



Happy Workplace



สรุสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 6

การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุข





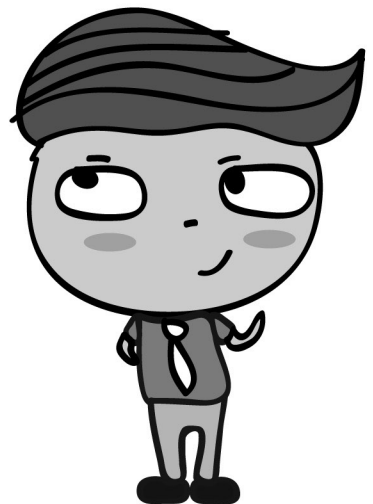
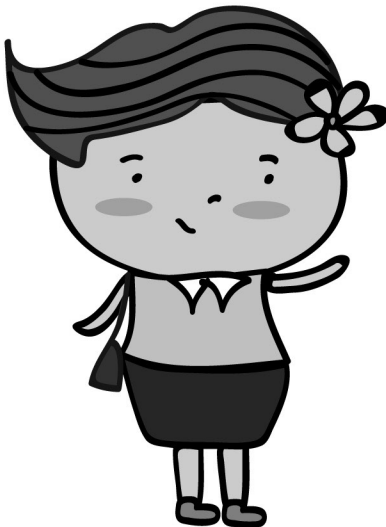
Happy Workplace



สรุสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 6

การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุข



สาระสำคัญของความสุข เล่ม 6: การพัฒนาศักยภาพแก่นำสร้างสุข

บรรณาธิการ	อติวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล
ผู้เขียน	อติวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล วริสากรณ์ ทองสอาด ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์ ศรัล ชุนวิทยา พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ศิวะพร ภูพันธ์ ณภัทร ประภาสุชาติ
รูปเล่ม	ชมาพร รักจรรยาบรรณ
ปก	ศรารุช ทาคำ
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	พฤศจิกายน 2557
จำนวนพิมพ์	1,000 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนาทั่วโลกทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-604-3

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากร ตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สังกัดสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการทำงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือ สรรสารองค์กรแห่งความสุข โดยหนังสือสรรสารองค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 6: การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุข ประกอบด้วยบทความ จำนวน 5 เรื่อง

บทความเรื่องแรก “การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุขขององค์กร” เป็นบทนำของหนังสือ ที่นำเสนอถึงฐานคิดและกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพแกนนำที่มีบทบาทในการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร สำหรับบทความอื่นๆ ลำดับถัดมาในหนังสือ จะเป็นการนำเสนอสาระสำคัญโดยย่อจากเนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพของแกนนำ ที่ทางโครงการได้จัดทำขึ้นและนำไปใช้ในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา โดยบทความที่สอง “การเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรด้วย 5+1 apps” ได้นำเสนอเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยในการสร้าง

เสริมสุขภาพในองค์กร ตั้งแต่แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการ และข้อตกลง
ในการใช้งานของแต่ละเครื่องมือ ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้เครื่องมือ
อันจะช่วยให้ผู้ที่สนใจสามารถตัดสินใจเลือกและประยุกต์ใช้เครื่องมือได้อย่าง
เหมาะสม สำหรับบทความเรื่องที่ว่า “การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์”
นำเสนอความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่ง
ของการวางแผนงานและการกำหนดทิศทางในอนาคตของโครงการ/องค์กร
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในการนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำโครงการ
ที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กร
สุขภาพต่อไป บทความเรื่องที่ว่า “การพัฒนาความรู้ด้านการประเมินในงาน
สร้างเสริมองค์กรสุขภาพ” นำเสนอเนื้อหาในการประเมินผลโครงการเพื่อ
พัฒนาการเรียนรู้ อันเป็นแนวทางสำคัญต่อการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพ
องค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และบทความเรื่องสุดท้าย “การพัฒนาการ
เปลี่ยนแปลงด้านใน” นำเสนอตัวอย่างกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้
เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในของบุคลากร เพื่อสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้
เพื่อสร้างความสุขในองค์กรได้

ทางโครงการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์
แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้าง ไม่มากก็น้อย อันจะทำให้เกิดประกายความคิดและ
พลังในการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายไปทั่วสังคมไทย

ขอขอบคุณองค์กร/โครงการแหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง
ทุกท่าน ที่เป็นต้นเรื่องของบทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณ
นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงาน
ของโครงการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	iii
สารบัญ	v
สารบัญตาราง	vi
การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุของค์กร โดย...อชิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล	1
การเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรด้วย 5+1 Apps โดย...อชิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และ วริสากรณ์ ทองสอาด	7
การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดย...ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์ และ ศรัล ชุนวิทยา	38
การพัฒนาความรู้ด้านการประเมินในงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ โดย...พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และ ศิวะพร ภู่พันธ์	62
การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน โดย...ณภัทร ประภาสุชาติ	80
ดัชนีคำหลัก	95

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สารระโดยย่อของหลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ด้านใน	83
ตารางที่ 2 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 1 การรู้จักและเข้าใจตนเอง	84
ตารางที่ 3 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 2 การรู้จัก เข้าใจและยอมรับผู้อื่น	86
ตารางที่ 4 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 3-1 การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข	89
ตารางที่ 5 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 3-2 การทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพและมีความสุข	91

การพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุของค์กร

อริวัฒน์ เจียวิวรรณกุล

องค์กรสุขแห่งความสุข หรือองค์กรสุขภาวะ จะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ก็คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นแกนนำ โดยเฉพาะในระยะแรกของการดำเนินงาน แกนนำจะต้องทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย เข้าใจแนวคิดและวิธีการทำงาน และสามารถสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้ แกนนำที่มีศักยภาพเหมาะสมในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อผลสำเร็จที่มุ่งหวัง โครงการพัฒนาภาคีทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพแกนนำ โดยเน้นไปที่ความสามารถทั้งในด้านวิชาการและในด้านการบริหารจัดการไปพร้อมๆ กัน โครงการได้พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพที่เรียกว่า “หลักสูตรการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” ขึ้นมา โดยเปิดรับผู้สนใจจากภาคีเครือข่ายที่มีการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรมาเข้าร่วมการพัฒนา ในบทความนี้ได้นำเสนอถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพภายใต้หลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ตั้งแต่ฐานคิด การเตรียมการ เนื้อหา และกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนการติดตามประเมินผล

เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจที่อาจจะนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนา ศักยภาพแกนนำต่อไป

ฐานคิดในการออกแบบการพัฒนา ศักยภาพ

โครงการออกแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (andragogy) ซึ่งจะเน้นการเรียนรู้สิ่งที่จะต้องใช้ในการทำงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experience learning) และการลงมือปฏิบัติ (action learning) โดยเนื้อหาในการเรียนรู้ จะมาจากปัญหาในการทำงาน หรือประเด็นที่ต้องการยกระดับ พัฒนางาน ที่ทำอยู่ และอาศัยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันในการคิดแก้ปัญหาหรือ พัฒนางาน ให้ความสำคัญกับการคิด วิเคราะห์ วิจรณ์ การให้คำแนะนำระหว่างกัน เป็นการสร้างความรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนางาน โดยเป็นความรู้ที่มาจากทั้ง ความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) จากวิทยากร เอกสาร คู่มือต่างๆ ของโครงการ และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ของทุกคนในกระบวนการพัฒนา ศักยภาพ

การเตรียมการก่อนการพัฒนา ศักยภาพ

ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนา ศักยภาพแกนนำหรือผู้จัดการงาน สร้างสุของค์กร ทางโครงการได้มีการสำรวจความต้องการจำเป็น (training needs assessment) ในการพัฒนา ศักยภาพก่อนเบื้องต้น ทั้งในด้านเนื้อหาที่ต้องการ เหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนา ศักยภาพ รูปแบบ วิธีการในการพัฒนา ศักยภาพ ช่วงระยะเวลา สถานที่ และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความต้องการ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นแกนนำ การสำรวจทักษะ ความรู้พื้นฐานของผู้เข้ารับการพัฒนา ศักยภาพตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจและข้อตกลงร่วม ในการเข้ารับการพัฒนา ศักยภาพ เช่น การเข้ารับการศึกษาต่อเนื่องทุกครั้ง และ นำความรู้ที่ได้รับไปฝึกปฏิบัติจริงและกลับมารายงานผล ขั้นตอนของการเตรียม การนี้ จะนำไปสู่การออกแบบกระบวนการพัฒนา ศักยภาพได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยในการควบคุมคุณภาพของกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

เนื้อหาและกระบวนการพัฒนาศักยภาพ

จากการสำรวจความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนา ทางโครงการได้นำผลมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายของการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาศักยภาพแกนนำ ที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสุขภาวะ โดยสามารถบริหารจัดการโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรของตนเอง ตั้งแต่ในระยะต้นน้ำ ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ระยะกลางน้ำ ระหว่างดำเนินโครงการ และระยะปลายน้ำ เมื่อใกล้สิ้นสุดการดำเนินโครงการ ได้ทั้งสามระยะ และพัฒนายกระดับงานเป็นวงจรต่อเนื่องให้เกิดองค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืน

ทางโครงการ ได้ออกแบบเนื้อหาการพัฒนาศักยภาพออกเป็น 4 หลักสูตรย่อย ได้แก่ การเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรด้วย 5+1 apps การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์ การติดตามประเมินผล และการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน จากเนื้อหาดังกล่าว โครงการได้ออกแบบการฝึกอบรม ตามฐานคิดที่กล่าวไว้เบื้องต้น โดยมีกระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้

- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) จำนวน 3 ครั้งต่อเนื่องกัน ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีการบรรยายให้ความรู้ตามเนื้อหาที่จำเป็นโดยวิทยากรหลัก และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพนำเนื้อหาจริงมาฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อย โดยมีโจทย์เป็นใบงานในการฝึก และมีวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่มย่อย เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ กระตุ้น ช่วยจุดประกายความคิดให้แก่สมาชิกในแต่ละกลุ่ม
- การส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง (self study) และการสนับสนุนเอกสารทางวิชาการ (technical support) ทางโครงการได้จัดเตรียมเอกสาร คู่มือประกอบการฝึกอบรม และหนังสือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำมาใช้ทั้งในกระบวนการฝึกอบรมและ
ในระหว่าง การนำความรู้ไปใช้จริงในองค์กรของตน โดยทางโครงการ
จะให้คำปรึกษาต่างๆ ในการทำงาน ตามความต้องการของผู้เข้าร่วม
- การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ในระหว่างช่วงเวลาของการจัดอบรมเชิง
ปฏิบัติการแต่ละครั้ง ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะได้รับการมอบหมาย
ให้มีการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงในองค์กรของตน และกลับมารายงาน
ผลการเรียนรู้ของตนในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ซึ่งขั้นตอนนี้ จะทำให้
ผู้เข้าร่วมได้ฝึกปฏิบัติจริงในเนื้อหาของตน โดยสามารถขอคำแนะนำ
จากทางโครงการได้ในรูปแบบต่างๆ
 - การอภิปรายกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา
ศักยภาพ ได้นำเสนองาน ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นและ
มุมมองของตนเองให้ผู้ฟัง ทั้งในกลุ่มย่อยและที่ประชุมกลุ่มใหญ่
วิธีนี้ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน
สามารถช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ
ได้ความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมในการทำงานได้

การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพ

การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพ จะมีทั้งการประเมินผลภายหลังการ
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง โดยมีการประเมินทั้งในลักษณะของการอภิปราย
เปิดกว้างให้ทุกคนได้นำเสนอความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ การประเมิน
จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม และการประเมินด้วยแบบสอบถาม ทั้งด้าน
ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความรู้ ประโยชน์ที่ได้รับ ความคิดเห็นต่อเนื้อหา
รูปแบบการฝึกอบรม ความสามารถที่คาดว่าจะนำความรู้ไปถ่ายทอดต่อได้ และ
ข้อเสนอแนะ นอกจากนั้นทางโครงการได้ออกแบบให้มีการประเมินผลการนำ
ความรู้ไปใช้จริง ประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการตรวจสอบจาก

คุณภาพงานที่ผู้เข้าร่วมได้รับการมอบหมาย และต้องนำมาส่งซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม โดยเป็นทั้งการตรวจสอบคุณภาพจากเอกสาร และการพูดคุยเป็นการส่วนตัว ตลอดจนการนำเสนอ แลกเปลี่ยนในที่ประชุม และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาศักยภาพไประยะหนึ่งประมาณ 4-6 เดือน ทางโครงการได้จัดให้มีเวทีถอบทเรียนผลการพัฒนาศักยภาพแกนนำ เพื่อประเมินผลหลักสูตร และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอด ตลอดจนในระยะยาวโครงการได้มีการตรวจเยี่ยมบางองค์กรของแกนนำที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาศักยภาพด้วย

กล่าวโดยสรุป โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ได้ทำการพัฒนาศักยภาพแกนนำ เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาให้แก่องค์กรสุขภาวะในสังคมไทย โดยเน้นการออกแบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการ ตลอดจนมีการส่งเสริมติดตามผู้ที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพต่อเนื่อง ซึ่งผลที่เกิดขึ้น ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลที่เข้ารับการอบรม ตลอดจนผลในระดับองค์กร ที่ส่งผลให้พนักงานขององค์กรมีความสุขเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดผลในทางอ้อม คือได้เกิดเครือข่ายเรียนรู้ของแกนนำเหล่านี้ ได้รวมตัวกันพัฒนาสร้างสรรค์งานต่อยอดอย่างต่อเนื่อง แม้ภายหลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาศักยภาพแล้ว การพัฒนาศักยภาพในครั้งนี้ทางโครงการได้เรียนรู้ปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องหลายอย่างต่อความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพแกนนำ เช่น ความพร้อมของแกนนำที่เข้ารับการพัฒนา ศักยภาพ การสนับสนุนขององค์กร การจัดกระบวนการที่เข้มข้นต่อเนื่อง การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัด ผู้เข้าร่วม ตลอดจนระหว่างผู้เข้าร่วมด้วยกันเอง ที่มีความเป็นมิตรและเอื้ออาทรต่อกัน และการประเมินผล การเสริมพลังต่อเนื่อง ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถที่จะอ่านรายละเอียดของเนื้อหาย่อของหลักสูตรการพัฒนา ศักยภาพได้ในบทต่อไป ไปของหนังสือนี้ ตลอดจนสามารถติดต่อขอรับรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากทางโครงการ ซึ่งทางโครงการหวังว่าจะ

ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อช่วยกันเติมเต็ม ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรแกนนำไปช่วยกันสร้างสรรค์องค์กรและสังคมแห่ง ความสุขต่อไป

บรรณานุกรม

- ชูชาน เอ แอมโบรส. (2556). การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21: 7 หลักการสร้าง นักเรียนรู้แห่งอนาคตใหม่. แปลจากเรื่อง How learning works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching. โดย วันวิสาข์ เคน. กรุงเทพมหานคร: โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์.
- อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ. (2557). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการ พัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).

การเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรด้วย 5+1 Apps

อริวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล
วาริสากรณ์ ทองสอาด

บทนำ

แนวคิดองค์กรสุขภาวะ หรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างคนในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความสุข ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อว่า “คนทำงาน” คือสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรกลายเป็น “คนทำงานที่มีความสุข” การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้จัดกลุ่มความสุขแบ่งได้เป็น 8 มิติ หรือ Happy 8 เป็นแนวทางการสร้างความสุขในองค์กร การบริหารจัดการชีวิตให้มีความสุขอย่างยั่งยืน สร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีต่อครอบครัว องค์กรและสังคม โดยมีความสุขที่แท้จริงบนพื้นฐานความสุขแปดประการ อันได้แก่ สุขภาพดี (Happy Body) ผ่อนคลายดี (Happy Relax) ใจดี (Happy Heart) จิตวิญญาณดี (Happy Soul) ใฝ่รู้ดี (Happy Brain) สุขภาพเงินดี (Happy Money) ครอบครัวดี (Happy Family) และสังคมดี (Happy Society)

เพื่อช่วยให้การดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งความสุข เกิดผลสำเร็จ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จึงได้ร่วมกับนักวิชาการ จากสถาบันการศึกษา พัฒนาเครื่องมือช่วยในการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะตามแนวคิดข้างต้น เรียกว่า 5+1 apps for happy workplace เครื่องมือเหล่านี้ จะช่วยเป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ตั้งแต่ต้นทางว่าจะเริ่มอย่างไร ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน บางองค์กรยังไม่ได้เริ่มดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรมาก่อน จึงมีคำถามว่าควรจะเริ่มต้นอย่างไร แต่บางองค์กรอาจดำเนินงานมาบ้างแล้ว อาจจะมีคำถามที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องมือเพื่อดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับสภาพปัญหา ความต้องการ และบริบท ความพร้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน บทความนี้ จึงได้นำเสนอสาระสำคัญของ 5+1 apps for happy workplace ซึ่งประกอบด้วย Happy Model ต้นแบบจำลององค์กรสุขภาวะ HeHa เครื่องมือเสริมสร้างสุขภาวะแบบมากมีศรีสุข Happy Workplace ROI การประเมินความคุ้มค่า ในโครงการองค์กรแห่งความสุข Happy 8 Menu กล่องแห่งความสุข 8 ประการ Happinometer เครื่องมือวัดสุขภาวะระดับบุคคล และ Happy Workplace Index เครื่องมือวัดสุขภาวะระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรที่จะนำไปใช้ได้เข้าใจถึงแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการ และข้อตกลงในการใช้งานของแต่ละเครื่องมือ ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้เครื่องมือ อันจะช่วยให้สามารถตัดสินใจเลือกใช้/ประยุกต์ใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

Happy Model ต้นแบบจำลององค์กรสุขภาวะ

สำหรับองค์กรที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงานมาก่อน อาจต้องทำความรู้จักกับองค์กรของตนเองก่อนว่าเป็นองค์กรลักษณะใด และจะมีแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานได้อย่างไร ซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยเครื่องมือ Happy Model

ต้นแบบจำลององค์กรสุขภาวะ พัฒนาโดย ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.happyworkplace-thaihealthnida.com) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำเสนอกรอบความคิดและอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งความสุขผ่านมุมมองของบุคคล 3 สถานะ หรือ 3 มุมมอง คือ มุมมองระดับองค์กร ระดับผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บริหารความสุขในองค์กร และระดับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจลักษณะและแนวทางการสร้างความสุขในการทำงาน และรู้วิธีในการดูแลพนักงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือประเมินที่นำมาใช้ใน Happy Model นั้นเป็นโมเดลแห่งความสุข 3 ประการ ได้แก่ องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) การจัดการความสุข (Happy Management) และพนักงานที่มีความสุข (Happy Employee) ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าเป็นองค์กรความสุขแบบใด โดยจะใช้คำถามเพื่อช่วยในการวิเคราะห์สภาพของแต่ละองค์กร

ปัจจัยสำคัญของการทำความเข้าใจโมเดลนี้คือ “อัตลักษณ์” (identity) ขององค์กร หรือรูปแบบองค์กร ซึ่งโมเดล **องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization)** จำแนกและอธิบายอัตลักษณ์ขององค์กรว่า โดยทั่วไปองค์กรแบ่งเป็น 3 ลักษณะ

1) องค์กรที่เน้นความเรียบง่ายได้ดุลยภาพ (simplified organization) มีสไตล์การบริหารจัดการที่เน้นความเรียบง่าย ประหยัด ระมัดระวังและมีสไตล์การจัดการแบบอนุรักษนิยม (conservative) องค์กรประเภทนี้จะไม่ประกอบกิจการแบบหวือหวา ไม่บริหารงานตามกระแส แต่เน้นจังหวะการก้าวเดินทางธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมกับอัตภาพของตนเอง เน้นสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องภายในองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมความสามัคคี การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ครอบครัวเดียวกัน” และค่านิยมการทำงานแบบ “ทุกข์สุขร่วมกัน” โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสุข ทั้งกาย จิตใจ และทางจิตวิญญาณ องค์กรประเภทนี้เชื่อว่า ถ้าพนักงานมีความสุขอย่างเรียบง่ายและได้สมดุลทั้งทางกายภาพและ

ทางจิตใจแล้ว จะทำให้ศักยภาพ และผลผลิตของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลการประกอบการดีขึ้นด้วย

2) องค์กรที่เน้นความสร้างสรรค์ (creative organization) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง กระจายและมอบหมายอำนาจในการทำงาน เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าการควบคุมกระบวนการ ให้ความสำคัญต่อการจัด สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้แบบฝังลึก (tacit knowledge) เป็นองค์กรที่ไม่พยายามควบคุมบุคลากรด้วยกฎระเบียบหรือข้อบังคับ แต่จะสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการให้เกียรติ ให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพสูงและมีวินัยแห่งตน สามารถใช้ความสร้างสรรค์ในการทำงานจนเสร็จ ลุล่วงได้อย่างงดงามเปรียบประดุจดังศิลปินที่ทำงานศิลปะ เป็นองค์กรในภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันที่เข้มข้นในระดับสูง เช่น ธุรกิจด้านเทคโนโลยี ธุรกิจแฟชั่น หรืออาจเป็นหน่วยงานพิเศษที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระดับสูง เช่น งานวิจัยค้นคว้า งานทดลองทางวิทยาศาสตร์ ฯลฯ

3) องค์กรที่เน้นความยั่งยืน (sustainable organization) เป็นองค์กรที่เจ้าของและผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ก่อตั้งองค์กรมีปณิธานความมุ่งมั่นที่มีใช้เพียงแค่ประกอบกิจการการค้า การผลิตสินค้าอุตสาหกรรม หรือการบริการ เพื่อให้ได้กำไรที่ทรงคุณค่า รวมทั้งมีโลกทัศน์หรืออุดมการณ์ ค่านิยมในการดำเนินธุรกิจที่ดี เน้นการสร้างความเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน บนพื้นฐานของการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล (good corporate governance) ยึดมั่นการพัฒนาและรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงถ้อยมั่นต่อความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรในการหล่อหลอมให้พนักงานเชื่อมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ขององค์กร

การจัดการความสุข (Happy Management) ได้นำเสนอโมเดล “เป็น อยู่ คือ” ซึ่งเป็นการมองความสุขผ่านมุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความสุขของพนักงานในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนของโมเดลนี้ คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสุข วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีความสุข ดังนี้

1) บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน ต้องมีความเป็น อยู่ คือ ที่เหมาะสม ดังนี้

1.1) “เป็น” ประกอบด้วย เป็นตัวตนที่แท้จริง เป็นสุขทางใจ เป็นคนได้เต็มศักยภาพ และเป็นคนที่ครอบครัว สังคม ชุมชน พอใจ

1.2) “อยู่” ประกอบด้วย อยู่ดีกินดี อยู่อย่างมี Passion อยู่ในองค์กรที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี อยู่ในตำแหน่งและอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ

1.3) “คือ” ประกอบด้วย คือผลงานขององค์กร คือความหวังขององค์กรและคือภาพลักษณ์ขององค์กร

2) การสร้าง “อยู่” ซึ่งสามารถสร้างได้หลากหลายวิธี แต่วิธีการที่เป็นหัวใจหลักคือ

2.1) การให้เกียรติและให้โอกาส

2.2) การสื่อสารอย่างจริงใจ

2.3) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคลากรนั้น “คือ” (บุคลากรนั้นตระหนักรู้ว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงาน และเป็นที่ต้องการขององค์กร) แล้ว ยังส่งผลให้ผู้น่าเป็นที่รักและศรัทธา องค์กรมีผลงาน และครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่

บุคคลที่มีความสุขในการทำงานจะมีองค์ประกอบของความสุขแบบ “เป็น อยู่ คือ” ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ แต่องค์ประกอบของ “เป็น อยู่ คือ” ของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน ซึ่ง

เงื่อนไขที่ส่งผลต่อความต้องการ “เป็น อยู่ คือ” ได้แก่ (1) ความต้องการของแต่ละบุคคล (2) สถานการณ์ที่เผชิญ และ (3) เวลานอกจากนี้ยังพบว่าในช่วงแรกเริ่มของการทำงาน พนักงานมีความต้องการ “เป็น” มาก แต่เมื่อเข้ามาทำงาน หรือมีอายุมากขึ้นความต้องการ “อยู่” จะเพิ่มมากขึ้น

พนักงานที่มีความสุข (Happy Employee) เป็นการมองความสุขในมุมมองของพนักงาน โดยในทางเชิงพฤติกรรมศาสตร์ พนักงานสามารถรับรู้และสามารถสร้างความสุขให้แก่ตนเองได้ ดังโมเดล “กฎแห่งความสุข – หมุนรหัสจัดทุกข์ บำรุงสุข” ซึ่งกล่าวถึงรหัสความสุข 7 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน

คนแต่ละคนมีความคิด ความเชื่อที่เกิดจากการรับรู้ อบรม บ่มเพาะมาตั้งแต่เยาว์วัย จนกลายเป็นทศนคติ ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ซึ่งการรับรู้ความสุขของพนักงานมีพื้นฐานมาจากวิถีคิดหรือมุมมองของตนเอง ดังนั้น เบื้องต้นพนักงานควรสร้างทศนคติเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับตนเอง นอกจากนี้ประสบการณ์หรือความเข้าใจธรรมชาติ ซึ่งมี 2 ด้านคือ ด้านบวกและด้านลบ หรือสมหวังและผิดหวัง แต่ละคนต้องเผชิญทั้งสองด้าน พนักงานจึงควรฝึกตนเองให้เข้าใจธรรมชาติของชีวิต ถ้าทำได้จะทำให้พนักงานคิดทบทวนตนเองมากขึ้น และมีภูมิคุ้มกันกับการเผชิญโลกมากขึ้น ทั้งนี้องค์กรสามารถช่วยพนักงานโดยส่งเสริมให้พนักงานมีวิถีคิด และมีการรับรู้ เข้าใจความสุขที่ถูกต้องเหมาะสม

ปัจจัยที่ 2 : ลักษณะงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) ลักษณะของงานโดยตรง คือ ลักษณะของงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีโอกาได้เลือกงานที่ตนเองชอบและถนัด หรือเมื่อเห็นว่าเป็นงานที่มีคุณค่าและความสำคัญ เป็นงานที่ทำแล้วมีความก้าวหน้า ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตน ฯลฯ การสร้างความรู้สึกดังกล่าวจะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

2) กระบวนการทำงานและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ โดยกระบวนการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ ถ้าหากเป็นกระบวนการที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย มีความยากง่ายในระดับที่เหมาะสม มีเป้าหมายปลายทางหรือผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการที่ชัดเจน พนักงานมีโอกาสได้รับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน และได้รับผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการทำงาน ตลอดจนองค์กรมีปัจจัยสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม องค์กรสามารถช่วยพนักงานโดยกำหนดหรือออกแบบลักษณะงาน กระบวนการทำงาน ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 : หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการทำงาน พนักงานจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวหน้าซึ่งมีอิทธิพลต่อความสุขของพนักงานมากที่สุด พนักงานจึงควรเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มต่างๆ พร้อมเรียนรู้และปรับตัวที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สำหรับองค์กรควรช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

ปัจจัยที่ 4 : วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานกลางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติและเป็นกรอบให้พนักงานแสดงบทบาทของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความสุขให้กับพนักงาน โดยสภาพแวดล้อมที่ดีควรเอื้อให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวก สบาย และปลอดภัย พนักงานควรเรียนรู้ รับรู้ และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับองค์กรมีส่วนช่วยพนักงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ เช่น การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 5 : รูปแบบการใช้ชีวิต

รูปแบบการใช้ชีวิตเป็นลักษณะกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของพนักงานแต่ละคน เช่น การบริโภค อุปโภค การดูแลสุขภาพกายและใจ รูปแบบการใช้ชีวิตส่งผลต่อความสุขของพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่นำมาซึ่งความเครียด ใช้จ่ายเกินความจำเป็น และเกินความสามารถในการจ่าย หรือการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ส่งผลเสียต่อสภาพร่างกายและจิตใจ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความทุกข์ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน พนักงานจึงควรเลือกรูปแบบการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น การวางแผนการใช้จ่าย การดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 : ครอบครัว

ครอบครัวเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของทุกคนโดยตรง หากครอบครัวมีความรักใคร่กลมเกลียว เต็มไปด้วยความอบอุ่น ความห่วงใยกัน ก็จะช่วยเสริมสร้างพลังและกำลังใจที่เข้มแข็งให้แก่สมาชิก พนักงานจึงควรเห็นความสำคัญของครอบครัว ด้วยการแบ่งเวลาให้ครอบครัว รวมถึงเข้าใจพฤติกรรม และให้ความรัก ความอบอุ่นแก่สมาชิกในครอบครัว

ปัจจัยที่ 7 : สังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อม

เราอาศัยอยู่ในสังคม จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่วิถีและความเปลี่ยนแปลงในสังคมจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานทุกคน พนักงานควรเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยมองว่าเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน พนักงานทำได้เพียงเรียนรู้และปรับรูปแบบการใช้ชีวิตของตัวเองอย่างมีเหตุผล

นอกจากโมเดล HOME 1 ที่เป็นการอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งความสุข ผ่านมุมมองของบุคคล 3 สถานะ หรือ 3 มุมมอง อันได้แก่ (1) องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) เป็นการมองความสุขในระดับองค์กร (2) การจัดการความสุข (Happy Management) เป็นการมองความสุขในระดับผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บริหารความสุขในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นฝ่ายทรัพยากร

บุคคล และ (3) พนักงานที่มีความสุข (Happy Employee) เป็นการมองความสุขในระดับพนักงานแล้ว เครื่องมือ Happy Model ยังได้นำเสนอ โมเดล HOME 2 ซึ่งเป็นการอธิบายแนวทาง การสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ (1) Happiness Mapping หรือการสร้างแผนที่ความสุข (2) Organization Diagnosis การวินิจฉัยองค์กร (3) Melting Value of Happy Workplace การหลอมรวมค่านิยมแห่งความสุขขององค์กร และ (4) Environment Creation การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสุข นอกจากนี้ยังได้นำเสนอหลักสูตร Triple C Roadmap to Happiness in the Workplace ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย 3 Module คือ Conceive, Conduct และ Concrete ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข และได้ทดลองสร้างความสุขในองค์กร การสร้างความสุขในการทำงานเป็นศาสตร์และศิลป์ องค์กรต้องเข้าใจแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งความสุข และประยุกต์ใช้พร้อมๆ กับเรียนรู้ และพัฒนาความสุขในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพราะความสุขมีการเปลี่ยนแปลงตามวัน เวลา และสถานการณ์

HeHa (Holistic Enterprise Happiness Approach) เครื่องมือเสริมสร้างสุขภาวะแบบมากมีศรีสุข

จะเห็นได้ว่าเครื่องมือ Happy Model ข้างต้นจะช่วยให้เข้าใจลักษณะขององค์กรและแนวทางการสร้างความสุขในการทำงาน รวมถึงการรู้วิธีการดูแลพนักงานในองค์กร เมื่อรู้จักองค์กรและคนในองค์กรแล้ว เครื่องมือต่อมา เป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยจัดระบบการดำเนินงานสร้างสุขในองค์กร คือ HeHa (Holistic Enterprise Happiness Approach) เครื่องมือเสริมสร้างสุขภาวะแบบมากมีศรีสุข (สบบม.) พัฒนาโดย ดร.วศิน มหัตนรินทร์กุล และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.hehaworkplace.com) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเสริมสร้างสุขภาวะขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยแนวคิดของการรักษาสมดุล

ของความสุขในองค์กรด้วยการเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับความสุขของผู้ประกอบการ และพนักงาน บนพื้นฐานของการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบความคิดหลัก คือ HeHa GEN (Guidance for Energetic Navigation) หรือ แหล่งกำเนิดความสุขในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสนามแม่เหล็กที่เกิดจาก 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บริหาร และส่วนของพนักงาน ถ้าทั้ง 2 ส่วนได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องจะทำให้มีสนามแม่เหล็กที่แรงและเข้มข้นที่จะผลักดันแทนเหล็กที่อยู่ภายในให้เกิดการหมุนตามและ HeHa Approach เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนาความสุขที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนจนส่งผลให้เกิดความสุขทั้งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work process) และกิจกรรมในชีวิตประจำวันอื่นๆ (life process)

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของ HeHa ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 17 กิจกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การเริ่มต้น (Getting Started)

วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ ประกาศความรับผิดชอบและนโยบายการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง รวมถึง คัดเลือกสมาชิกและจัดตั้งทีมงานติดต่อกับที่ปรึกษาภายนอก (ถ้าจำเป็น) แต่งตั้งหัวหน้าทีม กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนเตรียมแผนการประชุมการสำรวจเบื้องต้นและการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนนี้มี 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1: กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยจัดทำนโยบายและสื่อสารให้รับทราบถึงความสำคัญของการดำเนินการให้บรรลุตามความต้องการ รวมถึงเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

กิจกรรมที่ 2: สร้างทีม HeHa การจัดตั้งทีมเป็นสิ่งสำคัญควรยึดหลัก “put the right man on the right job” โดยไม่จำเป็นต้องยึดว่า ทุกแผนกจะต้องมีตัวแทน แต่ควรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ในองค์กรใหญ่สมาชิกในทีมจะทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำการปฏิบัติ (supervisor) ให้กับทีมย่อย (sub-team) อีก

ขั้นหนึ่ง ในการสร้างทีมงานสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงคือการโต้เถียง การปิดกั้นความคิด ความกลัว ความวิตกกังวล การพุดขัด และการขาดความอดทน อดกลั้น

กิจกรรมที่ 3: สำรวจองค์กร เพื่อให้ทีม HeHa เข้าใจภาพรวมองค์กร ก่อนการพัฒนา การสำรวจสภาพปัจจุบันควรมีการชี้แจงสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทีมงานทราบขอบเขตลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงาน จุดที่สำคัญหรือข้อควรระมัดระวัง

กิจกรรมที่ 4: วิเคราะห์ปัญหา ผลการสำรวจองค์กรในเบื้องต้นจะทำให้เห็นปัญหาและความเข้าใจสาเหตุมากขึ้น ซึ่งจะนำข้อมูลนี้มาใช้ระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น การระดมสมองในแต่ละครั้ง อาจนำไปสู่การเก็บข้อมูลหรือทำการคำนวณเพิ่ม รวมทั้งสำรวจหน้างานเพื่อให้ทราบช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบัน และสถานะอนาคต เพื่อกำหนดปัญหา แล้วจึงวิเคราะห์ปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบปัญหาสำคัญ รวมถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้น และควรจัดลำดับความสำคัญว่าปัญหาใดควรแก้ไขก่อนหลัง

ขั้นตอนที่ 2: การวางแผน (Planning)

ในขั้นตอนวางแผนนี้ สิ่งที่ได้มาภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบ่งชี้ปัญหาและเหตุ รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัด

กิจกรรมที่ 5: ตั้งเป้าหมาย การวิเคราะห์ปัญหา ควรกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายด้วย ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายควรประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงานก่อน เพื่อให้ทราบช่องว่างระหว่างสถานะภาพ ณ ปัจจุบัน และเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึงอนาคต

กิจกรรมที่ 6: ค้นหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง แนวทางการแก้ไขปรับปรุงควรมาจากความคิดที่เป็นเหตุผลกัน ซึ่งวิธีการระดมสมองเป็นวิธีที่ดีที่สุด เมื่อได้แนวทางแก้ไขปรับปรุงต่างๆ แล้ว ควรพิจารณาเบื้องต้นว่าแนวทางใดต้องการข้อมูลเพิ่มเติม แนวทางใดเมื่อนำไปปฏิบัติจะมีผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง หรือ

แนวทางใดที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ควรพิจารณาหรือเตรียมการก่อนเข้าสู่กิจกรรมการประเมินแนวทางแก้ไขปรับปรุง

กิจกรรมที่ 7: ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และคัดสรรแนวทางการแก้ไขปรับปรุง แนวทางการแก้ไขปรับปรุงจะทำให้ทราบลำดับก่อนหลัง เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาการจัดทำแผนงานในการประเมินแนวทางที่เลือก โดยอาจพิจารณาว่า ทางเลือกใดที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์-เป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละทางเลือก และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบถึงความยากง่ายและความซับซ้อนของเทคนิคที่ใช้ รวมถึงผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

กิจกรรมที่ 8: บริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการครบถ้วนแล้ว หน่วยงานควรคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ

กิจกรรมที่ 9: กำหนดแผนดำเนินงาน หลังจากกำหนดเวลาสำหรับการดำเนินการแล้ว หน่วยงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อผสมผสาน “งาน” “คน” และ “เวลา” ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม

กิจกรรมที่ 10: แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เมื่อหน่วยงานวางแผนดำเนินการในส่วนของเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานควรวางแผนด้านของ “บุคลากร” ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยหลักการแล้ว การเข้าร่วมของบุคลากรยิ่งมากเท่าไร ยิ่งเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงมากเท่านั้น เพราะการรับรู้เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่หน่วยงานควรมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3: การดำเนินการ (Implementation)

ในทุกๆ แนวทางที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกนำมาจัดทำแผนการปฏิบัติ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(2) เพื่อเสริมสร้างความตระหนักและกำหนดแผนการฝึกอบรม (3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวนความก้าวหน้าและรายงานให้กับผู้บริหารต่อไป และเมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ ควรได้รับสิ่งต่อไปนี้ การเตรียมแผนการดำเนินการที่คัดเลือกไว้ การกำหนดคณะทำงานที่รับผิดชอบและนำแผนไปดำเนินการ การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ

กิจกรรมที่ 11: มอบหมายความรับผิดชอบ การมอบหมายงานในด้านบวกเป็นแนวทางหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมทั้งเป็นการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะและเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้ได้รับการมอบหมายงาน

อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานที่ผิดพลาด นอกจากเป็นการเพิ่มภาระงานที่มากเกินไปให้กับผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานแล้ว การไม่พิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกผู้ทำงานที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและเป็นผลเสียกับองค์กรโดยรวมได้เช่นกัน

กิจกรรมที่ 12: เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่จะทำเพียงครั้งเดียว แต่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยขั้นตอนควรประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม การคัดเลือกโปรแกรม/วิธีการการพัฒนาการใช้สื่อในการฝึกอบรมที่เหมาะสม การเตรียมแผนการฝึกอบรม การดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม การติดตามและรายงานผลการฝึกอบรม การประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม และการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรยกระดับความรู้ ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับพนักงานด้วย

กิจกรรมที่ 13: ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ การปรับปรุงองค์กรตามแผนดำเนินการที่วางไว้ ในช่วงนี้อาจมีการปรับแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยควรคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ควรมีการทดลองและดำเนินการในสเกลขนาดเล็กก่อนเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติจริง

ควรมีการประชุมสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจในการสื่อสารและความเข้าใจ ควรมีการติดตามเพื่อให้มั่นใจและความเข้าใจการดำเนินงานตามที่กำหนด มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีทรัพยากรเพียงพอ และการสนับสนุนด้านบริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการแก้ไขเชิงบริหารและระบบ และมีการเก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินการเพื่อยืนยันถึงความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4: การเฝ้าตรวจและทบทวน (Monitoring and Review)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำสิ่งที่ได้จากการติดตามมาประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และถ้าพบว่าไม่เป็นไปตามแผน ก็ทำการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งสิ่งที่ได้ภายหลังจากขั้นตอนนี้ได้แก่ ผลการติดตามดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไว้ ผลการวิเคราะห์และประเมินว่าผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารให้ทำการทบทวนแผนการดำเนินงานต่อไป

กิจกรรมที่ 14: ติดตามและประเมินผล เมื่อกิจกรรมถูกปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ควรติดตามและประเมินผลโดยสำรวจตรวจสอบความก้าวหน้าด้วยการพิจารณาจากค่าของดัชนีที่ชี้วัดกับช่วงเวลาที่ยังดำเนินการ เปรียบเทียบความก้าวหน้าของแต่ละทางเลือกกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อพิจารณาหามาตรการหรือกิจกรรมที่จะต้องทำเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ หรือเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือ สรุปผลที่ได้โดยแสดงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ

กิจกรรมที่ 15: ทบทวนเพื่อการแก้ไขปรับปรุง เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานควรทบทวนถึงความเหมาะสมของแผนว่ายังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่

ในกระบวนการทบทวนนี้ เป็นโอกาสที่จะแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมเพื่อแก้ไขปรับปรุงเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยเพียงใด บุคคลที่ทำการทบทวนจึงควรมีความรู้และข้อมูลที่ต้องการเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายใน

เช่น การเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องจักร การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเปลี่ยนลูกค้าหรือผู้ส่งมอบใหม่ ฯลฯ หรือปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายใหม่ เทคโนโลยีใหม่หรือปัญหาที่ซับซ้อนรอบข้าง ฯลฯ สำหรับความถี่ในการทบทวนขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร แต่ควรคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์-เป้าหมายโดยเร็ว

ขั้นตอนที่ 5: การรักษาระดับกิจกรรม (Maintaining and Perfection)

เมื่อดำเนินกิจกรรมการแก้ไขปรับปรุงไประยะหนึ่ง ความสนใจ ความตั้งใจและความต่อเนื่องจะค่อยๆ ลดลง ฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงเน้นที่การกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 16: ทำให้เป็นมาตรฐาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการทำงานในวงจรคุณภาพเรื่องหนึ่ง ที่นิยมนำมาใช้และมุ่งจัดทำให้เกิดขึ้นภายหลังจากที่ตรวจสอบผลแล้ว ปรากฏว่าได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานออกมาโดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นพื้นฐานในการกำหนด

การกำหนดมาตรฐานเริ่มด้วยการเขียนแผนผังขั้นตอน (work flow) พร้อมคำอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนของการทำงานในปัจจุบันแล้วจึงวิเคราะห์และพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำมา ว่าขาดตกบกพร่องอย่างไร มีจุดใดของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องแต่งเติมให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผ่านการรับรองจากฝ่ายบริหารแล้วมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติ (operation manual) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และยังใช้สำหรับการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานได้ด้วย ทั้งนี้ต้องเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

กิจกรรมที่ 17: พัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอองค์กรควรรับทราบความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ควรนำมาปรับปรุงเอกสารที่มีอยู่ให้ทันสมัย ทบทวนเป้าหมายของแผนกต่างๆ กำหนดบทบาทหน้าที่เพิ่มเติม เพิ่มการฝึกอบรม หรือกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ

ทั้งนี้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มักเกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ได้เช่น การเปลี่ยนราคาวัตถุดิบ การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ การมีกฎหมายหรือข้อกำหนดเพิ่มเติม การปรับปรุงเพื่อเทียบกับคู่แข่ง การมีคู่แข่งเพิ่ม การสูญเสียตลาด ฯลฯ

ปัจจัยเหล่านี้ ทำให้องค์กรต้องบ่งชี้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ ทั้งนี้เป็นข้อสังเกตว่า เมื่อมีปัญหาใหม่ ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่นั้นตอน 1 ถึง 5 ใหม่ทุกครั้ง แต่จะวนเข้าขั้นตอนไหนก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นกระบวนการส่งข้อมูลกลับจากขั้นตอนการแก้ไข และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

Happy 8 Menu กล้องแห่งความสุข 8 ประการ

องค์กรส่วนใหญ่อาจยังไม่แน่ใจว่าจะเริ่มต้นการทำกิจกรรม/โครงการสร้างสุขอย่างไรเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของตนเอง ในขั้นตอนนี้เครื่องมือ Happy 8 Menu กล้องแห่งความสุข 8 ประการ พัฒนาโดย รศ.ดร. อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.happy-workplace.com) เป็นเครื่องมือที่เข้ามาช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นเครื่องมือในจัดการความรู้ระหว่างแหล่งข้อมูลองค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมด้านการสร้างเสริมสุขภาวะที่มีอยู่เป็นจำนวนหนึ่งแล้ว กับองค์กรใหม่ที่มีสนใจจะริเริ่มการดำเนินงานด้านนี้ โดยจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศออนไลน์ทางเว็บไซต์ที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานองค์กรต่างๆ ที่มีความสนใจในการดำเนินการด้านนี้ โดยจัดการให้มีการสร้างความรู้ และแบ่งปันความรู้

ที่จำเป็นในการดำเนินการกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน ทำหน้าที่เป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (learning space) โดยให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยจัดให้มีการสื่อสารผ่านช่องทางในสังคมออนไลน์ facebook, blog และ web board ซึ่งเหมาะสมต่อสถานการณ์บริบทขององค์กร/สถานประกอบการในปัจจุบัน เป็นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรของกลุ่มองค์กรที่สนใจเข้าร่วม อันจะนำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ด้านการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่จะสร้างสรรค์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในอนาคต สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงในสังคมที่ขยายผลไปมากกว่าเฉพาะองค์กรของตนเองได้

ประโยชน์ที่สำคัญของเครื่องมือ คือ จะช่วยในการสกัดความรู้จากกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่ดำเนินการอยู่ สามารถคัดเลือกความรู้ ตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน มีช่องทางในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันองค์ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทางหรือเวลา มีแหล่งเรียนรู้ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านนี้ มีที่ปรึกษาทางวิชาการในด้านการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรและการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรของตน มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กร และยังเป็นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรร่วมกัน

วิธีการใช้เครื่องมือขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้งาน เนื่องจากเครื่องมือมีความหลากหลาย ตั้งแต่การเป็นแหล่งในการแสวงหาข้อมูลความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสกัดความรู้ การเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายเรียนรู้ ซึ่งผู้ใช้งานสามารถเลือกใช้ได้ตามเหมาะสม โดยสามารถเข้าไปสืบค้นฐานข้อมูลตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร 8 ด้าน (Happy 8) ได้

จากเว็บไซต์ www.happy-workplace.com รวมถึงตัวอย่างสื่อที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร บทความที่เกี่ยวข้อง และยังสามารถค้นหาข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตาม link ของเว็บไซต์ ตลอดจนสามารถสื่อสารขอคำปรึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลการทำงานกับคณะผู้ดำเนินงาน สมาชิกองค์กรอื่นๆ ที่เข้าใช้เว็บไซต์ได้ทาง e-mail, facebook หรือ web board ของเว็บไซต์ นอกจากนี้องค์กรที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมเวทีเรียนรู้ที่ทางคณะผู้ดำเนินการจัดขึ้น ซึ่งจะเน้นไปที่การเพิ่มพูนทักษะด้านการจัดการความรู้ การใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้มีการใช้ความรู้ไปพัฒนางานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร เช่น เทคนิคการเล่าเรื่อง การถอดบทเรียน สานเสวนา การจัดทำแผนจัดการความรู้ การจัดการความรู้จากกรณีผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการนำเครื่องมือไปใช้ ประกอบด้วย

- 1) องค์กรมีเป้าหมายในการสร้างสรรค์การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะ โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนงานบนฐานความรู้ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
- 2) องค์กรมีความตั้งใจที่ดีในการแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ตลอดจนการแบ่งปันความรู้ แบ่งปันเรื่องราวเกี่ยวกับกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
- 3) องค์กรมีการสร้างความรู้ สกัดความรู้ มีการคิด วิเคราะห์การบันทึก ตัวอย่างกิจกรรม ตั้งแต่วัตถุประสงค์ขั้นตอนการดำเนินงาน เหตุผลการออกแบบกิจกรรม ปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะที่ลึกซึ้งชัดเจน เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นตัวอย่างที่ดีได้ และสามารถเล่าเรื่องถ่ายทอดสิ่งที่ทำออกมาเป็นเรื่องราวให้ผู้อื่นเข้าใจได้
- 4) องค์กรมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ตลอดจนสามารถใช้อินเทอร์เน็ต เครือข่ายสังคมออนไลน์ได้
- 5) มีการปฏิสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

เมื่อองค์กรดำเนินกิจกรรม/โครงการสร้างสุขในองค์กร โดยสามารถใช้เครื่องมือช่วยดังกล่าวมาข้างต้นแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การวัดและการประเมินผล” ซึ่งควรดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อติดตามพัฒนาการความสุขในองค์กร อีกทั้งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงานเพื่อทำการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้อักรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะทำการประเมินไปเพื่ออะไร เมื่อมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว จึงเลือกเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การประเมินที่ต้องการ เช่น ประเมินเพื่อต้องการตรวจสอบความสุขในระดับองค์กร ในระดับบุคลากร เพื่อพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานให้ดีขึ้น หรือประเมินเพื่อพิจารณาผลตอบแทนทางธุรกิจ เพื่อเสนอต่อผู้บริหารในการขอรับการสนับสนุนในการทำโครงการในขั้นตอนนี้ เครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยคือ Happinometer, Happy Workplace Index และ Happy Workplace ROI

Happinometer เครื่องมือวัดสุขภาวะระดับบุคคล

คำถามยอดนิยมขององค์กรที่สนใจเรื่องการสร้างความสุขในองค์กร นั่นคือ แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าพนักงาน หรือคนทำงานในองค์กรมีความสุข และมีความสุขในด้านใดบ้าง เครื่องมือที่จะมาช่วยไขข้อข้องใจคือ **Happinometer เครื่องมือวัดสุขภาวะระดับบุคคล** พัฒนาโดย รศ.ดร.ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.happinometer.com) เป็นเครื่องมือวัดความสุขที่บุคคลสามารถวัดได้ด้วยตนเอง เป็นแนวคิดเสมือนการใช้ปรอทมาวัดความรู้สึกและประสบการณ์ ที่สะท้อนจากมิติคุณภาพชีวิตตนเอง สามารถใช้วัดความสุขของคนทำงานได้ในองค์กรทุกภาคส่วน รวมทั้งบุคคลทั่วไป ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมดสอดคล้องกับ “ความสุข 8 ประการ” และเพิ่มมิติที่

9 อีก 1 มิติ รวมเป็น **Happy 8 plus** ได้แก่สุขภาพดี (Happy Body) ผ่อนคลายดี (Happy Relax) น้ำใจดี (Happy Heart) จิตวิญญาณดี (Happy Soul) ครอบครัวดี (Happy Family) สังคมดี (Happy Society) ใฝ่รู้ดี (Happy Brain) สุขภาพเงินดี (Happy Money) และการงานดี (Happy Work-life) นอกจากนี้ HAPPINOMETER ยังรวมส่วนข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย 8 คำถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ลักษณะงาน สภาพการจ้าง ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการนำมาวิเคราะห์ให้เห็นความชัดเจน ว่าควรพัฒนาสร้างเสริมความสุขคนทำงานกับใคร ที่ไหน และอย่างไร ทำให้การสร้างสุขไปถูกทิศทาง และได้ผลตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

เครื่องมือ HAPPINOMETER ประกอบด้วย

1) แบบวัดความสุขด้วยตนเอง (Happinometer Self-Administered Questionnaire: HSAQ) หรือ “แบบสอบถามที่ตอบด้วยตัวเอง” เป็นชุดคำถามแบ่งตามมิติต่างๆ โดยฉบับเต็มมีข้อคำถาม 56 ข้อ และฉบับสั้นมีข้อคำถาม 20 ข้อ มีทั้งหมด 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1) แบบสำรวจความสุข (Paper-based) ด้วยการกรอกข้อมูลผ่านแบบสำรวจ

1.2) แบบวัดความสุขออนไลน์ (Online-based) ด้วยการกรอกข้อมูลผ่านเว็บไซต์ www.happinometer.com

1.3) แบบวัดความสุขผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Apps-based) ด้วยการกรอกข้อมูลผ่าน Mobile Application

2) โปรแกรมวัดความสุขสำเร็จรูปเอ็กเซล (Happinometer Excel Programme: HEP) เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บข้อมูล และคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขที่แสดงผลค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขในทุกตัวชี้วัด ทุกมิติ และเสนอค่าผลเฉลี่ยรวม

3) แบบรายงานแสดงค่าเฉลี่ยความสุขทุกรายมิติและค่าเฉลี่ยความสุขรวม โดยสามารถแสดงผลได้ 2 รูปแบบ คือ แบบรายบุคคล และแบบภาพรวม

ขององค์กร (Happinometer Template)

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความสุขทั้ง 56 ตัวชี้วัด ของ HAPPINOMETER ได้มีกระบวนการตรวจสอบความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ ดังต่อไปนี้

1) เป็นการศึกษาความตรงตามเนื้อหา โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และประชุมร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านคุณภาพชีวิต ความสุข สุขภาพจิต เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหาที่ต้องการประเมิน จำนวน 9 ครั้ง

2) เป็นการศึกษาความตรงตามโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) (ยกเว้นข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิลงความเห็นว่าเป็นต้องมีข้อนี้ จึงไม่คำนึงถึงค่า factor loading)

3) การศึกษาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) โดยมีค่า Cronbach's Alpha Coefficient จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

ข้อตกลงเบื้องต้นของเครื่องมือ HAPPINOMETER

1) ความสุขของบุคคลเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพียงแต่มากหรือน้อย ช้าหรือเร็ว HAPPINOMETER สามารถวัดความสุขได้เป็นความสุขระยะสั้น และนำเสนอผลเป็นรายครึ่งปี

2) เป็นการประเมินประสบการณ์ด้านอารมณ์ และระดับความชื่นชอบชีวิตโดยรวมของตนเอง ทั้งทางบวกและลบ

3) เป็นเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล มุ่งไปที่คนทำงาน

4) สามารถให้ภาพรวมสะท้อนเป็นความสุขขององค์กรได้

5) เป็นการวัดระดับความสุขโดยประเมินจากองค์ประกอบคุณภาพชีวิตและความสุข 9 มิติ 56 ตัวชี้วัด ทั้งนี้ ต้องเป็นไปภายใต้

ก. ผู้ตอบ ตอบตามความรู้สึกที่ใกล้เคียงความรู้สึกของตนเองมากที่สุด

ข. ผู้ตอบ ให้ความหมายของแต่ละตัวชี้วัดด้วยความรู้สึก หรือประสบการณ์ของตนเอง

ค. ผู้ตอบ มีความซื่อสัตย์ในการตอบทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ที่ปรากฏเป็นคำถามใน HAPPINOMETER

ง. ผู้ตอบ ตอบให้เสร็จในเวลาที่กำหนด

ประโยชน์ของเครื่องมือ HAPPINOMETER คือ บุคคล หรือผู้บริหาร องค์กร สามารถนำผลที่ได้ มาวางแผนและดำเนินการบริหารจัดการความสุขของตนเอง หรือคนในองค์กรในทุกระดับ ได้อย่างถูกต้องและถูกใจ นอกจากนี้บุคคล หรือองค์กร สามารถใช้ HAPPINOMETER เป็นเครื่องมือในการสำรวจ ติดตาม ประเมินผล คุณภาพชีวิตและความสุขของบุคลากรในองค์กร หรือของตนเองได้ เป็นเวลาปัจจุบัน (real time) อย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะๆ

Happy Workplace Index เครื่องมือวัดสุขภาวะระดับองค์กร

เมื่อมีเครื่องมือที่สามารถวัดความสุขของคนทำงานในองค์กรได้แล้ว ถ้าจะวัดความสุขในภาพรวมขององค์กรต้องยกให้เครื่องมือที่จะมาช่วยวัดและ ประเมินผลการดำเนินงานสร้างสุขในองค์กร นั่นคือ **Happy Workplace Index เครื่องมือวัดความสุขภาวะระดับองค์กร** พัฒนาโดย ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.happyworkplaceindex.com) เป็น เครื่องมือสำคัญ ซึ่งเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ช่วยสะท้อนให้ทราบสถานะปัจจัยที่ เกื้อหนุนต่อการสร้างสุขของคนในองค์กร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปรับปรุงและ พัฒนา ช่วยให้เกิดกระบวนการสร้างสุขที่เหมาะสม กับบริบทขององค์กร แนวคิด การพัฒนาด้านสุขภาวะระดับองค์กร อาศัยหลักการตรวจสอบความสมดุล ของปัจจัยภายในองค์กร ด้วยแนวคิดที่ว่า “ต้องไม่เพิ่มความเครียดให้กับผู้ใช้” ซึ่งเกณฑ์การตรวจสอบแต่ละหัวข้อ พัฒนาขึ้นโดยคำนึงถึง “ประโยชน์ที่จะทำให้เกิด กระบวนการสร้างสุขในองค์กรเป็นสำคัญ” เครื่องมือชุดนี้จึงออกแบบให้มีการ ใช้งานด้วยการตรวจสอบองค์กรได้ด้วยตนเอง ซึ่งคณะทำงานโครงการได้พัฒนา ชุดดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Index: HWI) มีจำนวนทั้งสิ้น 37 หัวข้อย่อย แบ่งเป็น 5 มิติ เรียกสั้นๆ ว่า MapHR ประกอบด้วย

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
(A: Atmosphere & Environment)

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health)

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

สำหรับการใช้เครื่องมือดัชนีสุขภาวะองค์กร มี 2 รูปแบบ คือ (1) เอกสาร
คู่มือตรวจสอบ สุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index ผู้บริหาร
องค์กร หรือคณะทำงานร่วมกันตรวจสอบปัจจัยสร้างสุขที่ละประเด็นตามคู่มือ
ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร โดยเริ่มต้นจากมิติใดมิติหนึ่งก่อนก็ได้จนกระทั่ง
ครบทั้ง 5 มิติ แล้วอ่านผลประเมินว่าองค์กรของตนเองมีสุขภาวะในระดับใด
และ (2) โปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรออนไลน์ บนเว็บไซต์
www.happyworkplaceindex.com ในเมนูตรวจสอบสุขภาวะองค์กร

การสร้างสุขในองค์กรอาจเป็น “เรื่องง่าย” สำหรับบางองค์กร และ
อาจจะเป็นเรื่องที่ “เริ่มต้นไม่ถูก” สำหรับองค์กรจำนวนมาก เนื่องจากความ
แตกต่างกันในเรื่องขนาดประเภท วัฒนธรรมและระบบบริหารงานของผู้นำองค์กร
ดังนั้น ดัชนีสุขภาวะระดับองค์กรจึงเน้นการใช้งาน 3 ประการ คือ ใช้ประโยชน์
เพื่อการพัฒนาตนเอง มากกว่าการตรวจสอบเชิงประเมิน ใช้ตามความพร้อม
และความสมัครใจของแต่ละองค์กร และใช้โดยไม่เปิดเผยข้อมูลองค์กร โดยจะ
นำเสนอเฉพาะภาพรวมของจำนวนองค์กรที่มีการจำแนกกลุ่มตามระดับ
การพัฒนาและแสดงตำแหน่งของสถานะปัจจัยการสร้างสุขขององค์กรว่าอยู่ห่าง
จากค่าเฉลี่ยรวมขององค์กรทั้งหมดมาก-น้อยเพียงใด องค์กรที่ต้องการหาคู่แข่ง
(benchmark) สามารถแสดงความจำนงผ่านระบบและเป็นความยินยอมของ
ทั้งสองฝ่าย

จุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดังกล่าวคือ “กระบวนการ
ใช้” มากกว่า “ผลที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ” ดังนั้น ผู้ที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้

ต้องพิจารณาว่าจะกำหนดวิธีการใช้อย่างไร เพื่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างสุขที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง “เครื่องมือสร้างการเรียนรู้” และ “เครื่องมือช่วยให้เกิดการสื่อสาร” ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ การตรวจสอบสุขภาพขององค์กรให้ประโยชน์กับองค์กร คือ ผู้บริหารองค์กรรับรู้สภาพและปัจจัยความสมดุลของสถานะที่เกื้อกูลต่อสุขและปัจจัยที่สร้างทุกข์ของคนในองค์กร เป็นเครื่องมือสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขระหว่างพนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับรู้จุดอ่อน – จุดแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาและการสร้างองค์กรสุขภาพ

Happy Workplace ROI การประเมินความคุ้มค่าในโครงการองค์กรแห่งความสุข

ในการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรม เสริมสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) การประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมถือเป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญ โดยที่ผู้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมจำเป็นต้องประเมินผลโดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากผลการดำเนินงาน และค้นหาคุณภาพของโครงการ/กิจกรรมทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ เพื่อประเมินว่าโครงการ/กิจกรรม Happy Workplace ที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมตามที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเฉพาะการประเมินความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม มีเครื่องมือที่มาช่วยให้การประเมินความคุ้มค่าได้เป็นรูปธรรมนั่นคือ Happy Workplace ROI การประเมินความคุ้มค่าในโครงการองค์กรแห่งความสุขพัฒนาโดย ดร.จิราพร รโรฐาน และคณะ (ศึกษารายละเอียดได้ที่ www.roi-hwp.com) เป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ดำเนินโครงการ เนื่องจากเป็นการหาค่าตอบเพื่อแสดงให้เห็นมูลค่าและคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้จากโครงการ Happy Workplace ว่ามีมากกว่าต้นทุนที่ได้ลงไปทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือไม่ และการลงทุนในโครงการ

Happy Workplace เพื่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรมีความเหมาะสม และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่ทำได้ รวมถึงทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย และความเหมาะสมของการกำหนดนโยบายการดำเนินโครงการ Happy Workplace ขององค์กรอีกด้วย

ประโยชน์ของการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน การนำกระบวนการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนมาใช้สามารถแสดงให้เห็นถึงเหตุผลในการคัดเลือกโครงการ Happy Workplace เนื่องจากกระบวนการหา ROI ทำให้ทราบถึงเหตุผลสนับสนุนที่จำเพาะเจาะจงของโครงการ Happy Workplace ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่แท้จริงเปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งในทางตรงและทางอ้อม เป็นการช่วยยกระดับข้อมูลที่ได้จากการประเมิน นอกจากนี้การนำกระบวนการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนมาใช้จะช่วยในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินโครงการ Happy Workplace เมื่อพิจารณาถึงข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินโครงการ หรือให้ความสำคัญในกิจกรรมที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น

กรอบแนวคิดสำหรับประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน พิจารณาได้ 3 ด้าน ดังนี้

- ผลตอบแทนจากการลงทุนที่พยากรณ์ว่าจะเกิดจากการดำเนินโครงการ Happy Workplace มีอะไรบ้าง? (การประเมินก่อนการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลจากการพยากรณ์)
- ผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดขึ้นจริง จากการดำเนินโครงการ Happy Workplace มีอะไรบ้าง? (การประเมินระหว่างดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงระหว่างการดำเนินโครงการ)
- ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ประมาณว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ Happy Workplace มีอะไรบ้าง? (การประเมินภายหลังการดำเนินงานโดยประมาณการจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงหลังจากสิ้นสุดโครงการ)

แนวทางการประเมินของ Happy Workplace ROI มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุผลลัพธ์ของโครงการ

ผลลัพธ์ในการดำเนินงานโครงการ Happy Workplace จะถูกระบุอย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ในการดำเนินโครงการ วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับจะระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารแก่ผู้เข้าร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

2) การระบุแผนการประเมินและข้อมูลพื้นฐาน

การวางแผนการประเมินที่ดีต้องชี้เฉพาะเจาะจงว่า จะวัดความสำเร็จได้อย่างไร การวางแผนการเก็บข้อมูลจะต้องระบุถึงวิธีการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล และเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน รวมถึงข้อมูลการติดตามผลเป็นต้น

3) การเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินโครงการ

การเก็บข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการประเมินผล เพราะหากไม่มีข้อมูล ก็ไม่มีหลักฐานของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ Happy Workplace เช่น การเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินการเพื่อสรุปปฏิกิริยา ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการทำงานและการนำไปปรับใช้ หรือการนำไปปฏิบัติ รวมถึงการวัดความเปลี่ยนแปลงของผลกระทบทางธุรกิจหรือผลที่องค์กรได้รับในรูปแบบของการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องเนื่องจากโครงการ Happy Workplace

4) การเก็บข้อมูลหลังจากโครงการสิ้นสุดลง

การเก็บข้อมูลหลังจากโครงการสิ้นสุดลง ถือเป็นช่วงแรกของการติดตาม ในกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน การเก็บข้อมูลหลังโครงการสิ้นสุดมีความสำคัญมาก เพราะถ้าไม่มีการเก็บข้อมูล การศึกษาถึงผลลัพธ์ก็ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ อีกทั้งในขั้นตอนนี้จะต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งวิธีการเก็บข้อมูล

หลังจากโครงการสิ้นสุดขึ้นอยู่กับความหลากหลายของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทของโครงการ ความเต็มใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ค่าใช้จ่ายของการเก็บข้อมูล ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล เป็นต้น

5) การแยกผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ Happy Workplace

การแยกกระบวนการผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ และท้าทายที่สุดของกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน โดยที่จะต้องสามารถระบุได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากโครงการ Happy Workplace ที่แท้จริง มีไม่เกิดจากตัวแปรที่มีอิทธิพลอื่นในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น หรือการที่สามารถทราบได้ว่า ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นนั้นเป็นผลจากโครงการ Happy Workplace และเป็นผลมาจากโครงการอื่นๆ อย่างไร

6) การแปลงข้อมูลให้กลายเป็นมูลค่าทางการเงิน

ในการคำนวณหาผลตอบแทนจากการลงทุน ข้อมูลการประเมินผลจะต้องถูกแบ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Hard Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Soft Data) วิธีการที่สามารถแปลงข้อมูลให้เป็นมูลค่าทางการเงินมีหลายวิธี ซึ่งวิธีการเฉพาะเหล่านี้จะเหมาะสมกับประเภทของข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป

7) การระบุค่าใช้จ่าย/ ต้นทุนของโครงการ Happy Workplace

การระบุค่าใช้จ่าย/ ต้นทุนของโครงการสร้างที่ทำงานที่มีความสุข (Happy Workplace) ประกอบไปด้วยต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายทางตรง (direct cost) ต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (indirect cost) ต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายที่จับต้องไม่ได้ (intangible cost) ซึ่งต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีทั้งที่จ่ายออกไปในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การเสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีต้นทุนค่าเสียโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งสิ้น รวมถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องรับภาระถ้าไม่มีการดำเนินโครงการ Happy Workplace

8) การระบุผลประโยชน์/ ผลได้ของโครงการ Happy Workplace

ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของโครงการที่จะใช้ในการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน ควรประกอบด้วยผลประโยชน์ทางตรง ผลประโยชน์ทาง

อ้อมและ ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ดังนี้

8.1) ผลประโยชน์ทางตรง (direct benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นตัวเงินในการดำเนินโครงการตามการระบุผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 เช่น เมื่อจัดโครงการ Happy Workplace เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแล้ว มูลค่าของผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นหรือความสามารถลดต้นทุนจะถูกคำนวณ

8.2) ผลประโยชน์ทางอ้อม (indirect benefit) เป็นผลประโยชน์ที่ได้ในรูปของตัวเงิน ซึ่งเกิดจากผลกระทบของการดำเนินโครงการที่นอกเหนือจากผลประโยชน์ที่เป็นทางตรง

8.3) ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ (intangible benefit) ซึ่งควรได้รับการประเมินและรายงาน เพราะมูลค่าเหล่านี้มีความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น ทีมงานที่พัฒนาขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ความร่วมมือในการทำงานในองค์กรมากขึ้น และการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น ประเภทที่สอง คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจบางประเภท เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความขัดแย้งที่ลดลง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากสามารถแทนค่าสิ่งเหล่านี้เป็นตัวเงินได้ ก็สามารถย้ายออกจากผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ไปเป็นผลประโยชน์ที่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ในรูปแบบของผลประโยชน์ทางตรง และ/หรือผลประโยชน์ทางอ้อม

9) การคำนวณผลตอบแทนการลงทุน

หลังจากที่เก็บข้อมูลและวิเคราะห์แบ่งแยกผลประโยชน์จากโครงการ และทำการแปลงข้อมูลให้เป็นข้อมูลทางการเงินแล้ว ต่อไปจะคำนวณด้วยสูตรการหาผลตอบแทนการลงทุนด้วยเครื่องมือในการวิเคราะห์ ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment หรือ ROI) ดังนี้

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{ผลประโยชน์ (ผลตอบแทนของโครงการ - ค่าใช้จ่าย)}}{\text{ค่าใช้จ่ายของโครงการ}} \times 100$$

ถ้าผลตอบแทนการลงทุน เท่ากับ 100% แสดงว่า โครงการมีความคุ้มค่า (ผลตอบแทนของโครงการ = ค่าใช้จ่าย/ ต้นทุน)

ถ้าผลตอบแทนการลงทุน มากกว่า 100% แสดงว่า โครงการมีความคุ้มค่า/ ประโยชน์ (ผลตอบแทนของโครงการมากกว่าค่าใช้จ่าย/ ต้นทุน) (เช่น ROI = 400% แสดงว่า การลงทุนทุกๆ 1 บาท ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมา 4 บาท หรือ เท่ากับ 4 เท่า ของค่าใช้จ่าย/ ต้นทุนของการลงทุน)

ถ้าผลตอบแทนการลงทุน น้อยกว่า 100% หรือติดลบ แสดงว่า ผลตอบแทนของโครงการมีน้อยกว่า ค่าใช้จ่าย/ ต้นทุนของโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม

ประโยชน์ของการใช้งานเครื่องมือวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Happy Workplace ROI) มีหลายประการ โดยผู้ใช้สามารถกรอกข้อมูลตัวอย่าง เพื่อใช้พยากรณ์โครงการล่วงหน้าว่าคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ และสรุปข้อมูลโครงการในรูปแบบรายงานที่ง่ายต่อการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร สรุปผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการแบบวิเคราะห์ความอ่อนไหวได้ สรุปผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการกำหนดค่าความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรสามารถกำหนดเองได้ และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลตอบแทนจากการลงทุนในแต่ละโครงการได้ และสามารถเก็บภาพ value chain impact เพื่อประกอบการอธิบายโครงการได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ:

จากแนวคิดและวิธีการใช้งานของทุกเครื่องมือที่กล่าวมา จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน วางเป้าหมายดำเนินงาน ประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการขององค์กร จะเห็นได้ว่า

แต่ละเครื่องมือมีวัตถุประสงค์ วิธีการ และประโยชน์ แตกต่างกันไป แต่เป้าหมายสำคัญที่ทุกเครื่องมือมีร่วมกันคือ ต้องการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่ายุ่และชุมชนสมานฉันท์ ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือสร้างความสุขทั้ง 5+1 เครื่องมือ ผู้อ่านสามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม หรือขอคำปรึกษาจากทีมผู้พัฒนาแต่ละเครื่องมือได้ทางเว็บไซต์ของ เครื่องมืออื่นๆ หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากศูนย์องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace Center) ที่ www.happy8workplace.com

อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรสุขภาพ มีแนวทางในการดำเนินงานได้ หลากหลายแนวทาง การใช้ 5+1 เครื่องมือนี้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการ เดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แต่การนำมาใช้ มีปัจจัยความสำเร็จที่ควรพิจารณาก่อน นำมาใช้ ตั้งแต่ความเข้าใจถึงหลักการของเครื่องมือ เข้าใจวิธีการใช้ที่ถูกต้อง เหมาะกับสถานการณ์ บริบท วัฒนธรรมขององค์กร การวางแผนการนำมาใช้ อย่างเป็นระบบ การสนับสนุนของผู้บังคับการ การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการสร้างองค์กรสุขภาพ คือ การสร้างความเข้าใจ และเป้าหมายของความสุขร่วมกัน สำหรับการค้นหาว่าแนวทางใดที่จะสร้างความ สุขในองค์กรได้ ผู้ที่จะตอบได้ดีที่สุด ก็คือ ทุกคนภายในองค์กรนั้นๆ เป็นผู้ร่วมกัน ตอบ และวิธีการได้มาซึ่งคำตอบได้รวดเร็วที่สุดก็คือการลงมือทำทันที (ททท.) การใช้เครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด หากเพียงรับรู้ เข้าใจ แต่หากไม่ได้ลงมือ ทำหรือนำไปปรับใช้ ย่อมไปไม่ถึงเป้าหมายที่ต้องการ การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (learning by doing) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อสร้างความสุขในองค์กร และสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่นๆ เมื่อองค์กรเข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งความสุข ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่โดยรอบ ก็จะเป็นฐานรากของการพัฒนาประเทศ ต่อไป

บรรณานุกรม

- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ นพพร ทิแก้วศรี (บรรณาธิการ). (2556). 123 **สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น จำกัด.
พลชนัน นิรมิตรไชยนนท์. (2555). **ถามมา-ตอบไป...ไขข้อข้องใจในการสร้างองค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. (2557). **ตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy Workplace Index**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.happyworkplaceindex.com>. เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2557.
จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ. (2554). **ความสุขหลากหลายมุมมองด้วย HOME โมเดล**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
จิราพร โรโหฐาน. (2557). **Happy Workplace ROI เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางธุรกิจ**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.roi-hwp.com>. เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2557.
วศิน มหัตนิรันดร์กุล. (2555). **Happy Workplace By HeHa**. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น จำกัด.
ศรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ. (2555). **คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง Happinometer**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส จำกัด.
อธิวัฒน์ เจ็ยวิวรรธน์กุล และคณะ (บรรณาธิการ). (2553). **สูตรลับการสร้างองค์กรแห่งความสุข: ด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี**. กรุงเทพมหานคร: แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
อุทัยทิพย์ เจ็ยวิวรรธน์กุล. (2557). **กล่องแห่งความสุข 8 ประการ: Happy 8 Menu**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.happy-workplace.com>. เข้าถึงเมื่อ 5 ตุลาคม 2557.

การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์

ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์

ศรีล ชุนวิทยา

บทนำ

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หรือการวางยุทธศาสตร์ของโครงการ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานและการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ซึ่งในการกำหนดกระบวนการ หรือทิศทางองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้นั้นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน และการดำเนินงานจะต้องมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในแต่ละองค์กรนั้นจะมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดแผนกิจกรรมการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่ได้วางแผนไว้ ในการดำเนินการดังกล่าวนี้ทางองค์กรจะต้องมีการจัดทำโครงการการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งการจัดทำโครงการนั้นมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นการกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่สามารถนำองค์กรนั้นๆ ไปสู่ผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดทำ

ข้อเสนอโครงการมีความสำคัญต่อการได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ การดำเนินโครงการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตามการจัดทำข้อเสนอโครงการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่วางไว้นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะในการดำเนินการอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ในการจัดพัฒนาหรือจัดทำข้อเสนอโครงการ จะต้องจัดทำเป็นขั้นตอนและมีความเข้าใจโครงการทั้งหมดเป็นอย่างดี โดยทั่วไปการจัดทำข้อเสนอโครงการกับการวางแผนตามนโยบายของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก โครงการที่ดำเนินงานนั้นจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนกิจกรรมในหน่วยงาน เพื่อที่เป็นแนวทางในการนำแผนงานไปปฏิบัติ หากแผนขาดโครงการที่ดีย่อมเกิดความด้อยคุณภาพของแผนที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการนั่นเอง ในปัจจุบันมีข้อเสนอโครงการจำนวนมากที่มีแนวคิด หลักการและเหตุผลเพื่อที่จะทำการดำเนินงานที่ดี แต่ขาดหลักการในการจัดทำโครงการทางวิชาการที่ถูกต้อง เช่น การจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการที่มีลักษณะความยาวเกินความจำเป็น มุ่งเน้นด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพทำให้ผู้จัดทำโครงการพยายามตั้งวัตถุประสงค์ไว้เป็นอย่างดี แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถจะดำเนินงานให้บรรลุสำเร็จได้ทั้งหมด ผลที่ตามมาของงานมักขาดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ทำให้โครงการดังกล่าวไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ หรือขาดงบประมาณในการสนับสนุน เนื่องจากการจัดทำข้อเสนอโครงการในการดำเนินกิจกรรมมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ รวมทั้งกิจกรรมในการดำเนินงาน หรือ ข้อเสนอโครงการดังกล่าวไม่มีหลักวิชาการมารองรับ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการได้รับความรู้ และความเข้าใจในการจัดทำโครงการที่ดีนั้น เป็นเรื่องที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างมากต่อเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพราะเป็นหลักการแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลของการพัฒนาในอนาคต เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงาน

มีกระบวนการคิดและจัดทำข้อเสนอโครงการต่างๆ อย่างมีหลักการ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานมีคุณภาพสูงขึ้น โดยทั่วไปการพัฒนาโครงการมีกิจกรรมตามลำดับคือ การวิเคราะห์ความต้องการการศึกษาเบื้องต้น การจัดทำข้อเสนอโครงการและการจัดทำโครงการ ซึ่งในการปฏิบัติงานย่อมจะต้องมีการพัฒนาโครงการขึ้น ซึ่งการมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

เนื่องจากการดำเนินงานของการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรตามแนวคิดความสุขแปดประการเป็นหนึ่งในโครงการเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานภาคีเครือข่ายและสภาอุตสาหกรรมในแต่ละพื้นที่ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ของ สสส. ไปดำเนินการในภาคปฏิบัติผ่านทาง การดำเนินโครงการต่างๆ โดยแต่ละภาคีเครือข่ายต้องพัฒนาโครงการเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งโครงการดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานองค์กร ตลอดจนแหล่งทุน และมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ ฉะนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานควรมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องตามหลักวิชาการในการพัฒนาโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งเน้นการนำเสนอในเรื่องกระบวนการในการพัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน รวมทั้งรูปแบบและแนวคิดต่างๆ ในการพัฒนาข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งเป็นหลักสูตรย่อยหลักสูตรหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร หลักสูตรนี้จะเหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถในการจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อพัฒนาองค์กรรวมทั้งเป็นแนวทางไปสู่การจัดทำโครงการที่มีคุณภาพ และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาหน่วยงานมากขึ้นต่อไปในอนาคต

แนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์

ความสำคัญของโครงการเชิงยุทธศาสตร์

โครงการเชิงยุทธศาสตร์เป็นแผนงานย่อยหรือกลุ่มกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ในโครงการประกอบด้วยกิจกรรม และเป้าหมายย่อยหลากหลาย ที่ต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างจำกัด และคาดหวังที่จะได้ผลสัมฤทธิ์ ตามที่คาดหวังไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือหน่วยงาน ให้ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ และสามารถช่วยแก้ไข้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าโครงการมีลักษณะจัดทำขึ้นเพื่อเสริมการดำเนินงานในสภาพปกติ มีลักษณะเป็นโปรแกรมที่กำหนดไว้ตลอด สามารถช่วยเสริมงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้

ดังนั้นโครงการเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนองยุทธศาสตร์ด้วยการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ วัตถุประสงค์ กิจกรรมดังกล่าวจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ดังนั้นการพัฒนาโครงการขึ้นมารองรับแผนงานย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งเพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติ และง่ายต่อการติดตามและประเมินผลเพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จ โครงการเชิงยุทธศาสตร์จึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผลเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงาน ไปสู่แผนเงินและแผนคน ทั้งนี้การเริ่มต้นจัดโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น ผู้ดำเนินการควรจะต้องตอบคำถาม 3 อย่างดังนี้

1) ใครเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการตอบคำถามข้อนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์อาจมีเพียงกลุ่มเดียว หรือกระจายไปสู่หลายกลุ่มก็ได้

2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานจะเป็นผู้ปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ โดยจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของโครงการที่สะท้อนการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ พิจารณาค่าใช้จ่ายโดยวางแผนค่าใช้จ่ายเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินกลยุทธ์เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย และพิจารณากระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์โดยต้องสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน (Standard operation procedures: SOPs)

3) ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร การนำกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้เป็นอย่างดี และควรมีบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนอย่างเพียงพอ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์ ดังนั้น ในการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ยากหรือสลับซับซ้อนเลย ถ้าผู้จัดทำโครงการในการดำเนินงานนั้นมีความเข้าใจในแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรกับกิจกรรมที่จะดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามปัญหาของการพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ก็เป็นปัญหาที่ปรากฏให้เห็นในหลายหน่วยงาน เช่น ปัญหาในเรื่องความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน กล่าวคือ โครงการที่จะดำเนินการ กับแผนยุทธศาสตร์ยังแยกขาดจากกัน ขาดการบูรณาการด้านความคิดในแต่ละส่วน ซึ่งไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ ทำให้โครงการที่จะดำเนินการนั้นไม่ได้ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดมากจากการขาดความคิดอย่างรอบคอบ เป็นระบบ ถี่ถ้วน รวมทั้งการขาดความรู้เชิงวิชาการ และความเข้าใจในการจัดทำโครงการ ในประเด็นต่อไปจะเป็นรายละเอียด

เกี่ยวกับลักษณะโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นแนวคิดที่ว่าโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นเป็นอย่างไร

ลักษณะที่ดีของโครงการเชิงยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลวิธีที่สำคัญอย่างมากขององค์กร เนื่องการดำเนินโครงการนั้นเป็นการแปลงจากแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และเป็นการทำให้แผนยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลโดยผ่านทางโครงการต่างๆ กล่าวได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์โดยวิธีการทำงานแบบโครงการ หรือ Implementation through project ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นจริงได้จะต้องมีการพัฒนาโครงการขึ้นมารองรับ และคุณลักษณะสำคัญของโครงการ มีดังต่อไปนี้

- 1) ความเป็นเอกเทศหรือลักษณะเฉพาะของงานหรือกิจกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน
- 2) มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน อันถือเป็นงานที่มีลักษณะชั่วคราว
- 3) มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะและสลายตัวลงเมื่อเสร็จโครงการ
- 4) มีการกำหนดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จำเป็น กับสามารถวิเคราะห์ความคุ้มทุนและคุ้มค่าของผลประโยชน์ตอบแทนได้
- 5) คำนึงถึงข้อจำกัดในการบริหารและการจัดการด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพที่สำคัญของโครงการ
- 6) พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเจ้าของโครงการกับองค์กรที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการ

ดังนั้น โครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา นั้น องค์กรควรพิจารณาความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงในกิจกรรมของโครงการกับแผนกลยุทธ์หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้ และ

รายละเอียดของโครงการต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ซึ่งข้อเสนอโครงการเป็นตัวบอกระยะสำคัญที่สุดของโครงการ ซึ่งควรแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ ประโยชน์ที่โครงการควรจะให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบของเวลาที่โครงการจะต้องแล้วเสร็จและรายการทรัพยากรที่จะต้องนำไปใช้ ดังนั้นในการพัฒนา หรือเขียนโครงการในการดำเนินงานที่ตั้นนั้นควรมีการพิจารณาและมีการวางแผนที่ชัดเจน และควรจะเขียนขึ้นอย่างกระชับ และควรมีสาระที่ชี้ให้เห็นคุณลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) โครงการนั้นควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน กล่าวคือ ในโครงการนั้นต้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน และสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในการดำเนินโครงการควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ที่ชัดเจน วัดได้ ลักษณะเฉพาะ และปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น อาจมีมากกว่าหนึ่ง วัตถุประสงค์ก็ได้ กล่าวคือมีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีไว้วัตถุประสงค์ที่เลื่อนลอย / เพ้อฝัน หรือเกินความเป็นจริง และต้องนำไปพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

3) ในประเด็นระยะเวลาในการดำเนินงานของโครงการนั้น ต้องมีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม (scheduled beginning and terminal points) โครงการโดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาว่าจะเริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไร ซึ่งถ้าหากมีการดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆ ไม่มีการกำหนดขอบเขตของเวลา (time boundary) ของการดำเนินโครงการไว้ชัดเจน การดำเนินการดังกล่าวจะไม่ถือว่าเป็นงานโครงการ เพราะมีลักษณะเป็นงานประจำ (routine) หรืองานปกติ

4) มีสถานที่ตั้ง (location) ของโครงการ ผู้เขียนโครงการต้องระบุให้ชัดเจนว่าพื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินโครงการอยู่ที่ใด เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าในการดำเนินงานนั้น ถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้เสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนมาก ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า การติดตามและการประเมินผลโครงการก็อาจทำได้ยาก

5) การพัฒนาโครงการต้องมีบุคลากรหรือองค์กรที่เฉพาะเจาะจง (organization) ซึ่งเป็นลักษณะโครงสร้างในการดำเนินการ งานโครงการจะต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลหลักร่วมกันรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานอื่นถือว่าเป็นหน่วยงานเสริมหรือร่วมมือดำเนินงานเท่านั้น และควรระบุบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการนั้นให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคคล/ องค์กรนั้นจะปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจ หรือมีการกำหนดโครงสร้างของผู้รับผิดชอบโครงการว่าแบ่งเป็นกี่ส่วนงานและในแต่ละส่วนงานนั้นจะมีใครบ้าง รวมทั้งภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ควรจะมีลักษณะที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6) มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (resource) การจัดทำโครงการ จะต้องระบุแหล่งทรัพยากรโดยเฉพาะแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน ว่างบประมาณที่จะดำเนินโครงการนั้นมาจากแหล่งใด ซึ่งในการดำเนินโครงการที่ได้รับทุนก็ต้องระบุแหล่งทุนให้ชัดเจน และจะต้องระบุเงินที่ใช้ว่าเป็นหมวดวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ ตามที่หน่วยงานให้ทุนกำหนด ทั้งนี้จะทำให้ง่ายในการดำเนินการและควบคุมตรวจสอบการใช้งานให้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

จากลักษณะของโครงการที่ตีนั้น ชี้ให้เห็นว่าก่อนที่จะลงมือทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ผู้ดำเนินการควรคิดในประเด็นต่อไปนี้ก่อนลงมือเขียนโครงการ คือ การสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการ ซึ่งจะเป็นเรื่องของ การตั้งคำถามและการตอบคำถามในประเด็น 5 W 1 H (Why, What, Who, Where, When, and How) และในคำถามแต่ละข้อนั้น ผู้จัดทำโครงการ ควรที่จะตอบคำถามให้ได้ทุกข้อ และชัดเจนก่อนลงมือเขียน ทั้งนี้กระบวนการถามตอบ จะ

เป็นการสร้างกรอบความคิดของการจัดทำโครงการ ว่าควรเป็นไปในทิศทางไหน อย่างไร เพื่อให้โครงการนั้นมีความชัดเจน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีคำถามมีดังต่อไปนี้

1) Why - เมื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการแล้ว จะได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ว่าทำไมต้องทำโครงการนี้ขึ้นมา

2) What - ต้องการจะทำอะไร นั่นก็คือชื่อโครงการและวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ

3) Who - ในการดำเนินโครงการนั้น ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

4) Where - สถานที่ในการดำเนินการว่าควรจะเป็นที่ใด

5) When - การดำเนินการจะทำเมื่อใด และมีระยะเวลาในการดำเนินการเมื่อไหร่

6) How - โครงการที่จะดำเนินการนั้นควรมีวิธีการในการดำเนินการอย่างไร

หลังจากที่ผู้ดำเนินโครงการได้ตอบคำถามทั้ง 6 ประเด็นแล้วขั้นตอนต่อไปควรศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ ของหน่วยงานที่ให้ทุน หรือขององค์การแล้วจึงจะเริ่มลงมือเขียนโครงการ โดยใช้ภาษาเขียนที่กระชับ สื่อความหมายได้ชัดเจน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของโครงการแล้วว่าจะต้องเป็นอย่างไร ในประเด็นต่อไปจะเป็นเรื่องขององค์ประกอบของข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งรายละเอียดในส่วนประกอบต่างๆ ของข้อเสนอโครงการ และเทคนิคต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบของข้อเสนอโครงการ

องค์ประกอบข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นประเด็นแรกของผู้พัฒนาโครงการต้องรู้ก่อนที่จะลงมือจัดทำโครงการก็คือ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งผู้จัดทำโครงการต้องสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพปัญหาหรือความต้องการ เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ รวมทั้งกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นโครงการที่สอดคล้อง และตอบสนองโดยตรงต่อแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นโครงการที่มีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และในกรณีที่โครงการดำเนินการเพื่อแก้ไขสภาพปัญหาของหน่วยงาน ผู้ดำเนินการควรมีการกำหนดสภาพแห่งการหมดปัญหาจากนั้น กำหนดแนวทางแก้ไข หลากๆ ทาง แล้วเลือกทางที่ดีที่สุด และตีรองลงมาไว้เป็นแผนสำรอง ในการแก้ไขปัญหา

ก่อนที่จะเริ่มการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้ดำเนินการควรที่จะคิดพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบและโครงสร้างของข้อเสนอโครงการ ก่อนที่จะลงมือเขียนว่า จะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่า ประกอบไปด้วยส่วนใดบ้าง แต่ละส่วน แต่ละองค์ประกอบเป็นอย่างไร รวมทั้งเทคนิคการจัดทำข้อเสนอโครงการที่ดี สำหรับองค์ประกอบของการจัดทำโครงการในเอกสารฉบับนี้แต่ละหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานต่อไป

องค์ประกอบ หรือโครงสร้างของโครงการที่ต้องครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ตลอดจนการกำหนดขั้นตอนของการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถตอบคำถามประเด็นต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของโครงการดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของโครงการ	คำถามประกอบ
1. ชื่อโครงการ	จะทำอะไร
2. หลักการและเหตุผล	ทำไมจึงต้องทำ
3. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ทำเพื่ออะไร
4. วิธีดำเนินการ	ทำอย่างไร
5. ระยะเวลาในการดำเนินการ	จะทำเมื่อไหร่
6. งบประมาณและทรัพยากร	ต้องใช้เงินและทรัพยากรเท่าใด
7. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
8. การติดตามและประเมินผลโครงการ	จะทราบผลการดำเนินงานได้อย่างไร
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	มีผลพลอยได้อะไรบ้าง

นอกจากนี้ในเรื่องขององค์ประกอบของข้อเสนอโครงการนั้น ผู้ดำเนินการควรศึกษา และทำความเข้าใจรูปแบบของแหล่งทุน เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรกองทุนนั้นๆ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วองค์กรกองทุนมักกำหนดรูปแบบ (Format) หรือแบบแผนโครงสร้างข้อเสนอโครงการของหน่วยงานตนเองไว้ ดังนั้นเมื่อผู้ดำเนินการสามารถเข้าใจในองค์ประกอบ รูปแบบ และสามารถตอบคำถามในแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นกรอบในการเขียนแต่ละประเด็นได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการดำเนินการจัดทำรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของโครงการ

แนวทางในการจัดทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์

1) โครงการ

เป็นส่วนหนึ่งที่บอกว่าเป็นโครงการประเภทใด ทำงานอะไร และมีใครที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ ชื่อโครงการควรมีความชัดเจนเหมาะสม เฉพาะเจาะจง และเข้าใจง่าย ควรเป็นข้อความสั้นๆ

กะทัดรัด และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน คือสะท้อนสาระของโครงการโดยส่วนรวมมีการเลือกใช้ถ้อยคำและข้อความขยายที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความสับสนวุ่น

2) หลักการและเหตุผล

บางครั้งใช้คำว่า “ความเป็นมาของโครงการหรือความสำคัญของโครงการ” ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่สำคัญและเป็นส่วนที่เริ่มต้นให้ผู้อ่าน หรือผู้ใช้โครงการ รวมทั้งผู้พิจารณาในการให้ทุนนั้นได้เข้าใจหรือรับทราบพื้นฐานความเป็นมาของการทำโครงการดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทำไม หรือมีความจำเป็นอย่างไรจึงต้องจัดทำโครงการนั้นๆ การเขียนหลักการและเหตุผล ควรเขียนให้สั้น กระชับ เข้าใจง่าย โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสาระสำคัญในสองส่วนด้วยกัน คือ สภาพปัญหาหรือความต้องการที่ต้องจัดทำโครงการนี้ และความน่าเชื่อถือและคุณสมบัติที่สำคัญขององค์กรผู้รับทุน สำหรับการนำเสนอรายละเอียดของแต่ละส่วนควรประกอบด้วยสาระดังต่อไปนี้ ประเด็นสภาพปัญหาหรือความต้องการที่ต้องจัดทำโครงการ ข้อความในส่วนนี้จะต้องชี้ให้เห็นปัญหาว่าทำไมจึงต้องจัดทำโครงการขึ้นใหม่ หรือความต้องการนั้นมีความเร่งด่วน ต้องปรับปรุงโครงการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นพร้อมกับชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่โครงการเสนอนั้น จะช่วยแก้ไขปัญหา หรือเพื่อสนองความต้องการขององค์กร ชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ (sense of urgency) ได้อย่างไร โดยผู้เขียนโครงการจะต้องพยายามพรรณนาความ โดยหาเหตุผล หลักการ ทฤษฎี เพื่อชักจูงให้ผู้อ่านเห็นคล้อยตามความจำเป็นของโครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากสภาพปัญหา นโยบาย แผน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวทาง/ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาของโครงการครั้งนี้มีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นไปได้อย่างไรทั้งในเชิงทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งผลการศึกษาวิจัย สถิติข้อมูลหรือความคิดเห็นของบุคคลที่น่าเชื่อถือเป็นสิ่งสนับสนุน โดยมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลด้วยเพื่อที่ผู้อ่านมติโครงการจะได้ตัดสินใจสนับสนุนโครงการต่อไป

กล่าวได้ว่าในประเด็นนี้เป็นกรกล่าวถึงและสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการโดยอาจใช้คำถามนำทางเช่นทำไมถึงทำ (why) ทำแล้วจะ

ได้อะไร ถ้า...ไม่ทำอะไรจะส่งผลกระทบต่อหรือเกิดผลเสียอะไรหรือเปล่า หรือถ้าไม่ทำได้ใหม่ รวมทั้งระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (expected results) รวมทั้งพื้นที่/กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากโครงการ (beneficiaries) เพื่อเป็นการเพิ่มน้ำหนักและความสำคัญของโครงการซึ่งจะมีผลต่อการอนุมัติโครงการ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงให้เห็นว่าโครงการที่เสนอนี้สอดคล้องกับแผนงาน และยุทธศาสตร์ขององค์กรกองทุน หรือนโยบายของแหล่งให้ทุนอย่างไร

ประเด็นต่อไปที่ควรมีในส่วนของหลักการและเหตุผล คือความน่าเชื่อถือและคุณสมบัติขององค์กรผู้รับทุน หรือหน่วยงานของผู้ที่จะดำเนินโครงการ รายละเอียดในส่วนนี้จะเป็เหตุผลประการหนึ่งในการบอกแหล่งทุนว่าหน่วยงานนั้นมีความเหมาะสมอย่างไรที่ได้รับทุนไปดำเนินโครงการ ซึ่งผู้ดำเนินการควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร เช่น การก่อตั้ง พันธกิจและเป้าประสงค์ รวมทั้งประสบการณ์และทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษ รวมทั้งนำเสนอประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ที่ผ่านมาขององค์กรผู้ดำเนินการ เพื่อโน้มน้าวให้องค์กรกองทุนเชื่อว่าองค์กรผู้รับทุนมีความสามารถที่จะดำเนินโครงการใช้ประสบความสำเร็จได้จริง

กล่าวโดยสรุป รายละเอียดของหลักการและเหตุผล จะต้องชี้ให้เห็นที่มาและความสำคัญของโครงการนั้นอย่างชัดเจนคือ ความพยายามในการนำเสนอเกี่ยวกับเหตุผลหรือหลักการ และทฤษฎีต่างๆ เพื่อสนับสนุนว่าโครงการที่จัดทำขึ้นมีความสมเหตุสมผลเพียงใดนั่นเอง

3) เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

เป้าประสงค์ของโครงการ (Goals)

เป้าประสงค์ของโครงการ หมายถึง สิ่งที่โครงการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เนื่องจากเป็นสถานะที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระยะยาวและต้องอาศัยเวลาค่อนข้างนาน หากด้วยข้อจำกัดของตัวโครงการเอง (เช่น ขอบเขตของกิจกรรม/พื้นที่/กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งทรัพยากรของโครงการ) ทำให้การดำเนินโครงการเพียงอย่างเดียวหรือเพียงโครงการเดียวไม่สามารถทำให้

เป้าประสงค์เป็นจริงได้ แต่โครงการนั้นๆ อาจเป็นส่วนหนึ่งหรือเงื่อนไขหนึ่งที่น่าไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

การกำหนดเป้าประสงค์จึงมักเป็นการระบุสภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงโดยกว้างๆ หรือโดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพของกลุ่มเป้าหมาย หรือการมีนโยบายสาธารณะด้านการสร้างเสริมสุขภาพในที่องถิ่น เป็นต้น โดยปกติแล้วเป้าประสงค์ของโครงการควรต้องสอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ของแหล่งทุน และเป้าประสงค์ขององค์กรผู้รับทุนรวมทั้งนโยบายที่องถิ่น ซึ่งการดำเนินโครงการเป็นส่วนหนึ่ง หรือเงื่อนไขหนึ่งที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objectives)

วัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งของโครงการ เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้างๆ มีลักษณะเป็นนามธรรม นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ผลลัพธ์ (intermediate results) หรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดโครงการ จึงมีความเฉพาะเจาะจงกับโครงการมากกว่าเป้าประสงค์นั้นหมายความว่า การดำเนินโครงการจะต้องนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้จริง วัตถุประสงค์จึงเป็นผลลัพธ์หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีใช้กิจกรรมที่จะดำเนินการในโครงการ โดยวัตถุประสงค์ของโครงการอาจกำหนดเป็นผลผลิต (output) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ และหรือกำหนดไว้ในลักษณะของกระบวนการ (process) ที่จะนำไปสู่ผลผลิตของโครงการก็ได้

วัตถุประสงค์ที่ดีควรเป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่คลุมเครือ สามารถปฏิบัติได้ไม่เลื่อนลอย วัดและประเมินผลได้ โดยโครงการหนึ่งๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ แต่ไม่ควรมีมากเกินไปกว่า 5 วัตถุประสงค์คือ มีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง หรือวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะก็ได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องให้สอดคล้องกับ

สภาพปัญหา และผลที่คาดว่าจะได้รับด้วย กล่าวคือ ต้องระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (what) กับกลุ่มเป้าหมาย (who) ภายในระยะเวลาที่กำหนด (in what time period) ในพื้นที่นั้นๆ (where) หรือให้เป็นไปตามหลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีคือ มีลักษณะที่เรียกว่า “SMART” (IPPE, 2002: 14)

- **Sensible/ Specific** คือ ต้องมีความเป็นไปได้และมีความเฉพาะเจาะจง
- **Measurable** คือ ต้องสามารถวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จได้
- **Appropriate** คือ ต้องสอดคล้องเหมาะสมกับประเด็นปัญหาและความต้องการของชุมชน วัตถุประสงค์ขององค์กรกองทุน หรือแหล่งทุน และองค์กรผู้รับทุน
- **Realistic** คือ สอดคล้องกับความเป็นจริง มีเหตุมีผล
- **Time-bound** คือ ต้องมีการกำหนดขอบเขตของเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็น

- ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริง เช่น เพื่อเพิ่ม.. เพื่อลด..เพื่อส่งเสริม. เพื่อปรับปรุง..เพื่อขยาย..เพื่อรณรงค์..... เพื่อเผยแพร่.... เป็นต้น และคำที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ เข้าใจ ทราบ ค้นเคย รู้ซึ้ง เชื่อ สนใจ เป็นต้น

- ระบุผลผลิต (output) หรือระบุผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์ไว้หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จเราสามารถประเมินผลได้ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

- กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ หรือกลุ่มเป้าหมาย

เป้าหมายของโครงการ (Targets)

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วในบางครั้งจะต้องกำหนดถึงจำนวน ปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วยซึ่งก็คือ การระบุ

เป้าหมาย (targets) ของโครงการนั่นเอง โดยปกติแล้วองค์กรกองทุนมักจะให้องค์กรผู้รับทุนกำหนดเป้าหมายควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายของโครงการส่วนหนึ่งควรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรกองทุนหรือแหล่งทุนด้วย จึงจะทำให้ข้อเสนอโครงการได้รับการพิจารณา นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้จริงด้วย เพราะหากกำหนดเป้าหมายไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุภายในระยะเวลาแล้ว เราก็น่าจะคาดการณ์ได้ว่าโครงการนั้นๆ ไม่อาจประสบความสำเร็จได้

การกำหนดเป้าหมายโครงการ ต้องระบุถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ แสดงถึงความสำเร็จของโครงการและต้องระบุให้ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณภาพ (คุณลักษณะ) หรือปริมาณ (จำนวนหรือร้อยละ) ของผลลัพธ์ที่คาดว่าจะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด การระบุเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรผู้รับทุนสามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้พร้อมๆ กัน

- เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นรายละเอียดที่กำหนดชนิด ประเภท จำนวนของผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ จะระบุตัวเลขตามหน่วยที่ต้องการ เช่น ความถี่ ร้อยละ อัตราส่วน หรือเป็นจำนวนตัวเลขธรรมดาก็ได้

- เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป็นรายละเอียดที่ต้องแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินโครงการที่ชี้ถึงประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ ทักษะ ทศคติ ความเห็น ความสามารถ ความสะอาด เรียบร้อย ความสวยงาม ความคงทนถาวร ความสมบูรณ์ ความยั่งยืน เป็นต้น

4) วิธีการดำเนินงาน / แผนการดำเนินงาน

ในส่วนนี้ของโครงการเป็นส่วนที่ระบุถึงขั้นตอนที่แสดงถึงรายละเอียดแนวทาง กลยุทธ์ และวิธีการที่จะทำในโครงการนั้นๆ เป็นการให้รายละเอียดในการปฏิบัติ โดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อยๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเด่นชัดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องทำบ้าง จะต้องชี้แจงรายละเอียดว่าจะทำอะไร อย่างไร

เพียงใด และใครรับผิดชอบและปฏิบัติด้วยวิธีการใดจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และเป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ โดยจะต้องระบุ วัน เดือน ปี โดยทั่วไปแล้วมักนิยมทำเป็นตารางการปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจรายละเอียดทั้งหมดได้ง่าย นอกจากนี้หากเป็นโครงการที่มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ก็ควรนำเสนอแผนปฏิบัติของแต่ละปีหรือปีต่อๆ ไปด้วย

นอกจากนี้กล่าวได้ว่าแผนดำเนินงานเป็นแผนที่ระบุถึงงานหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังเพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้น วิธีจัดทำแผนจึงต้องนำวัตถุประสงค์ของโครงการมาจำแนกแจกแจงเป็นกิจกรรมย่อยหลายๆ กิจกรรมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าตั้งแต่เริ่มต้นวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำไปอธิบายอย่างละเอียดอีกครั้งในส่วนของแผนปฏิบัติงาน (action plan) นอกจากนี้กิจกรรมในแผนดำเนินงานยังต้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และต้องสอดคล้องกับแผนงบประมาณของโครงการอีกด้วย และเพื่อให้สามารถกำหนดกิจกรรมในแผนดำเนินงานได้ชัดเจนมากขึ้น มีคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมอยู่ชุดหนึ่งและผู้เสนอโครงการต้องพิจารณาพูดคุยและหาข้อสรุปร่วมกันก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมโครงการ เช่น กิจกรรมนั้นทำอย่างไร ทำไมเราจึงเลือกกิจกรรมนั้นมาทำในโครงการ ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ กลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการคือใคร จำนวนผู้เข้าร่วมควรจะเป็นกี่คน และจะประเมินผลการดำเนินงานอย่างไร เป็นต้น

การระบุแผนดำเนินงานของข้อเสนอโครงการต้องมีรายละเอียดมากพอจนเห็นแนวทางหรือขั้นตอนการดำเนินโครงการ และแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนที่ขยายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมก็ต้องมีความชัดเจนเช่นกัน เพื่อให้องค์กรกองทุนสามารถมั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการได้จริง (ความยาวของการนำเสนอในส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการด้วย

กล่าวคือ หากเป็นโครงการขนาดใหญ่หรือชุดโครงการที่มีกิจกรรมจำนวนมากนั้น แผนดำเนินการและแผนปฏิบัติการก็จะมีรายละเอียดมากไปด้วย) จะเห็นได้ว่า รายละเอียดของแผนการดำเนินงานนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากซึ่ง เปรียบเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานอยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด และเป็นสิ่งที่ผู้ดำเนินโครงการควรคิดให้รอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนดำเนินกิจกรรมต่างๆ

5) ผู้รับผิดชอบโครงการ

เป็นการระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีขอบเขต ความรับผิดชอบนั้นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อว่ามีปัญหาจะได้ติดต่อประสานงานได้ง่าย ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการอาจจะเป็นหน่วยงานเดียวหรือหลายหน่วยงาน ในกรณีที่ผู้เสนอโครงการเป็นคนละคนกันกับผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุเสนอ โครงการไว้ด้วยนอกจากนี้ในประเด็นนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของ คณะผู้ทำงานโครงการว่ามีโครงสร้างในการบริหารงานเป็นอย่างไรซึ่งเป็นปัจจัย หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จของโครงการ กล่าวคือ คณะทำงานที่ เพียงพอและมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งสายการทำงานที่ชัดเจนจะทำให้ การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) งบประมาณและทรัพยากร

เป็นการแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน โครงการทั้งหมด จะต้องระบุถึงยอดรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการควร ระบุแหล่งที่มาของงบประมาณในการดำเนินงานโครงการ หากงบประมาณได้ มาจากหลายแหล่ง ให้ระบุให้ชัดเจนด้วยว่ามาจากแหล่งไหน เป็นจำนวนเท่าใด และระบุรายละเอียดค่าใช้จ่ายในแต่ละด้านพร้อมทั้งระบุแหล่งทรัพยากรอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องด้วยให้ชัดเจน โดยทั่วไปจะแจกแจงเป็นหมวดย่อยๆ เช่น หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ ซึ่งการแจกแจงงบประมาณ จะมีประโยชน์ในการตรวจสอบความเป็นไปได้และตรวจสอบความเหมาะสมใน สถานการณ์ต่างๆ และในการกำหนดงบประมาณนั้นควรยึดหลัก ความประหยัด

ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความยุติธรรม (เหตุผล) ในการดำเนินกิจกรรม

งบประมาณโครงการเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ต้องคัดแหล่งทุนส่วนใหญ่ให้มีความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ จะเห็นได้จากบางองค์กรแหล่งทุนใช้วิธีการลั่นกรองโครงการเบื้องต้นด้วยการพิจารณาจากงบประมาณที่โครงการเสนอ การนำเสนอ งบประมาณจึงควรมีรายละเอียดที่ชัดเจน มีความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับแผนงาน/กิจกรรม รวมทั้งโครงสร้างการบริหารโครงการ ซึ่งโดยปกติแล้วองค์กรแหล่งทุนทุกแห่งได้กำหนดแนวทางในเรื่องดังกล่าวไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับผู้เกี่ยวข้อง องค์กรผู้รับทุนจึงต้องทำความเข้าใจกับแนวทางปฏิบัติด้านการเงินขององค์กรแหล่งทุนให้ชัดเจนเป็นอย่างดีก่อน เพื่อให้การเสนองบประมาณโครงการมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาด้านความโปร่งใสของโครงการตามมาในภายหลังที่โครงการได้รับการสนับสนุนไปแล้วอีกด้วย เช่น กรณีโครงการที่จะขอรับการสนับสนุนจาก สสส. ได้กำหนดหลักการใช้จ่ายโครงการและแนวทางปฏิบัติด้านการเงินโครงการสำหรับทุนกิจกรรมไว้อย่างชัดเจนทุกขั้นตอน เช่น การรับและการจ่ายมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การใช้จ่ายเงินอุดหนุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีที่มาที่ไปของการรับและการจ่ายที่ชัดเจน และมีเอกสารการเบิกจ่ายมีความสมบูรณ์ ครบถ้วนถูกต้อง

การนำเสนองบประมาณโครงการโดยทั่วไปมักเสนออยู่ในรูปตารางสรุปกิจกรรมทั้งหมด พร้อมทั้งงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแต่ละกิจกรรม ทั้งนี้หากองค์กรแหล่งทุนได้กำหนดรูปแบบนำเสนองบประมาณไว้ก่อนแล้ว องค์กรผู้รับทุนควรนำเสนอตามรูปแบบดังกล่าว ซึ่งงบประมาณอาจจำแนกเป็นรายหมวดค่าใช้จ่ายหลักก็ได้ ขึ้นอยู่กับแหล่งทุน สำหรับงบประมาณสมทบจากแหล่งทุนอื่นๆ ก็ให้เสนอเพิ่มเติมไว้ในตารางงบประมาณโครงการด้วย และหากเป็นโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินหลายปี ก็ควรนำเสนองบประมาณจำแนกออกตามรายปีให้ชัดเจน

7) ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนา เนื่องจากช่วยเพิ่มโอกาสหรือความเป็นไปได้ของกิจกรรมต่างๆ ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุเป้าหมายโครงการ กล่าวคือหากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งแผนการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกันแล้ว โครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการยาวนานกว่าย่อมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากกว่าโครงการที่มีเวลาดำเนินการสั้น เพื่อให้การกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการมีเหมาะสมมากขึ้น ข้อเสนอโครงการจะต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงเวลาสิ้นสุดโครงการ (อาจระบุเป็นเดือนปีที่เริ่มต้นถึงเดือน ปีที่สิ้นสุดโครงการก็ได้) โดยการระบุระยะเวลาดำเนินการนี้จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับระยะเวลาของแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการของโครงการด้วย และถ้าหากเป็นโครงการระยะยาวและมีหลายระยะการดำเนินงาน ก็ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละระยะของโครงการนั้นด้วย ตัวอย่าง เช่น การดำเนินโครงการมี 2 ระยะโดยระยะแรกใช้เวลาดำเนินการ 3 ปี (ตั้งแต่เดือน... พ.ศ....จนถึงเดือน..... พ.ศ.....) และระยะที่สองใช้เวลาดำเนินการ 2 ปี (ตั้งแต่เดือน.... พ.ศ.....จนถึงเดือน..... พ.ศ.....) เป็นต้น

8) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงแล้ว จะมีผลกระทบเกิดขึ้นอย่างไรบ้างประกอบด้วยผลทางตรงและผลทางอ้อม โดยต้องระบุให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนว่าใครจะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบ นั้นบ้าง นอกจากนั้นต้องระบุด้วยว่าใครจะได้รับประโยชน์จากโครงการบ้าง ได้รับประโยชน์อย่างไร ระบุทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ให้ระบุผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อได้ดำเนินการโครงการ ถ้าเป็นโครงการที่ขยาย/ปรับปรุง ยกฐานะจากเดิมให้แสดงผลงานของโครงการที่ผ่านมา เช่น จำนวนผู้สำเร็จ หรือผลงานอื่นๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ กล่าวได้ว่าผลที่คาดว่าจะได้รับสามารถจำแนกได้ 2 ประเด็น คือ (1) ผลผลิต ซึ่งควรระบุให้

ชัดเจน เป็นรูปธรรม และ (2) ผลลัพธ์ ควรระบุลักษณะที่ชี้ให้เห็นว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว กลุ่มเป้าหมายของโครงการจะมีสภาพความเป็นอยู่อย่างไร ซึ่งประเด็นนี้เป็นสิ่งที่สามารถประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินการอย่างหนึ่งคือ ผลที่จะได้รับนั้นสามารถแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาองค์กรได้หรือไม่ และสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา และการสร้างความยั่งยืนขององค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงความสามารถของโครงการในการดำเนินการต่อเนื่องภายหลังจากการสิ้นสุดการสนับสนุนแล้ว ดำเนินโครงการไปแล้วไม่สูญเปล่า สิ่งเหล่านั้น ผู้ดำเนินโครงการ ควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ

9) การติดตามและประเมินผลโครงการ

เป็นการแสดงรายละเอียดว่าจะมีวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลโครงการอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล และใครเป็นผู้ประเมินผล เป็นต้น ดังนั้นการประเมินผลเป็นส่วนที่จะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบว่าในการดำเนินโครงการ สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในการจัดทำโครงการจำเป็นต้องระบุรายละเอียดในเรื่องการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ประเมินผลระหว่างการดำเนินงานและประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการว่าจะดำเนินการอย่างไร

การติดตามประเมินโครงการ นอกจากจะเป็นกลไกที่สะท้อนถึงระดับความสำเร็จของโครงการแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำกับการทำงานในโครงการ (ในทุกช่วงระยะของโครงการ) ให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์อีกด้วย (เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทุนสำหรับการบริหารจัดการโครงการ) ด้วยเหตุนี้องค์กรกองทุนโดยทั่วไปจึงมักกำหนดให้โครงการต้องระบุถึงระบบ การติดตามประเมินผลภายใน (Internal evaluation system) ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานของโครงการด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการขนาดใหญ่ ระบบการติดตามประเมินผลในขั้นนี้ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ แนวทางหรือวิธีการรวมทั้งเครื่องมือที่ใช้บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามประเมิน ระยะ

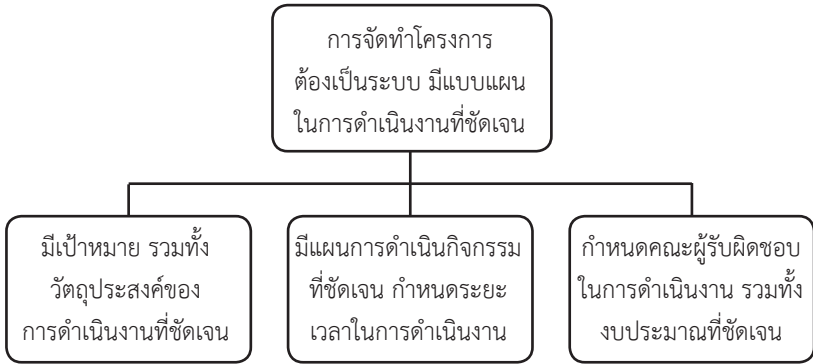
เวลาในการดำเนินงานและงบประมาณที่ใช้ ตลอดจนแนวทางการใช้ประโยชน์ จากผลการติดตามประเมินโครงการ โดยจัดทำเป็นแผนการติดตามประเมินผล โครงการและควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานโครงการ ดังนั้นการออกแบบ ระบบการติดตามประเมินผลภายในจะมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้นและ องค์กรผู้รับทุนต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้อย่างชัดเจนก่อนที่จะดำเนิน โครงการ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการมีอะไรบ้าง จะเก็บข้อมูล จากแหล่งข้อมูลใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล/การติดตามประเมินผล บ้าง จะเก็บข้อมูลอย่างไร (วิธีการและเครื่องมือ) และเก็บบ่อยครั้งแค่ไหน เป็นต้น ด้วยความที่ระบบการติดตามประเมินผลภายในโครงการนั้นเป็นประโยชน์ทั้งต่อ องค์กรแหล่งทุนและองค์กรผู้รับทุนดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นในข้อเสนอโครงการจึง ต้องนำเสนอระบบการติดตามประเมินผลภายในโครงการอย่างละเอียดในลักษณะ ของแผนการติดตามประเมินผล เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาโครงการต่อไป

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการได้นำหลักสูตรการพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ไปใช้ในการ พัฒนาศักยภาพแกนนำ พบว่าได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้ความเข้าใจและ ได้ฝึกทักษะในการพัฒนาโครงการเชิงรุก ทั้งจากการเรียนรู้ในหลักการทางวิชาการ และจากการฝึกปฏิบัติ รวมถึงการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน

การพัฒนาโครงการเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย และไม่ยากเกินความสามารถของ แกนนำ นักวางแผน หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนและโครงการของ หน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผนงาน และโครงการ เพื่อที่จะได้จัดทำโครงการได้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแผนงาน และนโยบายต่อไป นอกจากนี้การจะเป็นผู้จัดทำ โครงการได้ดีนั้นจะต้องหมั่นฝึกฝนบ่อยๆ มีข้อมูลมาก ข้อมูลถูกต้อง เพียงพอ และทันสมัย วิเคราะห์สถานการณ์อย่างถ่องแท้ ก่อนจัดทำโครงการ และหลังจาก

นั่นก็นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาเขียนตามแบบฟอร์มการจัดทำโครงการของแต่ละหน่วยงาน ตามประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว โครงการที่ดีควรมีข้อในการพิจารณาดังต่อไปนี้



การพัฒนาโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผน การคิดอย่างเป็นระบบ รอบคอบ ถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง (คิดให้ทะลุ) ก่อนที่จะลงมือจัดทำโครงการ จะช่วยลดปัญหาในเรื่องของความไม่เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ โครงการและยุทธศาสตร์ที่ยังเป็นชิ้นเป็นส่วน (ชนมชิ้น) ขาดการบูรณาการซึ่งกันและกันและระหว่างโครงการด้วยกัน และช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำโครงการไปดำเนินการ และตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่อไป

บรรณานุกรม

ประภาพรพรณ อุ่่นอบ และธีรเดช ฉายอรุณ. (2551). **โครงการเชิงรุก: ฐานความคิดทางทฤษฎี และแนวทางการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ้ง. เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2542). **การประเมินผลโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุรียา วีรวงศ์. (2543). **คู่มือการประเมินผลโครงการ.**
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2554). **การเขียนโครงการวิจัย: หลักการและแนวปฏิบัติ.**
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพิศ สุขแสน. (2542). **นโยบายสาธารณะและการวางแผน. อุดรดิตถ์ : สถาบัน
ราชภัฏอุดรดิตถ์.**
- สุวิมล ติรกานันท์. (2543). **การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ.**
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2552). **เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

การพัฒนาความรู้ด้านการประเมินในงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ

พรธิดา วิเศษศิลป์านนท์

ศิวัะพร ภูพันธ์

บทนำ

การทำงานในสังคมปัจจุบันและอนาคตที่มีความเป็นพลวัตและซับซ้อน อยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกที่ก้าวไปสู่กระแสโลกาภิวัตน์ มีการแข่งขันสูง การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคใหม่นี้ มีความจำเป็นต้องนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง ผ่านดังกล่าว การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสุข แก่คนทำงาน และเมื่อคนทำงานมีความสุข ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการสร้างผลิตภาพที่ดีขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์กร สุขภาวะต่อไป บุคคลและองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับตัวในด้านต่างๆ โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยการใช้นโยบายการจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม องค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีการจัดการที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงเท่านั้น

การดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางสังคมที่สามารถสร้างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สามารถทำงานเพื่อเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ และพัฒนาศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถแสวงหา และสร้างความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น ในปัจจุบันมีเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่จะสามารถนำมาใช้ปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรประเภทต่างๆ ได้หลายประการ ทั้งเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ การจัดการความรู้ การวิจัย การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น สำหรับแกนนำในการส่งเสริมองค์กรสุขภาวะที่เป็นทั้งนักคิด นักบริหารจัดการ และนักปฏิบัติ ที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น จะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในหลายๆ ด้านเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการ และขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ซึ่งความรู้ที่จำเป็นประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ คือ **การติดตามประเมินผล**

การติดตามประเมินผล มีพัฒนาการมายาวนาน และมีการนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร/ โครงการ แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้โครงการ พิจารณาแล้วว่าการดำเนินการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะนั้น ประกอบด้วยผู้คน ซึ่งมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน และเป็นงานในลักษณะของจิตอาสาที่ต้องการความสมัครใจของผู้เข้าร่วมโครงการ รวมทั้ง การสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลในรูปแบบการประเมินเพื่อสร้างการเรียนรู้ จะช่วยให้ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรสามารถออกแบบการประเมินเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของคนทำงานได้ และการประเมินแบบเสริมพลังซึ่งเป็นการประเมินที่ให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโดยตนเอง ซึ่งผลของการประเมินสามารถนำมาใช้ในการกำหนดการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ กระบวนการประเมิน นับว่าเป็นการพัฒนาสมรรถนะของคนทำงานไปในเวลาเดียวกัน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาศักยภาพแกนนำ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการประเมินผลการทำงานขององค์กร/โครงการ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงเป็นสิ่งจำเป็น โครงการจึงจัดทำหลักสูตรการประเมินผลขึ้นเป็นหลักสูตรย่อยในการพัฒนาศักยภาพแกนนำในหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร ซึ่งเนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วยแนวคิดการประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาวะ การประเมินต้นน้ำ การประเมินกลางน้ำ และการประเมินปลายน้ำ รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย การถอดบทเรียน และการประเมินแบบเสริมพลัง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพ เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานในฐานะผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร สร้างเสริมการเรียนรู้ของคนทำงาน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการองค์กรสุขภาวะต่อไป

แนวคิดการประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาวะ

การประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาวะ มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น เป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานได้ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และยังเป็นกลไกที่ช่วยทำให้เกิดคุณภาพของการบริหารจัดการการดำเนินงาน ภาคิเครือข่ายมีทักษะความสามารถในการประเมินผล รวมทั้ง สามารถนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานได้

ในการประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาวะ ในที่นี้ จะแบ่งการประเมินตามช่วงเวลาการดำเนินงานของโครงการ 3 ระยะ คือ ระยะแรก การประเมินต้นน้ำ เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ระยะที่ 2 การประเมินกลางน้ำ เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ และ ระยะที่ 3 การประเมินปลายน้ำ เป็นการประเมินเมื่อจบโครงการและหลังจบโครงการไประยะหนึ่งแล้ว

1) การประเมินต้นน้ำ (Upstream evaluation)

การประเมินต้นน้ำเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นก่อนดำเนินโครงการ (pre-implementation stage) เป็นช่วงของการพัฒนาโครงการ จนได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่ดี มีคุณภาพ และพร้อมที่จะดำเนินงาน ซึ่งเรียกว่า **ช่วงต้นน้ำ (upstream)** การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดข้อเสนอโครงการ เรียกว่า การจัดการต้นน้ำ (upstream management) ซึ่งเป้าหมายของการประเมินต้นน้ำมี 2 ประการ ประการแรก คือ ผู้เสนอโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพระหว่างการพัฒนาโครงการ หรือเรียกว่า เกิดการเรียนรู้ และประการที่สอง คือ การได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแหล่งทุน ซึ่งคุณภาพนี้ควรเป็นที่รับทราบของทั้งผู้ขอรับทุน ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ และแหล่งทุน

การประเมินต้นน้ำ มีกรอบความคิดในเรื่องของคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก ซึ่งเน้นการประเมินในเรื่องบริบทและการวางแผนโครงการว่า เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด ซึ่งอาจดูได้จากความต้องการจำเป็นของโครงการ ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการและความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและผลของโครงการ ทั้งนี้ การประเมินต้นน้ำนับว่าเป็นการประเมินที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- **ผู้ให้ทุน** การประเมินต้นน้ำจะเป็นหลักประกันว่าโครงการที่จะให้การสนับสนุนนั้น เป็นโครงการที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและสังคม นอกจากนี้ การประเมินต้นน้ำอย่างเป็นระบบยังจะช่วยให้แหล่งทุนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโครงการอันเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างแหล่งทุนและผู้ขอรับทุนอีกด้วย

- **ผู้รับทุน** การประเมินต้นน้ำนั้นมิจุดยืนที่ใช้การประเมินเพื่อการพัฒนา มิใช่เป็นการประเมินเพื่อการตัดสินใจ อนุมัติ หรือไม่อนุมัติโครงการเท่านั้น ดังนั้น ผู้ขอรับทุนจึงมิได้อยู่ในสถานะตั้งรับหรือถูกประเมินเพียงอย่างเดียว แต่การประเมินต้นน้ำอย่างเป็นระบบ ผู้ขอรับทุนจะได้รับทราบและได้เรียนรู้ถึง

การพัฒนาโครงการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแหล่งทุน เป็นการเสริมพลังให้กับผู้ขอรับทุน และเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะได้รับการอนุมัติโครงการ และยังเป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณาโครงการ

- **ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ** ส่วนหนึ่งของการประเมินต้นน้ำก็คือการประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ ดังนั้น การประเมินต้นน้ำที่เป็นระบบจะช่วยสร้างมาตรฐานการประเมินข้อเสนอโครงการ ลดความลำเอียงที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ประเมินไปได้บ้าง นอกจากนี้ การประเมินต้นน้ำที่เป็นระบบยังช่วยเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการได้เรียนรู้และทำความเข้าใจโครงการที่จะประเมินได้มากขึ้น รวมทั้งยังลดช่องว่างระหว่างผู้ประเมินและผู้ขอรับทุนได้อีกทางหนึ่ง

การประเมินต้นน้ำสามารถอาศัยรูปแบบการประเมินภายใน ซึ่งทีมงานของผู้ดำเนินโครงการจะทำการประเมินการพัฒนาโครงการของตนเอง เพื่อปรับปรุงข้อเสนอโครงการให้ดีขึ้นตามมาตรฐานเดียวกันกับที่แหล่งทุนกำหนดหรืออีกทางหนึ่ง อาจใช้รูปแบบการประเมินภายนอก ซึ่งใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียกับโครงการ มาพิจารณาข้อเสนอโครงการว่าสมควรอนุมัติให้ดำเนินโครงการ หรือโครงการที่เสนอนั้นเป็นไปตามมาตรฐานของแหล่งทุนหรือไม่ ตัวอย่างรูปแบบ/วิธีการประเมินต้นน้ำ ได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น (need assessment) การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ (feasibility study) เทคนิคการเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist) การประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการ (STAR Model) เป็นต้น

2) การประเมินกลางน้ำ

การประเมินกลางน้ำ (midstream evaluation) หรือ การประเมินระหว่างดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายชื่อ ได้แก่ implementation evaluation หรือ process evaluation หรือ ongoing evaluation หรือ formative evaluation ทั้งนี้ การประเมินกลางน้ำ หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงด้านต่างๆ ของแผนงาน/โครงการ ขณะที่

แผนงานกำลังดำเนินอยู่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติงานในโครงการสอดคล้องกับแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้ โดยการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารงาน (บุคคลและงบประมาณ) การดำเนินการตามแผน ปัญหาอุปสรรค ผลงานที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินกลางน้ำ จึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่เหลือหรือในช่วงต่อไป สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน/การบริหารจัดการโครงการ ปรับปรุงนโยบาย แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะช่วยให้โครงการมีแนวโน้มและมีโอกาสที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีวิทยาการประเมินกลางน้ำที่สามารถนำมาปรับใช้มีหลายวิธี ได้แก่ การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) การประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based evaluation) การประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) และการติดตามและประเมินผลด้วยเครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) เป็นต้น

3) การประเมินปลายน้ำ (Downstream Evaluation)

การประเมินปลายน้ำ (downstream evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการ ในช่วงสิ้นสุดการดำเนินโครงการ (post-implementation stage) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ขยายการดำเนินโครงการต่อหรือยุติการดำเนินโครงการ หรือนำบทเรียน (lesson learned) ที่ได้จากการดำเนินโครงการไปใช้ประโยชน์ในโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

การประเมินปลายน้ำมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ประการแรก เป็นการประเมินเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) ในการดำเนินโครงการที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการ ผลของการประเมิน

ปลายน้ำจะช่วยตอบสังคมได้ว่าการดำเนินโครงการได้ใช้ทรัพยากรสาธารณะนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ประการที่ 2 เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา (development) ผลการประเมินและบทเรียนจากผลการประเมินปลายน้ำ จะใช้ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินโครงการในอนาคต และประการที่ 3 เป็นการประเมินเพื่อสร้างความรู้ (knowledge) การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจและหาคำอธิบายอย่างลึกซึ้งถึงผลการดำเนินโครงการและปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง จะทำให้สามารถสังเคราะห์ความรู้จากการดำเนินงานออกมาเป็นความรู้ใหม่ ที่ใช้ประโยชน์ในการดำเนินโครงการใหม่ได้

การประเมินปลายน้ำ นับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินโครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรรวมแบบบูรณาการ กล่าวคือ ผลของการประเมินปลายน้ำจะบอกถึงผลสำเร็จของโครงการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นการสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถตัดสินใจว่าในการก้าวไปสู่เป้าหมายของสุขภาพองค์กรรวมในชุมชนควรดำเนินโครงการนั้นๆ ต่อไปหรือไม่ และหากจะดำเนินโครงการต่อไป หรือดำเนินโครงการใหม่ในอนาคตควรจะทำอย่างไร เพื่อยกระดับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องพบกับปัญหาเดิมซ้ำอีก

การประเมินปลายน้ำ มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักในการประเมินผลที่สำคัญ 2 แนวคิด ดังนี้

3.1) การประเมินผลสรุปโครงการ (summative evaluation)

เป็นการประเมินผลที่ได้จากการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประสบผลสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการประเมินโครงการจะนำไปใช้เพื่อตัดสินใจในการขยายการดำเนินการต่อ หรือยุติการดำเนินโครงการ (WTO, 2002 อ้างถึงใน อุทัยทิพย์ รักรัตนยาบรรณ, 2551) ทั้งนี้ การประเมินผลสรุปโครงการ จะดำเนินการทันทีเมื่อกิจกรรมสุดท้ายของโครงการเสร็จสิ้นลงตามที่กำหนดไว้โดยเป็นการประเมิน

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ รวมทั้ง การอธิบายปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ของความสำเร็จเหล่านั้น

การประเมินผลสรุปโครงการ จะให้ความสำคัญกับการประเมินในมิติ *ด้านประสิทธิภาพ (effectiveness)* ของโครงการ ซึ่งพิจารณาผลสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ *มิติด้านประสิทธิผล (efficiency)* ของโครงการ ซึ่งพิจารณาผลสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของโครงการอย่างประหยัดและคุ้มค่า (JICA, 2004 อ้างถึงใน อุทัยทิพย์ รักษรรยาบรรณ, 2551) อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลสรุปโครงการ ควรมีการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการดำเนินโครงการ โดยมีการเก็บข้อมูลพื้นฐานตามตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นก่อนเริ่มโครงการ และเมื่อโครงการสิ้นสุดลง หรืออีกวิธีหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบระหว่างการมีและไม่มีโครงการ โดยพื้นที่หรือกลุ่มทั้งสองที่เปรียบเทียบกันจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เหมือนหรือคล้ายกัน

3.2) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (ex-post evaluation)

เป็นการประเมินที่ทำภายหลังที่การดำเนินโครงการสิ้นสุดลงไปแล้วระยะหนึ่ง อาจเป็นภายในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 5 ปี ภายหลังจากโครงการสิ้นสุดลง ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการว่าจะใช้เวลาในการเกิดผลที่ต้องการศึกษายาวนานเพียงใด (JICA, 2004; WTO, 2002 อ้างถึงใน อุทัยทิพย์ รักษรรยาบรรณ, 2551) ผลที่ได้จากการประเมินโครงการจะนำไปใช้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการในอนาคตให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น

การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการจะให้ความสำคัญกับการประเมินใน 3 มิติ ดังนี้

- **ผลกระทบ (impact)** ของโครงการ เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการหรือเกิดผลสืบเนื่องมา รวมทั้งผลลัพธ์ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินผลกระทบทำได้ยากกว่าผลลัพธ์ เนื่องจากผลกระทบมักเป็นผลระยะยาว ต้องใช้เวลานานในการเกิดขึ้น

และมักมีตัวแปรภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลมาจากโครงการที่ดำเนินหรือจากสาเหตุอื่นด้วย การประเมินผลกระทบจะช่วยให้รู้ว่ากลยุทธ์ในการดำเนินโครงการที่ใช้ จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายหรือไม่ การพิจารณาผลกระทบควรพิจารณารอบด้าน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศ

- **ความยั่งยืน (sustainability)** ของโครงการ เป็นการพิจารณาว่าโครงการยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ถึงแม้ว่าเวลาที่กำหนดไว้จะสิ้นสุดลงไปแล้วก็ตาม โดยความต่อเนื่องในการดำเนินโครงการนี้อาจจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรของชุมชน องค์กรในชุมชน หรือมอบหมายให้เป็นนโยบายของท้องถิ่น หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบต่อเนื่องไป

- **ความสอดคล้อง (relevance)** ของโครงการ เป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องของโครงการ ตั้งแต่การพิจารณาว่าแนวคิดหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินโครงการยังมีความสอดคล้องกับบริบท สภาพปัญหา หรือยังดำรงความสำคัญอยู่หรือไม่ เมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของบริบท และปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ตามระยะเวลาที่เปลี่ยนไป

การประเมินปลายน้ำ มีความครอบคลุมทั้งการประเมินผลสรุปโครงการ และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ตามแต่ความต้องการใช้ประโยชน์ของการประเมินในแต่ละครั้ง อย่างไรก็ตาม การประเมินปลายน้ำโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการประเมินใน 5 มิติ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ ความยั่งยืน และความสอดคล้อง นอกจากการตรวจสอบผลลัพธ์ความสำเร็จใน 5 มิติ นี้แล้ว การประเมินปลายน้ำ ยังให้ความสำคัญกับการอธิบายปัจจัยเงื่อนไขของการเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จด้วย

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ประกอบด้วยเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานจำนวนมาก ในที่นี้เป็นกรนำเสนอสาระของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงาน คือ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม การถอดบทเรียนเพื่อประเมิน

ตนเอง และการประเมินผลแบบเสริมพลัง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation)

แนวคิดการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1970 - 1985 เนื่องจากการนำเสนอประเด็นคำถาม และข้อวิพากษ์โต้แย้งต่อแนวคิดการประเมินแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะใช้เทคนิคเชิงปริมาณและมักจะเกี่ยวข้องกับ การทดสอบใช้แบบวัดทางจิตวิทยา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติ ของกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งบทบาทของนักประเมินเปรียบเสมือน ผู้มีอำนาจทางวิชาการที่จะทำหน้าที่ชี้ความเป็นความตายของโครงการ ในขณะที่ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เป็นการประเมินที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ที่มี ส่วนได้เสีย หรือผู้ที่มีความสนใจได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินทุก ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ การออกแบบการประเมิน การวิเคราะห์ ผลการประเมิน นำเสนอผลการประเมิน การสรุปและการจัดทำรายงานผล การประเมิน (UNSAID Center for Development Information and Evaluation, 1996) ทั้งนี้ อวยพร เรื่องตระกูล (ม.ป.ป.) ได้อธิบายว่า การประเมิน ผลแบบมีส่วนร่วม นักประเมินมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน และผู้มีส่วนได้เสียที่ เข้าร่วมการประเมินเกิดการเรียนรู้เทคนิคการประเมินจากการปฏิบัติจริง ผลการ ประเมินตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น และมีการนำผลการ ประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

การนำระบบติดตามและประเมินผลภายในแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ จะ เสริมสร้างโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการได้เข้าร่วมเรียนรู้ อย่างเป็นขบวนการเดียวกัน ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การนำมาวิเคราะห์แลกเปลี่ยน เพื่อตรวจสอบหรือสะท้อนความคิดเห็นในกิจกรรมแต่ละขั้นตอน และหาแนวทาง การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ ให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้นักพัฒนาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการได้เกิดการเรียนรู้ วิธีการทำงานที่ไม่หยุดนิ่ง (dynamic) สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยน รวมทั้ง

แก้ไขปัญหาได้ตรงสถานการณ์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการขององค์กรได้อีกด้วย (อรุณี เวียงแสง และคณะ, 2548)

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะโน้มเอียงที่จะรับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจของผู้เสียเปรียบและมีพลังอำนาจน้อยในสังคมมากกว่ากลุ่มอื่นๆ และวิธีการประเมินก็เปิดกว้าง สามารถใช้ได้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสรุปลักษณะสำคัญของการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม จำนวน 6 ประการ ประการแรก คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายของโครงการ เจ้าหน้าที่ แหล่งทุน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ โดยผู้เกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรงควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญในการประเมินผล คือการออกแบบการประเมินผล การสะท้อนกลับข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานต่อไป ประการที่สอง คือ ส่งเสริมการเรียนรู้ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงได้ ในหลายมิติ นอกจากนี้ ยังได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ และมีตรรกะระหว่างผู้ร่วมประเมินผล โดยเฉพาะเป็นการสร้างความรู้ใหม่เกิดขึ้น ประการที่สาม คือ มีความต่อเนื่อง การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเป็นวงจรที่ต่อเนื่องและเคลื่อนไปข้างหน้า ประกอบด้วยการวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินงานและประเมินตนเอง แล้วจึงเคลื่อนไปสู่การวิเคราะห์ การวางแผนและการดำเนินงานต่อไป ประการที่สี่ คือ ใช้วิธีการและเครื่องมือหลายประเภท ส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่าการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ แต่แท้ที่จริง สามารถเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือได้หลายประเภทเพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะของผู้เข้าร่วม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมินผล ตลอดจนเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ประการที่ห้า คือ ให้ความสำคัญกับกระบวนการและผลของโครงการ ซึ่งไม่แตกต่างจากการประเมินทั่วไป รวมถึงการให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานที่ทุกฝ่ายควรเข้ามา

มีส่วนร่วม เพราะถือว่าทั้งหมดสัมพันธ์กันและสะท้อนสถานภาพการพัฒนาได้อย่างแท้จริง และประการสุดท้าย คือ เน้นการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจ ปรับปรุง แก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อการวางแผนดำเนินการต่อไป

การประเมินแบบมีส่วนร่วมมีวิธีการและขั้นตอนดำเนินงานคล้ายกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยการประเมินแบบมีส่วนร่วมมีวิธีการและขั้นตอน คือ (1) ประสานงาน ติดต่อกัน สร้างความสัมพันธ์ นัดหมายกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง หรือที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประเมินโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงาน และนักประเมิน (2) ร่วมกันวิเคราะห์กำหนดประเด็นที่ต้องการจะทำการศึกษาระเมิน (3) ร่วมวิเคราะห์กำหนดเครื่องมือ เทคนิควิธีการ และแหล่งข้อมูลที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูล (4) เก็บรวบรวมข้อมูล (5) ร่วมวิเคราะห์สะท้อนกลับผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินโครงการ (6) ร่วมกำหนดกรอบและโครงร่างในการเขียนรายงานการประเมิน (7) เขียนรายงานการประเมิน (8) ร่วมกันอ่าน วิพากษ์รายงาน และเสนอแนะเพื่อการปรับแก้การเขียนรายงานก่อนตีพิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณะ

2) การถอดบทเรียนเพื่อประเมินตนเอง

การถอดบทเรียน นับว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการเรื่องที่สูงขึ้นไป หรือเป็นการทำความเข้าใจที่ฝังลึก (tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ทั้งนี้ ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2556) ได้อธิบายความหมายของการถอดบทเรียนไว้ว่าเป็นวิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบ เพื่อสกัดความรู้ฝังลึกในตัวคนและองค์ความรู้ของท้องถิ่นออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ สื่อรูปแบบต่างๆ โดยผลที่ได้จากการถอดบทเรียนนอกจากสื่อชุดความรู้แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียนจะต้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการถอดบทเรียน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ *ระยะสั้น* เกิดการปรับปรุงเทคนิคการทำงาน ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น แนวทางการทำงานปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม และการขับเคลื่อนงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน *ระยะกลาง* เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นของโครงการภายหลังจากการนำเอาบทเรียนไปใช้ และ*ระยะยาว* เกิดต้นแบบการทำงานที่ดี (best practice) เกิดรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ เกิดการพัฒนายุทธศาสตร์การทำงานในระยะต่อไป

วิธีวิทยาในการถอดบทเรียนมีความแตกต่างกันออกไปตามวงจรโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก เป็นการเรียนรู้เมื่อเริ่มต้นโครงการ (learn before) โดยเป็นการเรียนรู้จากเพื่อน (learning from your peers) รวมถึงการแลกเปลี่ยนกับผู้รู้ ระยะที่ 2 เป็นการเรียนรู้ระหว่างดำเนินการโครงการ (learn during) เป็นการสะท้อนกลับทันที (After Action Review-AAR) เมื่อจบกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งในกิจกรรมครั้งต่อไป และระยะที่ 3 เป็นการเรียนรู้หลังสิ้นสุดโครงการ (learn after) การเรียนรู้หลังจบสิ้นโครงการ (learning after doing) หรือ retrospect เป็นการพิจารณาว่าจะทำอะไรให้แตกต่างออกไป เพื่อให้งานดีขึ้น หากต้องการทำซ้ำอีก

ขั้นตอนทั่วไปของการถอดบทเรียน แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) ออกแบบและวางแผนการกำหนดรูปแบบในการถอดบทเรียน และการเลือกเทคนิคการถอดบทเรียน (2) ดำเนินการถอดบทเรียน การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น การถอดบทเรียนทั้งโครงการ (3) เผยแพร่ผลการบันทึกบทเรียน การพัฒนาชุดความรู้ และ (4) ติดตามผล การติดตามการใช้บทเรียนระหว่าง การปฏิบัติงาน การพัฒนาการใช้บทเรียนหลังสิ้นสุดโครงการ

3) การประเมินผลแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation)

การประเมินผลแบบเสริมพลัง หรือ การประเมินผลแบบสร้างพลังการ

ประเมิน อยู่บนพื้นฐานตามแนวคิดของการประเมินแบบสร้างร่วมมือจากทุกฝ่าย การประเมินผลแบบเสริมพลังนี้ มุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ให้มาร่วมกันดำเนินงาน จนเกิดเป็นพลังความรู้ ความเข้าใจในการประเมินและสามารถดำเนินการประเมินได้เอง ผู้ประเมินมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ ช่วยเหลือเชิงเทคนิค และสร้างพลังการประเมินร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554)

Fetterman (1996, 2000) ได้เสนอขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรหรือในโครงการสามารถทำการประเมินได้ด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจของโครงการหรือองค์กร (establishing mission) ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจหรือเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ขององค์กรหรือโครงการ (taking stock) และขั้นตอนที่ 3 การวางแผนสำหรับอนาคต (planning for the future) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ (establishing mission or vision statement)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นแรกของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เริ่มต้นด้วยการให้ผู้มีส่วนร่วมร่วมกันระบุพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของโครงการหรือหน่วยงาน นักประเมินทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดหาสถานที่ในการระดมสมอง การอภิปราย เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และเป็นอิสระ โดยให้ร่วมคิด สร้างหรือกำหนดวลี ข้อความที่แสดงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโครงการหรือองค์กรทั้งในส่วนที่มีอยู่เดิม กำลังดำเนินการ หรือกำลังจะนำมาใช้ หรือเสนอใหม่ จากนั้นก็ลงมติเพื่อหาพันธกิจหลัก และนำกลับไปให้สมาชิกทั้งหมดช่วยกันปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้อง จนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติของชุมชน (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998 อ้างถึงใน Fetterman & Eiler, 2001) ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนโครงการ และบทบาทในการสร้างความเป็นรูปธรรมโดยแสดงออกมาในรูปของเอกสารหรือข้อความ

บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าของกลุ่ม และความหมายของท้องถิ่นในรูปของพันธกิจที่นำไปปรับแต่งขั้นตอนต่อไปของการประเมิน ขั้นตอนนี้มีความจำเป็นอย่างมากต่อกลไกในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้เปรียบเป็นเครื่องยนต์ขับเคลื่อนการปฏิบัติ และการปฏิบัติเปรียบเป็นประวัติศาสตร์ของการเรียนรู้เช่นกัน (Wenger, 1997)

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (taking stock)

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการจัดลำดับความสำคัญ และประเมินกิจกรรมการปฏิบัติงานในปัจจุบันขององค์กร ขั้นตอนนี้พัฒนามาจากขั้นกำหนดพันธกิจที่มุ่งตอบคำถาม “ขณะนี้เรากำลังยืนอยู่ ณ จุดใดของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้” เป็นการสำรวจสิ่งที่มีอยู่ในโครงการหรือองค์กร จัดเป็นการค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของงานที่ทำอยู่ ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ ได้แก่ เมทริกซ์ประมาณค่าความสำคัญ หรือแผ่นกระดาษสำหรับใช้ประมาณค่า หรือเครื่องมือในลักษณะอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกได้สะท้อนคุณค่า ความเชื่อ ข้อตกลงเบื้องต้น และความรู้สึกของแต่ละคนในกระบวนการสนทนาหรือการพูดคุย ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าการตั้งคำถามเพื่อให้พวกเขาตอบเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร (Preskill & Torres, 1999)

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนสำหรับอนาคต (planning for future)

ในขั้นตอนนี้ ผู้มีส่วนร่วมจะถูกกระตุ้นด้วยคำถาม “จากจุดนี้คุณต้องการจะไปที่ไหน” เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมรู้ว่าพวกเขาควรจะทำอย่างไร ที่จะทำให้งาน โครงการ หรือองค์กรดีขึ้น นักประเมินจะทำหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกนำรายการกิจกรรมที่ได้มาจากขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการวางแผนสำหรับอนาคต ดังนั้น ตัววิสัยทัศน์หรือพันธกิจจึงนำไปสู่การรวบรวมข้อมูลของโครงการหรือองค์กร และใช้ข้อมูลที่ได้ปรับแต่งขั้นการวางแผนในอนาคต เพื่อให้ได้รายละเอียดและแนวทางในการตรวจสอบขั้นตอนของการประเมินและแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจทั้ง 3 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันไปในลักษณะของการปฏิบัติงานตาม

ปกติโดยทั่วไป มีการร่วมมือกันทำงานตั้งแต่ขั้นแรกจนประสบความสำเร็จ ในระหว่างกระบวนการดำเนินงานมีการสะท้อนกลับการปฏิบัติ การตรวจสอบ และการทบทวนรายละเอียดของงานและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ และเกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องสร้างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ดำเนินงาน ต้องใช้ความรู้ในการทำงานหลายด้าน ความรู้ด้านการติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการที่แกนนำผู้ขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะสามารถนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยความรู้ด้านการติดตามประเมินผลภายใต้ฐานคิดเพื่อสร้างการเรียนรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย จะช่วยให้แกนนำผู้ดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ สามารถออกแบบการประเมิน เลือกใช้เครื่องมือ ดำเนินการประเมิน และใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงการทำงานได้อย่างทันทั่วทั้ง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของคนทำงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน

การติดตามประเมินผลเพื่อสร้างการเรียนรู้มีหลักการ วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ผู้นำไปใช้จึงควรศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของเครื่องมือแต่ละอย่างและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ/องค์กร และวัตถุประสงค์ของการประเมินผล และองค์กรควรสนับสนุนให้แกนนำผู้ดำเนินงาน ขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามประเมินผล ด้วยการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ รวมทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สามารถนำความรู้ด้านการติดตามประเมินผลไปสู่การยกระดับคุณภาพการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

ธีรเดช ฉายอรุณ และประภาพรรณ อุ่่นอบ. (2552). **การประเมินต้นน้ำ (Upstream evaluation): โครงการเชิงรุกเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะชุมชน.** กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

ประภาพรรณ อุ่่นอบ. (2555). **การประเมินองค์กรสุขภาวะ.** เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามประเมินผลการทำงานของภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะฯ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2555. ณ โรงแรม ทีเค พาเลซ กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ. คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

_____. (2556). **การประเมินแบบเสริมพลัง: เครื่องมือการเรียนรู้ในงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร.** เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ครั้งที่ 3 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556. ณ โรงแรม The Royal Gems Gofit Resort นครปฐม. โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.

_____. (2556). **การถอดบทเรียน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ในโครงการ Happy Workplace.** เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามประเมินผลการทำงานของภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะฯ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2556. ณ โรงแรมสิงห์โกลเด้นท์เพลซ จังหวัดสงขลา. โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2546). **การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). **ทฤษฎีการประเมิน**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (บรรณาธิการ). (2549). **รวมบทความทางการประเมินโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณี เวียงแสง และคณะ. (2548). **การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- อวยพร เรื่องตระกูล. (ม.ป.ป). **การประเมินสมัชชา**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: ednet.kku.ac.th/~edad/OLD/research.../evaluation.doc เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2557.
- อุทัยทิพย์ รักษรรยาบรรณ. (2551). **การประเมินปลายน้ำ (Downstream evaluation): โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรรวมแบบบูรณาการในชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- Fetterman, D.M. (1996). **Empowerment Evaluation: An Introduction to Theory and practice**. In Fetterman, D.M., Kaftarian, S., and Wandersman, A. (eds.) *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fetterman, D. M. & Eiler, M. (2001). **Empowerment evaluation and organization learning: A path toward mainstreaming evaluation**. St. Louis, MO.: American Evaluation Association.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfied, A. J. (2007). **Evaluation Theory Models and Applications**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Wenger, E. (1997). **Practice, learning, meaning, identity**. *Training*, 34(2), 38-39.

การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน

ฉันทิร ประภาสุชาติ

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 นี้สถานการณ์ของโลกมีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 เป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารทุกอย่างไม่ได้จำกัดอยู่เพียงรอบตัวเราอีกต่อไป เพียงแค่คลิกปลายนิ้วก็สามารถก้าวข้ามพรมแดนไปทุกหนแห่งในโลกใบนี้ได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น บุคคลในศตวรรษที่ 21 นี้จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมอยู่เสมอ เป็นการเตรียมตนเองให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนเองได้เต็มศักยภาพ การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีกด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัว การทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชนทั้งในระดับหน่วยงาน องค์กร และสังคมโดยรวม ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละแห่งต่างมุ่งมั่นพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธีหรือวิถีคิดและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

ท่ามกลางสถานการณ์สภาพสังคมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนขึ้นในทุกมิติ ทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ฯลฯ ที่ต่างสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กรเหล่านั้นตามไปด้วย องค์กรหลายแห่งจึงนำแนวคิดการสร้างสุขในองค์กรตามแนวทางการสนับสนุนของสำนักสนับสนุนภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข

ในการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรของแต่ละองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านในของตนเองให้เป็นผู้ที่รู้จักเข้าใจตนเอง ยอมรับข้อด้อยเพื่อพัฒนาตนเอง และเป็นผู้ที่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางบุคลิกภาพ อุบิสัย ทัศนคติของผู้อื่น เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข บทความนี้จึงได้นำเสนอตัวอย่างกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านใน ซึ่งเป็นหลักสูตรย่อยของหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการงานสร้างสุขของโครงการพัฒนาวิถีทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่ใช้สำหรับพัฒนาแกนนำสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่เป็นตัวแทนจากภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านในของตนเอง และสามารถนำไปถ่ายทอด ประยุกต์ใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านในให้แก่บุคลากรในองค์กรของตน เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุขต่อไป โดยผู้เขียนจะนำเสนอตั้งแต่เนื้อหาสาระสำคัญโดยสรุปของหลักสูตรการพัฒนากการเปลี่ยนแปลงด้านใน

และได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ในส่วนท้าย โดยหวังว่าสาระสำคัญของบทความนี้จะเป็นการจุดประกายให้ผู้สนใจการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านในนำไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

เนื่อหาสาระของหลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน

หลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน มีเป้าหมายไปที่การสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านใน หลายคนอาจตั้งคำถามว่า “การเรียนรู้คืออะไร” “การเปลี่ยนแปลงด้านในคืออะไร” และเมื่อนำสองคำถามรวมกัน “การสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านใน” ความสงสัยอาจยิ่งเพิ่มพูนมากขึ้น ผู้เขียนขอสรุปความโดยย่อเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันต่อการสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านใน ในที่นี้หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่มีได้เพียงแค่การรับรู้ (reception) จากข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ หรือเพียงความเข้าใจ (comprehension) ที่คนหรือกลุ่มบุคคลมองเห็นความหมาย และความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสรรพสิ่งที่รับรู้มาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ในระดับที่สามารถอธิบายเชิงเหตุผลได้เท่านั้น แต่หมายถึงการปรับเปลี่ยน (transformation) ในสิ่งที่รับรู้และมีความเข้าใจแล้วเป็นอย่างดีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีคิด และระบบคุณค่าที่มีต่อตนเอง ผู้อื่น องค์กรและสังคม (เนาวรัตน์ พลายน้อยและธีรเดช ฉายอรุณ, 2554: 4-5) ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ผ่านกิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยที่ 1 การรู้จักและเข้าใจตนเอง, หน่วยที่ 2 การรู้จัก เข้าใจและยอมรับผู้อื่น และหน่วยที่ 3 การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ทั้งนี้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ได้ออกแบบให้มีกิจกรรมต่างๆ ดังตารางสรุปสาระโดยย่อดังนี้

ตารางที่ 1 สาระโดยย่อของหลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน

หลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน			
หน่วยที่	1	2	3
ชื่อหน่วย	การรู้จักและเข้าใจตนเอง	การรู้จัก เข้าใจและยอมรับผู้อื่น	การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกทักษะการฟังด้วยใจ ฝึกทักษะการสนทนากับตนเอง ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ฝึกทักษะการคิดใคร่ครวญและการสะท้อนความรู้สึก ฝึกการทำสมาธิภาวนาเพื่อการเจริญสติและความสงบจิตใจ 	<ol style="list-style-type: none"> เรียนรู้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ ฝึกทักษะการวิเคราะห์ลักษณะบุคคลเพื่อการบริหารคนอย่างเหมาะสม ฝึกทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่อจับประเด็นของเรื่องและเพื่อเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น ฝึกฝนทักษะการสื่อสารอย่างสันติ 	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกทักษะการสร้างใจกว้างใจในหลายมิติทั้งต่อตนเองงานเป้าหมายและโครงสร้างขององค์กร เรียนรู้และเข้าใจโครงสร้างระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาด้วยพลังกลุ่มผ่านกิจกรรมและสถานการณ์จำลอง
กิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> Dialogue (सानเสวนา) ตาราง 8 ช่อง คู่แท้ 	<ol style="list-style-type: none"> กงล้อสี่ทิศ (Celtic Wheel of Being) ศิลปะจัดความสัมพันธ์ นพลักษณ์ฉบับสั้น (Enneagram of Personality) 	<ol style="list-style-type: none"> โยนลูกบอล/ส่งต่อลูกบอล ทายคำภาพปริศนา ลูกบอลกระดาดขาหย้า การประมุข เป็ดมรณะ กัญแจมมีอ

อย่างไรก็ตาม แต่ละกิจกรรมนั้นมืองค์ประกอบที่ค่อนข้างมากทั้งสาระ การเรียนรู้หรือหลักการแนวคิดของกิจกรรม วัตถุประสงค์ วิธีการ ฯลฯ ผู้เขียน ขอสรุปสาระสำคัญจำแนกตามหมวดการเรียนรู้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 1 การรู้จักและเข้าใจตนเอง

กิจกรรม/ประเด็น	Dialogue (सानเสวนา)	ตาราง 8 ช่อง	คู่แท้
หลักการ	เคารพและให้เกียรติผู้อื่น เน้นการฟังมากกว่าการพูด ฟังด้วยใจเปิดกว้าง เมตตา ไม่ด่วนตัดสิน ไตร่ตรอง ย่อนความสิ่งที่ได้ฟังโดย ไม่เรียบเรียงใหม่และกล่าว ถึงความคิด ความเชื่อและ ความเข้าใจต่อสิ่งที่ได้รับฟัง และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	เตรียมความพร้อมผู้เข้าร่วม กิจกรรมสำหรับกระบวนการ การที่จะดำเนินการร่วมกัน ต่อไป ทบทวนตนเอง และทำความรู้จักผู้อื่น	สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่าง ผู้เข้ารับการอบรมให้ พร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน
วัตถุประสงค์	- ผู้เข้าร่วมกิจกรรม บอกเล่าความกังวลใจ และความคาดหวังของ ตนเองที่มีต่อกระบวนการ - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรม รู้จัก กันมากยิ่งขึ้น - เพื่อเป็นการละลาย พฤติกรรม และเตรียม ความพร้อมให้ผู้เข้า อบรม	- ละลายพฤติกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ - เพื่อเปิดพื้นที่ให้เกิด ปฏิสัมพันธ์ เรียนรู้ ทักษะการฟัง อย่าง ไม่ตัดสิน

กิจกรรม/ประเด็น	Dialogue (सानเสวนา)	ตาราง 8 ช่อง	คู่แท้
<p>วิธีการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการชี้แจง วัตถุประสงค์ กติกา - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนั่งเป็นวงกลม ทบทวนความรู้สึก สภาวะตนเอง สิ่งที่กำลังพลและความคาดหวัง ที่มีต่อกระบวนการครั้งนี้ และเขียนออกมา - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปัน สิ่งที่กำลังพลและความคาดหวัง - กระบวนการสรุปกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้าร่วมการอบรม ตีตาราง 8 ช่องพร้อมหมายเลขกำกับไว้ลงบนกระดาษที่ได้รับ - ให้ผู้เข้าร่วมการอบรม เลือกรู้จักเพื่อนที่รู้จักเขา น้อยที่สุด (หรืออยากทำความรู้จักด้วย) 8 คน ใส่ชื่อเพื่อนลงไปในแต่ละช่อง - กระบวนการถามคำถาม ตั้งแต่ข้อ 1-8 ให้ผู้เล่น หาคำตอบตามชื่อที่อยู่ในตาราง - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทบทวน สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม - กระบวนการสรุป กระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> - ขอให้ผู้เข้าอบรมเป็น เป็นวงกลมและหันหน้า เป็นงานติดบัตรคำไว้ ด้านหลังของผู้เข้าอบรม - วิทยากรขอให้ผู้เข้า อบรมเปิดตาโดยไม่ พุดกัน ผู้เข้าอบรม จะมองไม่เห็นบัตร คำตนเองขอให้เพื่อน ที่อยู่ข้างๆ ใ้คำ โดย ไม่พุดคำๆนั้นออกมา แล้วผู้ถูกให้ทายจนกว่า จะถูก - แต่ละคำจะมีคู่ เมื่อ ผู้เข้าอบรมทราบ ว่า ตนเองเป็นอะไรให้ไป ค้นหาผู้ที่คิดว่า เป็น คู่ของตนเอง - จับคู่แล้วนั่งลงให้เร็ว ที่สุด - ให้เวลา 3 นาทีให้ พุดคุยและกับคู่ถาม ข้อมูลที่เกี่ยวกับเขา ให้มากที่สุด วิทยากร ให้สัญญาณ - จากการพุดคุยมีอะไร บ้างที่เหมือนกัน โดย ไม่คาดคิดมาก่อนเช่น ภูมิถิ่นบ้านเกิดอยู่ ที่เดียวกันเป็นคนถนัด ซ้ายเหมือนกัน

ตารางที่ 3 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 2 การรู้จัก เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

กิจกรรม/ประเด็น	กมลสัทธิศ	ศิลปะจัดความสัมพันธ์	นพลักษณ์ฉบับสั้น
หลักการ	พฤติกรรมมนุษย์เกี่ยวกับลักษณะนิสัยของสัตว์สี่ชนิดและทิสัทธิศลักษณะนิสัย/พฤติกรรมทั้งสี่แบบสามารถหมุนเวียนได้ไม่ตายตัวในหนึ่งคนมีลักษณะทั้งสี่แบบแต่จะมีแบบเดียวที่โดดเด่นเป็นพิเศษสิ่งที่มีอิทธิพลต่อลักษณะนิสัยต่างๆได้แก่การอบรมเลี้ยงดูสิ่งแวดล้อมผู้คนรอบข้างวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ตำแหน่งหน้าที่การงานบทบาทที่สวมอยู่ (สามี, ภรรยา, เจ้านาย, ลูกน้อง, หัวหน้าองค์กร, ฯลฯ) บุคคลที่ยึดถือเป็นต้นแบบ	การทำงานของแต่ละบุคคลมีแบบแผนที่แตกต่างกันเรียนรู้และเข้าใจแบบแผนการทำงานของตนเองและผู้อื่นผ่านกิจกรรมศิลปะจัดความสัมพันธ์ เรียนรู้ที่จะปรับวิธีการทำงานร่วมกัน	นพลักษณ์เป็นศาสตร์ที่ช่วยในการรู้จักกับตนเองตามความเป็นจริง ทำให้รู้จักจริตนิสัยตนเอง ศาสตร์นพลักษณ์นี้แบ่งอุปนิสัย บุคลิกภาพของคนออกเป็น 9 ลักษณะ หรือ 9 บุคลิก 9 ลักษณะ (คน สมบูรณ์แบบ, ผู้ให้, นักแสดง, ผู้สร้างความสำเร็จ, คนโคกซึ่ง ศิลปิน, ผู้สังเกตการณ์, นักปฎิภาผู้ช่างสงสัย, นักผจญภัย, เจ้านาย ผู้ปกป้องและสุดท้าย ผู้ประสานไมตรี
วัตถุประสงค์	- เข้าใจพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น	- เห็นถึงแบบแผน (pattern) การทำงานของตนเองและของผู้อื่นที่แตกต่างจากเรา - สามารถปรับทำที่วิธีการ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่าง	- เพื่อเรียนรู้และเข้าใจตนเอง - เพื่อเรียนรู้ เข้าใจ บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล - เพื่อเรียนรู้และเข้าใจวิธีการทำงานหรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

กิจกรรม/ประเด็น	กฏข้อสี่ที่	ศิลปะจัดความสัมพันธ์	นพลักษณ์ฉบับสั้น
<p>วิธีการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการบรรยายแนวคิดทฤษฎีกฏข้อสี่ที่พร้อมแสดงแผนภาพหรือการแสดงบทบาทเป็นตัวแทนของทิศทั้งสี่และให้ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์บุคลิกภาพลักษณะนิสัยของผู้แสดงแต่ละตัว 2. ให้ผู้เข้าร่วมได้วิเคราะห์ตนเองว่าตนเองเหมือนกับสัตว์ในทิศไหนมากที่สุด 3. ชี้แจงว่าอาจมีองค์ประกอบของสัตว์มากกว่า 1 ชนิดแต่ลองพิจารณาว่ามีชนิดใดมากกว่ากัน 4. อาจวิเคราะห์โดยใช้แผนภาพวงกลม 5. แบ่งกลุ่มตามชนิดของสัตว์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> o เลือกจุดแข็งและจุดอ่อนของสัตว์ที่ตนเองเลือกมาอย่างละ 1 ข้อ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการย้ำว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช้เสียงพูด แจกกระดาษ A4 ให้ผู้เข้าอบรมคนละ 1 แผ่น 2. ให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนออกมาเลือก สีคนละ 2 สี/ ชนิด จากอุปกรณ์ที่เตรียมไว้ให้ (จัดเตรียมสีไม้ สีน้ำมัน สีน้ำคละกัน) กำหนดให้ออกมาทีละคนในขณะที่เลือกขอให้สังเกตใจของตนเอง 3. ให้แต่ละคนเริ่มต้นวาดภาพอะไรก็ได้ (ที่เป็นนามธรรม) ลงบนกระดาษของตนเอง โดยใช้สีที่ตนเองเลือกมา (3 นาที) 4. ให้ผู้เข้าอบรมนำกระดาษและสีที่ตนเองเลือกและเดินไปรอบๆ บริเวณ เชิญชวนให้อยู่กับตนเอง พยายามไม่สบสายตา พูดคุยกับเพื่อน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการบรรยายแนวคิดทฤษฎี นพลักษณ์โดยย่อ 2. ให้ผู้เข้าร่วมได้วิเคราะห์บุคลิกภาพของตนเองตามแบบทดสอบ นพลักษณ์ (ฉบับสั้น) 3. กระบวนการอธิบายความหมายของผลคะแนน และอธิบายบุคลิกภาพของคนแต่ละลักษณะ ข้อเด่น ข้อด้อยและวิธีการทำงานร่วมกับคนในลักษณะต่างๆ

กิจกรรม/ประเด็น	กมลลอสี่ทศ	ศลปะจ้ดควมส้มพ้ันร้	นพลัษณ์ฉบับส้ัน
	<ul style="list-style-type: none"> o เชื่อมโยงกับประสบการณส์่วนตัวที่แสดงให้เห้นว่าเราเป็นส้ตร้ชนด้นั้นและแลกเปล่ยนกัน 6. รววมกลุ่มใหญ่แลกเปล่ยนเร่ยนร้ระหว่างส้ตร้แต่ละชนด ค้ถามเพื่อแลกเปล่ยน o หากต้องทำงานร้วมกับผู้อื่นที่มีนส้ยแตกต้งจากเราเราต้องการให้เขาเข้าใจเราอย่างไร (ส้เงที่จ้จะร้องขอจากส้ตร้ชนดอื่น) o แนวทางในการพัฒนาตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> 5. เมื่อกระบวนกรให้ส้ญญานระฆัง ทุคนหยุดและจับคูกับคนที่อยู่ใกล้เรามากที่สุดนั่งลง 6. ให้ท้ั้งคู “วาดภาพด้วยกัน” โดยต้องวาดท้ั้งสองภาพ ของตนเองและของเพื่อน โดยใช่อุปกรณที่ตนเองมีเท่านั้น 7. ให้ส้ญญานระฆังหมดเวลาให้หยุดวาดและออกเดิน 8. 4-5 รอบโดยแต่ละรอบให้เวลาในการวาดภาพ ส้้นลงเร่อยๆ 9. เทคนคที่กระบวนกรใช้ซึ่งช่วยทำให้บรรยาคาสผ่อนคลายไม่ต้งเคร่ียดค้ือ การเป็ดเพลงบรรเลงคลอไประหว่างทำกจกรรม 	

ตารางที่ 4 กิจกรรมหมวดการเรียนรู้ที่ 3-1 การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข

กิจกรรม/ประเด็น	ส่งต่อลูกบอล	ทายคำภาพปริศนา	ลูกบอลกระดาดขยำ
หลักการ	ความสัมพันธ์ สร้างความ คุ้นเคยระหว่างผู้เข้าร่วม กิจกรรม เรียนรู้การทำงาน ร่วมกันอย่างตระหนัก ในความสำคัญของบทบาท หน้าที่ของแต่ละคนที่ส่งผล ต่อเนื้อซึ่งกันและกัน การ ร่วมกันวิเคราะห์และ หาวิธีจัดการอุปสรรคหรือ ปัญหาในการทำงาน	การเรียนรู้การทำงาน ร่วมกันเป็นทีมอย่าง สร้างสรรค์เพื่อร่วมกัน ค้นหาแนวทางการ จัดการหรือแก้ไขปัญหา ที่กำลังเผชิญอยู่ร่วมกัน	การทำงานร่วมกัน ในองค์กรอาจประสบ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่มีได้คาดหมาย บุคคล จำเป็นต้องจัดการกับ ปัญหาเฉพาะหน้า เหล่านั้นอย่างสร้างสรรค์ และรวดเร็ว
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ความผ่อนคลาย สร้างความสนิทคุ้นเคย ระหว่างผู้เข้าร่วม 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมองเห็น สภาพการทำงานประจำ 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของ คนอื่นที่เกี่ยวข้องกับ งานของเรา 4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และหาวิธีจัดการ ปัญหาได้ 	<p>เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เกิด ความสามัคคีภายในกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมใช้ ความคิดสร้างสรรค์ในการ วิเคราะห์หาคำตอบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อความสนุกสนาน ให้ผู้เล่นรู้จักกัน มากขึ้น 2. ผู้เล่นได้ใช้ความคิด สร้างสรรค์ ในการ ตอบคำถาม 3. ผู้เล่นสามารถแก้ไข สถานการณ์ เฉพาะหน้าได้

กิจกรรม/ประเด็น	ส่งต่อลูกบอล	ทายคำภาพปริศนา	ลูกบอลกระดาษขยำ
วิธีการ	<ol style="list-style-type: none"> แบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็น 2 ทีม โดยการนับเลข 1 และ 2 ในแต่ละทีมให้ผู้เข้าร่วมยืนเป็นวงกลมในระยะที่พอเหมาะ ให้ผู้เข้าร่วมคนแรกในวงเลือกเพื่อนโดยการเรียกชื่อ 1 คนควรจะเป็นคนฝั่งตรงข้าม ไม่อยู่ใกล้กัน เกินไปนัก คนที่ถูกเลือกแล้วให้ก้าวมาด้านหน้าและเลือกเพื่อนคนต่อไปโดยไม่ซ้ำกัน จนคนแรกที่เลือกเป็นคนสุดท้ายที่ถูกเลือก ผู้เข้าร่วมต้องจำชื่อเพื่อนที่เราเลือกให้ได้และจำได้ว่าใครเลือกเรา ให้โยนลูกบอลโดยไม่ให้ลูกบอลตกพื้นให้ห่างที่สุด (ลูกบอลสีแดง โยนไปหาเพื่อนที่เราเลือก, ลูกบอลสีเขียว โยนย้อนกลับไปยังคนที่เลือกเรา, ลูกบอลหลากสี ส่งวนไปทางด้านขวามือเรื่อยๆ) ผู้เข้าร่วมสะท้อนผลการเรียนรู้จากกิจกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 7-8 คน ผู้เข้าอบรมตั้งใจดูภาพปริศนาที่ทางกระบวนกรฉาย และปรึกษากันในกลุ่มเพื่อหาคำตอบ เมื่อกลุ่มใดทราบคำตอบแล้วให้จับมือเพื่อนในกลุ่ม ยกมือพร้อมกันพร้อมส่งเสียง “เฮ้” ตามด้วยคำตอบ กระบวนกรให้คะแนนกลุ่มที่ตอบถูก กระบวนกรฉายภาพปริศนาต่อไปให้ผู้เข้าอบรมดูและทายอีก เพื่อให้แต่ละกลุ่มแข่งขันกันต่อไป กลุ่มใดทายถูกมากที่สุดกลุ่มนั้นเป็นผู้ชนะ 	<ol style="list-style-type: none"> กระบวนกรชี้แจง กระบวนการของกิจกรรม กำหนดให้ผู้เข้าอบรมนั่งหรือยืนล้อมวง เปิดเพลง ส่งลูกบอลกระดาษไปเรื่อยๆ เพลงหยุดอยู่ที่ใคร คนนั้นต้องเปิดกระดาษชั้นแรกออก อ่านและทำตามคำสั่งหรือตอบคำถาม กระบวนกรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม กระบวนกรสรุปบทเรียนจากกิจกรรม

ตารางที่ 5 กิจกรรรมหวมตการเรียนรู้ที่ 3-2 การทำงานร่วมนกันอย่างมปีรเสถธิภพ
และมปีความสุข

กิจกรรรม/ปรเสถ์น	การปรสมูล	เป็ตมรณะ	กฤณแจมมือ
หลั้กการ	องค้กรจะปรเสถผลสำเร้ง ได้มกนน้อยเพียงไอนั้น ซึ้นกักับการจัดสรร ทรัพยาการที่มีอยู่อย่าง ตระหนกัถึงคฤณค่าของ สึ่่งนั้การทำงานร่วมนกัน เป็นทีม อย่งตระหนกัใน ความสำคัถึของผู้ร่วมนทีม เรียนรู้ที่จะบรหิรจัดการ ความต่งนั้ให้สามารถ บรลลูเป้าหมายที่ต่งการ ร่วมนกันได้ในการทำงาน ร่วมนกันในองค้กรเพื่อ ให้ปรเสถผลสำเร้งนั้ จำเป็นต่งมปีการออกแบบ และวางแผนการทำงาน ร่วมนกันอย่งเป็นระบบ และเรียนรู้ทักษะการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหนัาร่วมกัน อย่งสร้งสรรค้ การทำงานทุกระเภท อาจมปีปัญหาหรืออุปสรรค เกิตซึ้นมกนบ้างน้อยบ้าง กิจกรรรมกฤณแจมมือเป็น กิจกรรรมที่ฝีกทักษะในการ แก้ปัญหาร่วมกัน		

กิจกรรม/ประเด็น	การประมุข	เปิดมธนะ	กฤษฎแฉม่อ
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณค่า 2. ให้ผู้เล่นได้รู้จักร่วมกัน บริหารจัดการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เล่นได้ร่วมกันวางแผน การทำงานร่วมกัน 2. เพื่อให้ผู้เล่นใช้ความว่องไว พริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เล่นได้รู้จักการแก้ปัญหา 2. เพื่อให้ผู้เล่นได้มีปฏิสัมพันธ์กัน
วิธีการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ 6-8 คน 2. ผู้ดำเนินเกมอธิบายสถานการณ์ โลกกำลังจะแตก เรากำลังจะไปอยู่ดาวดวงใหม่แต่ละกลุ่มจะได้รับเงินจำนวนหนึ่ง สามารถซื้ออะไรก็ได้ติดตัวไปเริ่มต้นชีวิตใหม่ บนดาวดวงนั้นเงินไม่มีความหมาย 3. ผู้ดำเนินเกมแจกเงินแต่ละกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีสิบนาทีที่จะตกลงว่าจะซื้ออะไร จะใช้เงินแบบไหน 4. ผู้ดำเนินเกมเริ่มโชว์สิ่งของที่ละประมุขทีละอย่างโดยเริ่มจากของที่มีมูลค่าน้อยๆ 5. ระหว่างเล่นต้องมีคนคอยเก็บเงิน คอยคุมเกม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เล่นนั่งบนเก้าอี้ที่เตรียมไว้โดยเหลือเก้าอี้ว่างไว้ 1 ตัว 2. ผู้ดำเนินการเล่น ซึ่งเรียกว่า “เปิด” เดินไปเพื่อจะนั่งบนเก้าอี้ว่าง 3. ผู้เล่นต้องขยับไปนั่งเพื่ออุดช่องว่าง เพื่อไม่ให้เปิดได้นั่งเก้าอี้ที่ว่างไปเรื่อยๆ 4. ผู้ดำเนินการต้องจับเวลาการเล่นแต่ละครั้งว่าผู้เล่นสามารถรักษาเก้าอี้ว่างไว้ได้นานเท่าใด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จับคู่ 2. นำเชือกฟางผูกปลายทั้ง 2 ข้างให้เป็นลักษณะบ่วงคล้ายกฤษฎแฉม่อ 3. คนที่ 1 นำบ่วง (กฤษฎแฉม่อ) ใส่ที่ข้อมือของตนทั้ง 2 ข้าง 4. อีกคนหนึ่ง นำบ่วง (กฤษฎแฉม่อ) ใส่ที่ข้อมือข้างหนึ่ง แล้วนำปลายเชือกอีกข้างหนึ่งไปคล้องกับกฤษฎแฉม่อของคน ที่ 1 ก่อนนำมาใส่ข้อมือตนเอง 5. ให้ผู้เล่นคิดวิธีการที่จะทำให้เชือกหลุดออกจากกัน (เป็นอิสระต่อกัน) โดยที่เชือกของทั้งสอง

กิจกรรม/ประเด็น	การประมวล	เปิดมธณะ	กฏณแฉมือ
	6. เมือสิ่งของถูกประมวลไปหมดแล้ว ผู้นำเกม แจกแจงการใช้เงินของแต่ละกลุ่ม ตามด้วยการถกเถียง		ฝ่ายต้องไม่หลุดจากข้อมือของตนเอง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาศัภษาภพจากหลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยแปลงด้ำนในพบว่ภระบวนกรที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรทำให้ผู้เข้รับกรอบรมสมำรณนำรูปแบบของกิจกรรมไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินกรกิจกรรมเพื่อสร้งองค์กรแห่งความสุขได้ อาทิเช่น การนำกิจกรรม Dialogue หรือสนเสวนำไปใช้กับกรท้งำนร่วมกันในองค์กร ทำให้พนักงานขององค์กรที่เข้ร่วมกิจกรรมเรียนรู้ถึงทักษะการฟัง การพูด การแสดงความคิดเห็น ช่วยเสริมสร้งความเข้ใจระหว่งกัน ป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมความร่วมมือกันในกรท้งำนของพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การประยุกต์ใช้กิจกรรมต้งๆ เหล่านี้ ควรค้ำนึ่งถึงสิ่งต้งๆ ต้งต่อไปนี้

1. ภระบวนกรหรือกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เข้ร่วมกิจกรรมรู้จกกันหรือละลายพฤติกรรมจะทำให้ผู้เข้ร่วมกิจกรรมเกิดควมไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น และพร้อมที่จะร่วมดำนเนินกรกรรมถัดไปได้ด้วยควมเต็มใจ ต้งนั้น การจัดลำดับของกิจกรรมจึงมีความสำคัญอย่งยิ่ง ควรเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่มุ่งเน้นการละลายพฤติกรรมระหว่งกันก่อน เสริมสร้งควมรู้ ความเข้ใจตนเองและผู้อื่น แล้วจึงดำนเนินกรกรรมที่มุ่งเน้นกรท้งำนร่วมกัน อาทิเช่น กิจกรรมสนเสวนำควรดำนเนินหลังกิจกรรมตรำง 8 ช่อง เป็นต้น

2. เลือกรกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัยวุฒิของผู้เข้ร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะอย่งยิ่งกิจกรรมที่ต้งใช้การเคลื่อนไหวร่างกายด้วยควมรวดเร็ว อาทิเช่น กิจกรรมเปิดมธณะ เป็นต้น

3. ท้ายกิจกรรมควรมีกระบวนการของการทบทวนตนเองของผู้เข้าร่วมกิจกรรมถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมนั้น ๆ และกระบวนการสรุปปิดท้ายกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดอีกครั้ง

บทความนี้เป็นเพียงตัวอย่างของกิจกรรมบางส่วนของหลักสูตรการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านในที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองของผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเรียนรู้ เข้าใจตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถดำเนินชีวิต ทำงานร่วมกับผู้อื่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างรู้เท่าทัน และมีความสุข ยังมีกิจกรรมอีกมาก ที่ผู้สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากทางโครงการ ตลอดจนแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

บรรณานุกรม

- เนาวรัตน์ พลายน้อย และธีรเดช ฉายอรุณ. (2554). การพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการประเมินผลแบบเสริมพลัง. (Empowerment Evaluation). (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิง.
- ปาริชาติ สุวรรณบุบผา. (2553). การจัดการกระบวนการสานเสวนา. นครปฐม: ศูนย์ศึกษาและ พัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภัทรียา กิจเจริญ. (2555). การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากด้านใน. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร. โครงการพัฒนาไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล. (2556). สุขเสวนา. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร. โครงการพัฒนาไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล. (2556). นพลักษณ์ (ฉบับสั้น): เรียนรู้สู่การบริหารทีมงาน. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร. โครงการพัฒนาไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.

ดัชนีคำหลัก

ก

- การวางแผนกลยุทธ์ 38
- การติดตามประเมินผล 1, 3, 58-59, 63, 77
- การถอดบทเรียน 24, 64, 70, 73-74
- การประเมินกลางน้ำ 64, 66-67
- การประเมินต้นน้ำ 64-66
- การประเมินปลายน้ำ 64, 67-67, 70
- การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 70-72
- การประเมินผลแบบเสริมพลัง 71, 74-75
- การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน 3, 80-83, 93-94
- การพัฒนาศักยภาพแกนนำ 1-3, 5, 59, 64
- การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร 23-24
- กล่องแห่งความสุข 8 ประการ 8, 22, 37

ก

- ความสุข 8 ประการ 8, 22, 25
- เครื่องมือวัดความสุข 8, 25, 27-28
- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ 3, 38, 40-43, 45-48, 59-60

จ

- ฐานข้อมูล 22-23

พ

ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร 1-2, 40, 63-64, 81
แผนยุทธศาสตร์ 38-44, 46-47

ภ

ภาคีเครือข่าย 1, 24, 40, 64, 81

ส

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร 7-8
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ 6-7, 40, 81

อ

องค์กรสุขภาวะ 1, 3, 5, 7-9, 30, 35-36, 62-64, 70, 77, 81
องค์กรแห่งความสุข 7-9, 14-15, 30, 36, 63, 81, 93

B

Best practice 74

E

Empowerment Evaluation 67, 74, 79

H

Happy Model 8-9, 14-15

Happy 8 Menu 8, 22, 37

Happy Workplace 7-8, 15, 25,28-34, 36-37, 78

Happy Workplace ROI 8, 25, 30, 32, 35, 37

Happy Workplace Index 8, 25, 28-29, 37

HeHa 8, 15-17, 37

K

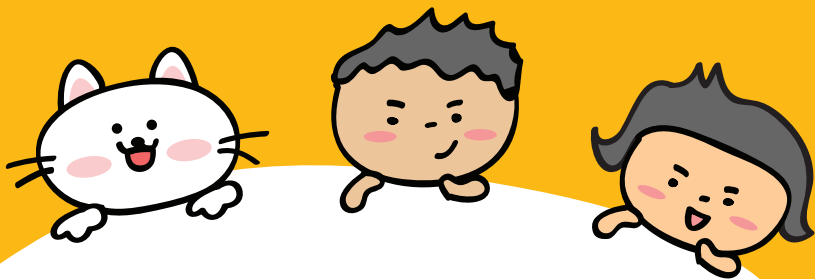
Knowledge Management 37

P

Participatory Evaluation 71

S

Strategic Planning 38



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล