิจกรรมเห็ดลดพุง เพื่อสุขภาพที่ดีของคนในองค์กร”

ผลลัพธ์ในการทำกิจกรรมคือ พนักงานได้มีส่วนในการทำกิจกรรมร่วมกัน ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานที่ต้องนั่งเย็บผ้าตลอดทั้งวัน ฝึกระเบียบวินัยที่จะต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาดูแลรักษาและยังได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการดูแล รดน้ำ ทำให้ได้เห็ดที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นผักที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ไร้สารพิษ ราคาย่อมเยาไว้บริโภค ลดค่าใช้จ่าย ได้รับความรู้จากการฝึกอบรมและการศึกษาค้นคว้า จนกระทั่งอาจจะสามารถให้พนักงานที่สนใจนำไปต่อยอดทำให้เกิดรายได้เสริมในครอบครัวได้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างรายได้เพื่อนำไปทำกิจกรรมสร้างสุขอื่นๆ ขององค์กร

■ ห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์การ์เมนท์ จำกัด

ห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์การ์เมนท์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 58/15 ซอย 14/19 แขวงจอมทอง เขตจอมทอง กทม. 10150 มีพนักงานประมาณ 300 คน เป็นโรงงานผลิตและจำหน่ายเสื้อยืด No problem SUPREMA cotton ที่มีลักษณะรูปทรงภายนอกของโรงงานเป็นบ้าน พนักงานอยู่กันอย่างอบอุ่นในบ้านหลังใหญ่

ผู้บริหารมีแนวคิดที่จะพัฒนาพนักงานของตนให้มีความสุขในทุกด้าน โดยได้เป็นต้นแบบในการทำกิจกรรม ลงมือทำกิจกรรมร่วมกับพนักงาน ภายใต้ นิยามแห่งความสุขคือ **“รอยยิ้มสร้างมิตร ความคิดสร้างงาน องค์กรสร้างสุข”** และเพื่อความยั่งยืนในการสร้างความสุขในองค์กร ผู้บริหารจึงจัดทำห้องสร้างสุขไว้บริษัทเพื่อให้พนักงานมีพื้นที่ไว้พักผ่อน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก ซึ่งทีมงานสร้างสุขขององค์กร กล่าวว่า

“การมีห้องสร้างสุข ห้องอาจจะไม่ได้เป็นตัวสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในโรงงาน แต่อย่างน้อยก็เป็นพื้นที่ที่เป็นศูนย์รวมให้พนักงานทุกคนสามารถแบ่งปันความสุขซึ่งกันและกันได้ เป็นจุดรวมใจในการทำเรื่องที่ดีๆ”

ก่อนเริ่มทำโครงการสร้างสุขในองค์กรทีมงานสร้างสุขได้มีการใช้เครื่องมือ Happinometer วัดระดับความสุขของบุคคล ซึ่งพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความสุขในมิติ Happy Relex Happy Society และ Happy Money นอกจากนี้ยังใช้เครื่องมือ Happy Workplace Index เพื่อตรวจสอบสุขภาพขององค์กรก่อนวางแผนคิดโครงการ/กิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยโครงการที่องค์กรได้ออกแบบเพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงานและสามารถมีความสุขได้อย่างครอบคลุม คือ

โครงการขยะสร้างบุญปันสุข เกิดขึ้นเนื่องจากต้องการทำโครงการสร้างสุขในองค์กร และขยะเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หากมีการคัดแยกขยะให้เป็นหมวดหมู่ก็จะลดปัญหาขยะลงได้ และสามารถนำขยะที่สามารถขายได้ไปขาย เพื่อสร้างรายได้นำไปต่อยอดทำกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรอื่น ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์กร

กระบวนการดำเนินโครงการเริ่มตั้งแต่การจัดหาสถานที่ในการทิ้งขยะ ค้นหาข้อมูลในการคัดแยกขยะและจัดหาถังขยะแยกตามสี และมีป้ายบอกประเภทของขยะให้ทราบว่า ถังขยะนั้นควรทิ้งขยะประเภทใด เช่น ขยะแห้ง



รูปภาพที่ 2 การคัดแยกขยะโครงการขยะสร้างบุญ ปันสุข

ขยะเปียก ขยะอันตราย ขวดพลาสติก ฯลฯ หลังจากนั้นได้รณรงค์ให้พนักงานทิ้งขยะให้ถูกที่ เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้สะอาด

นอกจากนี้พนักงานยังสามารถนำขยะ เช่น ขวดพลาสติก กระดาษต่าง ๆ ที่สามารถนำไปขายสร้างรายได้จากที่บ้านมาบริจาคในโรงงาน เพื่อลดขยะในบ้านของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น และนำเงินที่ได้ไปต่อยอดทำกิจกรรมอื่น ๆ เช่น มอบทุนการศึกษาให้บุตรพนักงาน ที่มีผลการเรียนดี และดำเนินการจัดกิจกรรมสร้างสุขอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เห็นได้จากคำบอกเล่าของทีมงานสร้างสุขขององค์กรว่า

“รายได้จากการดำเนินโครงการ ขายขยะครั้งแรกใน 2 อาทิตย์ ได้รับเงิน 514 บาท ระยะเวลา 1 ปี คาดว่าจะขายได้เงินทั้งหมด 12,336 บาท ซึ่งเงินจำนวน 12,336 บาท จะมอบเป็นทุนการศึกษาให้กับลูกของพนักงานที่มีผลการเรียนดีเด่น จำนวน 5 ทุน ทุนละ 1,000 บาท ส่วนที่เหลือจะนำเงินไปดำเนินกิจกรรมสร้างสุขอื่นๆ”

ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรม คือ สถานที่ทำงานสะอาด มีสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลที่ดีกับคนในองค์กร พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ทั้งการช่วยคัดแยกขยะและทิ้งขยะให้ถูกที่ และการนำขยะมาบริจาคทำให้เกิดระเบียบวินัยในตัวเองที่จะต้องช่วยการดูรักษาความสะอาด ได้รับความรู้จากการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดแยกขยะ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของเงินที่นำไปทำกิจกรรมสร้างสุขต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเกิดความรักองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการที่องค์กรเห็นคุณค่าในตัวพนักงานและให้ความสำคัญกับพนักงาน รวมถึงครอบครัวของพนักงานอีกด้วย

จากโครงการที่น่าสนใจที่มีการออกแบบเป็นอย่างดีทั้ง 2 องค์กร พบว่าจะทำให้พนักงานมีความสุขอย่างหลากหลายมิติ ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน โดยผู้เขียนจะเชื่อมโยงโครงการที่ได้นำเสนอไปนี้กับความสุขทั้ง 8 ประการ เพื่อให้เห็นว่าสามารถทำโครงการเพียงแค่โครงการเดียวแต่สามารถส่งผลให้พนักงานมีความสุขครบทั้ง 8 ประการ ดังนี้

ความสุข 8 ประการ	โครงการเห็นสารพัดสุข	โครงการขยะสร้างบุญปันสุข
1. Happy Body	การรดน้ำ และดูแลเห็นเป็นกิจกรรมที่ทำให้พนักงานได้ใช้กำลังนอกจากนี้ยังมีเห็นที่ไรสารพิษไว้บริโภคส่งผลให้สุขภาพร่างกายของพนักงานดีขึ้น	การทำสถานที่ทำงานให้ไร้ขยะ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีส่งผลให้สุขภาพของคนในองค์กรดีขึ้นตามไปด้วย
2. Happy Heart	พนักงานมีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน ได้จากการสลับสับเปลี่ยนกันดูแลเห็น	พนักงานมีน้ำใจเก็บขยะที่สามารถนำมาขายสร้างรายได้มาบริจาคที่โรงงาน
3. Happy Relax	พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน นอกเหนือจากการทำงาน ทำให้ผ่อนคลายความเครียดหรือได้เปลี่ยนแปลงอิริยาบถจากการทำงาน	พนักงานได้ร่วมกันทำกิจกรรมแยกขยะในองค์กร
4. Happy Brain	พนักงานค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในการปลูกและดูแลเห็น และนำความรู้ มาจัดบอร์ดให้เพื่อนพนักงานหรือผู้สนใจได้รับความรู้และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้	พนักงานได้ค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องการคัดแยกขยะแต่ละประเภท รวมถึงการให้ความรู้พนักงานคนอื่น ๆ
5. Happy Soul	พนักงานมีระเบียบวินัยในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาร่วมดูแลเห็น	พนักงานเกิดจิตสำนึกในการดูแลสิ่งแวดล้อม มีระเบียบวินัยในการช่วยกันดูแลรักษาสถานที่ทำงานให้สะอาด และรู้จักการให้และการแบ่งปัน

ความสุข 8 ประการ	โครงการหัตถสารพัดสุข	โครงการขยะสร้างบุญปันสุข
6. Happy Money	นำเห็นไปขาย สามารถสร้างรายได้และนำเงินไปต่อยอดกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร	นำขยะไปขายสร้างรายได้และนำรายได้มาบริหารจัดการในการต่อยอดกิจกรรมมอบทุนการศึกษาให้กับบุตรพนักงานและ ทำกิจกรรมสาธารณณะกุศลต่าง ๆ
7. Happy Family	สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและครอบครัวพนักงาน เพราะครอบครัวของพนักงานก็จะได้กินเห็นดีที่มีคุณภาพในราคาที่ถูก และสามารถนำไปเป็นกิจกรรมเสริมในครอบครัวได้ด้วย	ครอบครัวของพนักงานได้รับทุนการศึกษา ซึ่งทำให้เกิดความสุขและความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับครอบครัว
8. Happy Society	พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างให้เกิดรายได้และนำเงินที่ได้มา ไปต่อยอดกิจกรรมสร้างสุขต่างๆ ที่เป็นประโยชน์สาธารณะอื่น ๆ ได้ เช่น บริจาคสาธารณะกุศล	พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ได้นำเงินซึ่งได้มาจากการทำกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ไปสร้างประโยชน์แก่สาธารณณะ ชุมชนใกล้เคียง

สรุปกระบวนการออกแบบกิจกรรม

โครงการสร้างสุขทั้งสองโครงการที่ได้นำเสนอเป็นโครงการที่น่าสนใจและมีประโยชน์โดยจะเห็นได้ว่า โครงการที่ทำเพียงหนึ่งโครงการสามารถตอบสนองความสุขได้ในทุกมิติ และประหยัดงบประมาณ เพราะโครงการที่ได้นำเสนอไปนั้นทำให้เกิดรายได้ที่สามารถนำไปต่อยอดให้เกิดโครงการอื่น ๆ ได้ทำให้พนักงานสามารถมีความสุขอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

กระบวนการออกแบบโครงการทั้งสองโครงการที่ได้นำเสนอไป มีรูปแบบที่ไม่แตกต่างกันมากนัก อาจจะเนื่องจากบริบทองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ มีจำนวนพนักงานที่มีจำนวนที่ไม่แตกต่างกัน มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนโครงการสร้างสุขในองค์กรเป็นอย่างดี และมีทีมงานในการขับเคลื่อนและออกแบบโครงการ ซึ่งกระบวนการในการออกแบบโครงการเริ่มต้นที่การสำรวจปัญหา ความต้องการของพนักงานในองค์กรด้วยการใช้เครื่องมือ Happinometer วัดความสุขรายบุคคลของพนักงาน หลังจากนั้นจึงนำผลไปออกแบบรูปแบบโครงการเพื่อตอบสนองในด้านที่พนักงานต้องการ โดยไม่ได้ละทิ้งมิติด้านอื่น ๆ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาความสุขทุกมิติควบคู่กันไป จุดเริ่มต้นของโครงการทั้งสองโครงการมีความแตกต่างกันในส่วนของโครงการเห็ดสารพัดสุข เกิดจากการสำรวจต้นทุนหรือกิจกรรมเดิมที่เคยดำเนินการมาแล้ว ส่วนโครงการชยะสร้างบุญปันสุข เป็นโครงการที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ท้ายที่สุดแล้วทั้งสองโครงการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และยังทำให้เกิดรายได้ เพื่อนำไปต่อยอดกิจกรรมสร้างสุขอื่น ๆ ในองค์กร

จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่การออกแบบโครงการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข หรือโครงการใด ๆ ก็ตามขององค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรที่ผู้เขียนยกเป็นกรณีศึกษา อาจจะไม่ได้จัดทำเป็นโครงการที่มีรายละเอียด หรือองค์ประกอบในการเขียนโครงการอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ตามหลักทฤษฎี แต่ก็สามารถนำหลักการบางข้อไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามผู้เขียนเชื่อว่าหากสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ก็อาจจะเก็บเป็นฐานข้อมูลไว้ปรับปรุงพัฒนาได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

การนำตัวอย่างโครงการหรือกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ไปปรับใช้นั้นควรที่จะปรับให้เหมาะกับบริบท ทรัพยากร และสภาพปัญหา ขององค์กรของตน เพราะหากนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดขององค์กรของตน ก็อาจ จะไม่ได้ตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร หรือไม่ได้ทำให้พนักงาน เกิดความสุขอย่างแท้จริงก็เป็นไปได้ สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องสำรวจความต้องการของ พนักงาน หรือความทุกข์ของพนักงานให้ได้เสียก่อน แล้วจึงเอามาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการออกแบบโครงการ ประกอบกับการสำรวจทุนที่มีอยู่เดิมในองค์กร เช่น สำรวจว่าเคยมีกิจกรรมอะไรที่เคยทำมาแล้ว และมีแนวทางจะนำมาพัฒนากระดับ ได้หรือไม่ หรืออาจจะสำรวจทรัพยากรที่มีในองค์กร เช่น มีเครื่องเสียงในการเปิดเสียง ตามสาย มีสถานที่ในการทำกิจกรรม ก็อาจจะคิดออกแบบโครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือทุนเดิม รวมทั้งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร เป็นสำคัญ และสิ่งที่จำเป็นในการทำโครงการสร้างสุขในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีการวัดผลประเมินผลเพื่อที่จะได้รู้ผลลัพธ์ของการทำโครงการและนำไป ปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น

บรรณานุกรม

จิระวดี บุญทรง. ทีมงานสร้างสุข. บริษัทสมบูรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน 2556.
สัมภาษณ์.

จีรวัฒน์ เจนผาสุก. (2555). *การวิเคราะห์และออกแบบโครงการ*, 18 พฤศจิกายน 2556.
[www.cari.tasthailand.net/.../Analysis%20and%20design%20
projects%20](http://www.cari.tasthailand.net/.../Analysis%20and%20design%20projects%20)

จีอบสตรีทตอทคอม. (22 เมษายน 2556). *ความสุขของแรงงานไทยในปัจจุบัน*.
ไทยรัฐ.

ฐิติรัตน์ สุริยพรชัย. ทีมงานสร้างสุข. บริษัท ฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารเอล จำกัด.
25 ตุลาคม 2556.สัมภาษณ์.

พัฒนา สุขประเสริฐ. (2541). *กลยุทธ์ในการฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยุทธนา จันทน์ยั้งยง. ทีมงานสร้างสุข. บริษัทสมบูรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน
2556. สัมภาษณ์.

ยุวดี สมชิต. ทีมงานสร้างสุข. บริษัท ฮาร์ทแอนด์มายแอฟฟารเอล จำกัด. 25 ตุลาคม
2556. สัมภาษณ์.

สมคิด พรหมจ้อย. (2550). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
จตุพรดีไซน์.

องค์กรแห่งความสุขกับการให้คุณค่ากับคนทำงาน “ความสุขแบบ SPS The Best !”

ลลิตา มาไพศาลทรัพย์



รูปภาพที่ 3 S.P.S GROUP

บทนำ

ในปัจจุบันการทำงานในทุกองค์กรต่างมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ในหลายองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ซึ่งในที่นี้ก็คือ จะทำอย่างไรให้พนักงานมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี แล้วเกิดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ความสุขในการทำงานจะเกิดขึ้นได้จะต้องทำให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเอง รับรู้ความรู้สึกมีส่วนร่วม ดังที่ วาร์ (Warr 1990, อ้างถึง รัชนี้ ชาญสมสกุล 2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นความสุขที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย การรับรู้ในงาน กระตือรือร้น มีวินัยในตนเอง และรู้สึกตนเองมีคุณค่าเกิดความภาคภูมิใจ สอดคล้องกับท่านพุทธทาสภิกขุ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความสุขเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนแสวงหา ความรู้สึกของบุคลากรในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้เกิดความพึงพอใจ และพยายามที่จะทำให้ตนเองมีความสุข รู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่าเพราะการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อบุคคลมีความสุขก็จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังอย่างยั่งยืน ซึ่งการที่บุคคลนั้นจะเกิดความสุขมีหลายปัจจัยด้วยกัน หนึ่งในนั้นที่สำคัญก็คือได้รับการให้คุณค่าทางจิตใจ ได้รับการยอมรับ ได้แสดงความคิดเห็นและความต้องการอย่างมีส่วนร่วม จนเกิดเป็นความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จได้

“องค์กรสุขภาวะ” (Happy Workplace) เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งหมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่บุคลากรทุกคนมีสุขภาวะที่ดี จึงได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้นเป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ

คือ ด้านการมีสุขภาพดี (Happy Body), การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Happy Heart) การรู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax) การมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว มีคุณธรรมประจำใจ (Happy Soul), มีเศรษฐกิจการเงินที่ดี (Happy Money) การพัฒนาความรู้ (Happy Brain) การมีครอบครัวที่ดี (Happy Family) และมีสังคมที่มีความสุข (Happy Society) ดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ “คนทำงานในองค์กร” ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชนและสังคม

บริษัท เอส พี เอส อินเตอร์เทค จำกัด เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่กำลังพัฒนาองค์กรโดยมีฐานแนวคิดการให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะเชื่อว่า หากพนักงานมีความสุขได้รับการพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ และมีระบบการบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ก็จะทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งได้พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดมา บริษัท เอส พี เอส อินเตอร์เทค จำกัด จึงได้เข้าร่วมเป็นหนึ่งในองค์กรสุขภาวะต้นแบบของจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลารที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน เป็นสำคัญ โดยการนำแนวคิดองค์กรสุขภาวะไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งระบบการบริหารที่มีใช้การสั่งการ แต่เป็นการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผลนโยบายองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน โครงสร้างคณะทำงานในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ กิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้องต่อความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน และทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน จนกระทั่ง บริษัท เอส พี เอส อินเตอร์เทค จำกัด ได้รับคัดเลือกเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของจังหวัดฉะเชิงเทรา ในปี พ.ศ.2556

บทความนี้จึงสังเกตเห็นถึงกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างเป็นระบบ และให้คุณค่ากับพนักงานเป็นสำคัญของบริษัท เอส พี เอส อินเตอร์เทค จำกัด ที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง ได้รับการยอมรับในความคิดเห็นและ

องค์กรที่ความสุขกับการให้คุณค่ากับคนทำงาน
“ความสุข!!! SPS The Best !”

ความต้องการของตน อีกทั้งมีโอกาสด้านศักยภาพของตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงาน องค์กร และชุมชน จึงเขียนบทความขึ้นเพื่อประสงค์ให้ผู้อ่านได้เรียนรู้แนวคิด นโยบาย และกระบวนการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ หรือองค์กรแห่งความสุข โดยจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่สนใจสร้างองค์กรแห่งความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนเองต่อไปอย่างยิ่ง

ข้อมูลองค์กร



รูปภาพที่ 4 คุณสิน เสริมประภาศิลป์ ผู้ก่อตั้งบริษัท เอส.พี.เอส.

กลุ่มบริษัท เอส.พี.เอส. หรือเดิมจดทะเบียนการค้าในนาม “ส.ประภาศิลป์” เมื่อปี พ.ศ. 2509 ก่อตั้งขึ้นโดย คุณสิน เสริมประภาศิลป์ โดยเริ่มจากการประกอบ การโรงงานผลิตตู้ทρανซิสเตอร์ ผลิตตู้ทρανซิสเตอร์และผลิตภัณฑ์ต่างๆ จากวัสดุ ลามิเนทอัดด้วยแรงดันสูงและหนังเทียมคุณภาพ ใช้ไม้อัดเพื่อผลิตตู้เป็นครั้งแรก ในประเทศไทยจนกลายเป็นที่นิยม ต่อมาได้พัฒนาจากการใช้แรงงานคนเป็นหลัก มาเป็นการใช้เครื่องจักรกลเป็นหลักในกระบวนการผลิต

บริษัท เอส พี เอส อินเตอร์เทค จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่าย เพอร์นิเจอร์ไม้ประสาน ประเภทน็อคดาวน มากกว่า 40 ปี จำหน่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งออก 35 ประเทศทั่วโลก ปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 885 คน

■ **วิสัยทัศน์ (Vision)**

เราจะเป็นผู้นำในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในภูมิภาคเอเชีย

To be leader in the furniture field in Asia

■ **พันธกิจ (Mission)**

เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ความยั่งยืนขององค์กร และสนับสนุนในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

Committed for continuous improvement, customer satisfaction, sustainability, and encourage towards environment and social affairs.

■ **ปรัชญา (Philosophy)**

เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีและยั่งยืนของพนักงาน องค์กร และสังคม

■ **วัฒนธรรมองค์กร (Culture Respect)**

R = Responsibility มีความรับผิดชอบในหน้าที่

E = Efficiency การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

S = Speed ความรวดเร็วในการทำงาน

P = Proactively ความกระตือรือร้นตั้งใจในการทำงาน

E = Economy การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

C = Communication การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจกัน

บริษัท เอส.พี.เอส.อินเตอร์เทค จำกัด มีความสนใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดูแลพนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร อันจะเห็นได้จากปรัชญาขององค์กรที่มุ่งเน้นถึงความเป็นอยู่ที่ดีและยั่งยืนของทั้งพนักงาน องค์กร และสังคม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันคือเป็นผู้นำในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในภูมิภาคเอเชีย SPS จึงได้ร่วมกับ สภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เข้าร่วมเป็นองค์กรต้นแบบจังหวัดฉะเชิงเทรา เข้าร่วม Happy Workplace ระดับประเทศ

องค์กรแห่งความสุขกับการให้คุณค่ากับคนทำงาน
“ความสุขคือ SPS The Best !”

และเข้าร่วมโครงการ CSR Continues Awards: โครงการส่งเสริมโรงงาน
อุตสาหกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ยกระดับสู่วัฒนธรรมและเครือข่าย
สีเขียวอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวคิดและนโยบายการบริหารจัดการองค์กร

กลุ่มบริษัท เอส.พี.เอส. (ส.ประกาศศิลป์) มีการบริหารงานที่ให้ความสำคัญ
กับทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด ซึ่งเชื่อว่าพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ
อันจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้ในภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการ
เปลี่ยนแปลงที่มีมาโดยตลอด ซึ่งมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการบริหาร
ตลอดมา จนกระทั่งได้เรียนรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะในปี พ.ศ.2550 ซึ่งพบว่า
มีความสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จึงได้ศึกษา
และนำมาปรับประยุกต์ใช้ กระทั่งในปี พ.ศ.2554 จึงได้เข้าร่วมในโครงการ
สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อเข้าร่วมโครงการฯ จึงมีการ
พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีระบบการ
ทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

กลุ่มบริษัท เอส.พี.เอส. (ส.ประกาศศิลป์) ได้ตระหนักถึงความสำคัญ
ต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้แนวคิดและนโยบายขององค์กร ที่เน้นให้พนักงาน
มีความสุขในการทำงาน มีความรักและผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนมีจิตอาสา
ที่พร้อมจะให้ความร่วมมือที่ดีกับสังคมภายในและสังคมภายนอก ในการสรรค์
สร้างความสุขให้เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความรัก
ในอาชีพการงาน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน พัฒนางานให้มีความก้าวหน้า
มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และสังคมโดยรวม จะส่งผลให้พนักงานและ
องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน
โดยเน้นที่ความต้องการที่แท้จริงของพนักงานเป็นสำคัญในการสร้างสรรค์
สวัสดิการและโครงการต่างๆ ขึ้น เป็นการให้คุณค่า การยอมรับ ในความคิดเห็น

ของพนักงานว่า เป็นส่วนสำคัญที่จะร่วมสร้างองค์กรแห่งความสุขจากความร่วมมือของพนักงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและมั่นคงอย่างแท้จริง องค์กรจึงได้กำหนดนโยบายการสร้างสุขในสถานที่ทำงานเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและการตอบสนองสู่สังคม ตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ อันประกอบด้วย



รูปภาพที่ 5 กรอบแนวคิดนโยบายการสร้างสุขในสถานที่ทำงาน

■ ด้านที่ 1 ด้านการสร้างสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace)

8 ประการ หมายถึง พนักงานในองค์กรมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพที่ดี ตลอดจนพัฒนาตนอย่างบูรณาการทุกมิติรวมถึงครอบครัวและสังคม เพื่อที่จะสามารถดูแลตนเองได้ รักคนอื่น รักครอบครัว ดูแลครอบครัว รักสังคม ดูแลสังคม ด้วย 8 Happy ได้แก่

1. สุขภาพดี (Happy Body)
2. สุขผ่อนคลาย (Happy Relax)
3. สุขน้ำใจงาม (Happy Heart)
4. สุขสงบ (Happy Soul)
5. สุขครอบครัวดี (Happy Family)

6. สุขสังคมดี (Happy Society)
7. สุขใฝ่รู้ หาความรู้ (Happy Brain)
8. สุขปลอดภัย (Happy Money)

■ **ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality work of life)**

หมายถึง ความผาสุกในการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเป็นอยู่ที่ดี และได้รับการยอมรับทางสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิต แสดงออกด้วยความรัก ความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านผลงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร

■ **ด้านที่ 3 ด้านการตอบแทนสู่สังคม (Cooperate Social Responsibility)**

หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในองค์กรและนอกองค์กร การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคมใกล้เคียงกับบริษัทฯ โดยพนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชนและสังคมโดยรวม ภายใต้อหุกิจจริยธรรม การกำกับดูแลที่ดี เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

แนวคิดของผู้บริหารต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข

คุณอรพินท์ เสริมประภาศิลป์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน บริษัท เอส.พี.เอส อินเตอร์เทค จำกัด กล่าวว่า “การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ กล่าวคือ การจะกระทำสิ่งใดที่จะพัฒนาคนจะต้องสอนให้เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งนั้นจะได้แก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ตรงจุด นอกจากนี้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาลแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานพัฒนาได้จะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน สอนให้พนักงานเรียนรู้ที่จะยืนได้ด้วยตนเอง”

“โรงงานเป็นบ้านหลังที่สอง ที่มีทั้งความอบอุ่น และความมั่นคงในชีวิต”

“SPS กับการเป็นองค์กรแห่งความสุข” คุณอรพินท์ มีความเชื่อว่าพนักงานใช้เวลาอยู่กับงานมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน เสมือนเป็นบ้านอีกหนึ่ง

หลังที่ต้องมาดำเนินชีวิตอยู่ ดังนั้นจึงมีแนวคิดให้ “โรงงานเป็นบ้านหลังที่สอง” ให้กับพนักงานกว่า 2,000 คน หากแต่บ้านของแต่ละบุคคลก็มีความอบอุ่นที่ต่างกันไป บ้าน SPS หลังนี้จะต้องทำให้มีทั้ง “ความอบอุ่น” และ “ความมั่นคง” ในชีวิต องค์กรจึงมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการสร้าง SPS องค์กรแห่งความสุข เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุข และประสบความสำเร็จในชีวิตและอาชีพการงานสืบต่อไป

■ การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ “องค์กรแห่งความสุข”

การเข้าร่วม Happy Workplace ของ SPS สืบเนื่องจากการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งความสุข ที่มีแนวคิดที่สอดคล้องและครอบคลุมกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสวัสดิการ การบริหารงาน ที่เอื้อต่อความสุขและความต้องการของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้เข้าร่วมโครงการนี้ และเชิญชวนสถานประกอบการอื่น ๆ เข้าร่วมด้วย ทำให้เกิดการจัดการกิจกรรมที่ทำอย่างเป็นระบบมากขึ้นตามกล่องแห่งความสุข 8 ประการ

จากจุดเริ่มต้นของความเชื่อของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมั่นว่า ผลกำไรที่สูงขึ้นนั้นย่อมเกิดมาจากความสุขในสถานที่ทำงาน ซึ่งคุณจารย์หลายๆ ท่านได้พิสูจน์แล้ว ประกอบกับผลกระทบด้านแรงงานที่เข้าสู่ภาวการณ์แข่งขันที่สูง ภาคอุตสาหกรรมแต่ละแห่งก็แข่งขันเสนอให้สวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน พร้อม ๆ กับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแรงงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่คุ้มค่า ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของแรงงาน อย่างเห็นได้ชัดจากยอดตัวเลขสถิติการเคลื่อนย้ายแรงงานในพื้นที่ มีมากถึงร้อยละ 8-10 ถ้าเรามีคนงาน 2000 คน เท่ากับว่า 160-200 คน ที่มีการลาออกหางานใหม่ คณะผู้บริหารผู้จัดการ ได้เล็งเห็นถึงปัญหานี้ จึงริเริ่มที่จะเสริมสร้างความสุขในสถานที่ทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างยั่งยืน

■ กระบวนการสร้างเสริมสุขคนทำงาน

“พบกันสวัสดิ์ สามัคคีคือพลัง สร้างสรรค์เอส.พี.เอส
SPS THE BEST ... SPS THE BEST ... SPS THE BEST”



รูปภาพที่ 6 ท่าพรีเซนต์ของพนักงาน เอส.พี.เอสฯ

บริษัทจะมีท่าพรีเซนต์ เพื่อบ่งบอกว่าเราเป็นเอส.พี.เอสฯ ที่พนักงานทุกคนจะรู้จักและคุ้นเคยเป็นอย่างดี ซึ่งจะต้องทำทุกวันจันทร์และวันพุธ ดังที่พนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“เวลาทำก็ทำให้เรารู้สึกดีกับองค์กร เหมือนสอนให้เรารู้จักเคารพให้เกียรติกัน ให้ทุกคนได้ยึดมั่นในองค์กร เข้ามาทุกคนก็ต้องสวัสดิ์กันอยู่แล้วอย่างคนไม่รู้จักกันเดินสวนกันเฉยๆ ก็จับมาสวัสดิ์กันซะ ก็ทำให้รู้จักกันไปโดยปริยาย เหมือนทำให้พนักงานระลึกถึงองค์กรเสมอ และภาคภูมิใจในองค์กร”

ประกอบกับเพลงประจำบริษัทที่ชาวเอส.พี.เอส.ทุกคนร้องทุกเช้าวันพุธ ที่มีกิจกรรมร่วมกันทั้งองค์กร บทเพลงซึ่งหลายครั้งทำให้ผู้ร้องและผู้ฟังในคนเดียวกันเกิดความรู้สึกฮึกเหิม กระตุ้นอารมณ์ให้มีพลัง หรือบางครั้งผ่อนคลายความท้อใจ ที่อาจเกิดจากผลกระทบภายในและภายนอกในการทำงาน ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน

ในระยะแรก ๆ การเสริมสร้างความสุขได้มอบหมายให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยจัดตั้งคณะกรรมการมาร่วมดำเนินกิจกรรม อาทิ คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการกีฬา คณะกรรมการโรงอาหาร คณะกรรมการสหกรณ์ รูปแบบการบริหารเป็นไปบนพื้นฐานของความต้องการของพนักงานผ่านคณะกรรมการ กระบวนการบริหารงานเริ่มตั้งแต่การกำหนดให้งานเสริมสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน เป็นยุทธศาสตร์ของบริษัทและสนับสนุนอำนาจการให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ โดย

1. ประกาศนโยบายการสร้างสุข 3 ด้าน

2. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน 8 ด้าน โดยเป็นบุคลากรครอบคลุมจากหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจในตอนแรกพนักงานจะคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นของเขา จึงต้องทำให้พนักงานที่มาร่วมเป็นคณะกรรมการเห็นว่าแท้จริงแล้วโครงการนี้เป็นประโยชน์กับตัวผู้ทำ เป็นการช่วยสังคมและคนอื่น ๆ ได้อย่างไร คณะกรรมการจึงสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขพร้อมแบ่งปันผู้อื่น

ในระยะแรกเรียกว่า คณะกรรมการ QWL โดยการนำเอาหลักการบริหาร QWL มาใช้และเริ่มจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ บนพื้นฐาน ความรัก ความห่วงใย คนภายในบริษัท ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยยึดโยงประเพณี วัฒนธรรม และสังคม มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการตามแผน และติดตามผลการดำเนินการ และกำหนดตัวชี้วัดความสุข โดยนำเอาการตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร (Happy Workplace Index) มาใช้วัดผลดำเนินการ 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในสถานที่ทำงาน ด้านกระบวนการสร้างสุข ด้านสุขภาพกาย ใจ ผลลัพธ์องค์กร MapHR ในครั้งแรกมีคะแนนรวมร้อยละ 79

ประกอบกับองค์กรได้เข้าสู่การประกวด CSR-DIW Awards ซึ่งเป็นการมองถึงผู้มีส่วนได้เสียกับการประกอบธุรกิจ ประกอบไปด้วย ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ขาย พนักงาน ชุมชน และหน่วยงานราชการ โดยนำเอาหลักการ 7 หลักมาเป็นแนวทาง

การทำงาน ประกอบด้วยหลักกำกับดูแลองค์กร สิทธิมนุษยชน แรงงาน
สิ่งแวดล้อม การดำเนินการอย่างเป็นธรรม คู่ครองผู้บริโภค และการมีส่วนร่วม
และพัฒนาชุมชน ซึ่งผลการดำเนินการทำให้กลุ่มบริษัทได้รับรางวัล CSR-DIW
Awards

ต่อมาได้ร่วมโครงการ 8 รวิ 8 Happy เพื่อให้สถานประกอบการ หน่วยงาน
ภาครัฐ ภาคเอกชน ได้นำเอาหลักการ 8 Happy เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง
ความสุขในสถานที่ทำงาน Happy Workplace ซึ่งกลุ่มบริษัท เอส พี เอส
ได้ศึกษาและประเมินภาพรวมแล้วเห็นว่า องค์กรมีพื้นฐานและเรียนรู้ในการสร้าง
ความสุขในสถานที่ทำงานมาแล้วระยะหนึ่ง น่าจะเป็นต้นแบบในการดำเนินการ
ภายใต้โครงการ 8 รวิ 8 Happy ได้ จึงเสนอตัวเข้าร่วมโครงการ โดยจัดส่งบุคลากร
ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ คุณภัทราวดี พรมสุวรรณ ผู้จัดการแผนกพัฒนา
บุคลากร เข้าร่วมฝึกอบรมและเป็นผู้ประสานงานพร้อมกำกับการทำงานร่วมกัน
ระหว่างภายในและสภาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา และจัดตั้งทีมงานขึ้นมา
บริหาร ในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมี คุณอรพินท์ เสริมประภาศิลป์
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน เป็นประธานคณะกรรมการ และแบ่งทีมงาน
เป็น 2 ด้านเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน คือด้าน วิชาการและงาน
ประชาสัมพันธ์ มอบหมายให้คุณประมิน อินทร์ชู รับผิดชอบ และ ด้านกิจกรรม
สัมพันธ์ มอบหมายให้ คุณสุวรรณา บุญนพ โดยจะมีทีมคณะทำงาน ที่มาจาก
ทุกหน่วยงานมาร่วมทำงาน

**3. สนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมคณะทำงาน ศึกษาดูงาน และการ
ประชุมพนักงาน** โดยจัดส่งคณะกรรมการกลุ่มบริหารกิจกรรม เข้าร่วมศึกษา
ดูงานบริษัทที่ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างสุขสำเร็จ เพื่อเป็นกรณีศึกษาตัวอย่าง

4. คณะกรรมการวางแผนงาน ในรูปแบบปฏิทินกิจกรรม แผนประจำ
รายสัปดาห์ และแผนกิจกรรมประจำเดือน ซึ่งแผนต่าง ๆ มาจากการสำรวจความ
ต้องการของพนักงาน และเครื่องมือวัดความสุขระดับองค์กร (Happy Workplace

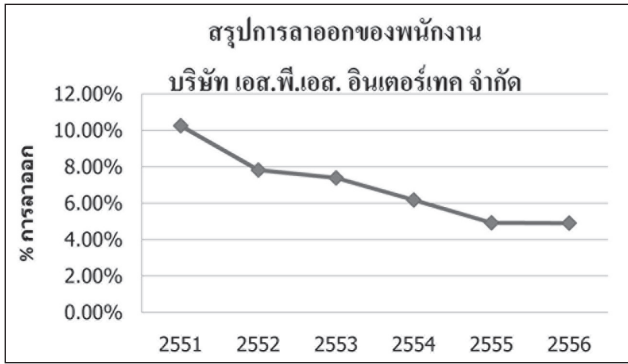
Index) ซึ่งทำให้ทราบได้ว่าบริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อน อยู่ในกระบวนการใดบ้าง และพนักงานมีระดับความสุขในแต่ละมิติในระดับใดจากเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) มาประกอบกัน

5. การดำเนินการ เน้นให้ทุกฝ่ายทุกหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมโดยแบ่งเป็นบ้าน 8 บ้าน และให้สมาชิกในฝ่าย หรือหน่วยงาน ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในบ้านหลังนั้น ๆ เช่น ปฏิทินกิจกรรมในเดือน มิถุนายน มีกิจกรรม แบ่งปันน้ำใจ ชื่อว่า Happy Heart สมาชิกทั่วทั้งองค์กรเข้าร่วมกิจกรรม และ กรกฎาคม มีกิจกรรม ด้านบวชพระไหว้พระแก้ววัด ซึ่งถือว่าตรงกับหลัก Happy soul สมาชิกในบ้าน Happy Soul ก็จะมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมตามที่หน่วยงานกลางเป็นผู้จัด ในขณะที่เดียวกันสมาชิกแต่ละบ้าน ก็สามารถร่วมทำกิจกรรมทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กรได้เช่นกัน แล้วนำภาพการเข้าร่วมกิจกรรมนั้นมาแชร์ และประชาสัมพันธ์ในองค์กรได้

6. การติดตามประเมินผล โดยการจัดการประเมินผลความสุขในระดับบุคคล (Happinometer) และการวัดความสุขระดับองค์กร (Happy Workplace Index)

■ **ผลลัพธ์ความสำเร็จจากความสุขสู่องค์กร**

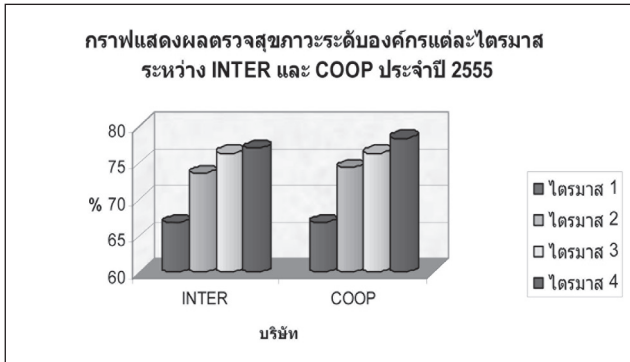
ในเชิงการบริหาร ผู้บริหาร คณะผู้จัดการ เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรแห่งความสุข เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับสูง (เจ้าของ) เป็นผู้สืบทอดแนวคิดด้วยตนเอง ประชุมกระตุ้นให้ผู้จัดการ หัวหน้างาน ได้เปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการงานภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง ในด้านบริหารอย่างไร ถึงจะมีกำไร ทำอย่างไรถึงจะได้ผลผลิตที่ดี และบริหารจัดการอย่างไรพนักงานจะมีสุข และปลอดภัย ให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความสุข ผลที่เห็นได้ คือ อัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลงต่อเนื่อง เหลือเพียงประมาณร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2556



แผนภาพที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงาน (เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2556)

และยังส่งผลให้สังคมขององค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น มีการรู้จักนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ การหารายได้เพิ่มจากงานประจำ เช่น การนำผักสวนครัวของใช้ ของกินของตนเองมาจำหน่ายแก่เพื่อนพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น มีส่วนร่วมในการแจ้งข่าวสาร ให้ข้อเสนอแนะที่อยากจะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในงานที่ตนเองมองเห็น มีพนักงานที่ไขว่คว้า หาคำความรู้ ศึกษาเพิ่มเติม เรียนรู้ในงานจนตนเองมีทักษะในงานมากขึ้น ได้พัฒนาตนเองโดยมีองค์กรสนับสนุน จนเกิดเป็นความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า เทคนิคชำนาญการ สามารถรับผิดชอบภาระงานได้มากขึ้น และมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตสินค้า และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การดำเนินงานสร้างความสุขในองค์กรของ SPS ทำให้เกิดผลลัพธ์การพัฒนาของพนักงาน และองค์กรมีความสุขมากขึ้นจากการประเมินด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index ซึ่งสะท้อนถึงพื้นที่แห่งความสุขขึ้นที่พนักงานสัมผัสได้



แผนภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบภาวะระดับองค์กร (Happy Workplace Index)

นอกจากนี้ การถอดบทเรียน สัมภาษณ์คณะทำงานในการสร้างความสุขขององค์กร และพนักงาน ยังพบผลลัพธ์ที่น่าสนใจอีกหลายประการ ดังนี้

■ **เกิดบรรยากาศการทำงานฉันทันท์พี่น้องระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนต่างสายงาน**

บรรยากาศการทำงานที่สามารถพูดคุยกันได้ทั้งในเรื่องงานเวลามีปัญหาอุปสรรคในการทำงานก็ร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหา นอกเหนือจากเรื่องงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน เวลามีปัญหาก็สามารถปรึกษากันได้อย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากการทำกิจกรรมร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เกิดปฏิสัมพันธ์และเปิดเผยตนเองยิ่งขึ้น ดังความเห็นของพนักงานที่ว่า

“กิจกรรมที่ทำช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ลดปัญหาความขัดแย้ง เพราะเจอหน้ากันทุกวัน ทำกิจกรรมด้วยกันจะมีปัญหากันได้อย่างไร เพราะเราได้คุยกันมากขึ้น”

อีกทั้งยังทำให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนต่างสายงาน ที่อยู่คนละแผนก เนื่องจากการทำกิจกรรมร่วมกัน เปิดโอกาสให้ได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น ทำให้รู้สึกได้ถึงความเป็นเพื่อนร่วมองค์กรเดียวกัน เกิดความผูกพันฉันทันท์มิตร เวลาทำงานเมื่อเกิดปัญหาที่สามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างไม่ขัดแย้ง ซึ่งมีพนักงานคนหนึ่งเล่าว่า

■ ลดช่องว่างทางความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและเปิดเผยต่อกันยิ่งขึ้น จากที่ลูกน้องบางคนเวลามีปัญหาก็ไม่กล้าปรึกษาหัวหน้างาน ทำให้ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน แต่เมื่อได้มีการพูดคุยกันในทุก ๆ เข้าเพื่อเตรียมงานด้วยบรรยากาศที่ดีและรับฟัง ประกอบกับได้ทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง จึงทำให้ลดช่องว่างทางความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องได้ยิ่งขึ้น สามารถปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวช่วยเหลือกัน เข้าใจกันเมื่อเกิดความเครียด ก็ช่วยให้คลายความเครียดได้ ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า

“พอมีกิจกรรมเราก็รู้จักหัวหน้าเรามากขึ้น ปกติมาทำงานเราก็ไม่สามารถเล่นอะไรกับหัวหน้าได้มาก แต่พอมีออกกำลังกายวันพุธ เราก็เห็นว่าหัวหน้าเขาก็เด่นอยู่กับเรา ก็คือเต็มทีกับเรากับลูกน้อง ได้เห็นว่าบางทีหัวหน้าเวลาทำงานหน้าตาขรึมๆ แต่พอมาเล่นกับเราก็คือไม่ใช่หัวหน้า คือเพื่อนกันมากกว่า กล้าพูดกล้าคุยได้มากขึ้น”

■ สุขภาพดีขึ้น อัตราการลางานลดน้อยลง เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้พนักงานมีโอกาสดูผ่อนคลาย และออกกำลังกาย จากเดิมที่ต้องทำงานอยู่กับที่เป็นเวลานาน หรือเกิดความเครียดจากงานที่ต้องทำซ้ำแบบเดิม ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรง อัตราการลาลดน้อยลง สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น จำนวนชิ้นงานที่เสียลดน้อยลง และทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งพนักงานคนหนึ่ง กล่าวว่า

“ทำกิจกรรมแล้วฮึดมาก มีแรง เข้ามาเร่างว่งๆ พอเรามาเดินแอโรบิก มันมีแรง ทำให้เราหายง่วง ทำงานได้เยอะขึ้น พลังมาจากไหนก็ไม่รู้นะ เกิดกับตัวหนูนะ เพื่อนก็เป็น”

■ พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม ผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง ที่ได้แสดงออกถึงความคิดเห็น ความต้องการ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีโครงสร้างการบริหารแบบพี่น้อง ทำให้สามารถพูดคุย ขอคำปรึกษากับหัวหน้างานของตนเองได้ รวมถึงผู้บริหารที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานอย่างเต็มที่ การให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นและความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม เกิดคุณค่าในตนเอง รักและผูกพันต่อองค์กร และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องร่วมพัฒนาองค์กรนี้ต่อไปอย่างยั่งยืน ดังที่พนักงานได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกัน คือ

ทางบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานได้รู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่ากับองค์กร โดยการไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และเห็นว่าหากองค์กรเป็นบ้านหลังที่สองของตนเอง เห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากมีความรู้สึกที่ว่าหากองค์กรโตก็หมายถึงพนักงานก็ก้าวหน้าไปด้วย

นอกจากนี้ คุณอรพินท์ เสริมประภาศิลป์ ยังได้กล่าวว่า ผลจากการสร้างให้เกิดความสุขในองค์กร พบว่า พนักงานทำงานมีความสุขยิ่งขึ้น มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ทั้งด้านรายได้ การจัดระบบการใช้ย่ำหิ้งของตนเองและครอบครัว การจัดการหนี้สิน จากการมีสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถแก้ปัญหาเรื่องหนี้สินและพนักงานมีเงินออมมากขึ้น พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความรักความผูกพันต่อองค์กร เห็นได้จาก อายุงานของพนักงานที่มีตั้งแต่ 5 ปี จนถึง 30 กว่าปี พนักงานขยันทำงาน ผลิตผลมีคุณภาพ เมื่อทำงานได้มากขึ้นโบนัสก็เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า มีอัตราการลาออกที่น้อยลงมาก กล่าวได้ว่า “เมื่อมีความสุขแล้วก็ไม่อยากไปไหน” นั่นเอง

■ การก้าวผ่านอุปสรรค

ในระยะแรกที่เริ่มแนวคิดการสร้างความสุขให้พนักงานในระยะนั้น สถานการณ์ขององค์กรพบกับวิกฤติ อัตราการลาออกของลูกจ้างมีมาก และส่งผลกระทบต่อผลผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์ จึงเล็งเห็นความสำคัญของพนักงานยิ่งขึ้น โดยการสร้างนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหา ด้วยการให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่จะเกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงาน องค์กร และสังคม

นอกจากนี้ในการดำเนินงานยังพบว่า พนักงานบางส่วนยังไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ตรงความต้องการอยู่บ้างในบางกิจกรรม อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ตั้งครรภ์ ลักษณะส่วนบุคคลที่เอนเอียง ไม่กล้าทำกิจกรรม เป็นต้น ซึ่งหากร่วมกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้า นั้น มีท่าที่เร็วและยากเกินไปบุคคลเหล่านี้จะตามไม่ทัน และมีส่วนร่วมได้ไม่เต็มที่นัก ดังนั้นทางคณะทำงานจึงได้หาวิธีทางพัฒนากิจกรรม โดยมีหลักการดำเนินงานที่มีผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้นแบบในการร่วมกิจกรรม และจะไม่บังคับใช้กฎระเบียบกับพนักงานเพื่อให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม หากแต่จะใช้กลวิธีอื่น ๆ ที่จะต้องพัฒนาต่อไป ประกอบกับประเมินผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ และปัญหาหรือข้อจำกัดของพนักงานที่มาร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

■ ผู้บริหาร เล็งเห็นความสำคัญ

ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของการสร้างความสุขในองค์กร และสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อให้พนักงานเห็นเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างจริงจัง โดยผู้บริหารยังมีส่วนร่วมในกิจกรรม และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงาน

- การจัดระบบคณะทำงานที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน
การจัดตั้งคณะทำงาน โดยการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ แบ่งออกเป็น

2 ฝ่าย คือ วิชาการ กับ กิจกรรม เพื่อให้รูปแบบของการทำงานสอดคล้องกับ ความถนัดและขับเคลื่อนสู่เป้าหมายได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการจัดระบบการทำงานที่ดีทำให้คณะกรรมการเกิดความทุ่มเทในการดำเนินงานร่วมกัน

การมีส่วนร่วมและทีมงานที่เข้าใจและเข้มแข็งเกิดขึ้นได้จากการที่ปรับเปลี่ยน จากการมอบให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสร้างความสุขระยะแรกของการสร้างความสุข โดยส่วนใหญ่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ดำเนินการเอง แต่ต่อมาก็ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) โดยให้คณะทำงานที่เกี่ยวข้องและพนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น คณะทำงานจะมีการประชุมทุกเดือน เพื่อให้รับทราบเป้าหมายและสถานะของบริษัทในทุกๆระยะ เพื่อจะได้รับรู้และดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

■ พนักงานมีส่วนร่วม ได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง

การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถความคิดเห็น และสนับสนุนให้เกิดการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานด้วยตนเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าเขาเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นคนที่องค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานยอมรับบรรยากาศในการทำงานร่วมกันก็มีความสุข เป็นมิตร องค์กรก็พัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว

โดยเชื่อมั่นว่า ความสุขที่สุขอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นได้นั้น เกิดจากสุขที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันคิดและสร้างสรรค์ขึ้น ความสุขนั้นเป็นสิ่งที่ทุกๆ คนต้องการและปรารถนาให้มีความสุขอยู่กับเราตลอดเวลา แต่ในความเป็นจริงนั้น เป็นสิ่งที่ยากมากในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาทำงาน ซึ่งมักจะมีความขัดแย้ง ปัญหาอุปสรรค และสิ่งทีก่อให้เกิดความไม่สบาย ใจต่างๆ อยู่ตลอดเวลา แต่เรายังสามารถเห็นพนักงานหลายคนที่สามารถทำงานบนพื้นฐานการทำงานอย่างดีได้ และมีพลังที่จะสามารถปลุกเร้าคนรอบข้างให้มีพลังและกำลังใจได้ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจ ความต้องการของคนรอบข้าง อาทิ ก่อนหน้านี

พนักงานทุกคนจะต้องใส่ชุดยูนิฟอร์มที่หนาและแข็งไม่เหมาะกับสภาพอากาศ และการทำงานของประเทศไทย จึงได้มีการสอบถามความต้องการของพนักงาน และปรับชุดยูนิฟอร์มเป็นเสื้อโพลีที่ใส่สบายยิ่งขึ้น ห้องน้ำที่ไม่เพียงพอ เมื่อพนักงานส่งใบร้องขอมาทางบริษัทก็จัดทำห้องน้ำให้เพียงพอเพื่อเป็นสวัสดิการพื้นฐานที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เป็นต้น

พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับการตอบสนองของความต้องการ จากหลากหลายช่องทาง อาทิ แบบสอบถามความต้องการในแต่ละกิจกรรม แบบประเมินความพึงพอใจ ผู้รับความคิดเห็นส่วนรวม ผู้รับความคิดเห็นของ พนักงานที่สามารถส่งตรงถึงผู้บริหาร โดยจะเป็นความลับมีผู้บริหารเท่านั้นที่รับทราบ และที่สำคัญมีกิจกรรม Morning Talk โดยทุกเช้าของแต่ละแผนก พนักงาน จะพบกับหัวหน้างานซึ่งจะรับทราบข้อมูลของบริษัท ทั้งเป้าหมายและทิศทางที่จะเกิดขึ้น สวัสดิการ และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนความต้องการ ปัญหา ที่เกิดขึ้นผ่านหัวหน้างาน เพื่อเข้าสู่การนำเข้าคณะทำงานเพื่อวางแผน ดำเนินการต่อไป ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเสียงหนึ่งที่มีส่วนร่วมในสวัสดิการและ กิจกรรมได้จากช่องทางเหล่านี้เอง ทำให้บริษัทสามารถจัดสวัสดิการและกิจกรรม ได้ตรงตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

■ การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร สู่เป้าหมายเดียวกัน

เพลงประจำ SPS และสโลแกน ยังเป็นสิ่งหนึ่งที่หล่อหลอมวัฒนธรรมเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อทุกคนจะเป็น SPS the Best ที่มีความมั่นคง ในชีวิตอย่างยั่งยืน โดยรับรู้ เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน

■ พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ

อัตราการลาออกลดน้อยลง ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากพนักงานได้มีโอกาส พัฒนาศักยภาพ ตามแนวทางการบริหารที่เชื่อว่า “ความเจริญเกิดขึ้นได้ บุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถ” อาทิ การอบรมความรู้เฉพาะทางให้พัฒนาสู่ระดับ ชำนาญการ อบรมภาษาอังกฤษ ส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้งาน

เชิงลึกทุกอย่างเกี่ยวกับเครื่องจักร เมื่อกลับมาก็เลื่อนขั้นเป็นผู้จัดการ หรือหัวหน้าหน่วยต่อไป จากการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่องนี้เอง ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความก้าวหน้าที่เป็นรูปธรรม จากคำกล่าวที่ว่า “จากเป็นเพียงนายช่างแค่ 5-6 เดือนที่ไปต่างประเทศ กลับมาได้เป็นถึงเทคนิคชำนาญการ หรือนายช่างใหญ่” เกิดความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต ถือได้ว่าเป็นการผูกใจพนักงานด้วยความก้าวหน้าอย่างมั่นคงในอาชีพของเขาเอง

■ คณะทำงานมีองค์ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ

องค์กรคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานขององค์กรได้เข้าร่วมอบรมเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ อาทิ หลักสูตรอบรมผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร (Happy Workplace Manager) หลักสูตรอบรมนักสร้างสุขขององค์กร (MapHR) เป็นต้น ประกอบกับได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ เสริมสร้างทักษะการทำงาน และให้คำปรึกษาอยู่เป็นระยะ จากการเข้าร่วมโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ของจังหวัดฉะเชิงเทรา และจากโครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Support) ทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การให้คุณค่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานกับพนักงานขององค์กร ควรให้การยอมรับในความเท่าเทียมกัน ยอมรับความคิดเห็น มีช่องทางการรับฟังความเห็นและความต้องการของพนักงาน เปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของพนักงานอยู่เสมอ ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน

การจะเป็นองค์กรสุขภาวะได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และมีการวางแผนกับทั้งระบบในการบริหารองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน คือ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหารงาน สวัสดิการ และกิจกรรมในองค์กร ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงเพียงระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น เพราะกิจกรรมใด ๆ นั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายองค์กร

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรสุขภาวะ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วม หากผู้บริหารมีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เล็งเห็นความสำคัญของความสุขในการทำงานที่จะส่งผลดีต่อพนักงาน และองค์กร จะส่งผลให้สามารถดำเนินการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของการสร้างความสุขในองค์กร และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

แนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะ ควรวิเคราะห์และวางแผนงานจากบริบทขององค์กร ซึ่งเป็นประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรม ความต้องการของพนักงาน การประเมินผลจากพนักงานโดยตรง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีบริบทเช่นนั้น โดยวิเคราะห์ออกมาให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็ง และข้อจำกัดอย่างไร เพื่อที่จะวางแผนการพัฒนาองค์กรอย่างตรงจุด ทั้งนี้สามารถอาศัยเครื่องมือของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในการวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) และการวัดความสุขระดับองค์กร (Happy Workplace Index) เป็นต้น หรือสามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ที่ www.happy-workplace.com

คณะทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรควรมีความเข้าใจในฐานแนวคิดองค์กรสุขภาวะ และที่สำคัญคือเป็นคณะทำงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด วางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลได้อย่างทั่วถึง มากกว่าการดำเนินงานที่คิดจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

การสื่อสารสู่พนักงานในเรื่องผลการประเมินทั้งในด้านความพึงพอใจ การวัดความสุขระดับบุคคล การวัดความสุขระดับองค์กร ควรนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลพร้อมทั้งเชื่อมโยงเหตุปัจจัยให้เห็นบริบทของ สาเหตุของจุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกิดขึ้น การดำเนินการ และผลความสำเร็จ เผยแพร่แบบง่าย ๆ ให้พนักงาน ได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ควรเผยแพร่เพื่อเป็นการ สื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเห็น ประโยชน์ที่พนักงานได้รับอย่างแท้จริง ประกอบกับมีการวัดความสุขระดับบุคคล อยู่เป็นระยะ เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของมิตินิสัยต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแบบประเมินของบริษัทที่ได้ทำอยู่แล้ว เพื่อให้เกิด การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ และตรงความต้องการของ พนักงาน

บรรณานุกรม

- ดำรงศักดิ์ ใจขาน. รองผู้จัดการฝ่ายผลิต แผนก Super. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- ประเสริฐชัย ไชยมโน. รองผู้จัดการ ฝ่ายซ่อมบำรุง. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- ประมิน อินทร์ชู. ผู้จัดการฝ่าย แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุข กันเถอะ*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- พล ใจเร็ว. รองผู้จัดการฝ่ายผลิต แผนกSuper. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.
- รัตน์ เสรมสุข. รองผู้จัดการ Logistics. บริษัท เอส.พี.เอส อินเทอร์เน็ต จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.

องค์กรแห่งความสุขกับการให้คุณค่ากับคนทำงาน
“ความสุข!!! SPS The Best !”

รัชณี หาญสมสกุล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม
ที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากร
ประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

สุวรรณวิภา ภูบัง. พนักงานฝ่ายผลิต แผนก Drilling. บริษัท เอส.พี.เอส อินเตอร์เทค
จำกัด. 2 พฤษภาคม 2556. สัมภาษณ์.

เอกลักษณ์ ครุฑชา. พนักงานแผนก wrapping ฝ่ายผลิต. บริษัท เอส.พี.เอส
อินเตอร์เทค จำกัด. 2 พฤษภาคม 2556. สัมภาษณ์.

อาภรณ์ ใจเร็ว. รองผู้จัดการ แผนกควบคุมวัตถุดิบ. บริษัท เอส.พี.เอส อินเตอร์เทค
จำกัด. 9 กรกฎาคม 2556. สัมภาษณ์.

อรพินธ์ เสริมประภาศิลป์. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน บริษัท เอส.พี.เอส
อินเตอร์เทค จำกัด. บริษัท เอส.พี.เอส อินเตอร์เทค จำกัด. 12 กรกฎาคม
2556. สัมภาษณ์.

Happy Soul: ความสุขที่สร้างได้

สิทธิพร กล้าแข็ง

บทนำ

ในการขับเคลื่อนองค์กรทั่วประเทศไทยให้เป็นองค์กรแห่งความสุข คงต้องกลับมาดูถึงเรื่องของ “ความสุข” ซึ่งเป็นเรื่องที่นิยามค่อนข้างยาก เพราะมาตรฐานความสุขของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความปรารถนา ซึ่งกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุขได้ให้ความหมายของความสุข คือ สภาพชีวิตที่เป็นสุข อันเป็นผลมาจากการมีความสามารถในการจัดการปัญหาในการดำเนินชีวิต มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยครอบคลุมถึงความดีงามภายในจิตใจ ภายใต้อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ความสุขโดยทั่วไป จึงหมายถึง ประสบการณ์และความรู้สึกที่มนุษย์สามารถบริหารจัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามความปรารถนาในภาพรวม จนเกิดได้จริง และทำให้บุคคลนั้นเกิดความยินดีและอิ่มใจ ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร โห้ล้ำอง, 2555)

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเชื่อว่า “ความสุข” เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิตในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะไหนหรือสาขาอาชีพอะไรก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในวัยทำงาน ที่มีความปรารถนาให้ตนเองดำเนินชีวิตไปอย่างมีความสุข แต่ในขณะที่เดียวกันความสุขของคนทำงานอาจมีเงื่อนไขหรือ

เกณฑ์บางอย่างที่ต้องการมากกว่าบุคคลโดยทั่วไป อาทิ การได้รับโอกาสในการพัฒนา การได้รับเกียรติและมีคุณค่าในที่ทำงาน การได้รับการยอมรับจากบุคคลในที่ทำงานทุกระดับ การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การได้รับสวัสดิการที่พึงพอใจ การมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังนั้นความสุขของคนทำงานจึงหมายถึงประสบการณ์และความรู้สึกของคนทำงานที่ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป การได้ทำงานในที่ทำงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตาและกรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน ซึ่งถ้าคนทำงานได้รับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง คนทำงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข (ซึ่งฤทัย กาญจนะจิตรา และคณะ, 2551 อ้างใน ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนดา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ให้อภัย, 2555)

ขณะที่ความสุขของคนทั่วไปขึ้นอยู่กับตนเองเป็นหลัก แต่ความสุขของคนทำงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเฉพาะคนทำงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงผู้ให้ ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารและผู้ทำงานเกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาและสร้างเสริมความสุขร่วมกันระหว่างคนทำงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงขยายกลายเป็นสังคมเมืองอย่างรวดเร็ว คนส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ความเครียดและความทุกข์ส่วนใหญ่ก็มาจากการทำงาน และมีผลต่อไปยังครอบครัวอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ หลายองค์กรที่มีวิสัยทัศน์จึงเน้นกลับมาที่ความสุขหรือสุขภาพของคนในองค์กร

ด้วยเหตุนี้สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พยายามศึกษาแนวคิดและนิยามองค์กรแห่งความสุข อันเป็นความสุขที่ทำให้คนเราเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายใต้ความเชื่อว่า คนคือหัวใจขององค์กร การสร้างคนทำงานให้มีความสุขมีความสำคัญ หากคนในองค์กรมีความสุข ก็จะทำให้เกิดเป็นองค์กร

แห่งความสุข (Happy Workplace) โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขว่า ควรประกอบด้วยความสุข 8 ประการ (Happy 8) ได้แก่ Happy Body, Happy Heart, Happy Soul, Happy Relax, Happy Brain, Happy Money, Happy Family และ Happy Society

จากที่กล่าวข้างต้นว่า สังคมไทยมีแนวโน้มเปลี่ยนเป็นสังคมเมืองมากขึ้น คนส่วนใหญ่ใช้ชีวิตการทำงานมากกว่าอยู่ที่บ้าน ความเครียดและความทุกข์ส่วนใหญ่ก็เกิดจากการทำงาน และได้ส่งผลกระทบต่อตนเองและครอบครัวอย่างมาก ด้วยเหตุนี้เองหลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับความสุขของคนในองค์กร พยายามก้าวไปถึงเรื่องการพัฒนาจิตใจของคนในองค์กรด้วย โดยเน้นเรื่องการเป็นคนดี มีคุณธรรม เพราะเชื่อว่าความประพฤติที่ดีงามย่อมเกิดจากจิตใจที่ดีงาม จิตใจที่เป็นสุขของคน ๆ นั้นนั่นเอง

สำหรับบทความนี้จะมุ่งนำเสนอแนวทางการสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร โดยเน้นกิจกรรมด้าน Happy Soul ที่ให้ความสำคัญกับการมีหัวใจดีต่อบ้ป่ คือ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดีของตน มีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อหลักศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรรวมทั้งคนทำงานด้านการพัฒนาคน ได้มีแนวทางการสร้างสรรคกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในองค์กร ให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า “การจะสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ให้ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนได้นั้น ต้องเริ่มจากการที่คนในองค์กรต้องมีความสุขก่อน และจะส่งผลต่อครอบครัว ชุมชน รวมทั้งองค์กรที่ตนเองทำงานในที่สุด”

สุขเป็น ก็เป็นสุข

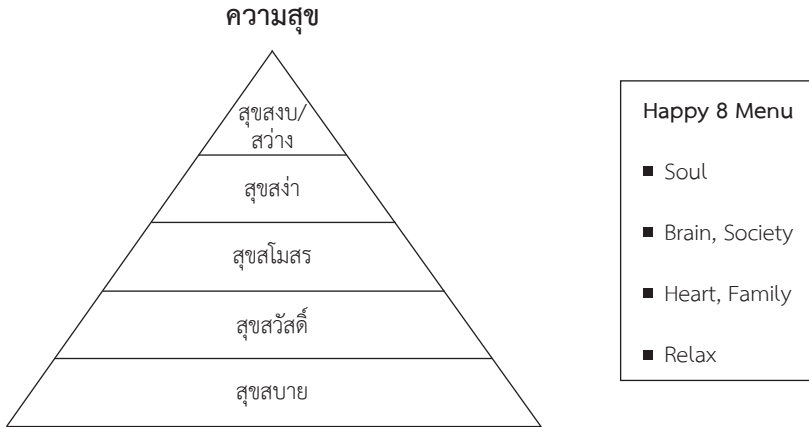
เนื่องจากสังคมทุกวันนี้ คนได้ให้ความสำคัญทางวัตถุนเกินความพอดี เพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย อยู่ดีกินดีทางกายมากที่สุด อันนำไปสู่การเอาไรต์เอาเปรียบและความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการและเมื่อไม่ได้ก็เป็นทุกข์

เพราะเชื่อว่า ความสุขของคนเราอยู่ที่การได้สนองความต้องการ พอสมปรารถนา ความต้องการอย่างหนึ่งก็ต้องการอีกอย่างหนึ่ง ความต้องการของปุถุชนคนธรรมดา ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นความอยู่ดีกินดีไม่ได้หมายความว่าจะทำให้คนมีความสุขเสมอไป ดังจะเห็นได้จากการจัดลำดับประเทศตามความสุขที่พบว่า ประเทศที่มีความสุขมากที่สุดกลับได้ลำดับความอยู่ดีทางวัตถุวิสัย (หรือจีดีพี) ที่ไม่สูงมากนัก ในขณะที่ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีความอยู่ดีทางวัตถุวิสัย ในลำดับต้น ๆ กลับได้ลำดับความสุขต่ำกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาเสียอีก (Marks et al. 2006 อ้างใน รศรินทร์ เกรย์, วันชัย ทองไทย และเรวดี สุวรรณพเก้า, 2553) อันแสดงให้เห็นว่า ความอยู่ดีกินดีไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสุข แต่อย่างไร เพราะท้ายที่สุดแล้วความสุขต่างหากที่เป็นสิ่งปรารถนาสูงสุดของมนุษย์ และความสุขที่แท้จริงนั้นต้องคำนึงถึงความสุขทางใจควบคู่ไปด้วย ซึ่งความสุขทางใจย่อมเกิดจากการฝึกฝนปฏิบัติตนให้ถูกต้องนั่นเอง

ฉะนั้น ศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญต่อสังคม เป็นที่พึ่งทั้งทางกายและทางใจ เมื่อคนเราเกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ ก็ย่อมจะหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการเข้าหาศาสนาที่ตนเองนับถือ และถือว่ารูปแบบหนึ่งของการแก้ไขปัญหาชีวิตคือการนำหลักศีลธรรมมาเป็นที่พึ่งและปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคความทุกข์ใจ รวมทั้งการนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การที่คนในสังคมมีความสุขมาก ๆ ผลที่ตามมาไม่ได้มีต่อจิตใจหรืออารมณ์เท่านั้น แต่จะมีผลกระทบต่อร่างกายและความเป็นอยู่ทุกอย่างด้วย ซึ่งรวมไปถึงครอบครัว สังคมที่อยู่อาศัยด้วย เช่น ไม่อยากพูดกับใคร ไม่อยากทำงาน หรือทำงานไม่ได้เพราะจิตใจว่าวุ่น กลุ้มอกกลุ้มใจ ฟุ้งซ่าน บางคนกลายเป็นคนซึมเศร้า หรือบางรายเกิดวิตกกังวลมากจนขนาดคิดสั้นฆ่าตัวตายเลยก็มี สถานการณ์เช่นนี้ส่งผลกระทบโดยตรงทั้งแก่ตนเอง ครอบครัว องค์กรที่ทำงาน กระทั่งสังคมรอบข้างทั้งหมด

ดังนั้น ผลจากการที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สนับสนุนสุขภาวะในองค์กร ทำให้เกิดโครงการสำคัญ คือ เรื่องของการสร้างสุขที่รู้จักกันในชื่อ Happy 8 Menu ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจ

สู่ความสุขของ Maslow ดังในแผนภาพ โดยหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดเรื่องการสร้างความสุข คือ Happy Soul ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาจิต



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงแนวคิด ระหว่างแรงจูงใจสู่ความสุขของ Maslow กับความสุขในองค์กรของ สสส.

ที่มา: ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, (2555). การพัฒนาจิตตปัญญาในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างองค์กรสุขภาวะ มีสิ่งสำคัญที่ทำให้นักสร้างสุข คือ ทำอย่างไรให้สมาชิกส่วนใหญ่สามารถพัฒนาจิตในระหว่างการทำงานและสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการทำงานที่กำลังทำ ซึ่งถ้าสามารถทำเช่นนี้ได้ก็จะส่งผลทางบวกต่อการใช้ชีวิตส่วนตัว ตลอดจนครอบครัว ชุมชน และสังคม ในส่วนนี้ได้มีผลการสำรวจสภาวะสังคมและวัฒนธรรม พ.ศ.2551 พบว่า พฤติกรรมที่ควรทำ และส่งผลให้เกิดความสุข ประกอบด้วย

1. การให้ความช่วยเหลือคนที่ต้องการความช่วยเหลือแม้ไม่ใช่ญาติ
2. การตอบแทนผู้มีพระคุณหรือผู้ที่ช่วยเหลือเรา
3. การยอมรับผิดและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ

4. การให้โอกาสผู้อื่นก่อนตนเอง

5. การยกโทษและให้อภัยอย่างจริงจังต่อผู้ที่สำนึกผิด

พฤติกรรมทั้ง 5 ข้อนี้ ผู้ที่ทำบ่อยครั้งจะมีความสุขมากกว่าผู้ที่ทำน้อยครั้งกว่าตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ทำบ่อยครั้งหรือทำทุกครั้งที่มีโอกาสเท่านั้นที่มีความสุขสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่ถ้าทำน้อยกว่านี้ก็มีความสุขต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ทำให้กล่าวได้ว่า ผู้ทำดีเป็นผู้มีความสุขมากกว่าผู้ไม่ได้ทำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “คุณธรรม จริยธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสุข” (ข้อมูลการสำรวจสถานะสังคมและวัฒนธรรม, 2551 อ้างใน รศรินทร์ เกรย์, วันชัย ทองไทย, และเรวดี สุวรรณพเก้า, 2553)

ตารางที่ 1 ค่าความสุขเฉลี่ย จำแนกตามความบ่อยครั้งของพฤติกรรมที่ควรทำในรอบปี พ.ศ.2551

พฤติกรรมที่ควรทำ	ความบ่อยครั้ง			
	ทุกครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง, ไม่ทำ	รวม
การช่วยเหลือผู้อื่น แม้ไม่ใช่ญาติ	7.7	7.4	7.2	7.5
ตอบแทนผู้มีพระคุณที่ช่วยเหลือเรา	7.7	7.3	7.0	7.5
ยอมรับผิดและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ	7.6	7.4	7.2	7.5
ให้โอกาสผู้อื่นก่อนตนเอง	7.7	7.5	7.2	7.5
ยกโทษและให้อภัยอย่างจริงจังต่อผู้สำนึกผิด	7.6	7.4	7.2	7.5

เมื่อเป็นเช่นนี้ การคิดดี ทำดี ศรีทธาในคุณงามความดี ย่อมส่งผลให้เกิดความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างแน่นอน ด้วยเหตุนี้องค์กรที่ขับเคลื่อนโครงการสร้างสุขตามแนวทาง Happy Workplace ซึ่งได้จัดมาตรฐานความสุขของคนใน

องค์กรไว้ โดยประกอบด้วยความสุข 8 ประการ และในบรรดาความสุขทั้ง 8 ประการ สิ่งที่ควรให้ความสำคัญอย่างมากคือ ด้าน Happy Soul ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเรื่องของศาสนาเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการพัฒนาจิตใจ เป็นเรื่องความดีงามรูปแบบต่าง ๆ ที่อยู่ภายในจิตใจ ดังนั้นหากองค์กรจะสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ ต้องมาเน้นเรื่องการพัฒนา "จิตใจ" ของคนในองค์กร เพราะหากจิตใจของคนในองค์กรมีความสุขและสนุกกับงานที่กำลังทำอยู่ ผลผลิตที่ออกมาดี มีคุณภาพ เพราะผลงานที่เกิดขึ้น เกิดจากการกระทำด้วยจิตใจที่อยากทำ และมีความสุขที่ได้ทำ ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีความสุข มีความรักในสิ่งที่ทำ มีความรักในองค์กรที่อยู่จึงพยายามส่งเสริมเรื่องการพัฒนาจิตใจให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องภายในของบุคคลแต่ละคนที่จะต้องฝึกฝนและพัฒนาให้เกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น รวมทั้งสังคมรอบข้างด้วย

ท่ามกลางกระแสการปรับตัวขององค์กร ได้มีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จากเดิมที่เน้นแต่การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานก็หันมาใช้เครื่องมือใหม่ ๆ อาทิ การประกันคุณภาพ การพัฒนาและรับรองคุณภาพ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งก็มีกฎเกณฑ์บางอย่างร่วมกันที่เน้นการพัฒนางาน โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งก็มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังมีอุปสรรคสำคัญคือ ความรู้สึกเป็นภาระงาน เหนื่อยล้า รู้สึกถูกกดดัน เป็นต้น (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2555)

ในที่สุดหลาย ๆ องค์กรก็พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้น นอกจากระบบแล้วจะต้องอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติภายในตนเอง ซึ่งพบว่า ถ้าคนเรารู้สึกถึงคุณค่าของตนเองในการทำงานและในองค์กร ไม่ว่าตนเองจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ จะเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะเดียวกันคุณค่าในตนเองนั้นจะคงอยู่ได้ก็ต่ออาศัยบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร และสภาวะที่ดีขององค์กร อันส่งเสริมและสะท้อนค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจน

ปัจจุบันมีความตื่นตัวขององค์กรในการพัฒนาคนและองค์กรโดยมีเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าและเป็นไปตามมาตรฐาน เป้าหมายเหล่านี้จะเห็นได้ว่า มักจะไปไกลกว่าสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น การอยู่รอดขององค์กรหรือกำไร แต่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือสังคมซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น

ดังนั้นหลายองค์กรจึงได้หาวิธีการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสุขแก่พนักงานในองค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเพณีและวัฒนธรรม ของคนในองค์กร ผ่านกิจกรรมหลากหลายประเภท โดยมุ่งหวังสร้างความสุข สร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่พนักงาน เป็นการวางรากฐานการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสู่วิถีแห่งความสุขอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งที่รากฐานขององค์กรอย่างแท้จริง มีองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจหลายองค์กร ในที่นี้ขอยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากสังคมเพื่อเป็นตัวอย่างให้ผู้ที่สนใจได้ศึกษาต่อไป

กรณีศึกษา

ข้อมูลกรณีศึกษาต่อไปนี้ ผู้เขียนได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอเป็นภาพรวมของกิจกรรมการสร้างสุขขององค์กร

■ เอเชีย ปริซิชั่น “มุ่งสร้างคนดี แทนคุณแผ่นดิน”

เอเชีย ปริซิชั่น บริษัทของคนไทย ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และชิ้นส่วนโลหะ ความเที่ยงตรงสูงตามความต้องการของลูกค้า ดำเนินการธุรกิจ และได้ฝ่าฟันอุปสรรคจากวิกฤติต่างๆมากมาย ณ วันนี้ดำเนินการมากกว่า 15 ปีแล้ว เปรียบดังหนุ่มสาวที่เจริญเต็มวัย พร้อมที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่น ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 900 คน

เอเชีย ปริซิชั่น เป็นองค์กรที่มุ่งหวังให้พนักงานได้อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง และใช้ชีวิตการทำงานบนพื้นฐานของความรู้สึกที่ได้รับการปลูกฝังว่าที่นี่

เป็นโรงงานที่มากกว่าแค่ที่ทำมาหากิน ทุกคนมีหน้าที่ มากกว่าเพียงหาเลี้ยงชีพ โดยสุจริต โดยที่ทั่วไปจะใช้คนเพื่อสร้างงาน แต่ที่นี่ใช้งานเพื่อสร้างคน ด้วยบริษัท มีเป้าหมายที่ชัดเจนคือ การเป็นผู้ชำนาญการที่แข่งขันได้ในระดับโลก ด้วยระบบ มาตรฐานสากล บนวิถีแห่งความเป็นไทย กิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเน้นการหล่อหลอม พนักงานให้เป็นคนดีด้วยการน้อมนำพระบรมราโชวาท และพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาสู่การปฏิบัติ ปลูกฝังบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยยึดปณิธานสูงสุดของบริษัท คือ *“มุ่งสร้างคนดี แทนคุณแผ่นดิน”*

■ แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข

เกิดจากมุมมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารที่เปลี่ยนจาก ความคิดที่ว่า *“ทำอะไรให้พนักงานรักองค์กร”* เป็น *“จะอย่างไรให้องค์กร เป็นที่รักและศรัทธาของพนักงาน”* แรงบันดาลใจเริ่มต้นมาจากความพยายาม ปรับตัวให้องค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น จากสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ลูกจ้างกับนายจ้างช่วยกันหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานในส่วนที่เป็น ปัญหาของบริษัททำให้ทั้งสองฝ่ายต้องปรับตัวเข้าหากัน ช่วยเหลือกัน กอดคอกัน เพื่อฝ่าฟันให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้ จากจุดนี้บริษัทจึงเริ่มเน้นการพัฒนาความ สัมพันธ์ของคนในองค์กร เพื่อให้พร้อมและเต็มใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ ควบคู่ไปกับการจัดระบบและพัฒนาวิธีการทำงานสิ่งที่ดีประยุกต์และกลายมาเป็น แนวทางในการสร้างสรรค์วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายในการที่จะทำให้ *“โรงงานเป็นได้ มากกว่าที่ทำมาหากิน”* คือ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ 5 ประการ ประกอบด้วย **วินัย สามัคคี เสียสละ คุณธรรม และกตัญญู** ที่บริษัท ได้น้อมนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนปณิธานสูงสุดของ เอเชียปริซิชั้น คือ *“มุ่งสร้างคนดี แทนคุณแผ่นดิน”* เพราะเชื่อว่า นอกจากโรงงาน เป็นที่ซบเซ่สิ้นเศรษฐกิจแล้วยังเป็นโรงเรียนสอนผู้ใหญ่ ด้วยการหล่อหลอม *“ความเป็นคนดีมีคุณธรรม”* ให้เกิดขึ้นควบคู่ไปกับ *“ความเก่ง”* ในตัวบุคลากร เพราะผลงานที่ดีมีคุณภาพมาจากพนักงานที่ทำงานอย่างมีความสุขและมีความรัก รักดีต่อองค์กรอย่างจริงใจ

■ กระบวนการสร้างสุข

บริษัทส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการทำงาน ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้พนักงาน มี “วินัย สามัคคี เสียสละ คุณธรรม และกตัญญู” ซึ่งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสู่วิถีแห่งความสุข และนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรอย่างแท้จริง โดยบริษัทจะสร้างบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

การมีวินัย บริษัทได้สังเกตเห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัทไม่ได้มีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรม ความไม่มีวินัยจึงเป็นจุดอ่อนที่ ต้องมีการปรับพฤติกรรมและปลูกฝัง การมีวินัยโดยบริษัทจะจัดให้มีการทำกิจกรรม ฝึกวินัยในค่ายทหารที่มีชื่อโครงการว่า “**โครงการภูมิใจไทยเต็มร้อย**” ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวพนักงานทุกคนต้องผ่านการฝึกวินัยเป็นเวลา 2 วัน 1 คืน ภายหลังจาก การฝึกวินัยแล้วบริษัทยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการเข้าแถวเคารพธงชาติ เป็นประจำทุกเช้า และให้ทำสมาธิ แผ่เมตตาประมาณ 5 นาที รับฟังการอ่าน พระบรมราโชวาท และกล่าวคำปฏิญาณอย่างหนักแน่นและมีพลังก่อนเริ่มงาน

ความสามัคคี...เสียสละ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานบำเพ็ญสาธารณะ ประโยชน์ร่วมกัน ส่งเสริมให้พนักงานได้สัมผัสความสุขจากการเป็นผู้ให้ ตอบแทน ถิ่นฐานบ้านเกิด โดยทำกิจกรรม 2 โครงการ คือ

“**โครงการเอเชีย...อาสา**” บริษัทจะรณรงค์ให้พนักงาน ทุกคน มุ่งทำความดีถวายในหลวงด้วยการละอบายมุข 3 อย่าง ได้แก่ เหล้า บุหรี่ การพนัน (หวย) และยาเสพติด โดยบริษัทจะจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุน “**เอเชียช่วยเหลือสังคม**” ทุกเดือนจำนวน 30 บาทต่อทุกลายเซ็นของพนักงานที่ลงชื่อละอบายมุข แต่ละประเภท และจำนวน 10 บาท ต่อทุกลายเซ็นที่งดอบายมุขไม่ได้แต่จะ พยายามงด เงินในกองทุนนี้จะนำไปใช้ในโครงการสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานร่วมกันดำเนินการต่อไป ตัวอย่างเช่น จากการรณรงค์ในปี พ.ศ. 2555 มีพนักงานที่แสดงตนประสงค์จะลดละเลิกอบายมุขประมาณ 900 คน และมี ยอดเงินสมทบเข้ากองทุนประมาณ 9 แสนบาท



รูปภาพที่ 7 บริษัทจัดโครงการกองทุนพัฒนาบ้านเกิดให้แก่พนักงาน
ที่มา: www.asiaprecision.com



รูปภาพที่ 8 บริษัทจัดโครงการกองทุนพัฒนาบ้านเกิดให้แก่พนักงาน
ที่มา: www.asiaprecision.com

“โครงการกองทุนพัฒนาบ้านเกิด” เป็นโครงการที่บริษัทส่งเสริมความ
เป็นผู้ให้และความกตัญญูต่อถิ่นฐานบ้านเกิดของพนักงาน โครงการดังกล่าว
พนักงานสามารถเขียนโครงการขอเงินทุน เพื่อไปทำสาธารณประโยชน์ให้กับ
บ้านเกิดของตนเองในโอกาสที่เดินทางกลับไปเยี่ยมบ้านช่วงวันหยุดปีใหม่และ

วันหยุดสงกรานต์ ทุนละ 3,000 บาท โดยบริษัทจะมอบทุนให้พร้อมจดหมายขอบคุณท้องถิ่นบ้านเกิดที่ได้บ่มเพาะบุคลากรที่ดีมาร่วมงานกับบริษัท โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทได้ให้ทุนพนักงานตามโครงการนี้ จำนวนทั้งสิ้น 50 ทุน รวมเป็นเงิน 150,000 บาท โดยพนักงานที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่นำเงินไปบริจาคให้กับโรงเรียน



รูปภาพที่ 9 พนักงาน ร่วมทำกิจกรรม ไถนา หว่านข้าวและพัฒนาพื้นที่ ณ ศูนย์ส่งเสริมชีวิตคู่ขุนาน ต.หนองขยาด อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี
ที่มา: www.asiaprecision.com

การมีคุณธรรม การจะทำให้คุณธรรมฝังแน่นอยู่ในจิตใจและพัฒนาเป็นพฤติกรรมดำเนินชีวิตปกติต้องอาศัยการปลูกฝังต่อยอดข้อคิดและแรงบันดาลใจดีๆ อยู่เสมอ บริษัทจึงส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับ ตลอดจนถึงผู้บริหารทุกคน ได้มีโอกาสศึกษา “พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” ซึ่งได้มีโครงการดังนี้

“**โครงการอบรมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**” พนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ซึ่งปี พ.ศ. 2555 บริษัทจัดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องพระบรมราโชวาท จำนวน 449 คน

“**โครงการปลูกข้าว เพื่อเรียนรู้ชีวิตที่พอเพียง**” บริษัทได้เปิดรับพนักงานที่อาสาเข้าร่วมโครงการปลูกข้าว

เพื่อเรียนรู้ชีวิตที่พอเพียง ณ ศูนย์การเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชนหนองขยาด จังหวัดชลบุรี โดยมีพนักงานอาสาเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 183 คน โครงการนี้นอกจากพนักงานได้เรียนรู้วิถีชีวิตชาวนาแล้ว ยังได้ผลผลิตคือข้าวเปลือกที่เป็นผลงานของพนักงานทั้งหมด สิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรม คือการรู้จักเสียสละ การมีน้ำใจ ความอดทนอดกลั้น การรู้จักคุณค่าของเมล็ดข้าวที่เรารับประทานอยู่ทุกวัน ปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นเองโดยไม่มีใครบังคับ

อีกกิจกรรมหนึ่งที่ปลูกฝังคุณธรรม คือ **“โครงการปฏิบัติธรรม”** บริษัทอนุญาตให้พนักงานเข้าปฏิบัติธรรมกับยุวพุทธิกสมาคม หลักสูตร 8 วัน และ 3 วัน โดยไม่นับเป็นวันลาของพนักงาน นอกจากนี้บริษัทจัดให้พนักงานที่เกิดในแต่ละเดือนได้ทำบุญใส่บาตรร่วมกันที่โรงงานทุกเดือน และในโอกาสวันสำคัญทางศาสนา จะมีการนิมนต์พระสงฆ์มาบรรยายธรรมะให้พนักงานฟัง

ความกตัญญู บริษัทได้ปลูกฝังให้พนักงานมีทั้งคุณธรรมความดีให้เกิดขึ้นกับตนเองหลายรูปแบบ ได้แก่ มีโครงการครอบครัวเป็นสุข ลูกรักพนักงาน (วันเด็ก) โครงการส่งเสริมความกตัญญูในวันพ่อและวันแม่ ที่มุ่งเน้นกระตุ้นความกตัญญู ความปรารถนาดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้บริษัทยังมีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกันเป็นประจำ ได้แก่ การบริจาคโลหิต การเลี้ยงอาหารและจัดกิจกรรมให้ความรักความอบอุ่นแก่เด็กด้อยโอกาสในสถานสงเคราะห์ต่างๆ การปลูกป่า การช่วยซ่อมจักรยานให้กับนักเรียนโรงเรียนยากจน เป็นต้น

“โครงการส่งเสริมความกตัญญู วันพ่อ วันแม่” เป็นกิจกรรมเด่นอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ส่งเสริมให้พนักงานทำความดีด้วย ความกตัญญูต่อบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิดที่มีพระคุณสูงยิ่ง จัดให้มีการสื่อสารความรักของพนักงานที่มีต่อพ่อแม่ โดยการจัดเป็นบอร์ด เผยแพร่รูปภาพ จัดเสนอเป็นสื่อวีดิทัศน์ และจัดพิธีกราบพ่อ แม่ ของพนักงาน พร้อมร่วมพิธีกราบพ่อแม่ของแผ่นดินเนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ด้วยความจงรักภักดีในช่วงเดือนธันวาคม นอกเหนือจากการ

จัดกิจกรรมวันพ้อแล้ว คณะกรรมการส่งเสริมความอยู่ดีมีสุข จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดทั้งปี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ต้อนรับปีใหม่ ด้วยบรรยากาศที่สนุกสนาน และเป็นงานเลี้ยงที่ปลอดเหล้า ปลอดแอลกอฮอล์ โดยไม่มีการดื่มของมึนเมา ในงานเลี้ยงฉลองนี้เลย ทั้งนี้เป็นภาพลักษณ์ ที่ดีงาม ที่ส่งผลมาจาก การทำความดีอย่างต่อเนื่องให้กับตนเองและสังคมด้วยการลด ละ เลิก อบายมุข และยาเสพติด นั่นเอง

ผลจากการสร้างสรรค์โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เกิดประโยชน์ ที่สะท้อนกลับมาสู่องค์กร คือ

- ความรักและความผูกพันต่อองค์กร ความร่วมมือร่วมใจ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมีมากขึ้น เกิดความสุขในองค์กร ส่งผลให้การพัฒนา ด้านอื่นๆ ทำได้ง่ายมากขึ้น

- Turn over ของพนักงานต่ำ ซึ่งมีผลดีต่อองค์กรในการรักษาพนักงาน ที่มีฝีมือไว้

- ได้รับการรับรอง ISO9001:2000, ISO/TS 16949 (มาตรฐานระบบ คุณภาพเฉพาะสำหรับ อุตสาหกรรมยานยนต์) และ ISO14001 (มาตรฐานจัดการ สิ่งแวดล้อม) RoHS Compliance (งดเว้น การใช้สารเคมีต้องห้าม) การรับรอง มาตรฐานแรงงานไทย : มรท.8001-2546 รางวัลอุตสาหกรรม ดีเด่นประจำปี 2547 จากกระทรวงอุตสาหกรรม รางวัลแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น จากกระทรวงแรงงาน ประจำปี 2548-50 (ติดต่อกัน 3 ปี)

- ได้รับรองมาตรฐาน MS:QWL (Management System : Quality of Work Life) (ระบบ พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการ) ของ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และ โครงการ Happy Workplace ของ จังหวัดชลบุรี (ภายใต้การสนับสนุนของ สสส.) ซึ่งทั้ง 2 โครงการ มุ่งเน้นการสร้าง “ความสุข” และ “คุณภาพชีวิต ” แบบบูรณาการครอบคลุม 4 มิติด้วยกัน คือ กาย อารมณ์ สังคมและจิตวิญญาณ

นอกจากผลลัพธ์ที่เป็นตัวชี้วัดถึงคุณภาพและมาตรฐานที่ดีของบริษัทแล้ว ยังมีผลที่เกิดขึ้นกับจิตใจของพนักงานที่เป็นเรื่องความตั้งใจของจิตใจ เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นในบริษัทที่มีมากมายและต่อเนื่องโดยตลอดและมุ่งส่งเสริมอบรม บ่มเพาะ และพัฒนา ให้สอดคล้องกับคุณธรรม จากความร่วมมือด้วยความมุ่งมั่น และการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจัดองค์กรให้เป็นที่รักของพนักงานให้เป็นบ้าน ชุมชน วัด และโรงเรียน ในสถานประกอบการอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลต่อความผูกพัน จงรักภักดี และความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อบริษัทได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาคุณแนวทางการสร้างสุขให้แก่พนักงานของบริษัท เอเชีย พรีซิชั่น พบว่า มีปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ หลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ

- ด้านผู้บริหารของบริษัททุกระดับชั้น มีความตั้งใจน้อมนำพระบรมราโชวาทและกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างจริงจัง เพราะเชื่อว่า ถ้าพนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานอย่างแน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจะต้องให้นโยบายที่ชัดเจน และเป็นผู้นำในการทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานอีกด้วย

- การมีปณิธานที่แน่วแน่ในการ “มุ่งสร้างคนดีแทนคุณแผ่นดิน” ด้วยการพัฒนาคุณค่า 5 ประการของคนในองค์กรซึ่งประกอบด้วย วินัย สามัคคี เสียสละ คุณธรรม และกตัญญู ใช้ความดี เป็นฐานสำคัญในการสร้างความสุข ความรัก และศรัทธาในองค์กร เพื่อผลแห่งการเติบโตและมั่นคงขององค์กรอย่างยั่งยืน

- ช่องทางในการสื่อสาร องค์กรได้มีการจัดให้มีช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานอย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน

- สิ่งสำคัญอีกอย่างที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของพนักงานจากทุกระดับ ทั้งให้การยอมรับ เปิดใจร่วมทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้น อีกทั้งการได้เห็นผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความจริงใจในการร่วมทำกิจกรรม ทำให้ได้ใจพนักงานไม่น้อย

สรุป Happy Soul

กิจกรรมด้าน Happy Soul ที่จัดขึ้นในองค์กร ส่วนใหญ่จะมองว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางศาสนาอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริงแล้วมีกิจกรรมอีกหลายอย่างที่ ไม่ได้เกี่ยวกับศาสนา แต่ก็มุ่งถึงการพัฒนาจิตใจเหมือนกัน ดังนั้น การจัดกิจกรรมด้าน Happy Soul ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลระยะยาวอย่างยั่งยืน เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีจิตใจที่เป็นสุขแล้วจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีงาม โดยออกมาในลักษณะของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน ความซื่อสัตย์สุจริต ความจริงใจ เมื่อบรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นในองค์กร ก็จะส่งผลให้คนในองค์กรมีความสุข มีความรัก มีความห่วงใยคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และกัน รวมไปถึงการดำเนินชีวิตในครอบครัวก็อบอุ่น มีความสุขไปด้วย เมื่อคนเราได้ทำงานด้วยความสุขแล้ว ผลงานก็จะออกมาดี เป็นผลงานที่ดีมีคุณภาพไปด้วย

ข้อเสนอแนะ:

ในการออกแบบกิจกรรมแต่ละครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมด้าน Happy Soul ควรต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการและกลุ่มคนที่จะร่วมกิจกรรมแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนมีความเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกัน รวมถึงควรพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลไว้ด้วย เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่า

ได้ดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อมองดูกิจกรรมสร้างสุขด้าน Happy Soul อาจจะไม่ใช่ เป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มทักษะในการทำงานของพนักงาน แต่ก็เป็น การช่วยเพิ่มความเข้มแข็งภายในจิตใจ เพิ่มความมุ่งมั่น เพิ่มความตั้งใจ มีสติและสมาธิในการทำงาน ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้แล้ว พบว่า ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น การมีสติ การมีสมาธิไม่เพียงแต่จะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานซึ่งก่อให้เกิด ความเสียหายแล้ว ยังช่วยให้ผลงานออกมามีคุณภาพ ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มผลผลิต ทางอ้อม ดังนั้น สำหรับองค์กรที่มุ่งสร้างองค์กรแห่งความสุข ไม่ควรมองข้ามมิติ ความสุขด้าน Happy Soul ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่เชื่อมโยงกับการสร้างความสุข มิติอื่น ๆ

บรรณานุกรม

- พินิจ รัตนกุล. (2555). *ปัญญาชนปุจฉา หลวงพ่อจรัญเฉลย*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ ริงค์เปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.
- รศรินทร์ เกรย์, วรชัย ทองไทย และเรวดี สุวรรณพเก้า.(2553). *ความสุข เป็นสากล*. โครงการ “รายงานสถานการณ์สุขภาพจิตประจำปี” ภายใต้ แผนงานสร้างเสริมสุขภาพจิตเพื่อสุขภาวะสังคมไทย กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส).
- บริษัท เอเชีย ปริซิชั่น จำกัด (มหาชน). (2556). *ข้อมูลทั่วไป*, 14 ตุลาคม 2556. <http://www.asiaprecision.com>
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2555). การพัฒนาจิตตปัญญาในองค์กร (การปรับ กระบวนทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส).
- ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร โห้ถ้ายอง. (2555). *คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุข*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

การทำงานอย่างมีความสุขของเจเนอเรชันวาย

ศราวุธ ทาคำ

บทนำ

ในยุคสมัยที่องค์กรต่างก็กำลังตื่นตัวกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป เช่น ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ทันสมัย ทักษะคนดี พฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ หลายปัจจัยได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความเชื่อต่อการทำงานในบริษัทแบบดั้งเดิมไปสู่การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีความหลากหลายของบุคลากรมากขึ้น ปัจจัยที่จะไม่กล่าวถึงไม่ได้เลย คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเติบโตอย่างมาก เกิดนวัตกรรมสินค้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตอบรับพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะโลกที่สามารถสื่อสารเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมสังคม และกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เติบโตในโลกยุคไอที หรือกลุ่มคนที่เรียกว่า "เจเนอเรชันวาย" (Generation Y) การจัดกลุ่มคนรุ่นต่าง ๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า เจเนอเรชัน มีความคิดริเริ่มมาจากแนวคิดของชาวตะวันตก การจัดกลุ่มลักษณะนี้ก่อให้เกิดการศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างด้านความคิดและพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภค การทำงาน ทำให้เราเข้าใจคุณลักษณะของประชากรในแต่ละยุคสมัยมากขึ้น เจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2520-2535 ปัจจุบัน

อายุประมาณ 21-36 ปี หากจะทำงานร่วมกับบุคลากรเจนเรซันวายโดยการสร้างองค์กรให้มีความสุขนั้น ควรทำความเข้าใจและเข้าใจพนักงานในเจนเรซันวายให้มากขึ้น บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเจนเรซันวายมีความสุขในการทำงาน รวมถึงแนวคิดในการบริหารบุคลากรตลอดจนกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะเด่นของเจนเรซันวาย

■ สินค้าเทคโนโลยี ของที่ขาดไม่ได้

เมื่อก้าวถึงคนเจนเรซันวายเรามักจะนึกถึงเด็กรุ่นใหม่ que เริ่มเข้ามามีบทบาทมากในธุรกิจ คนกลุ่มนี้โตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ถือเป็นกลุ่มคนไฮเทคสามารถใช้เครื่องมือเครื่องมือทันสมัย ไอโฟน ไอแพด โน้ตบุ๊ก และกล้องดิจิตอลได้คล่องแคล่ว มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เติบโตมาในยุคดิจิตอลเต็มไปด้วยการสื่อสารผ่านอีเมล เทคโนโลยีบนมือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก, สไกป์, เฟสไทม์ ทวิตเตอร์ เป็นต้น มีอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยทั้ง ไอโฟน ไอแพด ที่กลัวมากที่สุด คือ ความล้าสมัยเพราะเจนเรซันวายชอบความล้าสมัยอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเจนเรซันวายเติบโตขึ้นมาในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การมาพร้อมกับความหือหวาถือเป็นข้อได้เปรียบ ในยุคที่เทคโนโลยีสามารถให้คำตอบได้ในทุกเรื่อง ไม่รู้อะไรก็เปิดคอมพิวเตอร์ หรือสมาร์ตทีวี (แท็บเล็ต และ สมาร์ทโฟน) แล้วพิมพ์ค้นหาก็ได้คำตอบแล้ว

■ ความรวดเร็ว ทันใจ คือสิ่งที่ปรารถนา

เมื่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมาได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นผ่านอุปกรณ์สมาร์ตโฟนแท็บเล็ต การเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสารจึงมีความรวดเร็วติดตามมา ส่งผลให้กลุ่มคนเจนเรซันวายนี้เก่งกล้าสามารถทั้งทางด้านความคิดและการแสดงออกความกล้าคิดกล้าแสดงออก ก็ส่งผลลัพท์เชิงบวกต่อองค์กร ทำให้ง่าย

ต่อการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งยังมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองอาจไม่คุ้นเคยมาก่อน แต่พร้อมที่จะเรียนรู้และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของงานที่ท้าทาย

■ สมดุลชีวิต และหน้าที่การงาน...เรื่องใหญ่อันดับหนึ่ง

การสร้างสมดุลในชีวิตและหน้าที่การงาน (work-life balance) ถือเป็นเรื่องสำคัญและยิ่งใหญ่ของชีวิต ในขณะที่เงินเดือนกลายเป็นเรื่องรองลงไป คนเจนเนอร์น่วยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าคนรุ่นอื่น ๆ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบความท้าทายและต้องการบรรยากาศการทำงานที่จริงจังแต่ไม่ใช่ตึงเครียดตลอดเวลา การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การพูดคุยที่จริงใจ คือ สิ่งที่เจนเนอร์น่วยต้องการให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีความกระหายอยากเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะตนเอง อยู่เสมอ พวกเขา มีความคิดว่าจะทำงานเพื่อพอยู่ได้ แต่ไม่อุทิศงานหนัก ขอให้ทำงานแล้วตัวเองอยู่ได้ องค์กรอยู่ได้ แล้วมีเวลาส่วนตัว ทุกเวลาหน้าที่ต้องคุ้มค่า การวัดผลงานก็ไม่ได้วัดตรงที่มาเข้างานเช้าหรือมาก่อนนาย แล้วกลับทีหลังนาย เจนเนอร์น่วยไม่ได้คาดหวังชีวิตแบบนั้น

■ ทฤษฎีแรงจูงใจแนวคิดเพื่อปลูกใจ

หลายบริษัทรู้สึกว่าจะเด็กรุ่นใหม่ไม่อดทน และไม่รักองค์กรเหมือนกับคนในรุ่นอดีต สิ่งนี้ไม่ใช่ความผิดของเด็กรุ่นใหม่ เพราะเขาหรือเธอเหล่านั้นเกิดมาจากสภาพแวดล้อมที่เป็นแบบนี้ ดังนั้นการที่จะมาหาข้อเสียหรือตำหนิถึงพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ ควรเปลี่ยนเป็นการหาจุดแข็งของเขาและเธอเพื่อนำมาใช้ให้องค์กรประสบความสำเร็จจะดีกว่า

■ ชอบการทำงานเป็นทีม

เจนเนอร์น่วยจะชอบทำงานเป็นทีม เพราะถูกฝึกมาแบบนี้ คนกลุ่มนี้มักจะเติบโตในช่วงที่โครงสร้างองค์กรเปลี่ยน ไม่มีการรับคนเพิ่ม หันมามุ่งเน้นการทำงานแบบ Matrix Team คือ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือทำงานเป็นโปรเจกต์ ต่างกับสมัยก่อน คือ เวลา มีงานใหม่เข้ามา ก็ไปสร้างทีมกันใหม่ การยอมรับ

บทบาทหน้าที่ในทีมคนกลุ่มนี้จะคุ้นเคยกับการสร้างทีม เติบโตมาพร้อมกับการประชุม ซึมซับวัฒนธรรมการประชุม การระดมความคิดเห็น และการทำงานเป็นทีม

อย่างไรก็ตามแม้จะมีจุดเด่นที่องค์กรยุคใหม่จะต้องทำความรู้จัก และเข้าใจกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นนี้แล้วนั้น ยังพบว่า มีข้อจำกัดบางประการที่จะต้องทำความเข้าใจเช่นกัน สิ่งเหล่านั้น ได้แก่ ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ในระดับที่จำกัด ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเร็ว ความสะดวกสบาย และทางเลือกมากมายของสื่อและเทคโนโลยีที่ตอบสนองความพึงพอใจในระยะสั้นในการดำเนินชีวิตประจำวัน และด้วยความช่างสงสัยและช่างซักถามของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นนี้ เพราะต้องการคำตอบที่รวดเร็ว โดยอาจคิดว่าการซักถามทำให้ประหยัดเวลา เมื่อเทียบกับการค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง ถึงแม้ประสบการณ์ไม่มาก แต่ต้องการรู้ทุกอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ต้องทำความรู้จักอีกประการ คือ การมีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีการแสดงออกถึงความเป็นตัวเองอย่างชัดเจน ซึ่งต้องการให้คนอื่น ๆ สนใจตนเอาประเด็นของตนเองเป็นหลักและสำคัญที่สุด โดยอาจไม่สนใจผู้อื่น ระดับอาวุโสลำดับก่อนหลัง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามมา

ด้วยเหตุที่ว่าประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้เนื่องจากประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา การเดินทางที่รวดเร็วด้วยพาหนะที่ทันสมัย ความสะดวกในชีวิตประจำวันจากเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ และด้วยลักษณะนิสัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรยุคใหม่เป็นอย่างมาก เนื่องจากกำลังสำคัญขององค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน เป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยค่อนข้างมาก และเพื่อให้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจน

ของการทำงานร่วมกันกับเจเนอเรชันวาย ผู้เขียนขอเสนอกรณีศึกษาข้างต้นส่วน จำกัดเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีพนักงานเจเนอเรชันวายที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดเครือข่ายคอมพิวเตอร์

จากสภาพสังคมที่เริ่มเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาณาเขตอันใกล้นี้ กลุ่มคน เจเนอเรชันวายจะเข้ามามีบทบาทต่อสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมไทยค่อนข้างมาก และดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาพร้อมกระแสการเปลี่ยนแปลง ของโลก รู้จักและเปิดรับกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้ามามีบทบาทต่อการกำหนด พฤติกรรม รูปแบบการใช้ชีวิต จะเห็นว่ามีกระแสเทรนด์ค่าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไอโฟน ไอพอด ไอแพด กล้องดิจิทัล ผ่านสื่อตามช่องทางต่าง ๆ สินค้าเหล่านี้ แม้ว่าแบรนด์หรือบริษัทจะผลิออกมาจำหน่ายหลายรุ่น ทว่าก็ยังคงได้รับการ ตอบสนองที่ดีจากลูกค้า ขณะเดียวกันความหลากหลายของรุ่นมีถือต่าง ๆ ยังสะท้อน ว่าปัจจุบันสิ่งเหล่านี้ยังคงไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสนใจ ในเรื่องเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ตลาดของสินค้าไอทีแม้จะมีผู้ประกอบการ มากมาย แต่ทั้งนี้ด้วยจำนวนผู้บริโภคที่มีมากกว่า มีความต้องการสินค้ากลุ่มนี้อยู่เสมอ ธุรกิจสินค้าไอทีจึงเป็นกลุ่มธุรกิจที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องเป็นผู้นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ทันสมัย นำเสนอให้กับ ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจที่ต้องปรับตัวในการนำเสนอสินค้าและบริการ ให้ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคของคนรุ่นใหม่แล้ว บุคลากรในธุรกิจนี้ก็ต้องมี การปรับตัวเช่นกัน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของธุรกิจไอที ที่ต้อง ล้ำสมัย รวดเร็ว รอบรู้ นำเทคโนโลยี

สินค้าไอทีในยุคปัจจุบันล้วนแต่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน และชีวิตการทำงาน ความต้องการใช้สินค้าเหล่านี้จึงแพร่หลายไปทุกพื้นที่ เช่น

ตัวอย่างของห้างหุ้นส่วนจำกัด เควีซีคอมพิวเตอร์ ดำเนินงานโดยคุณพฤษภรณ์ เบี้ยสุริยะ และคุณสุทธิญา เบี้ยสุริยะ เป็นร้านค้าสินค้าไอทีในจังหวัดเชียงราย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 เป็นธุรกิจท้องถิ่นที่มีการขยายตัวเติบโต ตามสภาพตลาดและความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง จากระยะเริ่มต้นมีสถานที่ประกอบการจำนวนหนึ่งคูหา และในปี พ.ศ.2550 ขยายร้านค้าเป็น 7 คูหา เพื่อรองรับความต้องการของสินค้าอย่างเต็มกำลัง ไม่เพียงแต่การขยายพื้นที่ให้บริการ และการขยายสาขา ยังมีสิ่งที่น่าสนใจ คือ องค์กรนี้มีบุคลากรเจเนอเรชันวายทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก พนักงานส่วนใหญ่ที่เข้าทำงานจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ อายุเฉลี่ย 22-37 ปี ส่วนมากอยู่ระหว่าง 25-26 ปี และเกือบร้อยละ 95 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ถือว่าเป็นกลุ่มคนเจเนอเรชันวายที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถือได้ว่าเป็นกลุ่มคนที่มีพฤติกรรม ทัศนคติที่สอดคล้องและเหมาะสมกับธุรกิจไอทีเป็นอย่างมาก ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด เควีซีคอมพิวเตอร์ มีสาขาทั้งหมด 5 สาขา ได้แก่ (1) สาขาควีซี สำนักงานใหญ่ อ.เมือง (2) สาขาบักซี เชียงราย (3) สาขาพาน ตรงข้ามที่ว่าการอำเภอพาน (4) สาขาเทิง อ.เทิง และ (5) สาขาหน้าโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม

แนวคิดในการบริหารเจเนอเรชันวายของห้างหุ้นส่วนจำกัดควีซีคอมพิวเตอร์

สิ่งแรกที่บ่งบอกถึงความเป็นเจเนอเรชันวายได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนจำกัดควีซีคอมพิวเตอร์ มีผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีบุคลิกสนุกสนานเป็นกันเอง และสามารถพูดคุยได้อย่างไม่น่าเบื่อ เมื่อต้องสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารบุคลากรเจเนอเรชันวาย ผู้บริหารทั้งสองท่าน ก็ยินดีที่จะบอกเล่าถึงแนวคิดในการบริหารที่สบาย ๆ และน่าจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรอื่น ๆ ที่สนใจได้ดังนี้

■ แนวคิดในการบริหาร

ผู้บริหาร กล่าวว่า “ด้วยนิสัยส่วนตัว ตนเองจะไม่ชอบผู้ใจใคร จึงมีแนวคิดในการบริหารแบบง่าย ๆ กลับสู่พื้นฐานตามหลักความต้องการของมนุษย์เพราะเชื่อว่าทุกคนอยากทำงานด้วยความสบายใจ ไม่ถูกกดดัน” ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของพนักงานเป็นอย่างมาก ใช้พื้นฐานพฤติกรรมของมนุษย์เป็นหลักในการบริหารงานสิ่งที่ใช้เป็นหลักในการบริหารงานมีดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความ ต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

- **ความต้องการทางร่างกาย** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

- **ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง** เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

- **ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)** เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

- **ความต้องการการยกย่อง หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง** เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

- **ความต้องการความสำเร็จในชีวิต** เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ผู้บริหาร กล่าวว่า ตนเองรู้จักแนวคิดทฤษฎีในการบริหารพนักงานมากมาย แต่ก็จะเลือกหาแนวคิดที่เข้าใจง่าย และเราเข้าใจจริงนำมาประยุกต์ใช้ อย่างเช่น ศึกษาแนวคิดมาสโลว์ จะทำให้เรารู้ถึงความต้องการของพนักงานว่าต้องการอะไรเพราะพนักงานก็เป็นมนุษย์ธรรมดา ๆ ทั่วไปที่ความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ และตนเองเห็นว่าการบริหารบุคลากรเจเนอเรชันอายุนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พวกเขาเหล่านั้นได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่

จากทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น จึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ดังนี้

ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร ได้แก่ สถานที่ทำงานที่สะอาดสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม มีเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน มีเงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต เหมาะสมกับคุณค่าของงาน และความรู้ความสามารถ มีสภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร ได้แก่ มีสภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย มีสวัสดิการโบนัสวันเกิด และยังมีการปรับขึ้นเงินเดือนทั่วไป หน้าที่การงานที่มั่นคง ส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานได้ดูแลร้านค้าเสมือนเป็นบ้านของตนเอง ให้พร้อมต่อการรับลูกค้า พนักงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีมิตรภาพที่ดี

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร ได้แก่ ชื่อตำแหน่ง พนักงานแต่ละคนมีความสำคัญกับองค์กร จึงกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมกับแผนกและส่วน ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของหน้าที่ตนเองที่ได้รับผิดชอบ อีกทั้งยังมีระบบการจ่ายเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ มีการได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร ได้แก่ ได้ทำงาน ที่ท้าทายการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการลูกค้า การจัดระบบดูแลร้านค้าของพนักงานแผนกต่าง ๆ เป็นต้น

2. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor ได้แบ่งคนออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่ม X จะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ขาดความกระตือรือร้น และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น ดังนั้นการบริหารคนที่ไม่ชอบการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ชมเชย ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ คนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่าง ๆ ส่วนคนกลุ่ม Y คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานโดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่าง ๆ และถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดีสำหรับพนักงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จึงจะสามารถจูงใจพนักงานได้ การควบคุมและชมเชยด้วยวิธี การลงโทษต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การเปิดโอกาสหรือให้เสรีภาพแก่พนักงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเองและสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเองในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา จะสามารถทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารยังได้เปรียบเทียบกับ คล้ายกับการเหวี่ยงลูกตุ้มโมเมนตัม หากออกแรงผลักเบา ๆ แล้วลูกตุ้มเหวี่ยงขึ้นสูง แสดงว่ามีพลังงานสะสมและได้รับความถี่กระตุ้นที่เหมาะสม ขนาดของลูกตุ้มก็มีผลเช่นกัน หากเป็นลูกใหญ่ก็อาจจะต้องออกแรงผลักมากขึ้น

เช่นเดียวกับการบริหารคน ต้องรู้จักคน รู้จักพนักงานของเรา เพราะมีความหลากหลาย ต้องรู้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติ ลักษณะการทำงาน ต้องใช้ให้ถูกจังหวะ เปรียบกับการผลักลูกตุ้ม ผลักเบา ๆ ลูกตุ้มก็จะเหวี่ยงได้สูง มีแรง เหมือนกับพนักงานหากได้รับการกระตุ้นอย่างเหมาะสม เขาก็จะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ต้องดูคนให้เป็น ใช้คนให้เป็น บางคนเปรียบเหมือนลูกตุ้มขนาดใหญ่ อาจจะต้องใช้แรงผลักมาก แต่หากผลลัพธ์ที่ได้ คือ ลูกตุ้มเหวี่ยงไม่สูง แสดงว่าอาจผิดวิธีหรือต้องปรับแรงให้มากขึ้น บางครั้งการผลักลูกตุ้มอาจถูกแรงผลักกระทบบกลับมาได้ ต้องทบทวนวิธีการกันใหม่ คนอย่างไรที่สอนได้ พัฒนาได้แล้วควรจะให้ทำหน้าที่อะไรตามความเหมาะสม put the right man on the right job ยังคงใช้ได้เสมอ เป็นการส่งเสริมและมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานอย่างเหมาะสมกับบุคคล

3. หลักความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำจะต้องรู้อยู่เสมอว่า อะไรคือสิ่งที่ทำให้การนำของเขามีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องพยายามผูกพันกับผู้ติดตามทำงานให้เขา และกระตุ้นให้ผู้ติดตามเขาเกิดความศรัทธามุ่งมั่นทุ่มเททำงานภายใต้การนำของเขาให้ไปถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเพื่อดำรงสถานะความเป็นผู้นำของเขาต่อไป ผู้นำทุกคนรู้อยู่แล้วว่า การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีพลัง มีอำนาจในการบริหาร มีทิศทางยุทธศาสตร์ มีความรู้ และทักษะ และคุณสมบัติอีกหลายประการประกอบการทำงานที่ผู้นำ แต่ยังมีความจริงอีกหลายประการที่เป็นคุณสมบัติที่มีผลต่อการทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จซ่อนอยู่ สิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรจะมี คือ ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) มีความสามารถในการเข้าใจแบบหยั่งรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น ไม่ใช่เพียงแค่อ่านความรู้สึกคนอื่นออก แต่รู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไร แคร่ต่อความเป็นอยู่ดีของผู้อื่น และอยากทำให้คนอื่นมีความสุข การแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจของผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็นการเห็นอกเห็นใจในลักษณะเอาอกเอาใจแบบนิมนวล การให้ความเห็นอกเห็นใจ

พนักงานอย่างมีเหตุผลตรง ๆ ในสิ่งที่เขาจำเป็นต้องได้รับ ไม่จำเป็นต้องตอบสนอง ในสิ่งที่เขาต้องการ ผู้นำไม่จำเป็นต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจจนเกินเหตุ

“เพราะคิดว่าถ้าเราเป็นเขา เราจะทำอย่างไร หากเจอปัญหาเหมือนเขา ตัวเราจะจัดการยังไง ควรคิดแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานที่ว่า เราต้องเข้าใจตัวเราเอง ห่วงตัวเองก่อน ไม่ใช่เอาใจคนอื่น ตามใจคนอื่นจนเสีย ความเป็นตัวเอง และเดียดร้อนตัวเอง ถ้าพนักงานทำผิด เราจะต้องพูดคุย สอบถามว่า ทำไมถึงเป็นแบบนี้ ถ้าตอบไม่ได้ อาจจะมีเหตุผลส่วนตัว หรือเพราะความไม่รู้ เราก็จะต้องสอนเขา” ผู้บริหารกล่าวถึงหลักความเห็นอกเห็นใจว่าทำไมถึงมีความสำคัญกับพนักงานเจนเนอร์นวย

การทำงานกับคนวัยนี้ จะทำอะไรต้องทำแบบตีสันทิ เนียน ๆ ค่อย ๆ ทำความรู้จักรักและทำให้เขารักในหน้าที่ รักรงานที่เขาทำ ทำความรู้จักรนียพนักงาน รู้จังหวะ รู้จักว่าคนนี้มีรูปแบบการทำงานแบบไหน ความชอบ ความถนัด พื้นฐานชีวิต ซึ่งจะได้มาจากการสัมภาษณ์ การดูประสบการณ์ กลุ่มเจนเนอร์นวย เขาไม่ต้องการ รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ การชี้แจงเหตุผล จากการกระทำต่าง ๆ อย่างชัดเจน จะทำให้เขายอมรับในบทบาทหน้าที่ตัวเอง ทำอะไรก็ได้ผลอย่างนั้น ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง การดูแลพนักงานเหมือนดูแลลูกค้า หากมุ่งเน้นแต่จะให้บริการลูกค้า ภายนอกที่เข้ามาซื้อสินค้าและรับบริการจากร้านอย่างเต็มที่ จัดโปรโมชั่น สม่่าเสมอ แต่ไม่ได้คำนึงถึงลูกค้าภายในคือพนักงานที่เป็นผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ ไม่เอาใจใส่ ไม่รู้จักรักใจกันก็จะทำให้กิจการดำเนินต่อไปไม่ได้ เพราะถ้ายังรู้จักพนักงานก็จะรู้ใจกันมากขึ้น

การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานก็สำคัญ ในวันเกิดของพนักงานก็จะมีโบนัสวันเกิดให้ 500 บาท รวมเข้าในเงินเดือนสำหรับพนักงาน ที่มีวันเกิดในเดือนนั้น ๆ เรื่องเล็กน้อยที่เป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารสามารถแสดงน้ำใจให้กับพวกเขาได้ จะสร้างความรู้สึกระบายใจและเห็นว่าผู้บริหารเข้าถึงได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่ถือว่าเป็นเรื่องพื้นฐานที่ช่วยตอบสนองพฤติกรรมของคนเจนเนอร์นวยนี้ ที่ผู้บริหารได้จัดไว้ให้ คือ สหกรณ์ขนาดเล็กในที่ทำงาน เนื่องจากเห็นว่าบ่อยครั้ง

ที่พนักงานติดพันกับงาน เช่น ช่างซ่อมคอมพิวเตอร์ที่ซ่อมคอมพิวเตอร์ จนเลยเวลา และอาจไม่ได้ออกไปทานอาหารกลางวัน จึงจัดสหกรณ์เล็ก ๆ ขายเบหมีกึ่งสำเร็จรูป ขนม กาแฟ เครื่องดื่มต่าง ๆ ไว้ให้พนักงานได้ซื้อไปรับประทาน ซึ่งจะจัดหาตามความต้องการของพนักงาน และจะจัดน้ำอัดลมไว้ให้ดื่มฟรีเพื่อให้บริการพนักงานอย่างเต็มที่

4. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการพัฒนาอาชีพ สิ่งที่น่าสนใจศึกษาสำหรับห้างหุ้นส่วน เครือซีคอมพิวเตอร์ คือ การคัดเลือกพนักงาน ผู้บริหาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานของห้างหุ้นส่วนจำกัดเครือซีไว้ว่า สำหรับพนักงานชาย ให้นำเสนอการขายว่าจะทำอย่างไรให้ซื้อสินค้าชิ้นนี้เพื่อเป็นการดูทักษะพื้นฐาน แต่ที่มากกว่านั้นคือ จะดูให้เห็นถึงการยอมรับบทบาทของตัวเองว่า จะเป็นพนักงานจะต้องแสดงออกมาให้เห็นจริง ๆ แต่หากยังไม่เหมาะสมก็จะแนะนำให้ออกไปพัฒนาทักษะหากอยากเป็นพนักงานชาย และสำหรับพนักงานห้ามให้ข้อมูลลูกค้าผิด ๆ หากไม่รู้จริงต้องบอกว่าไม่รู้ ต้องมีความจริงใจกับลูกค้า ไม่เพียงแต่การดูคุณสมบัติทักษะของการเป็นพนักงานชายเท่านั้น ยังดูไปถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิต ใช้โทรศัพท์มือถือถือยี่ห้ออะไร ครีมบำรุงผิวที่ใช้ การดูแลตัวเอง ฯลฯ เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นตัวตน รูปแบบการใช้ชีวิตส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อชีวิตการทำงาน การพิจารณาจากลักษณะนิสัย พฤติกรรมการดำเนินชีวิตและทัศนคติจะช่วยลดอัตราการลาออกที่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หากพนักงานเป็นคนที่ไม่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการขาย ใช้จ่ายพุ่มเพื่อย ฯลฯ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ หากจะดูว่าเขารักในงานหรือไม่ต้องดูว่าเขารักตัวเองหรือไม่ จะต้องดูแลตนเอง รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเอง มีความตั้งใจจริง ทางบริษัทก็จะส่งเสริมให้พนักงานค้นพบตนเอง ความชอบ

เส้นทางอาชีพ พัฒนาตนเอง เช่นเดียวกันกับพนักงานแผนกอื่น ๆ ก็ใช้หลักการเดียวกัน ต้องพยายามรู้จักเขาให้มากกว่าเดิม เรื่องเล็กน้อยก็มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัญหาที่เจเนอเรชันวายของห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซีคอมพิวเตอร์ประสบ

ปัญหาพื้นฐานที่อาจกล่าวได้ว่า มักเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกหลายประการ นั่นคือ ปัญหาการสื่อสารระหว่างพนักงานที่ไม่ชัดเจน การตีความหมายที่ผิดเพี้ยนไป รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรน้อย จากปัญหาดังกล่าวที่พบกับกลุ่มพนักงานเจเนอเรชันอายุนั้น เมื่อทบทวนและหาสาเหตุแล้วพบว่ามาจากโอกาสในการที่เพื่อนร่วมงานต่างแผนกจะได้ใกล้ชิดกันและโอกาสที่พนักงานจะได้ใกล้ชิดกับผู้บริหารมีน้อย อีกทั้งยังพบว่า มีการจับกลุ่มนินทา ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของพนักงานผู้หญิง ดังนั้นที่ห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซี จึงมีกฎระเบียบที่ไม่นิยมการพูดจានินทาว່าร้าย หากพบจะมีการปรับเป็นเงิน แล้วนำไปเป็นเงินส่วนกลางใช้ทำกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม การอยู่ร่วมกันย่อมมีปัญหายอยู่แล้ว ที่นี้จะให้ทุกคนได้ปรับพฤติกรรม ปรับนิสัยให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

■ วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน

แนวคิดในการแก้ปัญหามาเพื่อให้เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระยะยาวของคน โดยพนักงานกว่าร้อยละ 95 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีแล้วเข้ามาทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของวัยทำงานอย่างเต็มตัว ซึ่งประสบการณ์อาจจะน้อยและเป็นกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานด้วยกันและผู้บริหาร จึงบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสุขให้กับพนักงานและผู้บริหารดังนี้

■ บรรยากาศที่นำทำงาน

เริ่มต้นตั้งแต่การสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อจูงใจและสร้าง

แรงบันดาลใจในการค้นหาตัวเอง ให้อิสระ โดยบรรยากาศที่พบมีหลายอย่าง เช่น อนุญาตให้พนักงานชายใส่กางเกงยีนส์ ซึ่งหากเป็นหน่วยงานอื่นในเชียงราย อาจจะไม่สุภาพเหมาะสม แต่ที่นี่ให้พนักงานใส่กางเกงยีนส์มาทำงานได้และมีเสื้อโพลีของร้านให้ ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพอใจ

■ **การสื่อสารที่ทันสมัย**

มีการประยุกต์ใช้แอปพลิเคชัน Line ในการสื่อสารกับกลุ่มลูกน้อง และสำหรับหัวหน้างานในการสั่งงานที่ไม่ต้องมีขั้นตอนซับซ้อนมากนัก หากไม่มีอุปกรณ์สมาร์ตโฟน (สมาร์ตโฟน แท็บเล็ต) ก็จะจัดหาให้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานตามความเหมาะสม

■ **การวัดผลเพื่อปรับปรุงสม่ำเสมอ**

วิธีการที่ใช้ในการสำรวจความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ในรูปแบบที่เหมาะสม โดยได้มาจากการพูดคุยกับพนักงาน การสังเกตลักษณะภาษาท่าทางของพนักงาน ทั้งภาษากาย ภาษาพูด หน้าตายิ้มแย้ม ผลตอบรับจากการให้บริการวัดจากลูกค้าอัตราการลาออกต่ำ มีผลต่อผลประกอบการขององค์กร และผลตอบรับจากลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงาน

การบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมสร้างความสุขแก่พนักงานเจเนอเรชันวาย

ในด้านการบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสุขให้กับพนักงานเจเนอเรชันวายผู้บริหารมีรายละเอียดดังนี้

■ **การจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพนักงาน**

สิ่งที่กลุ่มพนักงานเจเนอเรชันวายกลัวมากที่สุด คือ ความล้าสมัย เพราะเจเนอเรชันนี้ชอบความล้ำสมัยอยู่ตลอดเวลา ชอบพัฒนาตนเอง ห้างหุ้นส่วนจำกัด เควีซีคอมพิวเตอร์ในระยะแรกเริ่มของการดำเนินงานได้เชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้พัฒนาพนักงาน แต่พบว่า พนักงานยังไม่ตระหนักถึงบทบาทของตนเอง ตลอดจนการพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหาร ยังมีช่องว่างค่อนข้างมาก

ดังนั้นในระยะต่อมาผู้บริหารจึงได้เริ่มวางแผนที่จะจัดการอบรมด้วยตนเอง โดยใช้ความรู้จากตัวเองที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอด ซึ่งส่งผลดีเป็นอย่างมาก เพราะทำให้ผู้บริหารได้ใกล้ชิดกับพนักงาน ได้รู้จักกันเสียใจอกกันมากขึ้น พนักงาน ก็กล้าแสดงออกถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารให้ทำงานตามความถนัด หรือท้าทายความสามารถ โดยการอบรมแต่ละหัวข้อจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของพนักงาน กระตุ้นให้เกิดความเห็นอกเห็นใจกัน ร่วมกับความสมดุล (สมดุลในการทำงาน การใช้ชีวิต) ส่งเสริมพนักงานให้รักในงานที่ตัวเองทำ หรือ การค้นหาตัวเองเพื่อทำงานที่ตนเองถนัด

“พนักงานได้รู้จักผู้บริหาร การได้ติดต่อสื่อสารพูดคุยกับพวกเขามากขึ้น ทำได้ง่ายกว่าเดิม ทำให้รู้ว่าจะใช้ภาษา กาย ภาษาพูดที่เหมาะสมกับพนักงาน แต่ละคนได้อย่างไร คนไหนชอบอะไรอย่างไร เรารู้จักเขา เขารู้จักเรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ผู้บริหารกล่าว

นอกจากนี้ยังบอกอีกว่า แต่เดิมคนเราเข้าใจว่าทุกอย่างมีสองด้าน ถ้าไม่ทำอย่างนี้ต้องทำอีกอย่าง แต่ปัจจุบันนี้เขาเชื่อว่า ทุกอย่างมีหลายด้าน จะปิดกัน ยึดรูปแบบมุมมองเดิม ๆ ไม่ได้ ต้องสามารถมองปัญหา โอกาสต่าง ๆ ให้รอบด้าน เช่นเดียวกันกับการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานเจเนอรัลวิชัย การสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นเรื่องที่มีผลต่อองค์กร ที่ควรให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ที่นี้จึงส่งเสริมให้พนักงานรู้จักตนเอง ดูว่าคุณทำงานอะไรแล้วคุณมีความสุข ให้คุณจดจำความรู้สึกสุขนั้นไว้ ให้เขาได้ใช้ผ่อนคลายในวันทำงานที่รู้สึกเครียด ต้องรู้จักปรับสมดุลตัวเองในการทำงานเพื่อไม่ให้มีผลกระทบกับตนเอง ถือว่าเป็นวิธีการที่แยบยลในการให้พนักงานมีความสุขกับตนเอง การสอนพนักงาน วิจัยสอนง่าย จนถึงจุดที่เขาสามารถพัฒนาได้ เพราะเชื่อว่าเด็กเหล่านี้มีพลังเหลือล้นในการพัฒนาและต่อยอดด้วยตนเอง

■ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซี มีพนักงานประมาณ 60 คน ก็มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเช่นกัน แต่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรู้จักนิสัยพนักงาน สำนวจความพร้อมของพนักงานด้วยว่าเขาพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับเราหรือไม่ จะทำอะไรแต่ละครั้งต้องรู้จักพนักงานของเราก่อน จะได้ไม่เกิดปัญหาพนักงานไม่มีส่วนร่วม เพราะเราไม่รู้จักตัวตนของเขา ความต้องการของเขา กิจกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความต้องการของพนักงานเองทั้งนั้น ผู้บริหารเป็นเพียงผู้สนับสนุน ตัวอย่างกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่น่าสนใจ ได้แก่

การช่วยกันดูแลองค์กร เมื่อก่อนมีแม่บ้านทำความสะอาดร้านให้ หากมีเศษขยะตกหล่น พนักงานก็ไม่ค่อยสนใจจะเก็บทำความสะอาด คิดว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแม่บ้าน จึงไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของมากเท่าที่ควร หลังจากที่แม่บ้านลาออก พนักงานก็ช่วยกันคิดหาวิธีว่าจะทำอย่างไรเพราะอยากช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย และอยากสร้างนิสัยในการร่วมกันดูแลร้าน จึงเกิดความคิดว่าควรจะมีการแบ่งเวรเป็นแผนกงาน โดยให้แบ่งหน้าที่กันตามแผนกให้ทำหน้าที่ดูแลความสะอาดความเรียบร้อยของส่วนงานตนเอง โดยให้หัวหน้า และลูกน้องในที่มวางแผนกันว่าใครจะทำหน้าที่อะไร เลิกงานจะต้องมีการจัดการขยะของแผนกตนเอง สำหรับพนักงานผู้หญิงจะช่วยกันเปิดหน้าร้าน จัดของ ดูแลความเรียบร้อยก่อนเปิดร้าน มีเวรถูพื้น ล้างห้องน้ำ ทำทุกอย่างให้พนักงานรู้สึกว่ที่นั่นคือบ้านจะต้องสะอาดและพร้อมรับผู้มาเยือน

นอกจากการดูแลองค์กรแล้วยังต้องคำนึงถึงชุมชนรอบข้างด้วย ด้วยสำนักงานใหญ่ของบริษัทมีที่จอดรถไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงได้อาศัยใช้พื้นที่ของวัดสันไค้งหลวงซึ่งอยู่ใกล้ ๆ ให้พนักงานจอดรถหรือจอดรถของร้าน การที่พึ่งพาอาศัยกันลักษณะนี้ทำให้พนักงานทุกคนต่างเห็นร่วมกันว่า ควรจะช่วยเหลือวัดด้วย เพราะเราพึ่งพาอาศัยกันทำให้เกิดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือวัด ด้วยการจัดกล่องบริจาคเงินเพื่อเป็นการช่วยบำรุงวัด โดยพนักงานจะบริจาคเงินเพื่อเป็นค่าจอดรถ

ลูกค้าก็สามารถบริจาคเพื่อร่วมสมทบทุน ทำบุญด้วย เมื่อถึงวันสำคัญทางศาสนา ก็ร่วมกันทำบุญเป็นประจำทุกปี ไม่ว่าจะในวันเข้าพรรษา ก็จะนำพนักงาน ไปถวายเทียนเข้าพรรษาร่วมกัน

กิจกรรมอีกประเภทหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างสุขให้พนักงาน เจเนอรัลของเครือซีไอ้อย่างมาก คือ การแข่งกีฬาภายใน ด้วยสัดส่วนของ พนักงานชายที่มากกว่าพนักงานหญิง กีฬาที่เหมาะสมและเป็นที่นิยมมากที่สุด คือ ฟุตบอล ด้วยเวลาทำงานของเครือซีไอคือ 9.00 -19.00 น. การจะมีเวลาว่างเพื่อ เล่นกีฬานั้น ก็คงเป็นช่วงเวลาหลังเลิกงาน โดยทีมฟุตบอลมีการแบ่งทีมประมาณ 4-5 ทีม แล้วทำการแข่งขันกันช่วงเวลา 2-3 พุ่ม ทีมที่ชนะก็จะมีถ้วยรางวัล มอบให้ แต่ก็ไม่สามารถครองถ้วยรางวัลไว้นาน เพราะจะมีการแข่งขันเวียนกัน เพื่อผลัดเปลี่ยนผู้ครองถ้วยรางวัล สร้างความสนุกสนานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ยังมีการจัดงานกีฬาภายในประจำปี ซึ่งจะมีทีมออร์แกนไนเซอร์ ภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้พนักงานทุกส่วนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ทั้งชายและหญิง ถือว่าเป็นวันกีฬาที่ทุกคนต่างรอคอยและอยากเข้าไปมีส่วนร่วม ตั้งแต่การเป็นนักกีฬา การเป็นกองเชียร์ แม้จะเป็นรูปแบบกีฬาที่คล้าย ๆ กัน หลาย ๆ องค์กร โดยในวันกีฬาจะมีการแบ่งสี่สองสี่ คือ สีเขียว และสีขาว แต่สิ่งที่แตกต่างกัน คือ การให้รางวัลจูงใจ สำหรับทีมที่มีคะแนนรวมสูงสุด คะแนน กองเชียร์ คะแนนกีฬาพื้นบ้าน และคะแนนกีฬาสากลสูงสุด สมาชิกในทีมจะได้รับวันหยุดเพิ่มขึ้นอีก 4 วัน จากวันหยุดประจำปี แต่ผู้บริหารก็เห็นว่าควรให้ ทุกคนได้หยุด 4 วันเพิ่มเท่า ๆ กันทุกคน เพราะร้านเปิดบริการทุกวัน จำเป็นต้องมีพนักงานให้บริการสม่ำเสมอ ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจะมีวันทำงานคนละ 6 วัน ต้องสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันหยุดงาน ซึ่งพนักงานเองก็จะทำการตกลงวันหยุด กันเองว่าใครจะหยุดวันไหน และหากจะใช้สิทธิ์วันลาพิเศษ เรียกว่า ลากีฬา ตามสิทธิ์ที่ได้รับเป็นรางวัลจากวันกีฬาภายใน ต้องจะโปลงชื่อที่บอร์ดตาราง วันทำงานประจำเดือน และแจ้งให้หัวหน้าฝ่ายทราบเพื่ออนุมัติ ถือว่าเป็นวิธีการ

หนึ่งที่ตอบสนองความต้องการด้านความต้องการชีวิตส่วนตัวของพนักงานได้เป็นอย่างดีและพบว่าพนักงานพอใจและชอบกิจกรรมนี้มาก เห็นได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาอย่างสนุกสนาน

บทเรียนจากเคส

จากกรณีศึกษาดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเจเนอเรชันวายทำงานอย่างมีความสุขนั้นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดน่าจะมาจากตัวผู้บริหารเองที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ นำมาเป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักความต้องการของมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้จึงสรุปปัจจัยความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. ผู้นำหรือผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่มองอะไรเพียงสองด้าน แต่มองให้เห็นความเปลี่ยนแปลง หรือผลกระทบรอบด้าน ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของทุกอย่าง การรู้จักประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีในการบริหารพนักงานและทำความเข้าใจนำมาประยุกต์ใช้

2. การคัดเลือกพนักงาน ที่ดูถึงพฤติกรรมและรูปแบบการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับลักษณะงาน จะทำให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เช่น หากพนักงานเป็นคนที่ใช้จ่ายไม่เหมาะสม ไม่รักงาน ไม่รักตนเอง จะไม่มีความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและงานที่รับผิดชอบ และอาจไม่เห็นได้ว่าตนเองมีผลกระทบกับเพื่อนร่วมงานด้วย การส่งเสริมให้พนักงานได้ค้นพบความสามารถของตนเอง โดยอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ตั้งแต่พนักงานชายสามารถใส่กางเกงยีนส์มาทำงานได้ พนักงานสามารถวางแผนเลือกวันลาหยุดโดยใช้สิทธิ์วันลากิจได้ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีสิทธิ์ในการออกแบบวิธีการทำงานของตนเองอย่างเหมาะสม

3. การสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้สิ่งอำนวยความสะดวกตามความเหมาะสม และการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานเจเนอเรชันวาย จะทำให้พวกเขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพในตัวเองที่มีอยู่อย่างเต็มที่

ในการทำงาน รวมไปถึงการจัดอบรมพัฒนาความรู้ให้เจเนอเรชั่นวายอยู่เสมอ เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของคนเจเนอเรชั่นนี้ ด้วยความที่เขาไม่ต้องการ ตกยุค สิ่งที่จะช่วยเพิ่มคุณค่า พัฒนาทักษะให้กับตัวเอง เขายินดีที่จะทำ ยิ่งได้ ผู้บริหารมาจัดการอบรมด้วยตนเองนอกจากจะทำให้พนักงานเห็นคุณค่าความสำคัญของตนเองแล้ว ยังส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น เพราะทำให้ผู้บริหารได้รู้จักนิสัยใจคอพนักงานมากขึ้น รู้ว่าพนักงานแต่ละคนชอบรูปแบบการบริหารงานแบบไหน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะ:

แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเจเนอเรชั่นวายจากคุณลักษณะทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มประชากรเจเนอเรชั่นวาย ดังสรุปมาข้างต้น ทำให้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคสมัยนี้ต้องปรับตัวกันไม่น้อย ซึ่งจะวิเคราะห์แยกตามกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เช่น การบริหารทัศนคติในการทำงาน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการรักษาบุคลากร ดังนี้

1. การบริหารทัศนคติในการทำงาน

สำหรับทัศนคติในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายนั้น มักต้องการความก้าวหน้าในอาชีพที่รวดเร็ว ต้องการเป็นหัวหน้างานซึ่งเป็นตำแหน่งที่คิดว่าตนเองสมควรจะได้รับตั้งแต่อายุยังไม่มาก เนื่องจากมีความคิดว่าตนเองมีระดับการศึกษาและคุณวุฒิที่ดีเป็นทุนเดิม ถ้าไม่ได้ตามที่ต้องการก็จะย้ายงานไปยังที่ที่ จะตอบสนองความต้องการของตนได้ชัดเจน ดังนั้นลักษณะงานขององค์กรหนึ่ง ๆ จึงไม่สามารถสะท้อนออกมาจากเอกสารคำอธิบายงานแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป เพราะคำอธิบายงานมีขอบเขตของเนื้อหางานที่จำกัด

ลักษณะงานที่พึงประสงค์ของคนรุ่นใหม่นี้ ควรต้องสามารถสะท้อนออกมา ในรูปของวิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการทำงาน เพื่อน

ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รูปแบบในการทำงาน ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน การออกแบบงานและมอบหมายงานที่ทำหายมากขึ้น หรือที่มีความหลากหลาย และทำให้พนักงานคนหนึ่ง ๆ สามารถทำได้หลายงานพร้อมกัน จะช่วยให้คนรุ่นใหม่ เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ได้รับการยอมรับถึงความสามารถที่หลากหลาย และแสดงถึงความมีประสบการณ์มากขึ้น ซึ่งจะทำให้งานนั้นๆ มีคุณค่าและน่าสนใจยิ่งขึ้น

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมาก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เว็บไซต์ขององค์กรต่าง ๆ ตลอดจนกระบวนการรับสมัครงานแบบออนไลน์ ได้ช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการนี้ และสามารถดึงดูดความสนใจของผู้สมัครงานหนุ่มสาวรุ่นใหม่ได้ดี อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีเหล่านี้อาจสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ตามที่คาดการณ์กันไว้ ประชากรกลุ่มนี้มีทักษะและความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสูงและนิยมเข้าถึงสื่อต่างๆ แบบออนไลน์ในชีวิตประจำวัน พวกเขา ต้องการสนทนากับเจ้าหน้าที่ขององค์กรในระหว่างกระบวนการรับสมัครงาน เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลสำคัญหรือประเด็นทางธุรกิจที่ตนเองสนใจและมีโอกาสซักถามอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาทบทวนแนวทางการบริหารเพื่อรองรับปรากฏการณ์นี้ องค์กรควรคำนึงถึงการคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับ วัฒนธรรม บรรยากาศการทำงาน หรือลักษณะงาน มากกว่าคำนึงถึงบุคลากรที่ดีที่สุดหรือมีความสามารถมากที่สุด การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและ สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรหนึ่ง ๆ ได้ดี โดยพิจารณาจากลักษณะนิสัย พฤติกรรมการดำเนินชีวิตและทัศนคติจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยลด อัตราการลาออกที่เกิดจากความไม่เข้าใจกันระหว่างเจนเนอเรชั่นได้พอสมควร ตามที่ห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซีคอมพิวเตอร์ได้ใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา คัดเลือกพนักงาน

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกระบวนการเรียนรู้

การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยเช่นกัน โดยองค์กรควรนำสื่อการเรียนรู้แบบผสมผสาน ได้แก่ ดนตรี ภาพยนตร์ วิดีโอคลิป เป็นต้น เข้ามาเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับกลุ่มเจเนอรัลเจเนอรัล นอกจากนี้จะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรแล้ว ควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่น สนุกสนาน หลากหลายและผสมผสานระหว่างทักษะและความรู้ในการทำงานแขนงอื่น ๆ นอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตของกลุ่มเจเนอรัลเจเนอรัลได้ดี นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น เทคนิคการนำเสนอ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น เพิ่มเติมนอกเหนือจากการฝึกอบรมเนื้อหาความรู้เชิงวิชาการ ซึ่งส่วนใหญ่ได้เรียนรู้จากสถาบันศึกษามาพอสมควรแล้ว

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการรักษาบุคลากร

สำหรับการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหลายแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การประเมินผลงาน ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ การบริหารผลตอบแทน เป็นต้น จะต้องสร้างโอกาสและสนับสนุนให้เจเนอรัลเจเนอรัลได้แสดงความคิดเห็นในงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ลดข้อจำกัดและทัศนคติของความมีอาวุโสมากกว่าสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือการดำเนินตามกฎเกณฑ์ที่เคยปฏิบัติกัน ในองค์กรมาก่อน มอบหมายให้พนักงานเจเนอรัลเจเนอรัลได้ร่วมรับผิดชอบ และเป็นส่วนหนึ่งของทีมอย่างแท้จริงตั้งแต่ต้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติดังกล่าว จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และส่งสมพันธะสัญญาทางใจที่ละเล็กที่ละน้อยที่อาจนำมาซึ่งความไว้วางใจและความนับถือผู้บังคับบัญชา ความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ ๆ ตลอดจนประสิทธิภาพ

ในการทำงานสูงขึ้น ด้านผู้บังคับบัญชาเองต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่ชัดเจนแก่พนักงานเจเนอเรชันวาย โดยต้องมีการสะท้อนกลับถึงผลปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมหรือองค์กรอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว ที่สำคัญผู้บังคับบัญชามองรับฟังความคิดเห็นด้วยความตั้งใจและจริงใจ โดยไม่ตั้งเงื่อนไขหรือตั้งทำปฏิเสดตั้งแต่ต้น การสอนงานโดยมุ่งให้พนักงานหนุ่มสาวเข้าใจถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความสำคัญของภารกิจงานนั้น ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตลอดจนความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่กว้างขึ้น เช่น ผลประกอบการมีแนวโน้มจะทำให้พนักงานเจเนอเรชันวายมองเห็นบทบาทของตนเอง เข้าใจว่าตนเองต้องปฏิบัติอย่างไร และมีความสำคัญอย่างไรในการทำงานนั้นๆ ด้วย (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) เพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความสามารถ แสวงหาหนทางการทำงานตามแบบฉบับของตนเอง

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชายังคงต้องติดตามการทำงานต่างๆ โดยให้อำนาจและความอิสระในการบริหารจัดการพอสมควร รวมทั้งให้โอกาสเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่อาจแตกต่างกันได้ ควบคุมให้น้อย อย่ลิมที่จะให้ข้อคิดเห็น หรือข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างจากองค์กรเควีซีที่ผู้บริหารองค์กรพิจารณาปรับปรุงลักษณะงานให้มีคุณค่ามากขึ้นและสามารถดึงศักยภาพของพนักงานเจเนอเรชันวายมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การแสวงหาความท้าทายในงาน ความต้องการประสบความสำเร็จ ความสามารถคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านเทคโนโลยี แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันที่แตกต่างกันและน่าสนใจ เช่น งานอดิเรกของพนักงานที่สร้างความผ่อนคลายให้เกิดขึ้นอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานปัจจุบัน

ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้เจเนอเรชันวายได้แสดงความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งหลายกรณีอาจแตกต่างกันไปจากสาขาวิชาที่ได้เรียนมา นอกจากนี้ การปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้มีสีสัน สนุกสนาน เป็นกันเอง ตลอดจนการปรับปรุงสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีในปัจจุบันอย่างสะดวกขึ้นพอสมควรตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรจะมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้

บรรณานุกรม

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล, 26 สิงหาคม 2556. www.rdi.kps.ku.ac.th/e-journal/component/k2/item/download/106.html
- วิรัช สงวนวงศ์วาน . (2553). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- พฤษภรณ์ เปี้ยสุริยะ. ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนจำกัด เควีซีคอมพิวเตอร์. ห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซีคอมพิวเตอร์. 3 พฤษภาคม 2556. สัมภาษณ์.
- สุทธัญญา เปี้ยสุริยะ. ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนจำกัด เควีซีคอมพิวเตอร์. ห้างหุ้นส่วนจำกัดเควีซีคอมพิวเตอร์. 3 พฤษภาคม 2556. สัมภาษณ์.
- Bruce Tulgan. วิธีส่งเสริมศักยภาพ Gen Y, 26 สิงหาคม 2556. www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/Phrasiam/Documents/Phrasiam_3_2555/16.pdf
- PwC consulting ประเทศไทย. (2556). วิจัยคน “Gen-Y” ในองค์กรพุ่งปี 2559 แนวธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ต้านปัญหาสมองไหล, 26 สิงหาคม 2556. www.pwc.com/th/en/press-room/highlight-coverage/2013/assets/20130606-thaipbs.pdf

ศูนย์สร้างสรรบันสุข : ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการสร้างความสุขในองค์กร

ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ

บทนำ

หลาย ๆ ครั้งที่เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่า “บริษัทเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน” คำพูดนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่แปลกใหม่หรือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเป็นไปได้ แต่เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรในปัจจุบันไม่เพียงแต่ดำเนินกิจการเพื่อหวังผลกำไรทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังได้ให้ความสำคัญต่อพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจหลักที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้ สำหรับการสร้างบรรยากาศบ้านหลังที่สองให้เกิดความสุข หลายองค์กรได้มีการรับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ หรือแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขตามหลักความสุข 8 ประการ อันได้แก่ Happy Body สุขภาพดี, Happy Relax ผ่อนคลายดี, Happy Heart น้ำใจดี, Happy Soul จิตวิญญาณดี, Happy Family ครอบครัวดี, Happy Society สังคมดี, Happy Brain ใฝ่รู้ดี และ Happy Money สุขภาพเงินดี ซึ่งเป็นความสุขที่ครอบคลุมตั้งแต่กายใจ สังคมและปัญญา มาปรับใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ความน่าสนใจของการสร้างองค์กรแห่งความสุขนอกจากความสุขของพนักงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มีกำไรมากขึ้นแล้วนั้น ยังมีอีกหนึ่งอย่างที่ผู้เขียนคิดว่า น่าสนใจก็คือกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรแห่งความสุขในองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน

การทำองค์กรแห่งความสุขให้เกิดความยั่งยืน นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายของภาคีเครือข่ายที่ขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะเป็นอย่างมาก และจากการสังเกตการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้นจะมีกระบวนการหนึ่งที่ทางองค์กรมักจะนิยมใช้กัน คือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น สร้างความสนุกสนานและทำให้เกิดความสุขแก่พนักงาน แต่ถ้าหากมองไปหลังจากนี้เมื่อกิจกรรมที่สนุกสนานเหล่านั้นเสร็จสิ้นไป คนในองค์กรต้องกลับมาเคร่งเครียดกับการทำงาน รับแรงกดดันต่าง ๆ ในที่ทำงานเช่นเดิม หรือการที่องค์กรรับแนวคิดองค์กรสุขภาวะมาดำเนินงานเป็นโครงการที่มีกรอบระยะเวลากำหนด เมื่อสิ้นสุดโครงการไปแล้ว ไม่มีการสานต่องานหรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คำถามที่เกิดขึ้นคือความสุขของคนในองค์กรจะยังมีอยู่หรือไม่ และหากจะทำให้เกิดความยั่งยืนควรมีทิศทางหรือการขับเคลื่อนอย่างไร

ดังนั้นบทความนี้ผู้เขียนต้องการนำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืน โดยใช้ศูนย์สร้างสรรปันสุข ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะในองค์กรหรือสถานประกอบการ ภายใต้การดำเนินงานองค์กรสุขภาวะของมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (SHARE) ซึ่งที่ผ่านมามีการสร้างองค์กรต้นแบบจำนวน 10 องค์กร และสามารถตั้งองค์กรต้นแบบทั้ง 10 องค์กรมาช่วยขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมผลักดันให้องค์กรต้นแบบจัดตั้งศูนย์สร้างสรรปันสุขในสถานประกอบการ เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข และพัฒนาพนักงานให้เก่งทั้งทางด้านสายงานและส่งเสริมให้พนักงานเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง องค์กรและสังคม บนพื้นฐานความเชื่อว่าคนที่มีความสุขในการทำงานต้องเป็น “คนเก่ง คนดี และมีสุข” จึงจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนได้

แบ่งปันแนวคิดการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ:



รูปภาพที่ 10 SHARE จัดอบรม Leadership for Supervisor / Production Leader ให้แก่องค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม
ที่มา: <https://www.facebook.com/SHARE.org>

การขับเคลื่อนโครงการสนับสนุนองค์กรสุขภาวะให้เกิดความยั่งยืนนั้น เป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ที่ขับเคลื่อนโครงการฯ การพยายามผลักดันและสร้างจุดเริ่มต้นให้เกิดองค์กรแห่งความสุขแบบยั่งยืนนั้นมีแนวทางที่ไม่ได้ซับซ้อนแต่อย่างใด ผู้เขียนจะขอยกแนวคิดการดำเนินงานของโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยการบริหารจัดการของมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “SHARE” มาเป็นตัวอย่างเพื่อฉายกรอบแนวความคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนว่ามีกระบวนการสร้างสุขไปยังองค์กรอย่างไรให้เกิดแนวทางความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

เริ่มต้นจาก “SHARE” ซึ่งเป็นคำที่ทางมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เรียกแทนตัวเอง “SHARE” แปลว่า “แบ่งปัน” คำนี้บ่งบอกความเป็นอัตลักษณ์ของมูลนิธิฯ ที่สะท้อนค่านิยมในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีความหมายดังนี้

S = Service Minded

H = Hospitality

A = Attitude

R = Reliability

E = Effort to innovation

จากการสังเกตกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุขของโครงการฯ ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผู้เขียนได้เชื่อมโยงค่านิยมในการทำงานดังกล่าวกับการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะดังนี้

ในการนำแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขไปสู่องค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ทางมูลนิธิฯ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินโครงการฯ ได้มีการแบ่งปันและกระจายแนวคิดครั้งนี้ไปยังโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มด้วยการบริการให้ความรู้ถึงพื้นที่องค์กร มีบทบาทในการให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาให้แนวทางและสนับสนุนให้ความช่วยเหลือองค์กรภาคีเครือข่าย ด้วยความยินดีที่จะให้องค์กรหรือภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งในและนอกอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมาเรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขร่วมกันด้วยการมีทัศนคติที่ดี อีกทั้งได้ปลูกฝังให้องค์กรภาคีเครือข่ายมีความคิดเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะและพร้อมผลักดันให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมแห่งความสุขใหม่ ๆ ที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ จนกระทั่งองค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนต่อไป

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการขับเคลื่อนโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นอกจากจะมีความน่าสนใจในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรภาคีเครือข่ายแล้ว สิ่งที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่งคือ ความพยายามทำให้เกิดกระบวนการสร้างความสุขในองค์กรเหล่านี้อย่างยิ่งยวด โดยให้องค์กรต้นแบบทั้ง 10 องค์กรมี “ศูนย์สร้างสรรปั้นสุข” ในสถานประกอบการ

โดยศูนย์สร้างสรรค์สุข ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะที่มีความสำคัญเพื่อใช้เป็นแหล่งองค์ความรู้และพื้นที่ทำกิจกรรม และพัฒนาทักษะการทำงาน (work skill) และทักษะการใช้ชีวิต (life skill) ที่มีสมดุลภาพระหว่างชีวิตกับงาน (work-life balance) มาช่วยให้เกิดความสุขแก่พนักงานในองค์กร พุดง่าย ๆ คือมี IQ และ EQ สมดุลกัน จึงจะสามารถเกิดความสุขที่ยั่งยืนได้

จะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะโดยผ่านศูนย์การเรียนรู้ นับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากองค์ความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะ จำเป็นต้องมีการเผยแพร่และต่อยอดให้เกิดความยั่งยืนภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์ความรู้นี้ไม่สูญหาย เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีการดำเนินโครงการฯ ต่อไปจนกลายเป็นนโยบายองค์กรหรือจนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ศูนย์สร้างสรรค์สุข: ศูนย์เรียนรู้องค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืน

หากพูดถึง ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) หลายคนคงนึกไปถึงโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่ศูนย์จะทำหน้าที่ให้ความรู้หรือการให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิชาการแก่นักเรียนนักศึกษา ซึ่งศูนย์การเรียนรู้มีพื้นฐานจากแนวคิดการศึกษาระบบเปิดในช่วงทศวรรษ 1960 ถึง 1970 โดยการจัดพื้นฐานการเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสควบคุมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำกิจกรรมด้วยตนเองหรือโดยกลุ่มตามที่ได้รับมอบหมาย การจัดพื้นที่นี้สามารถจัดภายในห้องเรียน ในห้องปฏิบัติการ แม้แต่จะเป็นแค่มุมใดมุมหนึ่งของห้องก็ได้

ดอน.เอ.เวลทีและโดโรที เวลที (Welty 1976 : 193-195) ได้พูดถึงศูนย์การเรียนรู้ว่า เป็นอาณาบริเวณส่วนหนึ่งของห้องเรียนซึ่งมีบทเรียน กิจกรรม และสื่อการสอนสำหรับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ความรู้บางอย่างหรือฝึกทักษะด้านใดด้านหนึ่งที่เสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็น

บุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยประสบการณ์ตรง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

ทั้งนี้ กาญจนา มิ่งวงศ์ (2531) และภิญโญ มนุศิศิลป์ (2530) ทศนีย์ โทธิสธรณ์ (2544) (อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544, <http://e-book.ram.edu/e-book/s/SE742/chapter5.pdf>) ได้จัดประเภทศูนย์การเรียนรู้เป็นรูปแบบที่แตกต่างกัน 3 แบบ สรุปได้ดังนี้

1. ศูนย์การเรียนรู้ที่ไม่แยกเป็นเอกเทศจากห้องเรียน ใช้บริเวณห้องเรียนจัดทำศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมี 2 ลักษณะดังนี้

- ห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้ เช่น การจัดปรับห้องบรรยายให้มีลักษณะเหมาะแก่การทำงานเป็นกลุ่ม ไม่ได้แบ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างชัดเจน
- ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน เช่น การจัดมุมหรือข้างห้องเป็นศูนย์การเรียนรู้เป็นส่วนชัดเจนภายในห้องเรียน แบบนี้แต่ละศูนย์จะมีเนื้อหาวิชาเหมือนหรือต่างกันได้

2. ศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศ ห้องที่จัดทำเป็นศูนย์การเรียนรู้ อย่างชัดเจนเป็นส่วน มีการจัดทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

- ศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เป็นห้องปฏิบัติการ (Learning Center) ใช้สำหรับการเรียนรู้ด้านทฤษฎีและด้านการลงมือปฏิบัติในองค์ความรู้นั้น ๆ
- ศูนย์การเรียนรู้สำหรับค้นคว้าด้วยตนเอง (Resources Learning Center) เป็นศูนย์ที่มีการจัดเตรียมทุกสิ่งไว้ให้ผู้สนใจเข้าไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยไม่จำกัดวัยและระดับชั้น

3. ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชนในชุมชน เป็นสถานที่เสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิตของคนในชุมชน

ทั้งนี้กล่าวโดยสรุปคือ ศูนย์การเรียนรู้เป็นหนึ่งในแหล่งเรียนรู้ที่มีการให้ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็น

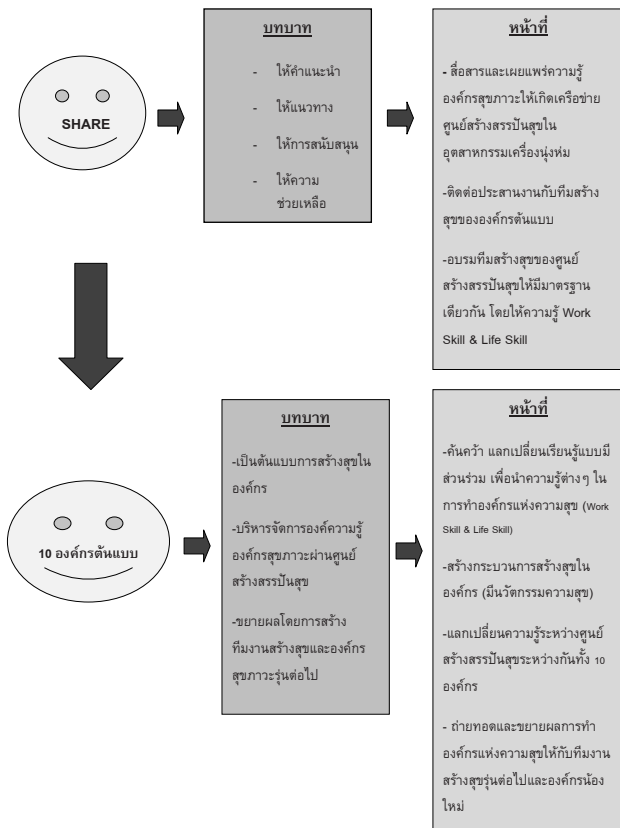
ศูนย์รวมประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ที่สามารถนำมาจัดกิจกรรมหรือ กระบวนการการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติให้กับผู้เรียนได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อการเรียนรู้เรื่องนั้น ๆ ส่งผลให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ จนผู้เรียนมีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชำนาญ

สำหรับ “ศูนย์สร้างสรรค์ป็นสุข” เป็นศูนย์การเรียนรู้หรือเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขในสถานประกอบการ โดยมีพื้นที่เพื่อทำกิจกรรมการสร้างสุขให้แก่พนักงานในองค์กร มีกระบวนการให้ความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะแก่พนักงานและการลงมือปฏิบัติ มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ของศูนย์สร้างสรรค์ป็นสุขที่ทาง SHARE ได้กำหนดไว้คือ เป็นศูนย์ที่ทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต ชับเคลื่อนโดยทีมงานสร้างสุขขององค์กร หรือ ก๊วนป็นสุข ซึ่งเป็นทีมพนักงานขององค์กรนั้น ๆ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีการขยายผลไปยังทีมงานสร้างสุขรุ่นต่อไปโดยศูนย์สร้างสรรค์ป็นสุขมิได้มุ่งเน้นในเรื่องของการมีตัวห้องหรืออาคาร



รูปภาพที่ 11 บรรยากาศการอบรม Work Skill & Life Skill แก่องค์กรต้นแบบ ทั้ง 10 องค์กรของ SHARE

สถานที่เพื่อทำศูนย์การเรียนรู้ หากแต่หมายถึงสถานที่ที่มีผู้เข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของแนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุขและพยายาม ผลักดันให้องค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยสามารถจัดการเรียนรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ไปยังพนักงานในองค์กรได้ และสามารถดำเนินการ ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีที่เหมาะสมด้วยความต่อเนื่องจนนำไปสู่ ความยั่งยืนในที่สุด



แผนภาพที่ 4 การขับเคลื่อนศูนย์สร้างสรรปั้นสุขขององค์กรต้นแบบในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม

จากภาพข้างต้น กระบวนการขับเคลื่อนศูนย์สร้างสรรค์ปิ่นสุข เริ่มจาก SHARE เป็นแม่ข่ายในการผลักดันให้เกิดศูนย์นี้ โดยมีบทบาทให้คำแนะนำให้แนวทางสนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่องค์กรต้นแบบ พร้อมทั้งมีหน้าที่สื่อสาร เผยแพร่ผลงาน ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะรวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะการทำงาน เช่น การพัฒนาทักษะการเย็บ (sewing) การทำตกแต่งสำเร็จ (finishing) เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาฝีมือแรงงานที่เป็นมาตรฐาน และทักษะในการดำรงชีวิต เช่น การคิดอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น เป็นต้น พร้อมกับเป็นผู้จัดฝึกอบรม ทีมงานสร้างสุขหรือ ก๊วนปิ่นสุข ของศูนย์ในองค์กรต้นแบบให้กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรองมาตรฐานการเป็นนักสร้างสุขขององค์กร โดยผ่านกระบวนการอบรม เพื่อเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator & Certified Trainer) จาก SHARE

ส่วนองค์กรต้นแบบจะเป็นต้นแบบในการสร้างสุขในองค์กรทั้งด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ การดำเนินกิจกรรมสร้างสุข ผ่านศูนย์สร้างสรรค์ปิ่นสุขขององค์กรตนเอง โดยมีหน้าที่ศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมกับองค์กรภาคีหรือข่ายอื่นๆ เพื่อนำความรู้ทั้ง Work Skill และ Life Skill มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ มีการสร้างนวัตกรรมความสุขในองค์กรที่มีความแปลกใหม่ เหมาะสมตามบริบทขององค์กรนั้นๆ และขยายผลสร้างองค์กรสุขภาวะรุ่นต่อไป

จากที่กล่าวมานี้ผู้เขียนมีตัวอย่างการขับเคลื่อนงานด้านองค์กรสุขภาวะของ **ห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์ การ์เมนต์ จำกัด** ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบ 1 ใน 10 ของโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม บริษัทดังกล่าวผลิตเสื้อผ้ายี่ห้อ No problem มีพนักงานประมาณ 300 คน โดย **ห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์ การ์เมนต์ จำกัด** ได้มีการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะผ่านศูนย์สร้างสรรค์ปิ่นสุขในองค์กร จนกระทั่งสามารถขยายรุ่นทีมสร้างสุขในองค์กรเป็นรุ่นที่ 2 และมีการขยายผลไปยังรุ่นที่ 3 ต่อไปด้วย



รูปภาพที่ 12 ห้องสร้างสุข ศูนย์สร้างสรรปั้นสุขของห้างหุ้นส่วนสมบูรณการณ์จำกัด

ศูนย์สร้างสรรปั้นสุขของที่นี่ ใช้ชื่อว่า “ห้องสร้างสุข” เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศ มีสถานที่ในการฝึกการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ด้านองค์กรสุขภาวะตามแนวคิดความสุขใน 8 มิติ ลักษณะทางโครงสร้างเป็นห้องใหญ่ในตัวอาคารของโรงงาน โดยได้แบ่งห้องว่างที่ทางบริษัทไม่ได้ใช้ประโยชน์มาทำเป็นศูนย์สร้างสรรปั้นสุข ทุกคนในองค์กรสามารถเข้ามาใช้ห้องสร้างสุขนี้ ทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ เช่น เล่นดนตรี เล่นโยคะ นั่งพูดคุยแลกเปลี่ยนในเรื่องการทำงานหรือเรื่องอื่น ๆ กับเพื่อน รวมไปถึงการประชุมทีมงานสร้างสุขขององค์กร โดยในห้องจะมีบอร์ดประชาสัมพันธ์แนวคิดองค์กรแห่งความสุขตามกรอบความสุข 8 ประการ มีสื่อวีดิทัศน์กิจกรรมสร้างสุขขององค์กร บอร์ดภาพการทำกิจกรรมขององค์กร อีกทั้งห้องสร้างสุขยังเป็นห้องที่ใช้เป็นสถานที่อบรมความรู้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขให้แก่ทีมงานสร้างสุขด้วย

นอกจากนี้ได้มีการสร้างทีมงานสร้างสุขหรือคณะทำงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานและทักษะชีวิตควบคู่กันอย่างสมดุลประจำศูนย์แห่งนี้ โดยการให้ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะในช่วงแรก ซึ่งมีการสร้างทีมงานรุ่นที่ 1 จำนวน 30 คน จากการที่ทางบริษัทได้ให้กลุ่มหัวหน้างานของแต่ละฝ่ายงานมาเป็นแกนหลักก่อน เนื่องจากกลุ่มหัวหน้างานจะเป็นกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากที่สุด และต้องการสร้างให้ผู้นำเป็นต้นแบบของนักสร้างสุขในองค์กร เพื่อ

จะได้นำความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะและความรู้จากการอบรมด้านการทำงานไปถ่ายทอดยังลูกน้องของตนเอง โดยแบ่งเป็น 4 ทีมหลัก ดังนี้

- **ทีมองค์ความรู้** ทีมนี้จะช่วยสนับสนุนในเรื่องของข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในกิจกรรมนั้น หาข้อมูลเพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาในองค์กรทั้งทักษะการทำงานและทักษะชีวิตของพนักงานในองค์กร

- **ทีมกิจกรรม** เป็นทีมที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ทั้งปี

- **ทีมประชาสัมพันธ์** จะเป็นทีมที่กระจายข่าวสารให้คนในองค์กร ทราบว่าจะมีกิจกรรมสร้างสุขเมื่อไหร่ อย่างไร ในองค์กรรวมถึงการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานให้พนักงานได้รับรู้

- **ทีมประเมิน** จะมีหน้าที่ประเมินความพึงพอใจของพนักงานต่อกิจกรรมที่จัดขึ้นมาในแต่ละครั้ง รวมถึงการประเมินความสุขของคนในองค์กร โดยรวมว่าเป็นอย่างไร และนำมารายงานให้ทีมทราบเพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป

สำหรับที่มาของกิจกรรมสร้างสุขทางทีมงานได้มีการใช้เครื่องมือ Happinometer วัดระดับความสุขของบุคคลว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความสุขในมิติใด และใช้เครื่องมือ Happy Workplace Index เพื่อตรวจสอบสุขภาวะองค์กรว่าควรปรับปรุงในมิติไหน และวางแผนคิดโครงการกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยกิจกรรมที่ทางบริษัทได้จัดเพื่อสร้างความสุขให้แก่องค์กรนั้น จะมีการแฝงในเรื่องการใช้ทักษะชีวิตมาช่วยในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย เช่น การสวัสดียามเช้า และกิจกรรมแชร์แต่เช้า เป็นต้น

ในการขยายผล เมื่อครบระยะของการขับเคลื่อนงานในระยะที่ 1 เมื่อถึงระยะที่ 2 บริษัทมีการสร้างทีมงานสร้างสุขขององค์กรรุ่นที่ 2 โดยมีการจัดกิจกรรมส่งมอบธงปันสุขจากทีมสร้างสุขรุ่นที่ 1 สู่อุ่นที่ 2 โดยใช้ศูนย์สร้างสรรปันสุขเป็นแหล่งเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการอบรมความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะมาเผยแพร่ให้แก่รุ่นที่ 2 การจัดกิจกรรมสร้างสุข ทั้งนี้การมีรุ่นที่ 2 ก็เพื่อสร้างทีมงานขึ้นมาเสริมทัพการทำงานสร้างสุขในองค์กรอีก การคัดสรรทีมงานสร้างสุขรุ่นที่ 2 จะมุ่งไปที่

ตัวพนักงานระดับปฏิบัติการ อีกจำนวน 30 คน โดยรุ่นที่ 1 ได้จัดงานรับน้องเพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความประทับใจและสร้างความเข้าใจในการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสุขให้องค์กร บทบาทของรุ่นที่ 1 จะคอยเป็นที่เลี้ยงถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมทักษะการทำงานหรือการอบรมแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขจาก SHARE ให้แก่รุ่นที่ 2 โดยจะกรูปรูปเนื้อหาให้เหมาะสมกับระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งทาง SHARE จะคอยเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กร และมีการส่งทีมงานสร้างสุขไปอบรมตามเวทีที่ทางส่วนกลางได้จัดขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจพร้อมเปิดมุมมองให้กับพนักงานและเป็นการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำอีกด้วย คุณยุทธนา จันทน์ยิ่งยง หนึ่งในทีมงานสร้างสุขของห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์ การ์เมนต์ จำกัด กล่าวว่



รูปภาพที่ 13 กิจกรรมสร้างสุขของ ห้างหุ้นส่วนสมบูรณ์การ์เมนต์ จำกัด

“ทางองค์กรใช้ประโยชน์จากคุณยี่นี้หลายอย่าง เป็นห้องสารพัดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการทำกิจกรรมต่าง ๆ การอบรมให้ความรู้ที่ทีมงานในเรื่อง Happy Workplace ห้องนี้จะเป็นแหล่งรวบรวมกิจกรรม องค์กรความรู้ต่าง ๆ ในรูปแบบสื่อที่ทีมงานรวบรวมและจัดทำขึ้น โดยเราต้องการให้มันยั่งยืนตลอดไป โดยพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ทางผู้บริหารก็สนับสนุนเต็มที่อยากให้ทุกคนทำงานแล้วมีความสุข และมองว่าการมีคุณยี่นี้ได้ประโยชน์หลาย ๆ อย่าง ณ ตอนนี ห้องนี้เปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางองค์กรความรู้องค์กรแห่งความสุข จุดเด่นของสมบุญณ์ การ์เมนต์ จำกัด คือการมีทีมที่เข้มแข็ง และมีการขยายผลที่ทำให้คนมีส่วนร่วม มีการสร้างทีมใหม่ ๆ เข้ามาเสริม เชื่อว่าถ้าทำอย่างต่อเนื่องและทุกคนเห็นความสำคัญมันก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมต่อไป ผมมองว่าเรื่องของความยั่งยืนเป็นอะไรที่ท้าทายมาก ถ้าตราบใดที่เรายังคงต้องทำงานเราก็ต้องมีความสุขในการทำงาน ถ้าเราทำให้เขาเข้าใจจุดประสงค์นี้ได้ อย่างไร มันก็คงยั่งยืนและมีต่อไป และในการดำเนินงานองค์กรแห่งความสุข ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนด้วย”

จะเห็นได้ว่าห้างหุ้นส่วนสมบุญณ์ การ์เมนต์ จำกัด ได้มีการใช้ศูนย์สร้างสรรค์เป็นสถานที่ทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่ององค์กรสุขภาพ รวมไปถึงเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทั้งทักษะการทำงานและทักษะชีวิตให้แก่พนักงาน โดยมีสื่อเป็นช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลให้แก่พนักงาน ในองค์กรได้รับทราบ นอกจากนี้ยังมีทีมงานที่เข้มแข็งซึ่งเป็นแกนนำในการช่วยออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้การสร้างองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ผู้เขียนยังมีอีกหนึ่งองค์กรต้นแบบของโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาพในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นั่นก็คือ “บริษัทพี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จ.ปทุมธานี” ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตเสื้อผ้าชุดฟอร์ม เสื้อโปโล มีพนักงานจำนวน 130 คน ทางบริษัทได้มีการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพผ่านศูนย์สร้างสรรค์เป็นสุขเช่นกัน เพียงแต่ลักษณะของศูนย์การ

เรียนรู้จะมีความแตกต่างกับองค์กรแรกที่ได้ยกตัวอย่างไป เนื่องจากศูนย์สร้างสรรปันสุขของที่นี่เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ไม่แยกเป็นเอกเทศ โดยจะใช้บริเวณพื้นที่ของบริษัทเป็นศูนย์การเรียนรู้หรือการประชุมนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการประชุมทีมงานสร้างสุข ก็จะใช้พื้นที่ของบริษัทในการดำเนินการทั้งสิ้น

สิ่งสำคัญที่เห็นชัดเจนขององค์กรนี้คือ การสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นสิ่งที่ทาง คุณวิภาพร สัตยาอภิธาน ผู้บริหารบริษัท พี.เจ.การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญมาก โดยมองว่า “การทำงานไม่ได้แค่มุ่งไปที่การทำงานอย่างเดียว เราควรมีการแบ่งชีวิตการทำงานแบ่งชีวิตครอบครัวส่วนตัวด้วย ให้มันสมดุลกัน แต่สิ่งที่ได้จากการทำ Happy Workplace คือ ทำให้พนักงานรักองค์กรมากขึ้นและมีความสามัคคีกันมากขึ้นและมันก็จะเป็ผลลัพธ์ที่ดีเพิ่มมากขึ้นให้ทั้งองค์กร เพราะเมื่อพนักงานมีความสามัคคี ก็มีความสุขมากขึ้น พอมีความสุขมากขึ้น ผลผลิตของบริษัทก็จะดีขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น”



รูปภาพที่ 14 บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดกิจกรรมสร้างสุข โดยใช้พื้นที่บริษัทเป็นศูนย์สร้างสรรปันสุขในองค์กร

ในการจัดสรรพื้นที่ขององค์กรนี้ได้ใช้บริเวณหน้าห้องประชุมจะมีบอร์ดประชาสัมพันธ์กิจกรรมการสร้างสุขขององค์กร บอร์ดคณะทำงานสร้างสุข การจัดกิจกรรมสร้างสุขต่าง ๆ จะจัดในไลน์การผลิต หรือบริเวณโรงงานที่สามารถทำกิจกรรมได้ การประชุมทีมงาน การอบรมความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะก็จะใช้ห้องประชุมของบริษัทในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารแนวคิดองค์กรสุขภาวะจากทีมงานสร้างสุขสู่พนักงานโดยตรง ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้ได้ผล เพื่อเชิญชวนให้พนักงานเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร



รูปภาพที่ 15 ทีมคณะทำงานศูนย์สร้างสรรค์ป็นสุขและพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด

สำหรับทีมงานสร้างสุขหรือเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้มีเพียง 5 คนที่เป็นแกนหลักในการทำกระบวนการสร้างสุขให้เกิดขึ้น เนื่องจากบริษัทมีพนักงานจำนวนน้อย ขนาดธุรกิจไม่ได้ใหญ่มาก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้จัดการโรงงาน 1 คน ฝ่ายจัดซื้อ 1 คน หัวหน้าแผนกตัด 1 คน หัวหน้าแผนกแพ็ค อีก 1 คน โดยทีมสร้างสุขนี้เป็นการเลือกกันเองของพนักงาน และมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาศูนย์การเรียนรู้ บทบาทของทีมงานสร้างสุข

จะเป็นหลักในการช่วยกันคิดรูปแบบกิจกรรมคิดกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น รวมไปถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย สำหรับการทำงานของทีมงานสร้างสุขได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ดังนี้

- **ฝ่ายข้อมูลองค์กรความรู้** จะเป็นฝ่ายที่หาความรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะ เช่น รูปแบบกระบวนการจัดกิจกรรม ความรู้เสริมทักษะด้านการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นต้น

- **ฝ่ายประสานงานกิจกรรมในองค์กร** จะทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ในการเชิญชวน ให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมการสร้างสุขรวมถึงการเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะให้พนักงาน

- **ฝ่ายปฏิบัติงาน** จะทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดกิจกรรมขึ้น พร้อมกับเป็นผู้ประเมินผลการทำกิจกรรมและวัดระดับความสุขของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านการดำเนินกิจกรรมของที่นี่จะใช้เครื่องมือ Happinometer วัดระดับความสุขระดับบุคคล และนำไปสู่กระบวนการคิดกิจกรรมของทีมงานสร้างสุข เช่น กิจกรรมเป่าเค้กวันเกิด การอบรมพนักงานเรื่องความสามัคคี และกิจกรรมแข่งขันงานเสียน้อย เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง โดยมีกระบวนการการเรียนรู้ที่ทีมงานและพนักงานทุกคนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ง่าย เนื่องจากแหล่งเรียนรู้ของที่นี่มาจากทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารและทีมงานสร้างสุข 5 คน ซึ่งจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะรวมถึงความรู้ด้านทักษะการทำงาน (work skill) และ ทักษะชีวิต (life skill) ให้แก่พนักงานในองค์กร รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างทีมงานกันเองและระหว่างทีมงานกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างและกระตุ้นให้พนักงานช่วยกันคิดพัฒนาองค์กรและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

สำหรับการขยายทีมงาน ทางบริษัทให้พนักงานทุกคนมีจิตอาสาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกคน โดยยังต้องให้ทีมงานหลักนี้เป็นแกนนำ พร้อมกับ

อาสาสมัครพนักงานที่ต้องการเข้ามาช่วยเสริมทีมให้เข้มแข็งมากขึ้น จากการทำงานบริษัทที่มีศูนย์สร้างสรรค์ปีนสุชนี่ ทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งการทำงานและการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ซึ่งผลลัพธ์คือ พนักงานมีความสุขทั้งที่บ้านและที่ทำงาน จากผลการวัดความสุขระดับบุคคลครั้งแรกความสุขในองค์กรมีร้อยละ 30 ครั้งที่ 2 เพิ่มมาเป็นร้อยละ 60 และปัจจุบันความสุขของพนักงานเพิ่มเป็นร้อยละ 70 นอกจากนี้ทักษะการทำงานของพนักงานยังดีขึ้น ผลผลิตสูงขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้นอีกด้วย

จะเห็นว่ากระบวนการเรียนรู้เรื่ององค์กรสุขภาวะโดยมีศูนย์สร้างสรรค์ปีนสุชนี่ เป็นศูนย์กลางการรวบรวมความรู้และมีการทำกิจกรรมนั้น จะช่วยให้องค์กรมีแหล่งเรียนรู้หรือศูนย์รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเอง มีวิธีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและศักยภาพของแต่ละองค์กร และสามารถนำออกมาใช้และแบ่งปันให้แก่พนักงานในองค์กรได้ โดยที่องค์ความรู้ไม่สูญหาย ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์กรอื่นๆ จนเกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นศูนย์กลางเพื่อการวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาช่วยให้การดำเนินงานด้านองค์กรสุขภาวะมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบยิ่งขึ้น นำไปสู่แผนการปฏิบัติรวมทั้งการติดตามผลการประเมินการเรียนรู้และการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น องค์กรทั้งสองที่ได้ยกตัวอย่างการทำศูนย์สร้างสรรค์ปีนสุชนี่ที่มีบริบทต่างกัน แต่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามความเหมาะสมในบริบทขององค์กร

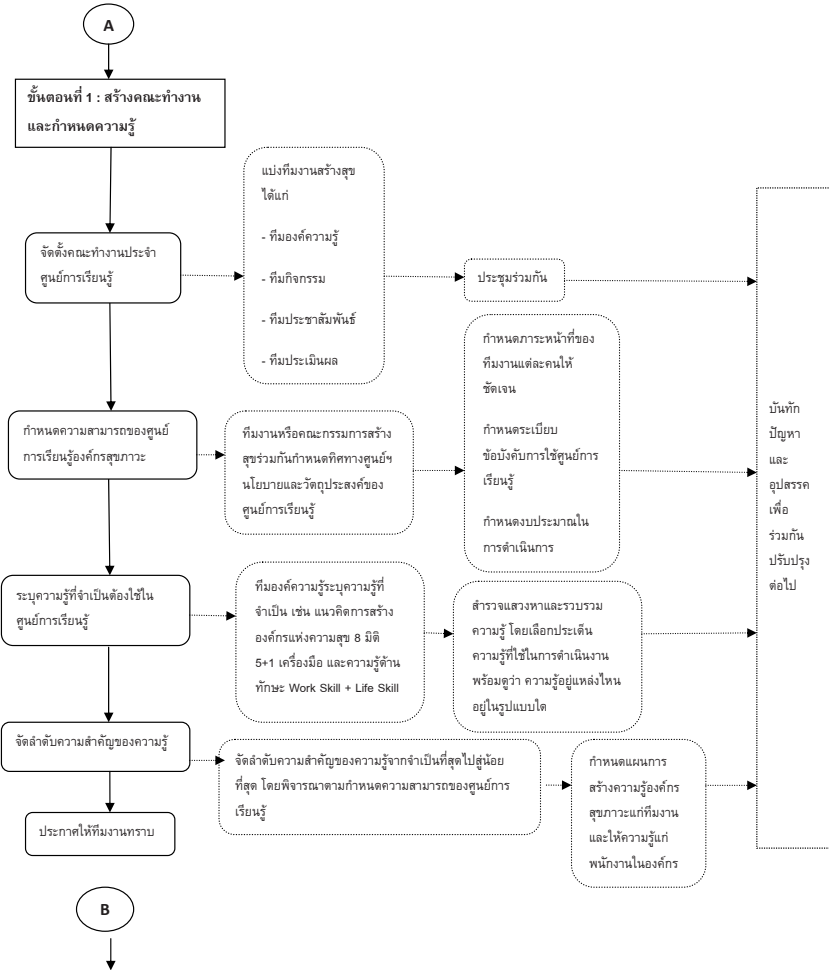
นอกจากนี้การใช้ศูนย์สร้างสรรค์ปีนสุชนี่ช่วยขับเคลื่อนการสร้างองค์กรสุขภาวะนั้น ยังช่วยสร้างเสริมประสบการณ์และพอกพูนความรู้ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการคิดของพนักงานในองค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดไตร่ตรอง การคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อแก้ปัญหาให้พนักงานและองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสร้างองค์กรสุขภาวะได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศใหม่ ๆ ในองค์กร ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความสนใจของพนักงาน

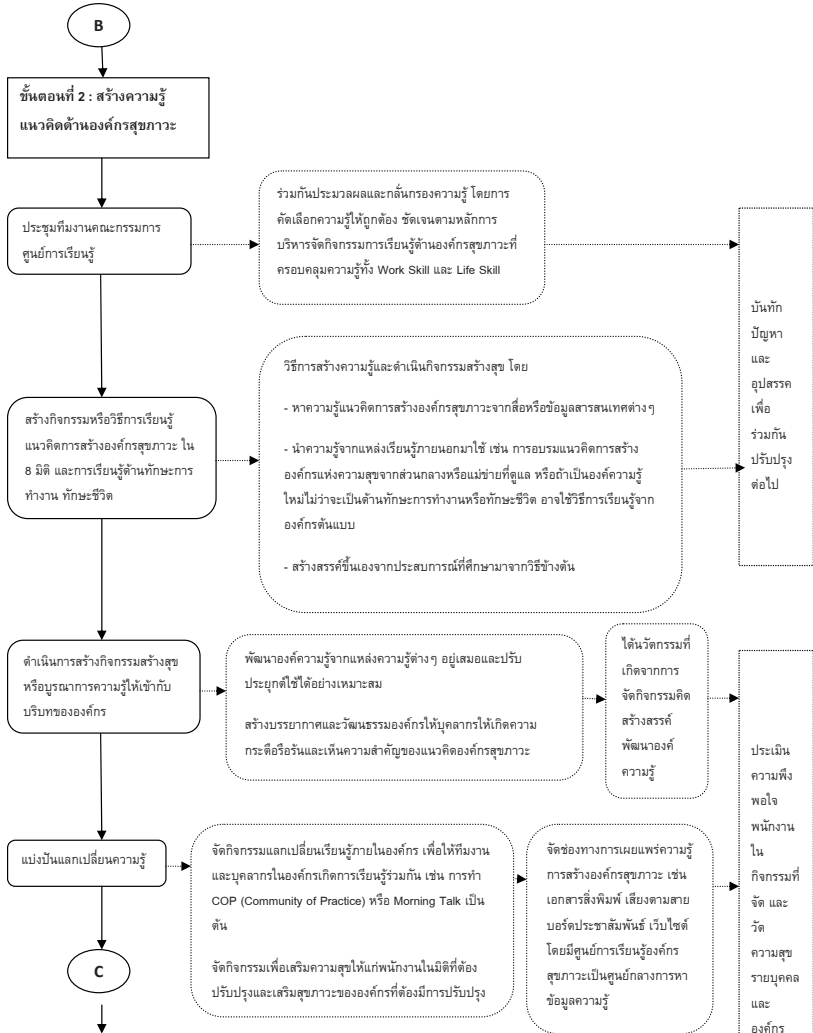
เกิดการเรียนรู้ทักษะการทำงานและทักษะการใช้ชีวิตด้วยตนเอง โดยได้รับความรู้ผ่านกระบวนการคิดวางแผน กระบวนการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ ที่เน้นตัวพนักงานเป็นหลักในการมีส่วนร่วมกันสร้างองค์กรแห่งความสุข ซึ่งจะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

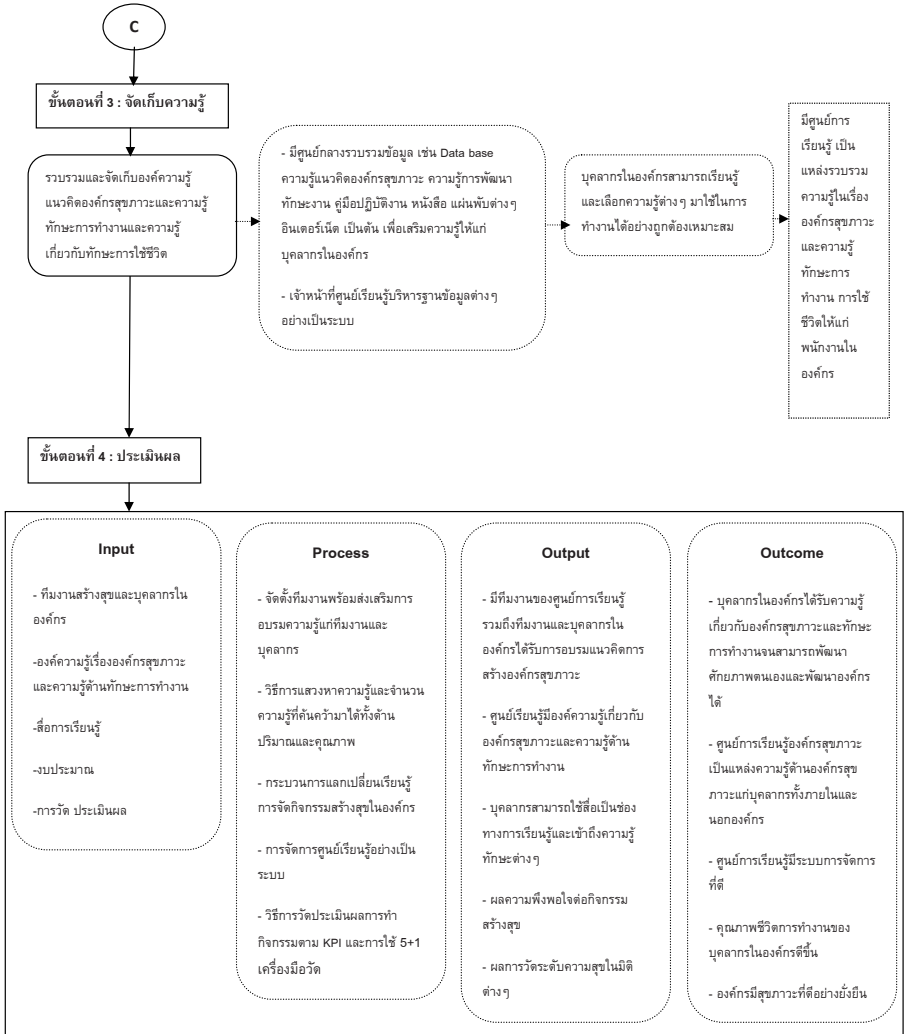
ส่วนข้อจำกัดในการสร้างศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่า หากสถานประกอบการไม่มีพื้นที่หรือสถานที่ที่จะเอื้อให้เกิดการสร้างศูนย์การเรียนรู้แบบแยกเป็นเอกเทศ หากต้องใช้งบประมาณในการจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวขึ้นมา จะทำให้มีต้นทุนสูงมาก และหากมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการแล้ว คณะทำงานประจำศูนย์ต้องมีองค์ความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะเป็นอย่างดี เพื่อถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ อีกทั้งยังต้องมีระบบการจัดการที่ดีด้วย

ขั้นตอนการดำเนินงานและสร้างการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้

สำหรับศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน มีขั้นตอนการดำเนินงานและสร้างการเรียนรู้ ดังนี้







จากแผนผังการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ โดยสรุป จะเห็นว่า การขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะผ่านศูนย์การเรียนรู้ นั้น มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ สร้างคณะทำงาน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับทีมงานศูนย์การเรียนรู้ ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางนโยบายศูนย์และกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการเรียนรู้ เพื่อบ่งชี้ความรู้จำเป็นที่บุคลากรควรมีและเรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้ องค์กรสุขภาวะ ขั้นตอนต่อมาคือ การสร้างความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ โดยการดำเนินกิจกรรมบูรณาการ เพื่อให้ทีมงานและคนในองค์กรได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม สื่อการเรียนรู้ในช่องทางต่าง ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่ทำให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการทำงานและการใช้ชีวิต ได้ดีขึ้น ขั้นตอนนี้จะมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในการจัดกิจกรรม และขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ เมื่อมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้แนวคิด องค์กรสุขภาวะแล้ว องค์ความรู้ต่างๆ ยังอยู่อย่างกระจัดกระจาย ดังนั้นขั้นตอนนี้ จะเป็นการจัดรวบรวมความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบฐาน ข้อมูลหรือสื่อต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการค้นคว้าและนำไปใช้ และขั้นตอนการประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จว่า ในการจัดทำศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะในสถานประกอบการ ได้ผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบว่า ศูนย์การเรียนรู้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำไป ปรับปรุงพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สำหรับองค์กรสุขภาวะที่ทำให้คนในองค์กรมีความสุขอย่างยั่งยืน คือ การที่องค์กรทำให้คนทำงานเกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า คน คือ หัวใจขององค์กร การสร้างคนที่มีความสุขให้อยู่รวมกัน จะเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งประกอบด้วยความสุข 8 ประการ (HAPPY 8) อันเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ เพื่อที่จะมองความสุขของมนุษย์ให้ครอบคลุมว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง และจะจัดการได้อย่างไร และมองความสุขเป็นสามส่วน คือ ความสุขของบุคคล

ความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กรและสังคม กล่าวคือ คนที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่เป็นภาระแก่ใคร มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงานตนเอง รักและดูแลครอบครัว รักและดูแลองค์กร รวมไปถึงสังคม ย่อมเป็นผลลัพธ์ของบุคคลที่สามารถบริหารสมดุลแห่งความสุขได้ (ดิเรก หมานมานะ, 2556, http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=185&Hit=y)

ส่วนศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้การสร้าง ความเข้าใจในแนวคิดองค์กรสุขภาวะและการเรียนรู้การใช้ทักษะด้านงานและ ทักษะชีวิตผ่านกิจกรรมสร้างสุขให้แก่คนในองค์กรนั้น ถือว่าเป็นการส่งเสริม ให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ในการใช้ชีวิตให้สมดุลทั้งเรื่องงานและเรื่อง ชีวิตส่วนตัว แต่การที่จะขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะให้เกิดความ ยั่งยืนนั้น มีหลายปัจจัยเป็นตัวสนับสนุน ผู้เขียนได้สรุปตามกรอบปัจจัยแห่งความ สำเร็จ โดยได้นำ 7 Cs ปัจจัยแห่งความสำเร็จจากการถอดบทเรียนการทำงาน ของคณะโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ ใน 6 จังหวัดต้นแบบ ได้แก่ เชียงราย พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นครราชสีมา ชลบุรี และราชบุรี ที่สามารถระบุถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเชิงพื้นที่ในการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ ซึ่งเป็น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่ต้องบูรณาการโดยผ่านพหุภาคีภายในจังหวัด จนสามารถผลักดันให้องค์กรต่างๆ ในพื้นที่เป็นองค์กรแห่งความสุขได้สำเร็จ (อริวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล, 2554, <http://www.happy-workplace.com/userfiles/file/Article04.pdf>) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการดำเนินการ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะในที่ทำงานดังนี้

1. Construction (โครงสร้างคณะทำงานศูนย์การเรียนรู้) ในการ ขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะและการผลักดันจนกระทั่งให้เกิดศูนย์สร้างสรรปันสุข หรือศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะนั้น ปัจจัยแรกที่มีความสำคัญก็คือ การมี โครงสร้างคณะทำงานประจำศูนย์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะการมีผู้นำ (leader ship) เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาทต่อการผลักดันเปลี่ยนแปลงในองค์กรพร้อม

สนับสนุนให้ที่ทำงานเป็นที่ทำงานแห่งความสุข โดยประกาศเป็นพันธกิจหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งแบ่งหน้าที่ทีมงานอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น แบ่งเป็นฝ่ายองค์ความรู้ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประเมินผล เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เป็นต้น นอกจากนี้ทีมงานยังต้องมีจิตอาสาในการเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนศูนย์ดังกล่าว โดยต้องสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement)

2. Context (บริบทแต่ละองค์กร) การสร้างศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะประจำองค์กรให้มีความเหมาะสมกับบริบท สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งต้องวิเคราะห์บริบทหรือธรรมชาติขององค์กรและคนในองค์กรตนเองที่จะหนุนเสริมการดำเนินการจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ ขององค์กรในแต่ละที่ให้มีความเหมาะสมมากที่สุด อาจจะมีการนำเครื่องมือการวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) หรือเครื่องมือการวัดความสุขระดับองค์กร (Happy Workplace Index) มาช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนว่าสถานการณ์ความสุขของคนในองค์กรหรือมิติขององค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมตามบริบทหรือสภาพที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ

3. Conception (ฐานคิดเรื่ององค์กรสุขภาวะ) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันว่า องค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) หรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ตามกรอบความสุขแปดประการ (Happy 8) นั้น มีฐานคิดเป็นอย่างไร โดยคณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน และหาคำตอบร่วมกัน และพร้อมเรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

4. Contact (การติดต่อประสานงาน) การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ การติดต่อประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างคณะทำงานประจำศูนย์การเรียนรู้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ การประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ เชิญชวนให้คนในองค์กรร่วมกิจกรรมสร้างสุขและใช้ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ เพื่อค้นหาคำถามความรู้ต่าง ๆ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นได้ในหลายช่องทาง อาทิ การจัดประชุมคณะทำงาน

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรมสัมมนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น เมื่อมีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ดี จะส่งผลทำให้เกิดการรับรู้เกิดความเข้าใจตรงกัน

5. Contribution (การหนุนเสริมจากผู้นำองค์กรและบุคลากรในองค์กร) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ในการส่งเสริมการสร้างองค์รสุขภาวะในสถานประกอบการ โดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์สื่อต่าง ๆ คณะทำงาน เวลา สถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้องมีการจัดสรรทุนที่จะมาหนุนเสริมการขับเคลื่อน นอกจากนี้งานลักษณะนี้ต้องการทั้งแรงใจและแรงความคิดที่จะช่วยกันผลักดันให้ดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรทั้งหมด อีกทั้งยังต้องการการให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาจากภาคีเครือข่ายทั้งระดับโหนด (node) และภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การเกิดความยั่งยืนในการทำให้องค์กรแห่งความสุข โดยมีคณะทำงานของศูนย์การเรียนรู้เป็นแกนประสาน

6. Control (การติดตามประเมินผล) เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหรือสร้างเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ ในระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) หรือหลังเสร็จสิ้นในแต่ละกิจกรรมควรทำการทบทวนหลังการจัดกิจกรรม (After Action Review : AAR) เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และกำกับติดตามการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ในแต่ละช่วง สำหรับเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมหรือโครงการ (Summative Evaluation) มีการประเมินผลการดำเนินว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินการประเมินผลจะต้องมีทีมประเมินที่มีความรู้ในการประเมินและการใช้เครื่องมือการวัดประเมินต่าง ๆ เช่น 5+1 เครื่องมือของ สสส. เป็นต้น เพื่อที่จะได้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

7. Continuity (การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) ถ้าเป้าหมายขององค์กร สุขภาวะคือความยั่งยืน ฉะนั้นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุด คือ ต้องเกิดจากการพัฒนา และการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต และความสุขของคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ชัดเจน และบุคคลสำคัญที่เป็นกำลังหลัก ในการเชื่อมประสานภายในองค์กร นั่นก็คือ นักบริหารงานบุคคล หรือนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource : HR) ที่เบื้องต้น HR มีอาชีพ ในการ พัฒนาคนในองค์กร และทำให้เกิดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนทำงานมีความสุข มีสวัสดิการที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น และชุมชนเป็นสุข ดังนั้นคณะทำงานของ ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะต้องพัฒนาศักยภาพตนเองและพัฒนาศักยภาพ ของคนในองค์กรทั้งทางด้านทักษะการทำงานและทักษะชีวิต เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (learning and renewal) ขณะเดียวกันต้องมีการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนๆ ในองค์กรจนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์กรสุขภาวะผ่านศูนย์สร้าง สรรปันสุขได้อย่างยั่งยืนคือ บุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและส่งเสริมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งทักษะการทำงานและทักษะการใช้ชีวิต และมีทีมงานสร้างสุขเป็นทีมที่จะช่วยขับเคลื่อนกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานในองค์กรได้เห็นเป็นแบบอย่าง ขณะที่ พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน งานองค์กรสุขภาวะและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอและเกิดการ ต่อยอดการพัฒนาความรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากมีการขยายผลโดยการทำให้ คนในองค์กรมีส่วนร่วมทุกคน มีการสร้างทีมใหม่ๆ เข้ามาเสริมทีมเก่าและดำเนินการ อย่างต่อเนื่องก็จะสามารถทำให้ศูนย์สร้างสรรปันสุขเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สร้าง ความสุขให้พนักงานในองค์กรอย่างไม่มีวันสูญหาย

ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา

สำหรับการดำเนินโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ โดยผ่านศูนย์การเรียนรู้ในลักษณะทำเป็นศูนย์สร้างสรรปั้นสุขของโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิดศูนย์ดังกล่าว ในองค์กรยังเป็นเพียงการเริ่มต้น เพื่อผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ได้เล็งเห็นความสำคัญ ในการสร้างองค์กรสุขภาวะและเป็นการสนับสนุนแนวคิดองค์กรสุขภาวะให้แพร่หลาย และยั่งยืนต่อไป ซึ่งในการสร้างศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์สร้างสรรปั้นสุขในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดการพัฒนาแนวคิดและต่อยอดการทำศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนนั้น ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะควรจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ โดยโครงสร้างการบริหารของศูนย์ ควรประกอบด้วย คณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ เป็นคณะผู้บริหารกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน ทีมงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์เป็นผู้ดำเนินงานและจัดกิจกรรม ส่วนวิธีการบริหารงาน ประกอบด้วย แผนการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ การบริหารงาน การจัดกิจกรรมตามแผนที่กำหนด การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ และการประเมินผล เป็นต้น

2. ด้านการจัดการบุคลากรในศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ ควรจัดบุคลากรหรือทีมงานประจำศูนย์ให้เพียงพอและมีคุณภาพ โดยต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดการสร้างองค์กรสุขภาวะและทักษะการทำงานในสายงานต่าง ๆ รวมไปถึงทักษะการใช้ชีวิต ดังนั้นจึงควรอบรมทีมงานให้มีความรู้ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ทีมงานรุ่นต่อไปและพนักงานในองค์กรรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรจากองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

3. ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ตามความเหมาะสมในแต่ละองค์กร เพื่อจะได้มีงบประมาณในการบริหารจัดการ

ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรม การจัดทำสื่อความรู้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้มีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้หากองค์กรสามารถขอการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐหรือหน่วยงานในชุมชนก็จะสามารถทำให้ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะเอื้อประโยชน์ไปยังองค์กรอื่นหรือชุมชนได้อีกด้วย

4. ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในศูนย์การเรียนรู้ สามารถจูงใจให้คนในองค์กรเข้ามาร่วมกิจกรรมในศูนย์ได้ นอกจากนี้ศูนย์การเรียนรู้องค์กรสุขภาวะของแต่ละองค์กรควรมีการสร้างอัตลักษณ์หรือจุดเด่นที่เป็นแบบเฉพาะตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ เพื่อจะได้เกิดศูนย์การเรียนรู้ในหลากหลายมิติ และเป็นประโยชน์ต่อคนในและนอกองค์กรที่จะเข้ามาศึกษาแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

บรรณานุกรม

- กอบัว ทศนภักดี. (2550). *องค์การสุขภาพดี (Healthy organization)*, 11 กันยายน 2556. <http://www.hrd.nida.ac.th>
- จิระวดี บุญทรง. หัวหน้าแผนก. ห้างหุ้นส่วนสมบุรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน 2556. สัมภาษณ์.
- ดวงเนตร ธรรมกุล (2555). *การสร้างสุขภาพะในองค์กร (Developing Healthy Organization)*. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, (6) (1), 7-8.
- ดิเรก หมายมานะ (2556). สร้าง “สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน” ผ่านองค์กรสุขภาพะ, 15 พฤศจิกายน 2556. http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWF_M008Article.php?Article=185
- พันธ์ประภา พูนสิน. (2552). *แหล่งเรียนรู้*, 6 ตุลาคม 2556. http://punaoy.blogspot.com/2009/11/blog-post_8617.html
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.(2554). *ศูนย์การเรียนรู้*, 4 ตุลาคม 2556. <http://library.uru.ac.th/bookonline/books/pre2.pdf>
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2544). *นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ประเภททฤษฎีที่เน้นความรู้ 1*, 14 ตุลาคม 2556. <http://e-book.ram.edu/e-book/s/SE742/chapter5.pdf>
- พิษณุ มุณีกานนท์. ผู้อำนวยการบริหารมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย. 4 กันยายน 2556. สัมภาษณ์.
- ศิริภัสสร วงศ์ทองดี. (2552). *การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance / Work-life Effectiveness)*. เอกสารความรู้ สตร.สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย .กรุงเทพมหานคร: สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- ยุทธนา จันทน์ยิ่งยง. ดีไซน์เนอร์. ห้างหุ้นส่วนสมบุรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน 2556. สัมภาษณ์.

- รุ่งโรจน์ อริยาดิเรก. ผู้จัดการ. ห้างหุ้นส่วนสมบุรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน 2556. สัมภาษณ์.
- วิภา วังสุขสันต์. ผู้บริหาร. ห้างหุ้นส่วนสมบุรณ์ การ์เมนท์ จำกัด. 17 กันยายน 2556. สัมภาษณ์.
- วิภาพร สัตยาอภิธาน ผู้บริหาร.บริษัทพี.เจ.การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด. 8 ตุลาคม 2556.สัมภาษณ์
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553). *แนวปฏิบัติและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข*, 11 กันยายน 2556. www.csri.or.th/sites/default/files/2_ส่วนที่%202%20แนวปฏิบัติ.pdf
- สามารถ รอดสำราญ. (2546). *การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2547). *แนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- อธิวัฒน์ เจ็ยวิวรรธกุล .(2554). *7Cs ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเชิงพื้นที่*, 6 ตุลาคม 2556. <http://www.happy-workplace.com/userfiles/file/Article04.pdf>
- Don A. Welty, & Dorothy R. Welty.(1976). *The Teacher Aide in the Instructional Team*. New York : McGraw-Hill.

ก

กระบวนการเรียนรู้ 87, 88, 89, 90, 98, 99
กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 49
กระบวนการพัฒนาบุคลากร 20, 21
การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข 2, 4, 8, 17
การเขียนโครงการ 5
การจัดการความรู้ 49, 87
การดำเนินโครงการ 5, 6, 9
การติดตามและประเมินโครงการ 6
การเรียนรู้แบบบูรณาการ 100
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 104, 107, 108
การออกแบบโครงการ 2, 4, 5, 6, 7, 16, 17
กิจกรรมสร้างสุข 8, 11, 12, 13, 15, 75, 91, 93, 105, 106

ก

ความผูกพันต่อองค์กร 26, 32, 35, 36, 56
คุณภาพชีวิตในการทำงาน 26
โครงการที่ดี 4, 6
โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร 40
โครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ 40, 87, 105, 109

น

ทักษะการทำงาน 91, 92, 93, 95, 98, 99, 100, 108

ทักษะชีวิต 92, 93, 95, 98, 108

ทีมงานสร้างสุข 7, 8, 9, 11, 13, 89, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98

น

นวัตกรรมแห่งความสุข 86, 91

นโยบายการสร้างสุข 25

แนวคิดองค์กรสุขภาวะ 25, 41, 83, 84, 91, 93, 94

พ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 98, 108

ภ

ภาคีเครือข่าย 84, 86

ม

มาตรฐานความสุข 43, 48

มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 8, 84, 85, 86

ส

แรงจูงใจ 20, 46, 67, 78, 80, 81

จ

วัฒนธรรมองค์กร 7, 49, 78, 87, 108

ก

ศูนย์การเรียนรู้ 55, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 96, 97, 100, 101, 104, 105,
106, 107, 108, 109, 110

ศูนย์สร้างสรรปันสุข 8, 84, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 99, 105, 108,
109

ก

หลักสูตรนักสร้างสุของค์กร 40

หลักสูตรอบรมผู้จัดการงานสร้างสุข 39

แหล่งเรียนรู้ 88, 99

ห้องสร้างสุข 92

อ

องค์กรต้นแบบ 7, 8, 23, 84, 91, 95

องค์กรยุคใหม่ 63

องค์กรสุขภาวะ 2, 22, 20, 21, 24, 39, 41, 40, 47, 84, 89, 90, 91, 92, 95,
96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110

องค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืน 84, 85, 86

F

Facilitator 37, 91

G

Generation Y 60

H

Happy 8 Menu 46

Happinometer 7, 9, 16, 31, 41, 93, 106

Happy Soul 2, 3, 5, 21, 25, 31, 45, 47, 49, 58, 59, 83

Happy Workplace 2, 3, 6, 20, 23, 25, 27, 30, 44, 48, 56, 96, 106

Happy Workplace Index 7, 12, 29, 31, 32, 41, 93, 106

L

Learning Center 87, 88

Life Skill 87, 91, 98

M

Matrix team 62

Q

Quality work of life 26

R

Resources Learning Center 88

T

Turn Over 56

W

Work- Life Balance 62, 87

Work Skill 87, 91, 98



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล