

ตามมา - ตอบไป

ไขข้อข้องใจ

ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข



www.happy-workplace.com

พลชนัน นิรมิตรไชนนนท์

ตามมา - ตอบไป

ไขข้อข้องใจ

ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข



www.happy-workplace.com

พสนัน นิรมิตรไชยนนท์



ถามมา-ตอบไป.....ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ผู้เขียน

พสนัน นิมิตรไชนนท์

บรรณาธิการบริหาร

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล

ออกแบบปก บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด

พิมพ์ครั้งแรก กรกฎาคม 2555

จำนวนพิมพ์ 1,700 เล่ม

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ISBN 978-616-279-111-6



โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ดำเนินโครงการ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายในการทำงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข และพัฒนากลไกการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่เรียกว่าเครื่องมือ Happy 8 Menu โดยมีการดำเนินงานในวงกว้างผ่านทางเว็บไซต์ www.happy-workplace.com รวมทั้งการจัดเวทีเรียนรู้แก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

หนังสือ “ถามมา-ตอบไป.....ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข” เป็นหนึ่งในผลผลิตของการดำเนินโครงการฯ ในระยะที่ผ่านมา โดยคาดหวังว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้สนใจ ผู้เกี่ยวข้อง ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุข เพื่อให้เกิดความสุขในสังคมที่ขยายวงกว้างออกไป

ขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ และสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างดี

คณะทำงานโครงการ
พัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ
กรกฎาคม 2555



คำนำผู้เขียน

"องค์กรสุขภาพ" (Healthy organization) หรือ "องค์กรแห่งความสุข" (Happy workplace) อาจเป็นแนวคิดที่ไม่คุ้นหูในสังคมไทยนัก เนื่องจากเพิ่งมีการขับเคลื่อนในประเทศไทยเป็นเวลาไม่นาน หากท่านเป็นคนหนึ่งที่กำลังวางแผนจะลงมือดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้เขียนเชื่อว่าท่านคงมีคำถามมากมายอยู่ในใจ ไม่ว่าจะเป็น "ยังไม่ได้เริ่มโครงการ Happy workplace ควรเริ่มอย่างไร?" "ผู้บริหารไม่เห็นด้วยควรทำอย่างไร" "ไม่มีงบประมาณเริ่มต้นโครงการไม่ได้ ควรทำอย่างไร?" แต่หากท่านได้ดำเนินงานไประยะหนึ่งแล้ว ผู้เขียนเชื่อว่าท่านจะมีคำถามประเภทนี้อยู่ในใจ เช่น "ผลตอบรับไม่ดีจะทำอย่างไร?" "ทำอย่างไรให้โครงการ Happy workplace ประสบความสำเร็จ" เป็นต้น

หนังสือ "ถามมา – ตอบไป.....ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข" เขียนขึ้นจากประสบการณ์ของนักวิจัยในโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ ซึ่งมีโอกาสได้เข้าไปคลุกคลีกับองค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่ดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร และได้รวบรวมประเด็นปัญหาหรือข้อสงสัยจำนวนหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ต้องประสบเมื่อคิดจะลงมือดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้คงจะเป็นประโยชน์และสร้างแรงบันดาลใจใน

การดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรให้ท่านได้บ้าง แล้วท่านจะทราบว่า
การสร้างความสุขในองค์กร แค่เรื่องจิบ...จิบ...ทำได้ง่ายๆ ทำได้หลายแบบ
ทำแล้วมีความสุขกันทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่วันนี้ที่ตัวท่านเอง ครอบครัวของท่าน
องค์กรของท่าน มาร่วมเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการสร้างสังคมไทยให้อบอุ่น
ไปด้วยความสุข

พลชนัน นิรมิตรไชนนนท์

กรกฎาคม 2555



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	iii
คำนำผู้เขียน	iv
เกริ่นนำ	1
ถามมา-ตอบไป.....ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข	3
บรรณานุกรม	79
ดัชนีคำหลัก	81



ถามมา – ตอบไป

ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข



เกริ่นนำ

ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้เขียนในฐานะทีมงานของโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีโอกาสได้ไปสัมผัส พูดคุยกับองค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชนมากมายที่สนใจในแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (healthy organization) หรือความสุขในองค์กร (happy workplace) อีกทั้งการพบปะองค์กรในเวทีต่างๆ ที่จัดขึ้นโดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร และจากประสบการณ์การทำงานด้านการสร้างความสุขในองค์กรที่ต้องรับผิดชอบด้านการตอบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการสร้างความสุขในองค์กรขององค์กรต่างๆ ทั่วประเทศ ทำให้สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ประเด็นปัญหาหรือข้อสงสัยจำนวนหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ต้องประสบเมื่อคิดจะลงมือดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร เนื่องจากการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นการทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลาย บางปัญหาอาจดูเหมือนเล็กน้อย แต่เมื่อปัญหาเล็กน้อยหลายๆ ปัญหามาอยู่รวมกัน ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยไม่ได้รับการแก้ไขหรือแก้ไขไม่ตรงประเด็น ปัญหาเล็กน้อยเหล่านั้นย่อมเจริญเติบโตเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้น และอาจบั่นทอนกำลังใจที่จะดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร หากท่านเป็นหนึ่งในผู้ที่อยู่ในระหว่างตัดสินใจหรือกำลังดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร **“ถามมา – ตอบไป.....ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข”** คงจะเป็นประโยชน์ในฐานะคู่มือที่ท่านสามารถพกติดตัวและหยิบมาพลิกอ่านได้เมื่อถึงคราวที่ต้องเจอกับปัญหาเหล่านี้กับตัวเอง ดังต่อไปนี้



ถามมา 1 : ต้องการเริ่มต้นโครงการสร้างความสุขในองค์กร แต่ผู้บริหาร
ไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่เห็นความสำคัญของโครงการสร้าง
ความสุขในองค์กร ควรทำอย่างไร?

ตอบไป : คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นกุญแจ
สำคัญไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสร้างความสุขในองค์กร
เนื่องจากการดำเนินโครงการที่มีนโยบายที่เป็นรูปธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
ทำให้เกิดคล่องตัวในการดำเนินงาน ได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ
และทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการอนุญาตให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการ ในกรณี
ที่ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่เห็นความสำคัญของโครงการสร้างความสุข
ในองค์กรนั้น เป็นปัญหาที่หลายองค์กรมักต้องประสบในระยะเริ่มต้นโครงการ
เนื่องจากแนวคิดองค์กรสุขภาวะหรือการสร้างความสุขในองค์กร ยังค่อนข้าง
เป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย และมุมมองของผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญ
กับยอดขาย ผลประกอบการ และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งการทำให้
ผู้บริหารเห็นด้วยอาจต้องใช้เวลาพอสมควร

แนวทางหนึ่งที่ผู้รับผิดชอบหรือบุคลากรที่สนใจจะริเริ่มโครงการสร้าง
ความสุขในองค์กรใช้แก้ปัญหาดังกล่าว คือการหาข้อมูล สื่อสารแนวคิดและ
ประโยชน์ของการสร้างความสุขในองค์กรให้ผู้บริหารรับรู้เป็นระยะๆ เช่น

ทำการสำรวจปัญหาความต้องการของบุคลากร การวิเคราะห์เชื่อมโยงจากปัญหาต่างๆ ในระดับบุคลากรไปสู่ผลิตภาพ (productivity) ที่ลดลงขององค์กร และนำเสนอต่อผู้บริหาร หรือเริ่มจากการนำตัวอย่างดีๆ จากองค์กรต้นแบบต่างๆ ที่เห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรมไปคุยกับผู้บริหารบ่อยๆ เป็นต้น นอกจากนี้สามารถใช้วิธีการขับเคลื่อนโดยเริ่มจากระดับบุคลากรก่อน ด้วยการริเริ่มทำกิจกรรมง่ายๆ ที่สามารถทำได้ทันที โดยที่ไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากผู้บริหาร เมื่อทำให้เห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรม สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นเสียงเล็กๆ ที่ดังขึ้นเรื่อยๆ และทำให้ผู้บริหารเข้าใจและเห็นความสำคัญของโครงการสร้างความสุขในองค์กร

การที่ผู้บริหารกลัวการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เห็นความสำคัญว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น Kotter (2008) อาจารย์ประจำ Harvard Business School ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้นำและการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้เสนอถึงกระบวนการที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กล่าวคือ **การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรต้องหากกลยุทธ์ในการทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน และคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง** ในกรณีของโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้รับผิดชอบโครงการต้องทำให้ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ขององค์กรที่มีความสุข โดยองค์กรที่มีความสุขจะมีระบบการทำงานดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้การสร้างความเชื่อที่ว่าองค์กรสามารถทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมตามศักยภาพที่องค์กรมีอยู่ และเพื่อให้องค์กรเห็นแนวทางการปฏิบัติไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม Kotter ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The eight steps

process for leading change) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันในเวทีโลก และนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ชี้ให้เห็นถึงวิกฤต และโอกาสในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถก้าวข้ามภาวะวิกฤตดังกล่าวไปได้

2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีคณะทำงานและให้อำนาจมากเพียงพอแก่คณะทำงานกลุ่มนี้ในการที่จะนำบุคลากรทั้งองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารหลากหลายชนิดในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แก่บุคลากรในองค์กร รวมถึงมีการชี้แนะและการสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงและยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่

5) การเสริมพลังอำนาจการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กร กิจกรรม หรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคและสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

6) การกำหนดเป้าหมายที่สำเร็จได้ไม่ยาก ด้วยการตั้งเป้าหมายระยะสั้นที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ง่าย พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจเมื่อผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดขึ้น

7) การคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

8) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร

ในที่นี้ขอยกตัวอย่าง บริษัท เอเซีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนโลหะที่มีความเที่ยงตรงสูง (High precision machining & cold forging) ที่ทำมาจากโลหะ เช่น เหล็กกล้า เหล็กหล่อ เหล็กทุบขึ้นรูป สแตนเลส หรืออลูมิเนียม เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนประกอบในอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ เครื่องปรับอากาศและเครื่องทำความเย็น และอุตสาหกรรมกล้องถ่ายภาพ บริษัท เอเซีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จอย่างสูงและได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความสุขหรือมีคุณภาพสูง รวมถึงมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากการเป็นองค์กรขนาดเล็กมี

บุคลากรเพียง 15 คนมาเป็นองค์กรมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถึงแม้บริษัท เอเชีย พรซิชั่น จำกัด (มหาชน) จะไม่ได้ใช้แนวคิดของ Kotter ในการพัฒนา แต่เมื่อพิจารณากระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข จะเห็นได้ว่ามีหลายขั้นตอนที่สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The eight steps process for leading change) ของ Kotter และเห็นถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการนำพาความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ

1) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วน โดยจุดเริ่มต้นของการสร้างความสุขในองค์กรของ บริษัท เอเชีย พรซิชั่น จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นเมื่อช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ในขณะนั้นบริษัทมีบุคลากรจำนวน 15 คน มีเครื่องจักรจำนวน 3 เครื่อง โดยยอดจำหน่ายลดลงถึงขั้นอาจต้องปิดกิจการ คุณอภิชาติ การุณกรสกุล ประธานกรรมการบริหารไม่สามารถจ่ายโบนัสประจำปีให้แก่บุคลากรได้ แต่มีความเชื่อว่าการที่จะผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้ คือการดูแลใส่ใจบุคลากรที่มีอยู่และไม่มีการเลิกจ้าง จึงให้บุคลากรส่งรูปบุตรหลานของตนเองมา จากนั้นนำเงิน 3,000 บาทไปซื้อของเล่นที่เหมาะสมกับบุตรหลานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรนำกลับบ้านไปฝากบุตรหลานของตนเอง ภายหลังจากบริษัทฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเชื่อที่ว่าความรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งในมิติการทำงานและมิติชีวิตส่วนตัว

2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริษัท เอเชีย พรซิชั่น จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบในกระบวนการพัฒนาและดูแล

ความเป็นอยู่ของบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการอยู่ดีมีสุข ซึ่งทำหน้าที่ดูแลสวัสดิการและกิจกรรมพัฒนาสุขภาวะให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ

3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในมุมมองผู้บริหารของบริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) มองว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคลากรมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บริษัทจึงลงทุนและพัฒนานโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขมากที่สุด ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นบริษัทเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ถึงแม้ว่าบริษัทเป็นอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้แรงงาน แต่ฝ่ายบริหารเห็นคุณค่าและใส่ใจกับการดูแลจิตใจของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ

4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง บริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และทักษะในการทำงานควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรมตามปณิธานของบริษัทที่กำหนดว่า “มุ่งสร้างคนดี แทนคุณแผ่นดิน” โดยจะสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์และผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัด “โครงการเข้าแถวเคารพธงชาติทุกวัน” โดยให้บุคลากรเข้าแถวยืนตรงเคารพธงชาติ ร้องเพลงชาตินั่งสมาธิ ออกกำลังกาย และมีการสื่อสารข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กรและหน่วยงาน โดยผู้บริหารและผู้จัดการต้องเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง

5) การเสริมพลังอำนาจการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรมีความสุข บริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) มุ่งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และระหว่างผู้บริหาร

กับบุคลากร การออกกำลังกาย ส่งเสริมเรื่องการอ่านหนังสือ ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพในครอบครัว และการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมถึงมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นซึ่งใกล้ชิดกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในการบริหารจัดการผู้ใต้การบังคับบัญชาของตนเอง เพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและผลงานมีคุณภาพ แสดงความใส่ใจและเอื้ออาทรผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลาและเรื่องส่วนตัวด้วยการหันหลังจากความผิดปกติกจากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

6) การกำหนดเป้าหมายที่สำเร็จได้ไม่ยาก จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสุขภาวะองค์กรของ บริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) จะพบว่าในระยะแรกจะเริ่มจากการมุ่งสร้างความสุขให้กับบุคลากรในองค์กร และเมื่อบริษัทเริ่มมีความมั่นคงจะมีนโยบายในการสร้างความสุขให้กลุ่มเป้าหมายที่ขยายวงกว้างออกไป เช่น ชุมชนรอบข้าง ชุมชนบ้านเกิดของบุคลากร จะเห็นได้จาก “โครงการพัฒนาบ้านเกิด” เป็นโครงการที่บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้ให้และความกตัญญูต่อถิ่นฐานบ้านเกิดของตน โดยให้บุคลากรเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอเงินทุนกลับไปทำสาธารณประโยชน์ให้กับบ้านเกิดของตนเองในโอกาสที่ต้องเดินทางกลับไปเยี่ยมบ้านช่วงวันหยุดปีใหม่และวันหยุดสงกรานต์ โดยจะมีช่วงเวลาเปิดรับข้อเสนอโครงการเป็นประจำในแต่ละปี โครงการละ 3,000 บาท เพื่อนำไปซื้อเป็นสิ่งของมอบให้สถานที่นั้นๆ อาทิ มอบอุปกรณ์ทางการศึกษาให้กับโรงเรียนในชุมชน เป็นต้น ซึ่งบริษัทจะมอบทุนให้พร้อมจดหมายขอบคุณไปยังสถานที่ที่บุคลากรนำสิ่งของไปมอบให้ โดยมีเนื้อหาขอบคุณสถานที่นั้นๆ ที่ได้บ่มเพาะบุคลากรที่ดีมาร่วมงานกับบริษัท เช่น

“ขอบคุณโรงเรียนที่สอนบุคลากรท่านนั้นให้เป็นคนเก่ง เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของบริษัท เอเซีย พรินซ์ จำกัด (มหาชน) ในการนี้บริษัท เอเซีย พรินซ์ จำกัด (มหาชน) จึงอยากจะขอบคุณโรงเรียน.....ด้วยการมอบสิ่งของให้” โดยให้บุคลากรเป็นผู้มอบ บุคลากรจะเกิดความภูมิใจที่ได้ทำกิจกรรมจิตอาสาและได้ดำรงตนเป็นผู้ให้ ซึ่งทางผู้บริหารเล็งเห็นว่าการจัดโครงการเช่นนี้เป็นการสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรและทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง โดยในปี 2554 บริษัทได้ให้ทุนบุคลากรตามโครงการนี้ จำนวนทั้งสิ้น 50 ทุน รวมเป็นเงิน 150,000 บาท

7) การคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ บริษัท เอเซีย พรินซ์ จำกัด (มหาชน) จะมีการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขตามที่แต่ละบุคคลคาดหวัง

8) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร จะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคลากร และตัวบุคลากรก็มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง การทำงานร่วมกันแบบสังคมครอบครัว มีความสัมพันธ์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยกันแก้ไขปัญหา ทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นเหมือนบ้าน ส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งการให้อิโภาสในการปรับตัวระหว่างการทำงาน ซึ่งบุคลากรสามารถทำเรื่องขอโอนย้ายตำแหน่งจนกว่าจะได้พบกับตำแหน่งที่สอดคล้องกับความสามารถ ทำให้บุคลากรมีเส้นทางก้าวหน้าใน

อาชีพตามความต้องการและความถนัดของตนเอง อีกทั้งยังช่วย ลดอัตราการลาออกของบุคลากร ผู้บริหารจะใส่ใจกับประเด็นเล็กน้อยในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากที่สุด ตัวอย่างเช่น บุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นบุคลากรฝ่ายผลิตที่ต้องทำงานกับความร้อนและเครื่องจักร บริษัทตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว โดยได้ไปดูงานบริษัทอื่นและแก้ปัญหาเรื่องความร้อน โดยติดพัดลมระบายความร้อนเพื่อให้ร้อนน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นต้น

Q1



ถามมา 2 : อยากดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร แต่องค์กรไม่สนับสนุน หรือไม่มียงบประมาณส่วนนี้ จะทำอย่างไร?

ตอบไป : ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับหลักคิดของการสร้างความสุขในองค์กรเสียก่อน หลักใหญ่ของการสร้างความสุขในองค์กรคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน ส่วนการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการให้ความรู้แก่บุคลากรและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่มักคิดว่าการเริ่มต้นโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องทุ่มทรัพยากรทั้งคน เงิน และเวลาเป็นจำนวนมากในการดำเนินการ และจะมาติดที่ปัญหาขดนิยม คือ ไม่มียงบประมาณ ผู้บริหารไม่อนุมัติ ถึงแม้แนวคิดการสร้างความสุขในองค์กรจะเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย แต่แท้ที่จริงแล้วเมื่อพิจารณาลงลึกจะพบว่ากิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ได้มีการทำอยู่แล้ว แต่อาจยังไม่ได้วิเคราะห์ติดตามประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน เช่น แนวคิด Happy body ที่เน้นการสร้างสุขภาพกาย

ที่ดี องค์กรจำนวนมากมีสวัสดิการสำหรับการตรวจร่างกายประจำปีให้แก่บุคลากร และส่งเสริมการออกกำลังกาย หรือแนวคิด Happy heart ส่งเสริมความมีน้ำใจ ไม่ตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน องค์กรจำนวนมากมีการให้เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ไปเยี่ยมไข้บุคลากรที่เจ็บป่วยและต้องไปพักรักษาตัวที่โรงพยาบาล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ สามารถที่จะพัฒนาขยายผลต่อเนื่องไปสู่กิจกรรม Happy 8 ที่ชัดเจนขึ้นได้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นองค์กรที่กำลังริเริ่มโครงการสร้างความสุขในองค์กร แต่ติดขัดด้านงบประมาณ สามารถเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์กิจกรรมที่ได้มีการจัดสำหรับบุคลากรในปัจจุบันว่าได้มีการทำอะไรไปบ้างแล้วในกรอบของความสุข 8 ประการ (Happy 8 : Happy body/ Happy heart/ Happy soul/ Happy relax/ Happy brain/ Happy money/ Happy family/ Happy society) **โดยการนำแนวคิดความสุข 8 ประการไปเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่ทางองค์กรได้มีการดำเนินการเป็นปกติอยู่แล้ว หากขาดกิจกรรมไหน จึงจัดกิจกรรมในส่วนนั้นเพิ่มเติม** และหากออกแบบกิจกรรมดีๆ ใน 1 กิจกรรมอาจจะครอบคลุมความสุขหลายประการ จากเดิมที่คิดว่าต้องใช้งบประมาณจำนวนหลายแสนบาทในการริเริ่มโครงการสร้างความสุขในองค์กร อาจลดลงเหลือเพียง 1 ใน 3 ส่วน เป็นต้น

นอกจากนี้หากผู้บริหารให้ความสำคัญและมีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร อาจสอดแทรกแนวคิดความสุข 8 ประการลงไปในเนื้อหา

การฝึกอบรม การเชิญวิทยากรมาบรรยายในการประชุมประจำเดือนหรือประจำปี ในกรณีที่องค์กรมีงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัดหรือไม่มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรเลย อาจใช้วิธีการให้ความรู้แก่บุคลากรที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมากนัก เช่น การให้ความรู้เรื่องความสุข 8 ประการผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ อินทราเน็ต (Intranet) จัดหมายข่าวภายในองค์กร (Newsletter) หรือผ่านทางอีเมลของบุคลากร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างสุขภาวะในองค์กรในช่วงแรกอาจจะออกแบบกิจกรรมที่ทำสำเร็จได้โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณในเชิงตัวเงินก่อน เช่น การเสียสละแรงกายรวมตัวกันทำกิจกรรมเพื่อสังคม ก็ถือเป็นกิจกรรมการสร้าง Happy heart (น้ำใจดี) และ Happy body (ร่างกายดี) หรือการทำโครงการสร้างการเรียนรู้จากการทำงาน หรือช่วยเหลือกันในการทำงาน การเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานให้กับบุคลากรใหม่ ก็ถือเป็นกิจกรรมการสร้าง Happy brain (ใฝ่รู้ดี) ได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมเช่นกัน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ เมื่อเห็นผลสำเร็จแม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ แต่ก็ถือเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร และสามารถเชิญชวนบุคลากรอื่นๆ มาเป็นแนวร่วมอุดมการณ์เพิ่มขึ้นในการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร และอาจก่อให้เกิดการรวมตัวกันของบุคลากรทุกฝ่ายในการช่วยกันหางบประมาณสำหรับดำเนินกิจกรรมขนาดใหญ่ รวมทั้งผู้บริหารองค์กรก็จะหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดนี้ และสนับสนุนงบประมาณต่อกิจกรรมในอนาคต



ถามมา 3 : วัดความสำเร็จโครงการสร้างความสุขในองค์กรจากอะไร? อยากให้อธิบายการวัดในแต่ละมิติ อีกทั้งบางองค์กรทำแล้วแต่ไม่เคยมีการประเมินเลย

ตอบไป : การประเมินเป็นสิ่งที่สำคัญ และควรดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะให้เห็นการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูถึงพัฒนาการความสุขในองค์กร อีกทั้งเป็น **การประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงานเพื่อทำการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต** ในกรณีที่ผลประเมินแสดงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนดำเนินงานในโครงการสร้างความสุขในองค์กร จะทำให้โครงการมีความยั่งยืนและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมากยิ่งขึ้น หากเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน ควรต้องสนใจการประเมินถึงปัจจัยเงื่อนไขของความสำเร็จเหล่านั้นด้วย

อย่างไรก็ตามก่อนการดำเนินกิจกรรมการประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะทำการประเมินเพื่ออะไร เช่น ประเมินเพื่อเสนอผู้บริหาร

ในการขอรับการสนับสนุนเพื่อริเริ่มโครงการใหม่หรือทำโครงการต่อเนื่อง หรือ ประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงการกิจกรรมดำเนินงานให้ดีขึ้น เป็นต้น หากมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว จึงจะวางแผนงานในการประเมินได้ถูกต้องและได้ ผลตามที่ต้องการ โดยการประเมินสามารถแบ่งได้เป็น 2 เป็นสองแนวทาง คือ การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรทั้งโครงการ และการประเมิน โครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นรายกิจกรรม

1) การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรทั้งโครงการ การ ประเมินในลักษณะนี้ควรมีการประเมินปีละครั้ง ได้แก่ การประเมินความสำเร็จ ของโครงการ และการประเมินเพื่อดำเนินงานและพัฒนางานในปีต่อไป โดย สามารถพิจารณาได้ 3 มิติ คือ มิติด้านองค์กร มิติด้านบุคลากร และมิติด้าน ผลตอบแทนทางธุรกิจ ดังนั้นการวัดความสำเร็จของโครงการสร้างความสุข ในองค์กร จึงสามารถวัดได้ 3 มิติเช่นกัน ดังนี้

ในมิติองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และโครงการพัฒนาดัชนีสุขภาวะ องค์กรและสร้างเสริมศักยภาพการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ โดย ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิงและคณะ ได้พัฒนา “เครื่องมือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร : Happy Workplace Index” ขึ้นสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่ทำงาน ในการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร/ คณะทำงานกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร/ ผู้บริหารองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้เรียนรู้การสร้างสุขภาวะในองค์กรจาก ดัชนีการพัฒนาที่แสดงผลเป็นค่าร้อยละ ระดับการพัฒนา และคำแนะนำ มีการตรวจสอบระดับสุขภาวะขององค์กรเป็นระยะซึ่งเปรียบเทียบกับพัฒนาการ

ได้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรมีจำนวน 37 ดัชนีที่แบ่งเป็น 5 มิติ เรียกว่า MapHR ประกอบด้วย

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน (A: Atmosphere)

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายใจ (H: Health)

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

โดยองค์กรที่สนใจ ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy Workplace Index สามารถเข้าใช้งานผ่านแบบสำรวจระบบออนไลน์ (Web-based online questionnaires) ได้ที่ http://www.happy-workplace.com/Main/Org/CHC/HWORG11_List.php

ในมิติบุคลากร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดลได้ร่วมกันพัฒนา “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER” พร้อมคู่มือการใช้งานที่เข้าใจง่าย สำหรับใช้ในการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขด้วยตนเองของบุคลากรเพื่อบอกถึงสถานภาพของความสุขปัจจุบัน และสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยบุคลากรที่ผลการวัดดังกล่าวไปสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

และความสุขของตนเองได้ทันที เครื่องมือสำรวจความสุขด้วยตนเองมีทั้งฉบับเต็มจำนวน 56 ข้อและฉบับสั้นจำนวน 20 ข้อ อันประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินจำนวน 9 ประเด็น ได้แก่

1. Happy Body (ร่างกายดี)
2. Happy Relax (ผ่อนคลายดี)
3. Happy Heart (น้ำใจดี)
4. Happy Soul (จิตวิญญาณดี)
5. Happy Family (ครอบครัวดี)
6. Happy Society (สังคมดี)
7. Happy Brain (ใฝ่รู้ดี)
8. Happy Money (สุขภาพเงินดี)
9. Happy Work Life (การทำงานดี)

โดยผู้ที่สนใจ หรือองค์กรที่สนใจให้บุคลากรได้ตรวจสอบสุขภาวะระดับบุคคลด้วยเครื่องมือสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER โดยสามารถเข้าใช้งานผ่านแบบสำรวจระบบออนไลน์ (Web-based online questionnaires) ซึ่งแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง ฉบับสั้น จำนวน 20 ข้อ สามารถเข้าใช้งานได้ที่ <http://www2.ipsr.mahidol.ac.th/happinometer/questionFrm.php> และแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER ฉบับเต็มจำนวน 56 ข้อ สามารถเข้าใช้งานได้ที่ <http://www2.ipsr.mahidol.ac.th/happinometer/FullQuestionFrm-new.php>

ในมิติด้านผลตอบแทนทางธุรกิจ (Return On Investment : ROI)

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และมหาวิทยาลัยศรีปทุมได้ร่วมกันพัฒนา “เครื่องมือ HAPPY WORK-PLACE ROI” ที่มีลักษณะเป็นโปรแกรมการประเมินผลแบบดิจิทัลที่ใช้งานง่าย และสามารถติดต่อประสานระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ (software & interface) สำหรับองค์กรที่ดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร แล้วต้องการเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมสามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขว่านอกจากความพึงพอใจและการมีความสุข ได้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือความมั่งคั่งจากการเป็นองค์กรสุขภาวะ (Wealth from happy workplace) และผลพลอยได้อะไรบ้างที่กลับมาสู่องค์กรในรูปของผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักการของเครื่องมือ HAPPY WORKPLACE ROI คือ การวัดผลตอบแทนที่กลับคืนสู่องค์กรมากกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลงไปทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือไม่ โดยมีการมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรสุขภาวะ ด้วยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost – effectiveness analysis) ถึงความสัมพันธ์ของผลผลิตของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลงทุนไปในรูปแบบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผลตอบแทนทางธุรกิจจะมุ่งเน้นที่ผลตอบแทนระยะยาวมากกว่าระยะสั้น การลงทุนจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน สามารถสร้างสรรค์และต่อยอดความรู้องค์กรสุขภาวะ โดยผู้ที่สนใจหรือองค์กรที่สนใจวัดผลตอบแทนทางธุรกิจจากการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ด้วยเครื่องมือ HAPPY WORKPLACE ROI สามารถติดต่อ ดร.จิราพร ระโหฐาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ชลบุรี เลขที่ 79 ชั้น 6 อาคาร ดร.สุข-มาลินี พุคยาภรณ์ ถ.บางนา-ตราด ต.คลองตำหรุ อ.เมือง จ.ชลบุรี 20000 โทรศัพท์ 0-3874-3690 ถึง 9 ต่อ 2603-2609 โทรสาร 0-3874-3703

2) การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นรายกิจกรรม การประเมินในลักษณะนี้ควรมีการประเมิน "ทุกครั้ง" ภายหลังจากสิ้นสุดการจัดกิจกรรม การจัดฝึกอบรม หรือเวทีต่างๆ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมครั้งต่อไป เช่น

การประเมินผลแบบเสริมพลัง (Empowerment evaluation) สามารถทำได้โดยให้คณะทำงานอภิปรายพูดคุยถึงประเด็น 3 ประเด็นที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม การสร้างความสุขในองค์กร หรือที่เรียกว่า “สามขั้นตอนในการดำเนินการประเมินผลแบบเสริมพลัง” (The three steps approach) ได้แก่

1) การกำหนดภารกิจ (Mission) เป็นการให้คณะทำงานได้อธิบายถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายและเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร เพื่อให้เห็นภาพของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรชัดเจนขึ้น

2) ตรวจสอบต้นทุน (Taking stock) เป็นการให้คณะทำงานประเมินตนเอง ซึ่งคณะทำงานทุกคนจะมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระพิจารณาถึงเป้าหมายและภารกิจที่ได้กำหนดร่วมกัน โดยการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกันไป (Current activities) จากนั้นจะเป็นการประเมินตนเองเป็นรายกิจกรรม ซึ่งจะเห็นถึงศักยภาพของคณะทำงานแต่ละคนและพัฒนาการของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร อีกทั้งสามารถใช้ผลจากการประเมินไปพัฒนาโครงการ/กิจกรรมต่อไป

3) การวางแผนสำหรับอนาคต (Planning for the future) โดยใช้ผลจากการประเมินในขั้นตรวจสอบต้นทุน กล่าวคือ เมื่อทราบถึงสถานะและศักยภาพของโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรแล้ว นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้วางแผนเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After action review : AAR)

การถอดบทเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการเรื่องที่ยากหรือซับซ้อน การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการเป็นการถอดบทเรียนที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมในโครงการเพื่อทบทวนความสำเร็จหรือล้มเหลวภายหลังการปฏิบัติงาน สำหรับหาแนวทางที่จะปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการทำได้โดยการให้คณะทำงานอภิปรายพูดคุยถึงประเด็น 4 ประเด็นที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ อะไรที่ทางโครงการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น อะไรที่เกิดขึ้นจริง ทำไมสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่คาดหวังจึงแตกต่าง/ไม่แตกต่างกัน (ปัจจัยเงื่อนไข) และเราจะทำอะไรต่อไป (ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้จริง)

หากองค์กรใดสนใจสามารถติดต่อขอรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170 โทรศัพท์ 08-6792-1181 อีเมลล์ menu.hw@gmail.com Facebook: <http://www.facebook.com/thaihappyworkplace>



ถามมา 4 : การเริ่มต้นโครงการ Happy money ใช้ระยะเวลาที่ปืจึงจะสำเร็จ?
กิจกรรมรูปแบบใดที่สามารถช่วยแก้ปัญหาบุคลากรที่มีหนี้สิน
จำนวนมาก?

ตอบไป : ถ้าจะให้คาดการณ์ว่าโครงการ Happy money จะสำเร็จในระยะเวลาเท่าไรนั้น ต้องขึ้นอยู่กับระยะเวลาของโครงการและระดับความยาก
ง่ายของเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จอาจ
ใช้วิธีการทอนเป้าหมายเป็นขั้นๆ จากเป้าหมายระดับง่ายไปสู่เป้าหมาย
ระดับยาก และควรกำหนดเป้าหมายเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขที่สามารถ
ประเมินได้ชัดเจน เช่น ในระยะ 3 เดือนแรกของโครงการ อาจตั้งเป้าหมายว่า
สามารถลดหนี้ของบุคลากรที่เข้าโครงการลงร้อยละ 25 จากยอดหนี้สินทั้งหมด
ใน 6 เดือน สามารถลดหนี้ของบุคลากรที่เข้าโครงการลงร้อยละ 50 จากยอดหนี้สิน
ทั้งหมด และเมื่อปิดโครงการบุคลากรที่เข้าโครงการต้องสามารถชำระหนี้ทั้งหมด
และมีเงินเก็บ เป็นต้น

ในที่นี้ขออนุญาตยกตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีจากบริษัท แพนดอร่า
โปรดักชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องประดับ และประสบความสำเร็จใน

การดำเนินโครงการ Happy money โดยทางบริษัทตระหนักถึงผลกระทบจากสถานะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้ค่าครองชีพของบุคลากรสูงขึ้น จึงได้จัดให้มีโครงการ “Happy Money เคล็ด (ไม่) ลับการสร้างความสุขทางการเงิน” ขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและสามารถแก้ปัญหาทางการเงินได้อย่างถูกวิธี รวมไปถึงการปลูกฝังและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างรู้คุณค่า เพื่อให้บุคลากรและครอบครัวสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข โครงการดังกล่าวเริ่มจากการเชิญวิทยากรจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเข้ามาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 40 รุ่นๆ ละประมาณ 100 คน ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน และในระหว่างนั้นทางบริษัทได้มีกิจกรรมอื่นๆ ในโครงการอีกมากมาย เช่น การจัดกิจกรรมซุ้มเกมส์ เกี่ยวกับการออม การติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ตามจุดต่างๆ การให้ทีมงานที่แต่งตัวเป็นมาสคอต รณรงค์เกี่ยวกับการออมเดินเข้าไปหาบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักเกี่ยวกับการออมมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันบริษัทได้ประสานงานกับธนาคารออมสินเข้ามาให้บริการเปิดบัญชีรับฝากเงิน และขายฉลากออมสินให้แก่บุคลากรถึงในบริษัททุกๆ สิ้นเดือน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรซึ่งไม่มีเวลาเดินทางไปที่ธนาคารเอง เนื่องจากต้องมีการทำงานล่วงเวลาในช่วงเย็นหลังเวลาเลิกงานและเพื่อให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการออมเงินเป็นเรื่องที่ง่ายและมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากบุคลากรเกินความคาดหมาย



ถามมา 5 : การดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร ได้อะไรคืนมา ?

ตอบไป : เป้าหมายของโครงการสร้างความสุขในองค์กร คือ **การพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร** ดังนั้นผลตอบแทนและประโยชน์จากการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรจึงสามารถพิจารณาได้ใน 3 มิติ กล่าวคือ

1) ผลตอบแทนและประโยชน์ใน**ระดับบุคคล** : การที่บุคลากรได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรเป็นอย่างดี นอกเหนือจากเงินเดือน ผลตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ ตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด รวมถึงการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความเหมาะสม จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่โดยรวม

2) ผลตอบแทนและประโยชน์ใน**ระดับองค์กร** : เมื่อบุคลากรรู้สึกมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจะได้รับตอบแทนจาก

บุคลากรที่มีสุขภาวะเหล่านี้ คือ การมีบุคลากรที่มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร มีแรงจูงใจในการส่งมอบบริการที่ดีและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น การมีเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมจากผลประกอบการขององค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้งบุคลากรจะมีความรู้สึกรักมั่นผูกพันต่อองค์กร (Employee engagement) ช่วยลดอัตราการลาออกบุคลากร (Turnover rate) ซึ่งทำให้กระบวนการทำงานเกิดการชะงัก และหลายๆ องค์กรต้องเสียงบประมาณในส่วนนี้ไปเป็นจำนวนมาก ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & selection) การสอนงานและการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติการ (Pre-service training) เนื่องจากบุคลากรบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะเฉพาะในการทำงาน ซึ่งองค์กรต้องลงทุนในรูปของการฝึกอบรมและการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3) ผลตอบแทนและประโยชน์ใน**ระดับสังคม** : นอกจากประโยชน์ที่บุคลากรและองค์กรจะได้รับแล้ว เมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมภายใต้โครงการสร้างความสุขในองค์กรของหลายๆ องค์กร จะพบว่ามีการชักชวนบุคลากรออกไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนใกล้เคียง ไม่ว่าจะเป็นการปลูกป่า การให้ความรู้และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างสังคมคุณภาพให้แก่คนไทยและสังคมไทย

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการสร้างสุขภาวะในองค์กรของบริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด หรือที่คุ้นเคยกันในชื่อ ร้านเลมอนฟาร์ม เป็นร้านค้าที่มีกลไกการเชื่อมโยงผู้บริโภคและเกษตรกรผู้ผลิตในชนบท โดยมีเป้าหมายสูงสุดใน

การส่งเสริมสุขภาพดีแก่คนในสังคม ร้านเลมอนฟาร์มมีความเชื่อว่าการที่บุคลากรได้ทำงานที่มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่สังคมมากที่สุด จะทำให้ชีวิตของบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขกับการทำงานและชีวิตมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีจิตและกายที่สมดุล ดังนั้นการสร้างความสุขให้แก่บุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจด้วยการผสานเข้าไปในกระบวนการทำงาน บุคลากรทุกระดับของบริษัทต้องยึดปรัชญาในการทำงานที่มุ่งช่วยเหลือและทำประโยชน์ต่อสังคม ด้วยการสร้างสรรค์อาหารธรรมชาติทั้งการผลิตอาหารเกษตรอินทรีย์และอาหารธรรมชาติเพื่อสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค มีการเข้าไปร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนและสังคม อีกทั้งช่วยสนับสนุนผู้ผลิตในชนบทและร่วมกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงวิถีการผลิตจากระบบเคมีไปสู่ระบบอินทรีย์ธรรมชาติบนพื้นฐานเศรษฐกิจที่พอเพียง

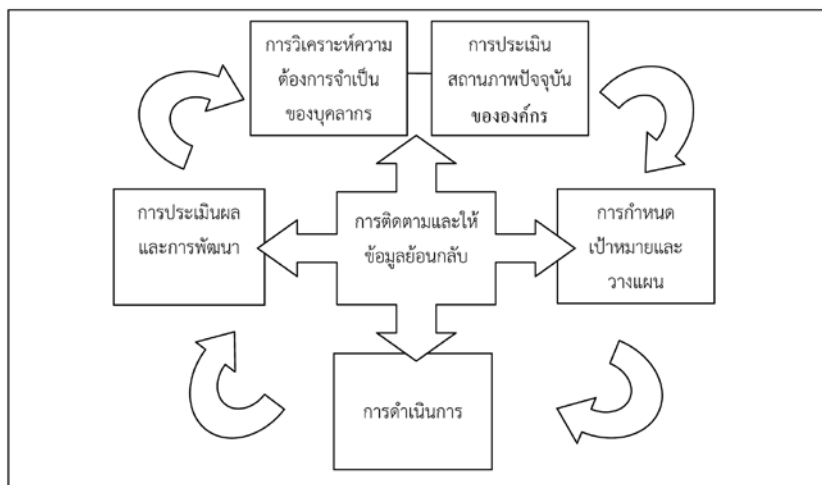


ถามมา 6 : ยังไม่เคยทำโครงการสร้างความสุขในองค์กรมาก่อน ควรเริ่มต้นอย่างไร? ขอรายละเอียดเป็นข้อๆ ตั้งแต่กระบวนการแรกถึงขั้นสุดท้าย

ตอบไป : ด้วยความที่ว่าองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุขยังเป็นคำที่ไม่คุ้นหูนักในสังคมไทย ทำให้หลายๆ องค์กรเกิดความลังเลและไม่กล้าที่จะเริ่มต้นโครงการเสียที หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรหนึ่งที่ยังไม่ได้ลงมือทำโครงการสร้างความสุขในองค์กร ความจริงประการหนึ่งที่ท่านควรทราบคือ **หลักการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรไม่ได้แตกต่างจากการดำเนินโครงการประเภทอื่นๆ** ได้แก่ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (Plan) การดำเนินการตามแผน (Do) การตรวจสอบและการประเมินผล (Check) และการพัฒนาปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน (Act)

แต่ด้วยธรรมชาติของโครงการสร้างความสุขในองค์กรที่มีเป้าหมายในการสร้างความสุขให้กับบุคลากร ดังนั้น**การดำเนินกิจกรรมต่างๆ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจำนวนมาก** ที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความต้องการความคาดหวังและทัศนคติที่ต่างกัน ก่อนขั้นตอนการวางแผนและกำหนด

เป้าหมาย **ผู้รับผิดชอบโครงการจึงควรมีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของบุคลากรและประเมินสถานภาพปัจจุบันขององค์กร** ว่าต้องการการพัฒนาในประเด็นใดอีกเพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขพร้อมๆ กันทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งการวางแผนการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่น มีการติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน ศึกษาปัจจัยเงื่อนไขและตัวแปรทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องยึดถือการวางแผนในครั้งแรกไม่ควรรอจนเสร็จสิ้นโครงการจึงค่อยทำการประเมินผล รายละเอียดดังภาพ



จากภาพขอสรุปกระบวนการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร
ตั้งแต่

กระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้ายโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน โดย
ระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอนต้องมีการติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับ
ที่ชัดเจน (Monitoring and feedback) เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับแผนและ
การดำเนินการได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและ
องค์กร ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและสถานภาพ (Need assessment and current status) ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุข
ในองค์กรต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment)
ของบุคลากรว่ามีความต้องการพัฒนาในประเด็นใดอีก และในขณะเดียวกันต้อง
มีการประเมินสถานภาพปัจจุบัน (Current status) กับเป้าหมายขององค์กร
(Goal) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ของสถานภาพองค์กร และดำเนินโครงการสร้าง
ความสุขในองค์กรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กร
แห่งความสุขพร้อมๆ กันทั่วทั้งองค์กร

2) การกำหนดเป้าหมายและวางแผน (Goal setting and planning)
ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรสามารถนำข้อมูลด้าน
ความต้องการจำเป็นของบุคลากรและสถานภาพขององค์กร มาตั้งเป้าหมาย
สูงสุดของการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรและมีการลดทอนเป้าหมาย
ออกเป็นเป้าหมายย่อยที่ง่ายต่อการดำเนินการให้สำเร็จ (Generating short-term
wins) เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการดำเนินโครงการให้กับคณะทำงาน
ในส่วนของการวางแผน ควรเป็นแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับ
ความต้องการของบุคลากรและองค์กร รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่ต่างๆ ที่เข้ามา
กระทบ

3) การดำเนินการ (implementation) ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมายย่อยๆ ที่ตั้งไว้ในแต่ละระยะ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องคำนึงถึงระหว่างการดำเนินการโครงการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ การทำความเข้าใจกับหลักใหญ่ของการสร้างความสุขในองค์กร ในองค์กรว่าเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน ส่วนการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการให้ความรู้แก่บุคลากรและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร อีกทั้งควรมีการให้ความรู้ (tips) เกี่ยวกับความสุข 8 ประการต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่บุคลากรนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

4) การประเมินผลและการพัฒนา (evaluation and development) ในขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรจะทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยแนวทางการประเมินผลควรอาศัยการประเมินจากมุมมองของบุคลากรหลายฝ่ายทั้งบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม คณะทำงาน ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสามารถใช้เครื่องมือสำเร็จรูปที่ทางสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พัฒนาร่วมกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินรายบุคคลและองค์กร และการประเมินรายกิจกรรม ได้แก่ การตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย happy workplace index แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง HAPPINOMETER และเครื่องมือวัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (ROI) และการประเมินผลแบบเสริมพลัง และการถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ถามมา-ตอบไป 3: วัดความสำเร็จโครงการสร้างความสุขในองค์กรจากอะไร?)



ถามมา 7 : หากดำเนินโครงการ Happy workplace ไปแล้ว ผลตอบรับ
ไม่ดีจะทำอย่างไร?

ตอบไป : เมื่อดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรแล้วพบว่าผลตอบรับ
ที่ไม่ดี สิ่งที่เราควรดำเนินการอย่างแรกคือ ทำการ**ค้นหาและวิเคราะห์สิ่งที่**
ผู้รับผิดชอบโครงการเรียกว่า “ผลตอบรับที่ไม่ดี” เช่น มีบุคลากรเข้าร่วม
โครงการน้อยกว่าเป้าหมายที่คาดหวัง มีบุคลากรเข้าร่วมโครงการแต่ไม่เห็นด้วย
กับโครงการหรือไม่พึงพอใจในกิจกรรม เพื่อที่จะหาแนวทางแก้ไขได้ตรงประเด็น
อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่เราผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องยอมรับ
ว่าเป็นธรรมชาติของการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร รวมถึงโครงการ
ใดๆ ก็ตาม ถึงแม้ว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะมีการศึกษาและวางแผนการดำเนินงาน
มาอย่างดีเยี่ยม แต่คงหลีกเลี่ยงปัจจัยแทรกซ้อนและความไม่แน่นอน (Uncer-
tainties) ต่างๆ ไม่พ้น อีกทั้งการทำงานกับคนจำนวนมาก ซึ่งมีความต้องการและ
ความคาดหวังที่หลากหลาย หากดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรไปแล้ว
ผลตอบรับไม่ดี ผู้รับผิดชอบโครงการควรยอมรับและหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ
ความผิดพลาดในครั้งนั้น เพื่อนำมาหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงโครงการต่อไป
เนื่องจากการสร้างความสุขในองค์กรเป็นงานที่ต้องค่อยๆ สร้างความเปลี่ยนแปลง

ให้เกิดขึ้นในองค์กร คณะทำงานต้องใช้เวลาอย่าใจร้อน ความสำเร็จ ผลตอบรับที่ดีเพียงบางส่วนก็ถือว่ามีความคุ้มค่า และเป็นกำลังใจในการพัฒนาโครงการให้ดีขึ้น ดังนั้นการวางแผนโครงการสร้างความสุขในองค์กร จึงควรเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่น มีการติดตามและประเมินทุกขั้นตอน โดยในการประเมินอาจประเมินจากมุมมองของบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม คณะทำงาน ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

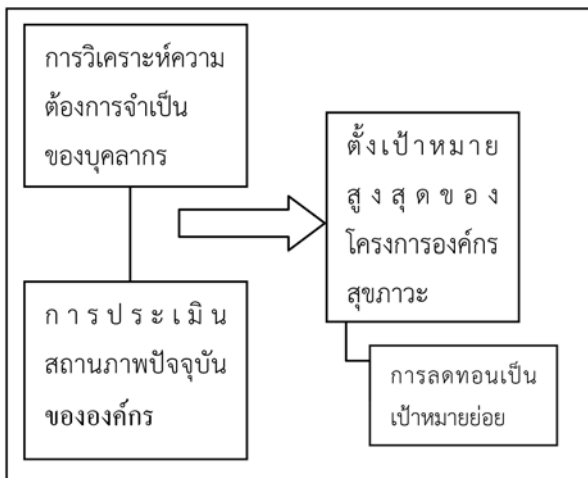
ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการสร้างสุขภาวะของบริษัท คาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด ทำธุรกิจด้านการผลิต คำส่งและคำปัสติกลวดสปริง แผ่นสปริง และชิ้นส่วนขึ้นรูป ผู้บริหารบริษัทดังกล่าวดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มทำกิจกรรมแห่งความสุข เช่น การเลือกสีชุดทำงาน การจัดตั้งห้องส่งกระจายเสียงในโรงงาน การจัดกิจกรรมมาตรฐาน 6 ส. จัดมุมพักผ่อนในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เป็นต้น ความคิดเห็นทุกเรื่องที่บุคลากรนำเสนอ จะได้รับการตอบสนองและการสนับสนุนจากผู้บริหาร และหากกิจกรรมใดดำเนินการแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ จะมีการจัดวงสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง โดยถือว่าเป็นบทเรียนประสบการณ์ เพื่อนำไปพัฒนาในโอกาสต่อไป



ถามมา 8 : มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้โครงการสร้างความสุขในองค์กร
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด?

ตอบไป : การทำกิจกรรมใดๆ กับบุคลากรทั้งองค์กรที่เป็นประชากรวัยผู้ใหญ่
ซึ่งมีความแตกต่างและบริหารจัดการยากกว่าประชากรวัยเด็ก ให้ประสบความสำเร็จนั้น
ไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ใช้เรื่องที่ยากเกินไป ก่อนอื่นผู้รับผิดชอบโครงการ
ต้อง**เข้าใจธรรมชาติของประชากรวัยผู้ใหญ่**เสียก่อน ดังที่ Malcolm S.
Knowles (1998) นักการศึกษาที่มีชื่อเสียงของอเมริกาและเป็นผู้บุกเบิก
แนวคิดการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) ได้เสนอแนวคิดที่ทำให้เราเข้าใจ
ประชากรวัยผู้ใหญ่ได้ดีขึ้น กล่าวคือ ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเองไม่ชอบให้
ใครมาบังคับ (Self – direction) สนใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองเฉพาะในสิ่งที่มา
จากแรงจูงใจภายในของตนเอง ผู้ใหญ่จะใส่ใจทุ่มเทกับกิจกรรมที่รับรู้ว่าจะทำแล้ว
ตนเองได้ประโยชน์ สามารถนำมาใช้ในงานหรือใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้
ผู้ใหญ่จะยึดติดกับประสบการณ์ที่ผ่านมาและปฏิเสธสิ่งที่ขัดแย้งกับ
ประสบการณ์เดิมของตน จากข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าว Knowles จึงเสนอ
ว่าการทำกิจกรรมใดๆ ก็ตามกับผู้ใหญ่ให้ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจาก
การประเมินความต้องการของผู้ใหญ่เป็นอันดับแรก

เป้าหมายของโครงการสร้างความสุขในองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความสุขและพึงพอใจกับการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถขององค์กร นิยามของ**โครงการสร้างความสุขในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ** **จึงควรเป็นความสำเร็จในมุมมองของบุคลากรและองค์กร** ดังนั้นผู้รับผิดชอบโครงการจึงควรมีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของบุคลากรว่าต้องการพัฒนาในประเด็นใดอีก เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขพร้อมๆ กัน รวมถึงมีการประเมินสถานภาพปัจจุบัน (Current status) กับเป้าหมายขององค์กร (Goal) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ของสถานภาพองค์กร และดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว จากนั้นนำมาตั้งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรและมีการลดทอนเป้าหมายออกเป็นเป้าหมายย่อยที่ง่ายต่อการดำเนินการให้สำเร็จ (Generating shot-term wins) ดังแผนภาพ



จากแผนภาพด้านบนจะเห็นได้ว่าการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ต้องให้ความสำคัญและวางกลยุทธ์ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการตั้งเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายโครงการสร้างความสุขในองค์กร จึงต้องพิจารณาตั้งแต่แรกว่าเป้าหมายนั้นคืออะไร เป็นเป้าหมายร่วม (mutual goal) ที่มาจากความต้องการร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ หรือไม่ เป้าหมายบางประเภทต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายตามความต้องการของผู้รับผิดชอบโครงการโดยไม่ได้มาจากความต้องการร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ จึงอาจเป็นสิ่งที่ไม่สามารถบรรลุได้เช่นกัน การตั้งเป้าหมายสูงสุด (ultimate goal) ของโครงการสร้างความสุขในองค์กรที่มีความสมบูรณ์ 100% ตามความต้องการของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เป็นสิ่งที่ดี แต่อาจจำเป็นต้องลดทอนเป้าหมายสูงสุด เป็นเป้าหมายย่อยและวัดเป็นระยะๆ ให้เห็นพัฒนาการว่าในระยะแรกสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายได้กี่เปอร์เซ็นต์ เพิ่มขึ้น ลดลง อย่างไร และควรต้องมีการประเมินว่าการบรรลุผลในระดับใดนั้น เป็นเพราะเหตุใด ปัจจัยเงื่อนไขใด เช่น ระบบการบริหารจัดการดีหรือไม่ การรับรู้ต่อโครงการของบุคลากรดีหรือไม่ เพื่อเอาปัจจัยเหล่านี้ไปปรับปรุงต่อไป เป็นต้น การให้ความสนใจในพัฒนาการว่าดีขึ้นหรือลดลงอย่างไรมัน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานโครงการสร้างความสุขในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้อย่างสมบูรณ์



ถามมา 9 : สามารถลงทะเบียน สมัครเป็นสมาชิกของโครงการ Happy Workplace ได้หรือไม่ อย่างไร ?

ตอบไป : โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ www.happy-workplace.com เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ให้แก่องค์กรที่มีความสนใจ มีการดำเนินงานด้านนี้ อีกทั้งองค์กรสามารถแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรระหว่างกันได้ โดยสามารถสมัครสมาชิกได้ 2 รูปแบบ

1) สมัครสมาชิกในรูปแบบขององค์กร (1 องค์กร : 1 username) เพื่อรับข่าวสารกิจกรรมจากทางโครงการและบันทึกเป็นฐานข้อมูลองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านสุขภาวะองค์กรในการเป็นภาคีองค์กรสุขภาวะ องค์กรสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรึกษาปัญหาที่ติดขัดในการดำเนินงาน โครงการสร้างความสุขในองค์กร องค์กรที่สนใจสามารถสมัครได้ตามลิงค์ <http://www.happy-workplace.com/Main/Register/HWRG001.php>

2) สมัครสมาชิกในรูปแบบของบุคคล (1 องค์กร : หลาย username) เพื่อสะดวกต่อการเข้ามำบันทึกกิจกรรมของบุคลากร/คณะทำงานที่ดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร เช่น ใน 1 องค์กร อาจมีคณะทำงาน 5 ท่าน ทุกท่านสามารถมี username ของตนเองในการเข้ามำบันทึกกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรึกษาปัญหาที่ติดขัดในการดำเนินงานโครงการสร้างความสุขในองค์กรได้แบบส่วนตัว บุคลากรที่สนใจสามารถสมัครได้ตามลิงค์ <http://www.happy-workplace.com/Main/Project/HWPM001.php>

Q9



ถามมา 10 : มีการวางมาตรฐานองค์กรแห่งความสุขไว้หรือไม่

ตอบไป : เมื่อมาพูดถึงเรื่องมาตรฐานของ “ความสุข” นั้น กลับเป็นเรื่องที่นิยามยาก เพราะมนุษย์เราทุกคนล้วนปรารถนาที่จะมีความสุข แต่มาตรฐานความสุขของแต่ละคนก็แตกต่างกันไป เช่น การมีเงินทองมากมาย การได้ในทุกสิ่งที่ปรารถนาเป็นความสุขแท้จริงหรือ คนส่วนใหญ่ในยุคทุนนิยมมักนิยามความสุขในแง่วัตถุและสิ่งที่ตนเองปรารถนา แล้วอะไรคือมาตรฐานที่แท้จริงของความสุขหรือสมดุลแห่งความสุข

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) พยายามที่จะตอบคำถามเหล่านี้ โดยศึกษาและนิยามมาตรฐานองค์กรแห่งความสุข อันเป็นความสุขที่ทำให้คนเราเกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า **คน คือ หัวใจขององค์กร การสร้างคนที่มีความสุขให้อยู่ร่วมกัน จะเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุข (happy workplace)** โดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรได้นำเสนอแนวคิดมาตรฐานองค์กรแห่งความสุข ว่าต้องประกอบด้วยความสุข 8 ประการ (HAPPY 8) อันเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุข

ในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ เพื่อที่จะมองความสุขของมนุษย์ให้ครอบคลุมว่า มีองค์ประกอบอะไรบ้างและจะจัดการได้อย่างไร มองความสุขเป็นสามส่วน คือ ความสุขของบุคคล ความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กรและสังคม กล่าวคือ คนที่มีสุขภาพดีดูแลตนเองไม่เป็นภาระแก่ใคร มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงานตนเอง รักและดูแลครอบครัว รักและดูแลองค์กร/สังคม ย่อมเป็น ผลลัพธ์ของบุคคลที่สามารถบริหารสมดุลแห่งความสุขได้

ในด้านความสุขของบุคคล ประกอบด้วยความสุข 6 ประการ ดังนี้

Happy Body (สุขภาพดี) คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ มาจากการที่ รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีสุข เหมาะสมกับเพศ เหมาะสมกับวัย เหมาะสม กับสถานการณ์ เหมาะสมกับฐานะทางการเงิน

Happy Heart (น้ำใจงาม) ในองค์กรสิ่งที่เราจำเป็นต้องทำที่สุดในการที่มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน คนเราเอาแต่ตัวเองอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องรู้จัก การแบ่งปันอย่างเหมาะสม ต้องรู้บทบาทของเจ้านาย บทบาทของลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ กับผลสิ่งต่างๆ ที่จะเข้ามาในชีวิต

Happy Relax (การผ่อนคลาย) ต้องรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน ขณะเดียวกันการใช้ชีวิตส่วนตัวก็ต้องรู้จักผ่อนคลายเช่นเดียวกัน เป็นการสร้างสมดุลชีวิต

Happy Brain (หาความรู้) มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตัวเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน หรือพูดง่ายๆ คือ เรียนเพื่อรู้ มีปัญญาก้าวหน้าในชีวิต ทั้งหมดนี้มาจากคำว่ามืออาชีพ มืออาชีพหมายถึงว่าคนเรา มนุษย์เราทุกคนต้องมีความรู้ในงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้ก็จะต้องเป็นครูที่พร้อมจะสอนให้ความรู้กับคนอื่น

Happy Soul (การมีคุณธรรม หิริ โอตตัปปะ) หิริ โอตตัปปะ คุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ในการทำงานเป็นทีม คือ หิริ โอตตัปปะ ความละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเองโดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี คนดี มีความศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี และ มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ย่อมนำความสุขสู่องค์กร

Happy Money (ใช้เงินเป็น) การที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ คือการใช้เงินเป็น มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้เป็นที่ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง วันนี้คนปฏิเสธเรื่องการเป็นหนี้ไม่ได้ การเป็นหนี้การใช้จ่ายที่เหมาะสมกับสถานะที่ตนเองหามาได้ ทุกคนต้องมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว ต้องรู้จักการทำบัญชี หรือว่าถ้าเป็นระดับครอบครัว เรียกว่าบัญชีครัวเรือน

ในด้านความสุขของครอบครัว ประกอบด้วยความสุข 1 ประการ
ดังนี้

Happy Family (ครอบครัวที่ดี) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคงให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกันเป็นกำลังใจ ในการที่เราจะสามารถเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้ ทำให้เรามุ่งมั่นในการทำให้ชีวิตเราดีขึ้น ฉะนั้นครอบครัวเข้มแข็ง สังคมก็ย่อมมั่นคงเสมอ

ในด้านความสุขขององค์กรและสังคม ประกอบด้วยความสุข 1
ประการ ดังนี้

Happy Society (สังคมดี) หมายรวมถึงสองมิติ คือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงานและพักอาศัย มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี



ถามมา 11 : การปรับเปลี่ยนทัศนคติเป็นเรื่องยาก การที่มีบุคคลบางคนในองค์กรไม่เห็นด้วยกับโครงการสร้างความสุขในองค์กรสามารถแก้ไขได้อย่างไร ?

ตอบไป : หากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นผู้บริหาร จะมีวิธีการดำเนินการที่เน้นไปที่การโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ถามมา-ตอบไป 1 : อยากเริ่มต้นโครงการสร้างความสุขในองค์กรแต่ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่เห็นความสำคัญของโครงการสร้างความสุขในองค์กรควรทำอะไร) แต่หากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือบุคลากรในระดับปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องมีการค้นหาปัจจัยเบื้องหลังที่บุคลากรเหล่านั้นไม่เห็นด้วย ไม่ว่าจะเป็นการสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถามที่ไม่ระบุชื่อ เป็นต้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเหล่านี้ให้หันกลับมาเห็นด้วยกับโครงการสร้างความสุขในองค์กร และในขณะเดียวกันต้องมีการให้ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับโครงการสร้างความสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งข้อมูลเชิงบวกของโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว ผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและ

เป็นผลดีต่อบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการและองค์กร และที่สำคัญคือการเชิญชวนบุคลากรที่ไม่เห็นด้วยให้เข้ามามีร่วมกิจกรรมในโครงการ การที่บุคลากรเหล่านั้นได้มีโอกาสได้สัมผัส การลงมือทำกิจกรรมด้วยตนเอง และการได้รับประสบการณ์ตรงที่ดีจากการร่วมโครงการจะทำให้เปลี่ยนมามีทัศนคติที่ดีต่อโครงการได้

ในขณะเดียวกันควรมีการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) จากองค์กรอื่นๆ ที่ได้ดำเนินการโครงการสร้างความสุขในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรต้นแบบต่างๆ ที่สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สังเคราะห์และจัดพิมพ์เป็นหนังสือ (ติดต่อขอรับหนังสือได้ที่สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร) โดยรูปแบบการนำเสนอควรให้บุคลากรเห็นเป็นจำนวนมาก โดยอาจใช้แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge management) เข้ามาช่วย โดยนำไปจัดเก็บในที่ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรมีโอกาสได้ผ่านเข้ามาอ่าน ไม่ว่าจะเป็น อินทราเน็ต (Intranet) ขององค์กร เว็บไซต์ขององค์กร บอร์ดประชาสัมพันธ์ Facebook ขององค์กรหรือโครงการ เป็นต้น



ถามมา 12 : ขณะทำโครงการ Happy workplace จะสามารถปรึกษาใคร
ได้ที่ไหน?

ตอบไป : ในกรณีที่ต้องการกำลังดำเนินโครงการ แล้วประสบปัญหาหรือ
ต้องการคำแนะนำเพื่อการพัฒนาการทำงานสามารถติดต่อเพื่อขอรับคำปรึกษา
ได้จาก 2 ช่องทาง ได้แก่

1) หากต้องการรายชื่อวิทยากรด้านการสร้างสุขในมิติต่างๆ (Happy 8)
การเข้าร่วมกิจกรรมหรือเยี่ยมชมองค์กรกับภาคีเครือข่ายภาคเหนือ ภาคกลาง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก และภาคใต้ สามารถ
ติดต่อได้ที่ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร (สำนัก 8) **สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.)** 979 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น
34 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท จังหวัดกรุงเทพมหานคร
10400 โทรศัพท์ 0-2298-0500 เว็บไซต์ www.thaihealth.or.th

2) หากต้องการศึกษาแนวทางการจัดกิจกรรม และข้อมูลเชิงวิชาการ
เพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร สามารถเข้ามาศึกษา

ได้ที่เว็บไซต์ www.happy-workplace.com ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้กิจกรรม
สร้างเสริมความสุขในองค์กร ที่พัฒนาขึ้นโดยโครงการพัฒนาศักยภาพและ
สนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ คณะสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุข
ภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
นอกจากนี้ในกรณีที่องค์กรประสบปัญหาขณะทำโครงการสร้างความสุขใน
องค์กร และต้องการขอรับคำปรึกษาเป็นรายกรณี เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม
เสริมสร้างสุขภาวะองค์กร เช่น ไม่รู้จะเริ่มโครงการอย่างไร ทำอย่างไรให้ผู้บริหาร
สนับสนุนโครงการ หรือจัดกิจกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะกับบุคลากรในองค์กร
เป็นต้น สามารถติดต่อโดยตรงได้ที่ อ.ดร.พสนัน นิมิตรโชยนนท์ โทร.
0-2800-2840 ต่อ 1305 อีเมล poschanan.nir@mahidol.ac.th,
poschanann@gmail.com หรือเข้าไปที่ลิงค์ [http://www.happy-work-
place.com/Main/Frontpages/FFFM001_Contact_Form.
php?Contenttype=6](http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/FFFM001_Contact_Form.php?Contenttype=6) และส่งคำถามพร้อมกรอรายละเอียดการติดต่อกลับ
ตามฟอร์มในหน้าเว็บ จากนั้นรอรับคำตอบได้ทางอีเมล



ถามมา 13 : ทำอย่างไรจึงจะสามารถรักษาระดับความสุขให้คงที่ ไม่
ลดลง?

ตอบไป : เมื่อพูดถึงความสุข ความสุขในที่นี้หมายถึงความสุขทั้งในระดับ
บุคคลและองค์กร หลายคนมักรู้สึกว่าความสุขเป็นสิ่งนามธรรม แต่เรามักจะ
รู้สึกได้ทันทีเมื่อความสุขกำลังลดลง หรือไม่มีความสุข การที่จะรักษาความสุข
ให้คงที่ต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความสุขและปัจจัยที่มากกระทบความสุข
เสียก่อน ซึ่งธรรมชาติของความสุขนั้นจะมีความเป็นพลวัต (Dynamic)
สามารถเพิ่มขึ้น ลดลงหรือคงที่ เมื่อได้รับผลกระทบจากปัจจัยผลักดันทั้ง
ปัจจัยภายในองค์กร เช่น นโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ภาระงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือค่าตอบแทน
หรือสวัสดิการ เป็นต้น และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
การขยายตัวของสังคมเมือง โรคอุบัติใหม่ การแข่งขันพัฒนาเทคโนโลยี
เศรษฐกิจถดถอยเนื่องจากได้รับผลกระทบจากราคาน้ำมันโลกที่ผันผวน
การแย่งชิงทรัพยากรอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเข้าสู่
ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ผสมกับปัญหาที่เรื้อรังจำนวนมากในสังคมไทย

เนื่องจากการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและปัญหาสังคมต่างๆ

ปัจจัยผลักดันทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้นมีการเปลี่ยนไปอยู่ทุกขณะและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากร **หากบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้มีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ก็มีแนวโน้มที่ความสุขของทั้งบุคลากรและองค์กรจะคงที่ไม่ลดลง** หลักใหญ่ของการสร้างสุขภาวะในองค์กรคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน ดังนั้นการรักษาความสุขของบุคลากรและองค์กรให้คงที่ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและผลักดันการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรนั้นเกิดได้หลายแบบทั้งในขณะที่กำลังทำงาน ผ่านการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างทีมงาน การเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ การฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นต้น ซึ่งในประเด็นยังมีองค์กรจำนวนมากเข้าใจว่าการสร้างสุขภาวะในองค์กรต้องเกิดจากการจัดกิจกรรมเท่านั้น เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมไปสักระยะ จะเริ่มมีความกังวลว่าบุคลากรจะมีความสุขลดลง แต่ที่จริงแล้วการสร้างสุขภาวะในองค์กรคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนอย่างรัดกุมในการดำเนินโครงการ ว่านอกจากกิจกรรมหลักๆ แล้ว ควรมีการจัดกิจกรรมที่ไม่ต้องอาศัยงบประมาณมากนักหรือไม่ใช่งบประมาณเลยเป็นระยะ เช่น การให้ความรู้ (Tips) ต่างๆ

ที่บุคลากรนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ เป็นต้น อีกทั้งต้องพิจารณาไปถึงนโยบาย และสภาพแวดล้อมการทำงานใดๆ ขององค์กรที่จะส่งเสริมความสุขของบุคลากร และที่สำคัญต้องมีการติดตามและประเมินสุขภาวะองค์กรอย่างต่อเนื่อง ถ้าช่วงไหน ความสุขของบุคลากรมีแนวโน้มลดลง ต้องหาต้นเหตุและแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด เพื่อรักษาความเป็นองค์กรแห่งความสุขให้มีความยั่งยืน





ถามมา 14 : การออกแบบกิจกรรม Happy workplace ครั้งแรกควรมีลักษณะอย่างไร เพื่อให้มีผลตอบรับที่ดี?

ตอบไป : กิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง หากกิจกรรมการเปิดตัวโครงการมีผลตอบรับที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นโครงการที่ดีด้วย ดังนั้นผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงหลายประเด็นและคิดลูกเล่น (Gimmick) เพื่อให้โครงการสร้างความสุขในองค์กรเข้าไปนั่งอยู่ในใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และอยากเข้าร่วมโครงการ โดยคุณค่าในที่นี้หมายถึงคุณค่าต่อตัวบุคลากรเอง คุณค่าต่อองค์กร และคุณค่าต่อสังคมในวงกว้าง (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ถามมา-ตอบไป 5: การดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรทำแล้วได้ประโยชน์อะไร ได้อะไรคืนมา)

ในกรณีที่มีการจัดกิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กรนั้นหมายถึง ผู้บริหารขององค์กรดังกล่าวมีการยอมรับและเห็นด้วยในการดำเนินโครงการ โดยหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญในกิจกรรมการเปิดตัวโครงการสร้างความสุขในองค์กร คือ การให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมา

แสดงถึงวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้บุคลากรรับรู้ว่าการกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญในระดับที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจะเป็นการเคลื่อนไปพร้อมกันทุกคนทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องมีการสื่อสารถึงภาพรวมของโครงการและกิจกรรมให้บุคลากรทราบ ซึ่งภาพรวมของโครงการและกิจกรรม ควรวางแผนโดยคำนึงถึงการศึกษาความต้องการจำเป็นและปัญหาของบุคลากรและองค์กรเป็นหลัก ถ้าหากภาพรวมของโครงการและกิจกรรมเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดและบุคลากรคิดว่าเข้าร่วมไปก็ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ก็ย่อมมีความรู้สึกไม่อยากเข้าร่วมโครงการสร้างความสุขในองค์กร และนอกจากแผนงานที่ผู้รับผิดชอบโครงการวางไว้แล้ว ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรอื่นๆ ได้เสนอความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ หรือเข้ามาร่วมเป็นคณะทำงานเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรอาจมีการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจคล้ายๆ กัน หรือประสบปัญหาในองค์กรคล้ายกัน ที่สามารถพัฒนาองค์กรและผ่านวิกฤตดังกล่าวโดยใช้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขโดยผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรอาจใช้วิธีเล่าให้ฟังหรือเชิญบุคลากรในองค์กรนั้นมาเล่าโดยเปิดเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร



ถามมา 15 : ต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กรที่แปลกใหม่ และน่าสนใจ?

ตอบไป : ความแปลกใหม่และน่าสนใจกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กรนั้น อาจเป็นประเด็นรองๆ ที่ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องคำนึงถึง ประเด็นสำคัญที่ผู้รับผิดชอบต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรกในการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ **การออกแบบกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและปัญหาของบุคลากรและองค์กรเป็นหลัก** รวมถึงต้องคำนึงถึงงบประมาณและลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย กิจกรรมบางอย่างมีความแปลกใหม่ก็จริง ยังไม่เคยเห็นองค์กรใดนำมาใช้ แต่อาจไม่เหมาะกับองค์กรก็ได้ นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องที่ค่อนข้างท้าทายสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรในการที่จะออกแบบกิจกรรมในยุคที่เศรษฐกิจฝืดเคือง ผู้บริหารอยากให้รัดเข็มขัด และในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่จะมีบุคลากรจำนวนมาก

ในกรณีปัญหาเหล่านี้ ขอแนะนำให้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรลองเข้าไปศึกษาเว็บไซต์ของโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุน

ทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ www.happy-workplace.com ซึ่งเว็บไซต์ดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งการทำงานของฐานข้อมูลกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กร จะรวบรวมกิจกรรมหลายร้อยกิจกรรมจากหลายร้อยองค์กร ทั้งอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ ซึ่งหลายๆ กิจกรรมอาจเป็นสิ่งที่หลายองค์กรทำอยู่แล้ว แต่องค์กรจะสามารถนำข้อมูลจากองค์กรอื่นๆ มาใช้ในการประมาณจำนวนงบประมาณ การศึกษาแนวทางการดำเนินกิจกรรมและพัฒนางาน และการประเมินผลสำเร็จในงานของตน รวมถึงศึกษา กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในสร้างความสุขในองค์กรสำหรับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อีกทั้งองค์กรยังสามารถสมัครสมาชิกเพื่อเข้าไปแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล การดำเนินกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กร (ได้เสนอแนะไปแล้วในถามมา-ตอบไป 9 : มีการลงทะเบียน สมัครเป็นสมาชิกหรือไม่)

องค์กรที่สนใจสามารถเข้ามาใช้ฐานข้อมูลในการสืบค้นกิจกรรม เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนางานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยเริ่มจากเข้าไปที่เว็บไซต์ www.happy-workplace.com จากนั้นเข้าไปคลิกที่เมนู “ฐานข้อมูล” และเลือกเมนูย่อย “กิจกรรม Happy workplace” หรือเข้าได้จากลิงค์ http://www.happy-workplace.com/Main/Usr/HWUSR02_List.php?mode=show_all การสืบค้นข้อมูลสามารถสืบค้นได้จากคำค้น (keywords) จำนวน 3 หมวดหมู่ (Categories) ได้แก่

1) การค้นหาจากข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ สามารถสืบค้นได้จากคำค้นจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ชื่อโครงการ/กิจกรรม ประเภทกิจกรรม (Happy 8 :

Happy body/ Happy heart/ Happy soul/ Happy relax/ Happy brain/
Happy money/ Happy family/ Happy society) และงบประมาณ
ในโครงการ

2) การค้นหาจากข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร สามารถสืบค้นได้จากคำค้น
จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ ชื่อองค์กร จังหวัด เขต/อำเภอ ประเภทธุรกิจ และจำนวน
บุคลากร

3) การค้นหาจากข้อมูลเกี่ยวกับค่าคะแนนต่างๆ สามารถสืบค้นได้
จากคำค้นจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ วิธีการตรวจสอบ (การตรวจสอบสุขภาวะ
องค์กร การวัดสุขภาวะระดับบุคคล และการวัดผลตอบแทนทางธุรกิจ) และ
ระดับคะแนน



ถามมา 16 : ทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างแท้จริง?

ตอบไป : การทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรม จะทำให้โครงการสร้างความสุขในองค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง โดยคุณค่าในที่นี้หมายถึงคุณค่าต่อบุคลากรเอง คุณค่าต่อองค์กร และคุณค่าต่อสังคมในวงกว้าง (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ถามมา-ตอบไป 5 : การดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร ได้อะไรคืนมา) ประเด็นสำคัญคือ ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้อง**ดำเนินโครงการโดยยึดความต้องการของบุคลากรเป็นฐาน (Employee based) จัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับอย่าง “ทั่วถึงและเท่าเทียม”** มิใช่จัดกิจกรรมเพียงเพื่อพัฒนาบุคลากรบางกลุ่ม ดังเช่นจะเห็นได้ในบางองค์กรที่มีการให้โบนัส หรือทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงเฉพาะหน่วยงาน (Unit) ที่เป็นหลักใหญ่ในการดำเนินธุรกิจ (Core business) หรือหารายรับให้กับองค์กร และละเลยหน่วยงานที่หลังบ้านหรือเป็นฝ่ายสนับสนุน (Back

office) หรือบางองค์กรในประเภทอุตสาหกรรมการผลิต จะพัฒนาบุคลากรที่
นั่งทำงานในออฟฟิศ (White collar) และละเอียดบุคลการที่เป็นผู้ใช้แรงงาน
(Blue collar) เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องมีวิสัย
ทัศน์ที่เปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรหรือเชิญชวนบุคลากร
ที่สนใจมาร่วมคิดกิจกรรม หรือการเชิญชวนบุคลากรที่สนใจมาสมัครเป็น
คณะทำงาน และจัดเป็นโครงการในลักษณะการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change agent) หรือพัฒนาคณะทำงานในโครงการสร้างความสุขในองค์กร
รุ่นใหม่ (Train the trainer) ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรที่สนใจรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
ของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยพัฒนารุ่น
สู่รุ่นจนกลายเป็นวัฒนธรรมสืบทอดกันในองค์กร ซึ่งนอกจากจะแสดงถึงการ
มีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างแท้จริงแล้ว ยังทำให้โครงการสร้างความสุขใน
องค์กรมีความยั่งยืนอีกด้วย



ถามมา 17: อยากทราบแนวทางการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจ และ
การประชาสัมพันธ์โครงการสร้างความสุขในองค์กร ?

ตอบไป : ในปัจจุบันมีช่องทางการสื่อสารมากมายที่ช่วยสนับสนุนให้การ
สื่อสารกับบุคลากรง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งช่องทางการสื่อสาร
แบบดั้งเดิมที่ยังทรงประสิทธิภาพ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายข่าว การแจ้ง
ในการประชุมประจำเดือน/ ประจำปี นอกจากนี้ยังมีช่องทางการสื่อสารแบบ
ใหม่อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็น
เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ เช่น Facebook Twitter เว็บไซต์ขององค์กร
การแจ้งเวียนทางอีเมลของบุคลากรทั้งองค์กร จดหมายข่าวออนไลน์ (E-newsletter)
Youtube เป็นต้น ซึ่งช่องทางเหล่านี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสื่อสารกับ
บุคลากรให้เข้าใจหลักการ แนวคิด การดำเนินการ และการประชาสัมพันธ์
โครงการสร้างความสุขในองค์กร

ก่อนที่จะดำเนินการสื่อสารและประชาสัมพันธ์โครงการ ผู้รับผิดชอบ
โครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการสื่อสารของ
บุคลากรในองค์กรว่าถนัดและนิยมการใช้ช่องทางสื่อสารใด จากนั้นจึงค่อยนำ

เนื้อหาต่างๆ มาบรรจุลงในสื่อช่องทางนั้นๆ อย่างไรก็ตามการสื่อสารกับบุคลากรควรเป็นสื่อสารด้วยสื่อหลายๆ ช่องทาง **ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งจะสื่อสารไปถึงบุคลากรได้ในเชิงปริมาณ (จำนวนมาก)** เช่น การสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือจดหมายข่าว เป็นต้น **และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งจะสื่อสารไปถึงบุคลากรได้ในเชิงคุณภาพ ส่งตรงถึงกลุ่มเป้าหมาย** เช่น การสื่อสารจากผู้บริหารระดับกลางไปยังผู้ได้บังคับบัญชา การพูดคุยในกลุ่มบุคลากรหรือการพูดคุยผ่าน Facebook เป็นต้น และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรให้มากที่สุดและบ่อยๆ ที่สุด แต่ต้องไม่เพ้อจนเกินไป **หากเป็นไปได้ควรเลือกเครื่องมือสื่อสารที่สามารถสื่อสารได้สองช่องทาง** (Two-way communication) ระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรและบุคลากร โดยผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารแต่ละช่องทางด้วย หากช่องทางใดได้รับการตอบรับที่ไม่ดีนัก อาจจะต้องมีการปรับปรุงหรือหันไปใช้ช่องทางอื่นแทน เพื่อให้งบประมาณและกำลังแรงกายที่ลงทุนไปกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์คุ้มค่ามากที่สุด

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกรณีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี ที่สื่อสารไปยังองค์กรต่างๆ ให้เข้ามาร่วมกิจกรรมเปิดตัวของโครงการสร้างความสุขในองค์กร โดยเริ่มแรกคณะทำงานสภาอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี มีการวิเคราะห์จุดแข็งของตนเอง ว่าเป็นการมีสื่อในมือที่หลากหลาย จึงได้มีการใช้ประโยชน์สื่อที่หลากหลาย ได้แก่ วิทยุ จดหมายข่าวสภาอุตสาหกรรม รายการโทรทัศน์ Youtube การประชาสัมพันธ์ผ่านการบรรยาย และเอกสารต่างๆ ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังองค์กรในจังหวัดปทุมธานี ซึ่ง

ผลลัพธ์ คือมีองค์กรในจังหวัดปทุมธานีมาร่วมกิจกรรมเปิดตัวและสมัครเป็นภาคีมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ประมาณหนึ่งเท่าตัว

หากองค์กรใดกำลังคิดจะเริ่มหรือกำลังดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร Facebook จะเป็นหนึ่งในเครื่องมือหนึ่งสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น เนื่องจาก Facebook สามารถสื่อสารได้สองช่องทาง ช่วยในด้านการขยายเครือข่ายทางสังคมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสามารถใช้ในการจัดการความรู้ ผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในการแสดงความคิดเห็น การแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวของโครงการสร้างความสุขในองค์กร การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด นอกจากนี้สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรใน Facebook จะเน้นที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ โดยไม่ได้คำนึงถึงตำแหน่ง ความมีชื่อเสียงหรือความอาวุโสของสมาชิกแต่ละท่านมากนัก ซึ่งประเด็นนี้จะเกิดขึ้นได้ยากในโลกความเป็นจริงของสังคมไทยที่ทุกคนยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ความคิดความรู้ที่เป็นประโยชน์จำนวนมากของคนรุ่นใหม่ยังคงเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเหล่านั้น (tacit knowledge) ท้ายที่สุดแล้วการใช้ Facebook ในโครงการสร้างความสุขในองค์กรจะก่อให้เกิดเป็นชุมชนการเรียนรู้องค์กรแห่งความสุข

ในประเด็นการใช้ Facebook เป็นเครื่องมือสื่อสารและประชาสัมพันธ์นั้น ในที่นี้ขออนุญาตยกตัวอย่างหนึ่งในตัวอย่างองค์กรที่ใช้ Facebook ในการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขและได้ผลเป็นอย่างดี ได้แก่ คุณตัน

ภาสกรนที ผู้ก่อตั้งบริษัท ต้นไม้ต้น จำกัด ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องดื่ม คือน้ำดื่มผลไม้ Double Drink และชาเขียวอิชิตัน ถึงแม้บริษัทดังกล่าวจะไม่ใช่องค์กรที่ป่าวประกาศว่ากำลังดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กร แต่กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขเป็นกิจกรรมที่แทบทุกองค์กรมีการดำเนินการกันเป็นปกติอยู่แล้ว เพื่อสร้างความให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งองค์กรจะได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปผลประกอบการ สมรรถนะการทำงานที่สูงขึ้นของบุคลากร รวมถึงอัตราการลาออกและยอดการใช้สวัสดิการด้านสุขภาพของบุคลากรลดลง โดยคุณต้นใช้ Facebook เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคลากรและบุคคลภายนอก เช่น การพาบุคลากรไปพักผ่อนประจำปีก็จะนำภาพกิจกรรมมาอัปโหลดใน Facebook และมีการพูดคุยกับบุคลากรผ่านช่องคอมเมนต์ เป็นต้น ซึ่งในกรณีนี้นอกจากจะทำให้ผู้บริหารใกล้ชิดกับบุคลากรแล้วยังเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กรไปในตัว องค์กรไหนสนใจแนวคิดดังกล่าวสามารถไปลองใช้กันได้



ถามมา 18 : ทำอย่างไรบุคลากรจึงจะดำเนินชีวิตแบบผู้ที่มีสุขภาวะอย่าง
ต่อเนื่อง... เนื่องจากการทำกิจกรรม 1 ครั้งก็คล้ายว่าบุคลากร
มีความสุขเพิ่มขึ้น แต่ความสุขนั้นไม่ยั่งยืน?

ตอบไป : จากการที่ได้เน้นย้ำว่า การจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเพียงส่วนหนึ่ง
ในการให้ความรู้แก่บุคลากรและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับใน
องค์กร ซึ่งการจัดกิจกรรมจะไม่สามารถจัดได้ตลอดเวลา การจัดกิจกรรมทุกวัน
ทุกสัปดาห์หมายถึงการใช้งบประมาณจำนวนมาก **หลักใหญ่ของการสร้าง
ความสุขในองค์กร คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง
บุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดี
ร่วมกัน** ความสุขจึงจะยั่งยืน โดยจุดเริ่มต้นองค์กรต้องเห็นคุณค่าและผนวก
การเรียนรู้ร่วมกันผลักดันการเรียนรู้ร่วมกันให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อ
ให้การปฏิบัติตนตามแนวคิดความสุข 8 ประการเข้าไปอยู่เป็นวิถีชีวิตของ
บุคลากร จากนั้นต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการมีความสุข
มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานความสุขขององค์กร โดยมีกิจกรรม
เป็นเครื่องมือที่สร้างการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร

ดังนั้น การที่จะให้มีความสุขมีความยั่งยืน ซึ่งเข้าใจว่าผู้ถามหมายถึง บุคลากรยังคงมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความสุขอย่างต่อเนื่องนั้น ภายหลังจากเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมในโครงการสร้างความสุขในองค์กร ผู้รับผิดชอบ โครงการสร้างความสุขในองค์กรควรดำเนินการใน 2 ประเด็น ประเด็นแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานความสุขขององค์กร มีการถอดบทเรียน จากกิจกรรมที่จัดแต่ละครั้งและมีการประเมินความสุขของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นระยะๆ โดยใช้ “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER” ที่ พัฒนาขึ้นโดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้เห็นการพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นด้าน สุขภาวะองค์กร และอาจมีการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน เช่น Happy body Happy heart Happy soul Happy relax Happy brain Happy money Happy family หรือ Happy society จากนั้นนำเสนอข้อมูล เชิงปริมาณโดยอาจใช้ภาพหรือกราฟิกเข้าช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจตัวเลข ที่แสดงถึงพัฒนาการได้ง่ายขึ้น เช่น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟเส้น เป็นต้น รวมถึงอาจมีการวิเคราะห์คะแนนแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร เช่น ฝ่ายงาน ตำแหน่ง (เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน ระดับปฏิบัติการ เป็นต้น) เพศ อายุ รายได้ เป็นต้น เพื่อให้พอเห็นภาพ ความแตกต่างของความสุขในบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจัดทำเป็นรายงาน (report) พัฒนาการองค์กรแห่งความสุขทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยบุคลากร แต่ละคนควรจะมีรายงานส่วนบุคคล เพื่อให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการทราบถึง พัฒนาการของตนเองและองค์กร เมื่อบุคลากรเห็นพัฒนาการความสำเร็จของ ตนเองและองค์กรในการเป็นผู้มีความสุข ก็จะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม

ที่แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในส่วนนี้มากจากแนวคิด Albert Bandura (1999) นักจิตวิทยา กลุ่มปัญญาสังคมที่มีชื่อเสียงด้านการปรับพฤติกรรม ได้เสนอถึงการรับรู้ความสามารถของตน (Perceived self – efficacy) ว่าเป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะจัดการและดำเนินพฤติกรรมตามความคาดหวังในแต่ละสถานการณ์ได้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนจะมีอิทธิพลต่อบุคคลในด้านความคิด ความรู้สึกรับรู้ การจูงใจตนเองและการกระทำพฤติกรรมต่างๆ โดยความสำเร็จจากการกระทำ (Mastery experience) ซึ่งเป็นประสบการณ์จริง จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนมากที่สุด ความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ดังนั้นการรับรู้ความสามารถของตนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อบุคคลในการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์หนึ่งๆ การที่บุคคลใดมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งสูง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นสูงด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อการกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำ การรับรู้ความสามารถของตนต่อการเป็นผู้มีความสุขก็เช่นเดียวกัน ถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความสุขสูง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความสุขสูงด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความสุขต่ำ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับการเป็นผู้มีความสุข

ประเด็นต่อมา คือ **การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร**
เนื่องจากการเรียนรู้เป็นการทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป

อย่างถาวร ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหนังสือทางด้านการบริหารจัดการจำนวนมากที่พยายามเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่นำเสนอไม่ครอบคลุมในทุกรูปแบบ ส่งผลให้หลายๆองค์กรมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการพัฒนาบุคลากรคือการฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว ทำให้มีต้นทุนและเวลาที่ลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้และการพัฒนา (Training to learning) องค์กรแทบทุกองค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace learning) ซึ่ง Cliffore และ Thorpe (2007) ได้รวบรวมและเสนอถึงวิธีการจัดการเรียนรู้ในองค์กรไว้อย่างครอบคลุมถึงจำนวน 25 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) การฝึกงาน (Apprenticeships) การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน (Delegation) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion boards and groups) การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (Drama-based learning) การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การสอนงานผู้บริหาร (Executive coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างเครือข่าย (Networking) การฝึกอบรมในงาน (On-the-job-training) การทัศนศึกษาและการดูงานนอกสถานที่ (Outdoor education/ learning) การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ (Professional membership) การดูแลวิชาชีพ (Professional supervision) การทำงานแบบโครงการ (Projects) การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษา (Qualification) การฝึกสะท้อนกลับจากประสบการณ์ (Reflective practice) การหมุนเวียนงาน (Secondment) การเรียนด้วยตนเอง (Self-study) การติดตามสังเกตบุคลากรอื่น (Shadowing) การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (Temporary promotion)

การจัดนิทรรศการ (Trade exhibition) การฝึกอบรมเป็นหลักสูตร (Training courses) และการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational learning) ซึ่งองค์กรที่สนใจอาจนำไปประยุกต์ใช้ควบคู่การจัดกิจกรรมโครงการสร้างความสุขในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ





ถามมา 19 : ทำอย่างไรให้องค์กรน่าอยู่ พนักงานตื่นเช้ามาทำงาน คอนเย็น ไม่รีบกลับบ้าน ?

ตอบไป : ในประเด็นความสุขของบุคลากร ความรู้สึกกระตือรือร้นที่อยากจะทำงานนั้น ถึงแม้หลายๆ องค์กรจะรู้สึกว่าบุคลากรในองค์กรของตนเองยังไม่ค่อยอยากมาทำงานเท่าที่ควร คอยนับถอยหลังให้ถึงวันศุกร์และรู้สึกตื่นเต้นดีใจเมื่อมีวันหยุดยาว เหล่านี้อาจเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทำงานก็เป็นได้ ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรเหล่านี้ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งในประเด็นนี้ศูนย์วิจัยความสุขชุมชนของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ได้ทำการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าตัวเองมีความสุขในการทำงาน แต่เมื่อเทียบระหว่างความสุขในการทำงานกับความสุขนอกที่ทำงาน จะพบว่าบุคลากรมีความสุขนอกที่ทำงานมากกว่าในที่ทำงาน แต่บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนเองมีความสุขที่ยังมีงานทำ มีความก้าวหน้าในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงาน มีหัวหน้างาน มีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กร องค์กรทำให้ชีวิตของเขาดีขึ้น องค์กรมีธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (แผนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร, 2552)

ในแนวคิดองค์กรแห่งความสุข องค์กรที่น่าอยู่ จึงหมายถึง **องค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความสุขทั้ง 8 ประการ (Happy 8) มีความรักผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผนวกกับนโยบายที่มองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร** สำคัญว่าผลประกอบการ กำไร โครงสร้างพื้นฐาน หรือผู้ถือหุ้น ดังนั้นการทำองค์กรให้น่าอยู่ และมีความเป็นองค์กรแห่งความสุข จึงไม่ใช่เพียงแค่มีผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรดำเนินการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาที่เอื้อให้ความสุขทั้ง 8 ประการสามารถเกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการเตรียมความพร้อม ป้องกันและส่งเสริมสุขภาวะ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับบุคลากรทุกคน



ถามมา 20: องค์กรได้มีการดำเนินโครงการ Happy workplace โดยจัดกิจกรรมความสุข 8 ประการอย่างครบถ้วน แต่ทำไมบุคลากรยังไม่มีความสุข และยังคงมีปัญหาต่างๆ ในองค์กร เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การใช้อารมณ์ตัดสินปัญหา เป็นต้น ?

ตอบไป : การดำเนินกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขครบมิติความสุขทั้ง 8 ประการแล้ว (Happy 8 : Happy body/ Happy heart/ Happy soul/ Happy relax/ Happy brain/ Happy money/ Happy family/ Happy society) แต่บุคลากรยังไม่รู้สึกมีความสุขและปัญหาต่างๆ ในองค์กรก็ยังคงมีให้เห็น ปรากฏการณ์ลักษณะนี้เกิดจาก การที่ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรจัดให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขจำนวนมาก โดยไม่มีการประเมินความต้องการทางการเรียนรู้ (Learning need assessment) ของบุคลากร ว่าพวกเขามีความต้องการที่จะพัฒนาตนในด้านใด บุคลากรจึงไม่เห็นคุณค่าในกิจกรรมที่ตนเองได้เข้าร่วม ขาดกระบวนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำสิ่งที่ได้จากกิจกรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน

ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว **ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรควรมีการถอดบทเรียนทุกครั้งภายหลังสิ้นสุดกิจกรรม** เพื่อเป็นการประเมินว่าการที่บุคลากรไม่มีความสุขทั้งที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขครบมิติความสุขทั้ง 8 ประการแล้ว เนื่องมาจากกิจกรรมที่จัดขึ้นไม่มีคุณภาพ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หรือมาจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาารูปแบบการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไปให้เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเฉพาะ (tailor made activities) เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กร อาจต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นปัญหาเรื้อรังต่างๆ อันเนื่องมาจากความขัดแย้งของบุคลากร เพื่อจัดกิจกรรมลดความขัดแย้งดังกล่าว อาจเน้นที่กิจกรรม Happy heart Happy soul และ Happy society ในเชิงลึกให้มากขึ้น โดยเน้นเป็นกิจกรรมที่เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้บุคลากรสร้างความสามัคคีในการแก้ปัญหาร่วมกัน หรือการไปทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เพื่อให้สัมผัสถึงความขัดแย้งที่มีต่อกัน แต่ไปเน้นที่ประโยชน์ของส่วนรวม หรืออาจใช้วิธีการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้บุคลากรได้ลองไปทำงานในตำแหน่งอื่นในฝ่ายอื่นในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งอื่นๆ ฝ่ายอื่นๆ ที่บุคลากรไปสร้างความขัดแย้งหรือใส่อารมณ์ เป็นการฝึกเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เข้าใจเพื่อนร่วมงานในองค์กรและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งการหมุนเวียนงานจะทำให้บุคลากรเห็นธุรกิจภาพรวมขององค์กรและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมากขึ้นด้วย (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ถามมา-ตอบไป 3 : วัดความสำเร็จโครงการสร้างความสุขในองค์กรจากอะไร? หัวข้อ การประเมินโครงการสร้างความสุขในองค์กรเป็นรายกิจกรรม)



ถามมา 21 : อยากทราบแนวทางการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปใช้
ในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล?

ตอบไป : หากสามารถสร้างความสุขในระดับบุคคลแล้ว จะเป็นรากฐาน
สำคัญในการพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งความสุขตามมา ซึ่งสำนักสนับสนุนสุขภาวะ
องค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้นำเสนอ
แนวทางการนำความสุขแปดประการ (HAPPY 8) ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ 8 เขียน
ที่เปรียบเสมือน “ผู้รู้ที่มากอย่ชี้แนะสั่งสอน” โดย**ความสุขแปดประการเป็น
สิ่งที่มีอยู่แล้วในโลกใบนี้ บางประเด็นอาจเป็นสิ่งที่ใครๆ ก็ทราบ แต่มักหลงลืม
ที่จะนำมาปฏิบัติ** ซึ่งในที่นี้ขอใช้ข้อคิดจากเขียนทั้งแปดในการนำเสนอ แนวทาง
การนำความสุขแปดประการไปใช้ในชีวิตประจำวันให้เห็นชัดเจนทั้งในระดับ
บุคคลและบทบาทขององค์กรในการสนับสนุนบุคลากรเป็นรายด้าน ดังนี้

Happy Body คือ การมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ ซึ่งเขียน
สุขภาพดีเสนอแนะให้บุคลากรทุกคนออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่
มีประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้มีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผล
ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทขององค์กรสามารถ

สนับสนุนการมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจโดยการจัดสร้างศูนย์กีฬา หรือ จัดหาพื้นที่ออกกำลังกายให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นศูนย์กลางของการออกกำลังกาย หรือการจัดงานกีฬาประจำปี และสร้างความสมานฉันท์สามัคคีในหมู่บุคลากร อีกด้วย

Happy Heart คือ การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน ซึ่งเขียนน้ำใจ งามเสนอแนะให้บุคลากรทุกคนมีน้ำใจ ไม่ตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักใคร่ ประองดองกัน โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถแสดง ความมีน้ำใจแก่บุคลากรได้เช่นกัน โดยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ เยี่ยมไข้บุคลากรที่เจ็บป่วยที่ต้องไปพักรักษาตัวที่โรงพยาบาลหรือในกรณีที่ บุคลากรหญิงตั้งครรภ์ ก่อนที่จะลาคลอด ผู้บริหารจะทำการมอบกระเช้าของขวัญ สำหรับคุณแม่ซึ่งมีของใช้เด็กอ่อนที่จำเป็นสำหรับเด็กแรกเกิดให้เป็นขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีกับคุณแม่ เป็นต้น

Happy Relax คือ การรู้จักผ่อนคลายจากสิ่งต่างๆ ซึ่งเขียนผ่อนคลาย เสนอแนะให้บุคลากรทุกคนหมั่นสร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความเมื่อยล้า และความเครียดจากการทำงาน จะช่วยให้มีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยบทบาท ขององค์กรก็สามารถจัดกิจกรรมผ่อนคลายต่างๆ สำหรับบุคลากร นอกเหนือจาก เวลาทำงาน เช่น การประกวดร้องเพลงสรรหาคาราโอเกะ กิจกรรมท่องเที่ยว ประจำปี งานวันปีใหม่ เป็นต้น หรือการจัดพื้นที่สำหรับกิจกรรมสันทนาการ เช่น ห้องคาราโอเกะ และห้องซอมดนตรี ให้บุคลากรได้ใช้ในเวลาพัก

Happy Brain คือ การหาความรู้ ซึ่งเขียนใฝ่รู้เสนอแนะให้บุคลากร ทุกคนศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็น

มืออาชีพและ ความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถส่งเสริม พัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร เช่น การจัดให้มีห้องสมุด ซึ่งมีทั้งหนังสือ สื่อวีดิทัศน์ และมูมินเตอร์เน็ต ไว้บริการบุคลากร หรือจัดทำ Intranet เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้น อ่านหนังสือ และเชื่อมต่อไปยังลิงค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก ง่ายดาย

Happy Soul คือ การมีคุณธรรม หิริ โอตปปะ ซึ่งเขียนทางสงบเสนอแนะให้บุคลากรทุกคนศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต หากบุคลากรเป็นผู้มีจริยธรรม ย่อมทำให้มีชีวิตที่ดี และมีความสุข โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากร ด้วยการจัดให้มีการทำบุญตักบาตร ทำบุญวันเกิดให้แก่บุคลากร โดยนิมนต์พระสงฆ์จากวัดใกล้เคียงมารับบิณฑบาตจากบุคลากรที่เกิดในเดือนนั้น และยังสามารถจัดให้มีห้องสวดมนต์ นั่งสมาธิ ไว้ให้บุคลากรได้ปฏิบัติศาสนกิจเพื่อให้เกิดความสงบสุขทางจิตใจ

Happy Money คือ การมีเงิน รู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ ซึ่งเขียนตลอดหน้า เสนอแนะให้บุคลากรทุกคนใช้จ่ายอย่างประหยัด โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถส่งเสริมการออมให้แก่บุคลากรได้ เช่น ใช้เงิน 3 ส่วน ออม 1 ส่วน การจำหน่ายผักปลอดสารพิษให้กับบุคลากรในราคาถูก จัดหาน้ำดื่มสะอาดให้กับบุคลากร และสามารถนำกลับไปดื่มที่บ้านได้ การจัดตลาดนัด หรือสหกรณ์จำหน่ายสินค้าราคาถูก เป็นต้น เพื่อช่วยให้บุคลากรได้จับจ่ายซื้อสินค้าในราคาที่ไม่แพงนัก

Happy Family คือการมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ซึ่งเขียนครอบครัวดีเสนอแนะให้บุคลากรทุกคนหันมาให้ความสำคัญกับครอบครัว สร้างความรักความผูกพันในครอบครัว โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของบุคลากรกับองค์กรได้ เช่น ในวันพ่อและวันแม่แห่งชาติ อาจให้มีการจัดกิจกรรมประกวดเรียงความ พระคุณของพ่อและแม่ นอกจากนี้สามารถจัดทำโปสการ์ดให้บุคลากรได้เขียนข้อความแสดงความกตัญญู ส่งถึงพ่อกับแม่ที่อาศัยอยู่ในต่างจังหวัด และยังมีการประกวดภาพ Happy Family อีกด้วย

Happy Society คือ การมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่คนทำงานและพักอาศัย มีสังคมที่ดี ซึ่งเขียนสังคมดีเสนอแนะให้บุคลากรทุกคนช่วยเหลือสังคมรอบข้างตามกำลังที่มี หากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย โดยบทบาทขององค์กรก็สามารถส่งเสริมสังคมดีด้วยการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นการบริจาคสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นให้กับหน่วยงานราชการในชุมชน หรือร่วมมือกับองค์กรต่างๆ จัดงานเลี้ยงอาหารกลางวันเด็ก เนื่องในงานวันเด็กแห่งชาติ หรือจัดทุนการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนในโรงเรียนใกล้เคียง เป็นต้น



ถามมา 22 : การนำแนวคิดความสุข 8 ประการไปพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่นๆ นอกจากองค์กรเอกชนสามารถทำได้หรือไม่ อย่างไร เช่น สถานศึกษา เป็นต้น ?

ตอบไป : โดยพื้นฐานแนวคิดความสุข 8 ประการ (Happy 8) หรือแนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้นสามารถใช้ได้กับคนทำงานทั่วไป ไม่ว่าจะทำงานในองค์กรรูปแบบใด ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร หรือกิจการส่วนตัว **เนื่องด้วยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะมีความสุข ดังนั้นแนวคิดการสร้างความสุขในองค์กรจึงสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกรูปแบบ** ปัจจุบันจะเห็นได้จากภาครัฐและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวนมากสนใจในการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปใช้ ดังนั้นการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปใช้ในสถานศึกษาจึงสามารถใช้ได้แน่นอน อีกทั้งสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ยังได้ร่วมกับอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการพัฒนาเครื่องมือสำเร็จรูปต่างๆ เพื่อให้องค์กรนำไปใช้งานระหว่างการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรได้ง่ายขึ้น

อย่างไรก็ตามผู้รับผิดชอบโครงการสร้างความสุขในองค์กรต้องพิจารณาและกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะนำไปใช้กับใคร บุคลากร ซึ่งหมายถึงรวมถึง ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่สนับสนุน หรือนักเรียน/นักศึกษา ในกรณีที่จะนำไปใช้กับบุคลากร จะมีเครื่องมือสำเร็จรูปที่ทางสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พัฒนาร่วมกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินรายบุคคลและองค์กร ได้แก่ การตรวจสอบความสุจริตองค์กรด้วย Happy Workplace Index แบบสำรวจความสุจริตระดับบุคคลด้วยตนเอง HAPPINOMETER และเครื่องมือวัด ผลตอบแทนทางธุรกิจ (ROI) และเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานโครงการสร้างความสุขในองค์กร ได้แก่ เว็บไซต์ www.happy-workplace.com ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร และมีนักวิชาการคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำในกรณีที่ต้องการมีข้อสงสัยหรือติดขัดระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งลักษณะของเนื้อหาในเครื่องมือต่างๆ จะอยู่ในบริบทของคนวัยทำงาน จึงสามารถนำไปใช้ได้ทันที ในกรณีที่จะนำไปใช้กับนักเรียน/นักศึกษา บางเครื่องมืออาจต้องมีการปรับเครื่องมือก่อนการนำไปใช้ หรือมีการขอคำปรึกษาจากทางเจ้าของเครื่องมือเป็นรายกรณีไป ซึ่งทางคณะทำงานของทุกโครงการมีความยินดีอย่างยิ่งจะให้คำปรึกษา (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ถามมา-ตอบไป 3 : วัดความสำเร็จโครงการสร้างความสุขในองค์กรจากอะไร?)

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างสถานศึกษาที่นำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้ ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีการดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานและมีการขยายผล

ไปสู่การทำประโยชน์แก่สังคม เช่น โครงการสายใย สายใจมอบให้ด้วยรัก บุคลากร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มอบแด่ผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งกลุ่ม
Happy Workplace นำโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมนิล รองคณบดี
ฝ่ายบริหาร และประธานคณะทำงานสร้างองค์กรแห่งความสุขบัณฑิตวิทยาลัย
และบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย เดินทางไปมอบหมวก ผ้าพันคอไหมพรม ที่หน่วย
เคมีบำบัดตึกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช โครงการดังกล่าวเกิดจากกลุ่มย่อย
Happy Money รวมตัวกัน สอนการถักไหมพรมให้แก่บุคลากรที่สนใจโดยใช้
เวลาว่างของพักเที่ยงช่วง นอกจากนี้ยังมีบุคลากร นักศึกษา จาก สถาบันวิจัย
โภชนาการ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
มาร่วมกันทำกิจกรรมด้วย ต่อมาได้ร่วมแนวคิดจิตอาสากับกลุ่ม Happy
Society ต้องการสร้างประโยชน์ให้สังคมและเพื่อนมนุษย์ และทราบว่าผู้ป่วย
โรคมะเร็งที่เข้ารับเคมีบำบัดที่โรงพยาบาลศิริราชต้องการใช้หมวกไหมพรม
จึงได้ร่วมกันถัก โดยตั้งเป้าหมายที่จะร่วมกันถักไหมพรม จำนวน 47 ใบ ตามอายุ
ของบัณฑิตวิทยาลัยที่มีอายุครบรอบ 47 ปี ในปี 2554 และกิจกรรมนี้ได้รับ
เงินสนับสนุนจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์การถัก
ไหมพรม และไหมพรม นอกจากนี้บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย และนักศึกษา
บุคลากรคณะอื่นๆ ก็ได้ร่วมกันบริจาคด้วย รวมจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมทั้งสิ้น
37 คน ได้ผลผลิตเป็นหมวก จำนวน 107 ใบ ผ้าพันคอจำนวน 22 ชิ้น รวม
จำนวนทั้งสิ้น 129 ชิ้น ผลที่ได้รับบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมีความสมัครสมาน
สามัคคี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน นักศึกษา
บุคลากรจากต่างคณะ และสร้างประโยชน์ต่อสังคม



ถามมา 23: อยากเข้าไปศึกษาดูงานที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จแล้ว
ต้องดำเนินการอย่างไร?

ตอบไป : องค์กรที่สนใจจะนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปใช้ หรือ
องค์กรที่กำลังดำเนินโครงการอยู่ การได้ไปดูงานหรือศึกษาแนวปฏิบัติ (Best
practices) จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการ
ดำเนินงานอย่างยิ่ง ท่านสามารถเข้าไปศึกษา*กิจกรรมและแนวทางการ
สร้างเสริมสุขภาวะองค์กรก่อน เพื่อค้นหาและทำความรู้จักกับองค์กรต่างๆ
ได้ที่โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่าย
องค์กรสุขภาวะ ทางเว็บไซต์ <http://www.happy-workplace.com> จากนั้น
เข้าไปคลิกที่เมนู “ฐานข้อมูล” และเลือกเมนูย่อย “กิจกรรม Happy workplace”
หากท่านสนใจที่จะเข้าไปขอศึกษาดูงาน หรือสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนิน
โครงการสร้างความสุขในองค์กรเพิ่มเติมจากองค์กรภาคีเครือข่ายใด ในฐานข้อมูล
ดังกล่าวจะมีเบอร์โทรศัพท์ติดต่อและอีเมลของผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ ให้
สามารถติดต่อได้โดยตรง*

อย่างไรก็ตามการไปปฏิบัติงานอาจจะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก อีกทั้งองค์กรเอกชนต่างๆ อาจจะมีภาระงานรัดตัว ไม่สะดวกต่อการต้อนรับ ในส่วนนี้สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ร่วมกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ถอดบทเรียน (lesson learned) ขององค์กรมากมายที่ประสบความสำเร็จทั้งองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ องค์กรที่มีชื่อเสียง องค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชนและจัดพิมพ์เป็นหนังสือเผยแพร่ ซึ่งถือว่าเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) อย่างหนึ่ง ช่วยประหยัดระยะเวลาในการศึกษาตัวแบบจากองค์กรได้มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรที่กำลังลังเลว่าจะดำเนินโครงการสร้างความสุขในองค์กรดีหรือไม่ เช่น หนังสือสุขกับงาน หนังสือเรื่อนำรู้เพื่อองค์กร น่าอยู่ หนังสือร้อยความคิด...สร้างสุของค์กร หรือหนังสือร้อยองค์กรหลากหลาย เป็นต้น องค์กรที่สนใจสามารถติดต่อขอรับหนังสือที่สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้โดยตรง



ทั้งนี้ ผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานด้านนี้ สามารถที่จะร่วมกัน
แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ช่วยกันตอบคำถามเหล่านี้เพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์
ของโครงการ www.happy-workplace.com หรือที่ Facebook:<http://www.facebook.com/thaihappyworkplace>





- ดลฤดี สุวรรณศิริ. (2550). *คู่มือความสุข 8 ประการในที่ทำงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
- เนาวรัตน์ พลายน้อย และธีรเดช ฉายอรุณ. (2550). *การพัฒนาการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการประเมินแบบเสริมพลัง*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- แผนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรสุขภาพ ง่ายๆ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2551). *นวัตกรรมการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ ความรู้*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- วัชรพงศ์ โภคาสุข. (2554). *ความสุขในวิถีการทำงาน*. บริษัท แพนดอร่า โปรดักชั่น จำกัด. “รางวัลชมเชย” การประกวดเรื่องเล่ากิจกรรมสร้างสุข ในองค์กร (Happy Workplace). <http://www.happy-workplace.com/userfiles/เรื่องเล่าชมเชย1.pdf>
- Bandura, A. (1999). *Self-Efficacy in Changing Societies*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Knowles, M. S. (1998). *The adult learner : The definitive classic in adult Education and human resource development*. Houston, Tex.: Gulf.

Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. United States: Harvard Business School Publishing.



ดัชนีคำหลัก

ก

กระบวนการดำเนินโครงการสร้าง

ความสุขในองค์กร 28

การกำหนดเป้าหมาย 33

การจัดการความรู้ 43, 56, 77

การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ 21

การประเมินผลแบบเสริมพลัง 20

การเปิดตัวโครงการ 49

การเริ่มต้นโครงการ 3

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ 63

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

29, 34

การสื่อสาร 50, 56

การออกแบบกิจกรรม 49

ค

ความสุข 8 ประการ 13, 38, 69

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุน

ทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่าย

องค์กรสุขภาวะ 36, 45, 51, 76

ง

งบประมาณ 3, 12

จ

ฐานข้อมูล 36, 52, 76

ป

เป้าหมาย 33

ผ

ผลตอบแทนทางธุรกิจ 19, 74

ผู้บริหาร 3, 12, 49

ม

มาตรฐานองค์กรแห่งความสุข 38

มิติองค์กร 16

มิติบุคลากร 17

ว

วัฒนธรรมขององค์กร 47, 60

ส

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ 77

อ

องค์กรน่าอยู่ 65

A

After action review 21

B

Best practices 43, 76

E

Empowerment evaluation 20

Engagement 25

F

Facebook 21, 43, 56

H

HAPPINOMETER 30, 61

Happy 8 13, 38, 69

Happy Workplace Index 16, 30,
74

N

Need assessment 29, 34

W

Workplace learning 63



คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการ แก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ (Happy 8 Menu)

ผศ.ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล

รศ.ดร.ประภาพรพรณ อุ๋นอบ

ดร.อิทธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล

ดร.อริศรา เล็กสรรเสริญ

ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

ดร.พสนัน นิมิตรไชยนนท์

ดร.จิตรสุตา ลิ้มเกรียงไกร

นายดิเรก همانมานะ

นางสาววิระวรรณ ฉันทะกุล

นางสาวกนกกร ขลายแย้ม

นางสาวษมาพร รักจรรยาบรรณ

สำนักงานโครงการ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล

จ. นครปฐม 73170

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุน ทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

Happy 8 Menu: กล้องแห่งความสุข 8 ประการ



www.happy-workplace.com