



ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ

ก้าวไปเป็น **Happy Workplace**



ดร.ขวัญเมือง แก้วคำเกิง
บรรณาธิการ



โครงการพัฒนา “นักสร้างสุของค์กร” ด้วย MapHR
ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace

ความรู้สำหรับนักสร้างสุขขององค์กร



ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง
บรรณาธิการ

โครงการพัฒนา “นักสร้างสุขขององค์กร” ด้วย MapHR
ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
ภายใต้การสนับสนุนของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2556 จำนวน 1,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรกฎาคม 2557 จำนวน 2,000 เล่ม

ISBN 978-616-235-122-8

คำนำ

การสร้างความสุขให้คนทำงานในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดการสร้าง “องค์กรแห่งความสุข” ที่ช่วยสะท้อนให้เห็นสภาพปัญหา “ความไม่มีความสุข” อันเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านกระบวนการหรือกิจกรรมประจำวันที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อสุขภาพกาย สุขภาพใจของพนักงานและส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กร ทั้งด้านการยอมรับและความเชื่อมั่นต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ผลประกอบการ และด้านการครองใจพนักงาน ที่สะท้อนด้วยการแสดงความรัก ความสามัคคี ความทุ่มเท และความผูกพันต่อองค์กร

หนังสือ “ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace” เล่มนี้นำเสนอมุมมองและแนะนำเครื่องมือสำหรับการพัฒนา “องค์กรแห่งความสุข” ได้แก่ Happy Workplace Index และ MapHR Model เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ทำงานดูแลทุกข์-สุขให้กับพนักงานในองค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้ในการหาเหตุปัจจัยแห่งการสร้างสุข และพัฒนาเปลี่ยน “ทุกข์” ให้เป็น “สุข” โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลง “พฤติกรรม” ของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถสร้างสุขได้ตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สารบัญ



Happy Workplace Index คืออะไร?	5
ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ	12
ก้าวไปเป็น Happy Workplace	22
MapHR แนวทางสำหรับนักสร้างสุของค์กร	34
M : Management สุข..ด้วยการจัดการองค์กร	41
A : Atmosphere สุข..ด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน	49
P : Process สุข..ด้วยกระบวนการสร้างสุข	56
H : Health สุข..ด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ	65
R : Result สุข..ด้วยผลลัพธ์องค์กร	73



*“การสร้างสุขเป็นสุดยอดปรารถนาของทุกคน
มีกลุ่มคนจำนวนน้อยที่มีโอกาส
จะสร้างสุขให้กับตนเองในช่วงเวลาทำงาน
โดยปรับวิถีคิดทางบวก
เพื่อให้ใจจับต้องสิ่งที่ดีงาม”*

ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้โอกาสทุกองค์กรร่วมสร้างองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace เพื่อทำเรื่องนี้ให้เป็นความจริง องค์กรจะได้สวยงามขึ้น และน่าอยู่สำหรับทุกคน



คืออะไร?

ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้องค์กรโดยเฉพาะภาคเอกชนในประเทศไทย เป็นองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยมีภารกิจในการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีทักษะและประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานมีความผูกพันให้กับองค์กร เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและยั่งยืน¹

แนวทางการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Framework) ขององค์การอนามัยโลก² เสนอว่าองค์กรที่จัดระบบการป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความผาสุกของพนักงานได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน คือ

- 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
- 2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน
- 3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน
- 4) การเชื่อมโยงกับชุมชน

การทบทวนรายงานและการศึกษาวิจัย พบว่าส่วนใหญ่แนวคิดองค์กรสุขภาพะของต่างประเทศเน้นเฉพาะสุขทางกาย (อาทิ ความปลอดภัย ไม่มีพฤติกรรมเสี่ยง) และสุขทางใจ (อาทิ ความเครียด) ยังขาดความครอบคลุมในเรื่องความสัมพันธ์ทางสังคม และสุขภาพทางปัญญา ดังจะเห็นจากเครื่องมือตรวจสอบสุขภาพในองค์กร (Company Health Check)³ เผยแพร่ภายใต้โครงการขับเคลื่อนยุโรป (Move Europe) มุ่งเน้นประเด็นสุขภาพในเรื่องการป้องกันการสูบบุหรี่ (Smoking Prevention) การบริโภคเพื่อสุขภาพ (Healthy Eating) การเคลื่อนไหวร่างกาย (Active living) และการลดความเครียด (Stress) โครงสร้างของประเด็นตรวจสอบ มีจำนวนรวม 27 ข้อ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

- 1) การพัฒนานโยบายและวัฒนธรรม (Policy & Culture)
- 2) การจัดองค์กรและโครงสร้าง (Organization & Structure)
- 3) กลยุทธ์และการดำเนินงาน (Strategies & Implementation)
- 4) ผลลัพธ์และการประเมิน (Results & Evaluation)

สำหรับการดำเนินงานประเทศไทย สำนักสนับสนุนสุขภาพะองค์กรได้เริ่มดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรภาคเอกชน โดยใช้แนวคิดการจัดการ **“ความสุข 8 ประการ⁴ หรือ Happy 8”** บนฐานของสุขภาพะทางกาย สุขภาพะทางจิต สุขภาพะทางปัญญา และสุขภาพะทางสังคม มี 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

สุขภาพดี (Happy Body)
มีน้ำใจงาม (Happy Heart)
รู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax)
แสวงหาความรู้ (Happy Brain)
ศรัทธาต่อศาสนาและศีลธรรม (Happy Soul)
จัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ (Happy Money)
ครอบครัวดี (Happy Family)
สังคมดี (Happy Society)

สำหรับการสร้างเสริมสุขภาพระดับองค์กร คณะทำงานโครงการพัฒนา “นักสร้างสุขขององค์กร” ด้วย MapHR ได้เริ่มต้นพัฒนาดัชนีที่ใช้สำหรับสะท้อนระดับสุขภาพขององค์กรภาคเอกชน ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2553 เรียกว่า **“ดัชนีสุขภาพขององค์กร”** (Healthy Organization Index)⁵ เพื่อใช้ประเมิน **“องค์กรสุขภาพ”** ที่ได้รับการสนับสนุนจากแผนงานสุขภาพขององค์กรภาคเอกชน (ชื่อเดิมของสำนักสนับสนุนสุขภาพขององค์กร) ว่าองค์กรภาคเอกชนเหล่านั้นมีการพัฒนาปัจจัยที่เอื้อให้เกิดสุขภาพในองค์กรอย่างไร และมีโครงการต่อเนื่อง ดำเนินการระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2553 ถึงเมษายน พ.ศ.2554 ภายใต้โครงการคู่มือสำรวจสุขภาพระดับองค์กร เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวให้เป็นโปรแกรม DBS (Data-based System) ที่ใช้งานง่าย สะดวก สามารถวิเคราะห์ ประมวลผลได้ถูกต้องและรวดเร็ว เผยแพร่ผ่านระบบออนไลน์ เรียกว่า COMPANY HEALTH CHECK⁶

ต่อมาเมื่อมีการนำมาใช้กับองค์กรภาคเอกชนจำนวนมากขึ้นทั้งองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พบว่าเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) จึงใช้ชื่อว่า **“ดัชนีสุขภาพระดับองค์กร หรือ Happy Workplace Index”**



Happy Workplace Index: HWI ชุดล่าสุดคือ

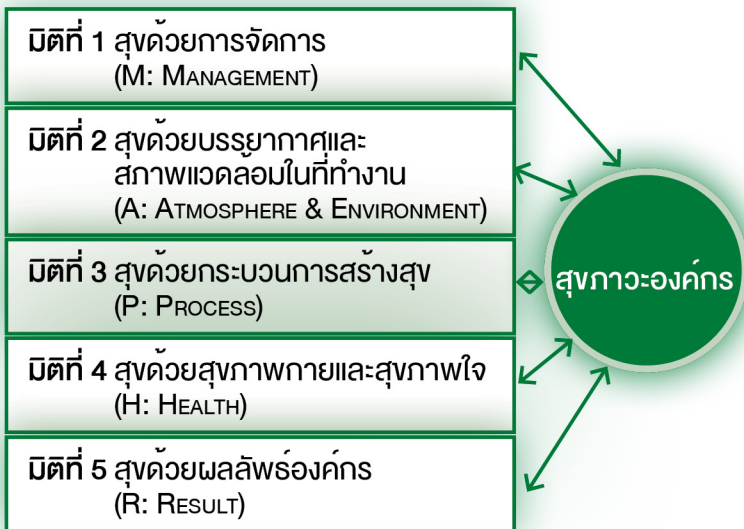
“HWI 2012” มีหัวข้อย่อยรวมจำนวน 37 ข้อ⁷ ค่าดัชนี

สุขภาวะองค์กรจะแสดงถึงระดับความสามารถในการจัดการ

ทรัพยากรที่เอื้อให้เกิดความสุข บนฐานของสุขภาพที่

สมบูรณ์ครอบคลุมทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาของบุคลากรในองค์กร
โครงการพัฒนาดัชนีตรวจสอบสุขภาวะองค์กร ได้ทำการสังเคราะห์
กิจกรรมสร้างสุขขององค์กรสุขภาวะต้นแบบในปีพ.ศ. 2553⁵ พบว่า ดัชนี
สุขภาวะระดับองค์กร มีปัจจัยสำคัญ 5 มิติ ประกอบด้วย

- 1) การจัดการ
- 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร
- 3) กระบวนการสร้างเสริมสุขในองค์กร
- 4) สุขภาพกายและสุขภาพใจ
- 5) ผลลัพธ์องค์กร



แผนภาพที่ 1

กรอบดัชนีสุขภาวะระดับองค์กร
(Happy Workplace Index framework)

การตรวจสอบสุขภาพขององค์กรเกิดขึ้นด้วยหลักคิดว่า หากมีสิ่งที่จะช่วยสะท้อนที่เป็นกลางให้ภาพความจริงและเหมาะสมกับองค์กรในภาพรวมจะช่วยสะท้อนสุขหรือทุกข์ขององค์กร และใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบเพื่อแก้ไข ก่อนที่สภาวะการณืจะเลวร้ายหรือรุนแรงจนนำไปสู่ภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตหรืองานบริการขององค์กร ขณะเดียวกันจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรสามารถเลือกใช้ เพื่อสร้างเสริมกระบวนการพัฒนาภาวะปัจจัยแห่งความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวคิดการพัฒนาดัชนีสุขภาพระดับองค์กร อาศัยหลักการตรวจสอบความสมดุลของปัจจัยภายในองค์กร ด้วยแนวคิดที่ว่า **“ต้องไม่เพิ่มความเครียดให้กับผู้ใช้”** องค์กรที่มีความตั้งใจในการพัฒนากระบวนการสร้างสุขและเลือกใช้เครื่องมือนี้ทาง จึงไม่ควรถูกบั่นทอนด้วยเครื่องมือชุดนี้ตั้งแต่เริ่มต้น

เกณฑ์ในการตรวจสอบแต่ละหัวข้อ จึงพัฒนาขึ้นโดยคำนึงถึง **“ประโยชน์ที่จะทำให้เกิดกระบวนการสร้างสุขในองค์กรเป็นสำคัญ”** เนื่องจากการกำหนดกิจกรรมสร้างสุขมีความแตกต่างกันไปตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้ที่จะกำหนดแนวทางของงานสร้างสุขจึงต้อง สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เครื่องมือชุดนี้จึงออกแบบให้มีการใช้งานด้วยการตรวจสอบขององค์กรได้ด้วยตนเอง

การสร้างสุขอาจจะเป็น **“เรื่องง่าย”** สำหรับองค์กรบางแห่ง และอาจจะเป็นเรื่องที่ **“เริ่มต้นไม่ถูก”** สำหรับองค์กรจำนวนมาก เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องขนาด ประเภท วัฒนธรรมและระบบบริหารงานของผู้นำองค์กร ดังนั้น ดัชนีสุขภาพระดับองค์กร จึงเน้นการใช้งาน 3 ประการ ดังนี้

1) ใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเอง มากกว่าการตรวจสอบเชิงประเมิน ซึ่งต้องอาศัยบุคคลจากภายนอกเข้ามาประเมินหรือตรวจสอบเรื่องภายในองค์กร องค์กรควรนำไปใช้ได้ด้วยตนเอง ทั้งวิธีการใช้งานกระบวนการบันทึก การรับรู้ผล และการนำผลไปใช้ประโยชน์

2) ใช้ตามความพร้อมและความสมัครใจ องค์กรที่เริ่มต้นทำกิจกรรมสร้างสุขอาจใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปรียบเทียบกับข้อมูลการตรวจสอบครั้งต่อไปภายหลังจากดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่งแล้ว เพื่อดูความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสนับสนุนการสร้างสุขภายในองค์กร หรือค้นจุดอ่อนและจุดแข็งของปัจจัยการพัฒนาเพื่อปรับความสมดุลของปัจจัยสนับสนุนการสร้างสุขในระยะยาว ทั้งนี้ โดยใช้ตามความพร้อมและความสมัครใจ

3) ใช้โดยไม่เปิดเผยข้อมูลองค์กรในระบบ เพื่อให้เกิดบรรยากาศของใช้งานอย่างกว้างขวาง องค์กรที่เข้ามาใช้งานจะได้รับการดูแลข้อมูลที่บันทึกไว้ในระบบ โดยจะนำเสนอเฉพาะภาพรวมของจำนวนองค์กรที่มีการจำแนกกลุ่มตามระดับการพัฒนา และแสดงตำแหน่งของสภาวะปัจจัยการสร้างสุขขององค์กรว่าอยู่ห่างจากค่าเฉลี่ยรวมขององค์กรทั้งหมดมาก-น้อยเพียงใด องค์กรที่ต้องการหาคู่เทียบเคียง (benchmark) สามารถแสดงความจำนงผ่านระบบและเป็นความยินยอมของทั้งสองฝ่าย



เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน; 2553.
www.happy8workplace.com/ [10/01/2012].
2. Burton, J. *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*.
WHO. Headquarters, Geneva, Switzerland; February, 2010.
3. Muylaert, K.; Beeck, R. & Broek, K. *Company Health Check: an instrument to promote health at the workplace*. Review Paper and Catalogue of Quality Criteria. ENWHP - Move Europe; February, 2007.
4. ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน. *Happy Workplace กลุ่มอุตสาหกรรม การไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*.
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร; 2553.
5. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. *รายงานสรุปผลการประเมินภายใน แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน*. สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.); 2553.
6. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. *ผลการพัฒนาดัชนีและ โปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร*. โครงการคู่มือสำรวจ สุขภาวะระดับองค์กร; 22 พฤศจิกายน 2553 - 6 เมษายน 2554.
7. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. *คู่มือตรวจสอบสุขภาวะ ระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index*. สำนักงานสนับสนุน สุขภาวะองค์กร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.); 2554.

ก้าวไปสู่ องค์กรสุขภาวะ



ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

แนวคิดเรื่องการสร้างสุขมีพัฒนาการมานาน ศาสตร์ของการ “เข้าถึงสุข” และ “สร้างสุข” ถูกคิดค้นมาตามลำดับ กล่าวกันว่าศาสตร์ด้านนี้โลกตะวันออกมีความก้าวหน้าเป็นอันมาก เพราะมีวิธีการ “เข้าถึงสุข” และ “สร้างสุข” ด้วยแนวคิดการพึ่งตนเองเป็นสำคัญมากกว่าการพึ่งพิงปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้มี “พฤติกรรมเสพติด” และ “เกินพอดี” เป็นความสุขที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาอันสั้น และเกิด “ทุกข์” ตามมาจาก “ผล” ของ “วิธีการ” ที่ตนเองเลือกวิธีการเข้าถึงและสร้างสุข ทางหนึ่งคือการใช้ “ทุกข์” ที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องกำหนดให้เรามองเห็นปัจจัยแห่งเหตุและปรับทิศทางให้ก้าวไปสู่เส้นทางที่ถูกต้องด้วยวิธีการที่เหมาะสม การพัฒนาสุขในระดับปัจเจกมีศาสตร์ที่น่าศึกษาค้นคว้ามากมาย ได้แก่ จิตตปัญญา การเจริญสติ และสมาธิแนวพุทธ เป็นต้น

สุขในระดับองค์กร ซึ่งหมายความถึง หน่วยงาน บริษัท สถานประกอบการ โรงเรียน ฯลฯ มีแนวคิดและกระบวนการที่แตกต่างอย่างไร และองค์กรที่คิดทำเรื่องนี้พัฒนาองค์กรกันอย่างไร บทความนี้ขอนำเสนอสาระ 3 ส่วนคือ

- 1) แนวคิดองค์กรสุขภาวะ
- 2) กระบวนการสร้างสุขภาวะองค์กร
- 3) สุขภาวะองค์กร “สร้างองค์กรสุขภาวะ”
โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) แนวคิดองค์กรสุขภาวะ

ทุกวันนี้แนวทางการพัฒนาประเทศมุ่งให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาไปสู่การสร้างสุข (Happiness) ให้กับประชาชน มากกว่าการมุ่งความสุขเฉพาะกลุ่มบุคคล และใช้ระดับ **“ความสุขของประชาชนในประเทศ”** เป็นดัชนีสำคัญในการสะท้อนผลงานและทิศทางการพัฒนา ปัจจุบันการบริหารองค์กรของภาคเอกชนมีความก้าวหน้าในเรื่องนี้ผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)¹ เป็นการเอาใจใส่และดูแล **“สุข”** ของประชาชนและคนในองค์กรรูปแบบหนึ่ง การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนี้อาจกระทำในชุมชนรอบบริเวณที่องค์กรตั้งอยู่ หรือชุมชนที่เป็นภูมิลำเนาของพนักงาน ขึ้นกับว่าองค์กรจะมีความพร้อมในการแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างไร ในด้านหนึ่งการที่องค์กรมีแนวคิดเรื่องนี้ช่วยให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นในสายตาของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า รวมทั้งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและชุมชนมีการพัฒนาไปในทางสร้างสรรค์ ในอีกด้านหนึ่งองค์กรได้มีการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของสายการผลิตในอุตสาหกรรมของตน นั่นคือการพัฒนา **“คนในองค์กร”** ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีจิตสำนึกที่ดี ทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคม

เรื่อง CSR เป็นก้าวอย่างหนึ่งของการพัฒนาสู่ **“องค์กรสุขภาวะ”** หรืออาจเรียกว่าองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายในการทำงานเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) นับจากปี 2550 เป็นต้นมา มีความพยายามผลักดันให้องค์กรภาคเอกชนเน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน มากกว่าจะมุ่งเพียงเรื่องการสร้างรายได้ และผลกำไรขององค์กรเท่านั้น

สำนักงานกองทุนประกันสังคม รายงานในปี 2554 ว่าประเทศไทย มีจำนวนสถานประกอบการประมาณ 389,682 แห่ง มีผู้ประกันตนประมาณ 9.7 ล้านคน โดยเป็นผู้ประกันตนในสถานประกอบการจำนวน 6 ล้านคน การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในภาคเอกชนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ใช้แนวคิดการจัดการ “**ความสุข 8 ประการ หรือ Happy 8**”² บนฐานของสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางจิต สุขภาวะทางปัญญา และสุขภาวะทางสังคม มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ สุขภาพดี (Happy Body) มีน้ำใจงาม (Happy Heart) รู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax) แสวงหาความรู้ (Happy Brain) ศรัทธาต่อศาสนาและศีลธรรม (Happy Soul) จัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ (Happy Money) ครอบครัวดี (Happy Family) และสังคมดี (Happy Society)



แผนภาพที่ 2

กรอบแนวคิดก้าวอย่างหนึ่งของการสร้างสุขภาวะองค์กร ด้วย CSR
ที่มา: กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (2553)

คำว่า “องค์กรสุขภาวะ” หรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีเป้าหมายให้คนทำงานในองค์กรมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีทักษะและประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน มีความรักและผูกพันองค์กร เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและยั่งยืน³

ค่านิยมหรือการให้ความหมายของคำว่า Happy Workplace ในบทความและงานวิจัยในต่างประเทศ เท่าที่พบเห็นได้แก่ คำว่า Workplace Health Promotion, Healthy Workplace, Healthy Organization โดยมีการนิยามไว้ดังนี้

องค์กรอนามัยโลก⁴ ให้คำอธิบาย “Healthy Workplace” ว่าเป็นองค์กรที่ให้การป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน”

Lowe⁵ นิยามว่า “Healthy Workplace” เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานและมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น”

Dive⁶ ระบุว่า “Healthy Organization” คือ องค์กรที่สามารถบรรลุถึงพันธกิจที่ตั้งไว้พร้อมๆ กับการเติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆ กัน”

นิยามดังกล่าว แม้จะมีความแตกต่างกันบ้างในประเด็นที่ต้องการเน้น แต่สิ่งที่สอดคล้องกันก็คือ การให้ความสำคัญกับเรื่อง “การพัฒนาคนในองค์กร” นักวิชาการต่างมองว่าองค์กรจะเติบโตและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง องค์กรต้องพัฒนา “คนให้มีคุณภาพ” ไปพร้อมกันด้วย

การที่บุคลากรจะมีคุณภาพสูงขึ้น กล่าวคือ มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งสภาพร่างกาย สภาพจิตใจ มีความรู้เท่าทัน และมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ย่อมมีความสามารถในการสร้างผลผลิตที่แตกต่างจากบุคลากรที่ขาดคุณภาพ นั่นคือ เจ็บป่วยบ่อย มีปัญหาด้านสภาพจิตใจ ไม่สนใจใฝ่เรียนรู้ให้ทันโลก และขาดสัมพันธภาพในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยมุ่งเรื่อง “การสร้างความสุข” ถือเป็นกุศโลบายที่สำคัญ แม้ว่า “ความสุข” ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัว แต่อีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องจัดกระบวนการขึ้น เพราะการใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในแต่ละวันเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน หากปล่อยให้บุคลากรจมปลักอยู่กับความทุกข์โดยไม่สนใจ หรือจัดให้บ้างแบบ “ความสุขชั่วแวบเดียว” ไม่ช่วยให้เกิดผลต่อการเพิ่มคุณภาพของคนก็เป็นเรื่องน่าเสียดาย เนื่องจากโอกาสในการพัฒนาคนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้มาก หากผู้นำองค์กรเอาใจใส่และตระหนักว่าการพัฒนาคนให้มีคุณภาพย่อมจะส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในเรื่องการมาเข้างานอย่างสม่ำเสมอ มีความรับผิดชอบ มีวินัยในการทำงาน รัก ผูกพัน ห่มเท เสียสละเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิตและงานบริการที่ลูกค้าพึงพอใจและให้การยอมรับ

2) กระบวนการสร้างสุขภาวะองค์กร

ปัจจุบัน “องค์กรสุขภาวะ” ตามแนวคิดนี้ เริ่มปรากฏไ้กลางให้เห็นตัวตนจริง ๆ บ้างแล้ว โดยนักวิชาการมองว่าองค์กรสุขภาวะน่าจะมีความแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภท และความมั่งคั่งขององค์กร องค์กรบางแห่งจึงอาจมุ่งเน้นความสำคัญในการสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความปลอดภัย รายได้ สวัสดิการ ฯลฯ ขณะที่องค์กรบางแห่งอาจให้ความสำคัญในเรื่องความต้องการที่มากกว่าขั้นพื้นฐานของพนักงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในงานอาชีพ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับ ความสุข ฯลฯ องค์กรที่ผู้เขียนเลือกมานำเสนอในบทความนี้มี 2 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน คือ “การสร้างคนดี” แต่กระบวนการ และผลลัพธ์ ได้สะท้อนให้เห็นการเอาใจใส่ “สุข” ของสังคม ร่วมไปกับการสร้างให้เกิด “สุข” ขึ้นในองค์กร

กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข ของโรงเรียนสัตยาไส⁷

โรงเรียนสัตยาไส อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าต้องการ **“สร้างคนดีเหนือสิ่งใด”** จากทัศนคติที่มองว่าคนดีไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมได้ สามารถช่วยเหลือผู้อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากด้วยความเสียสละ และสร้างสุขที่แท้จริงของมนุษย์ได้จากนั้นจึงค้นหาวิธีการหรือเครื่องมือ (Means) ในการขัดเกลาและบ่มเพาะคนดีขึ้นมา ซึ่งจะอาศัยหลักคุณค่าความเป็นมนุษย์ 5 ประการเป็นแกนหลักที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ได้แก่

- 1) ความรักความเมตตา (เปรมมา)
- 2) ความจริง (สัตยา)
- 3) ความประพฤติชอบ (ธรรมะ)
- 4) ความสงบสุข (สันติ)
- 5) การไม่เบียดเบียนกันและกัน (อหิงสา)

การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นนี้ดำเนินการ 2 ส่วน คือ

1) การสร้างบรรยากาศแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่งถือว่าการสร้างความสุขจากภายนอก อาทิ สร้างสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้ร่มรื่น รู้สึกผ่อนคลาย เน้นการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นคุณครูของโรงเรียนโดยผ่านขั้นตอนทดสอบในเรื่องการให้ความรัก ความเมตตา คุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียนได้ ฯลฯ

2) การขัดเกลาและพัฒนาจิตใจของคนในองค์กร นับเป็นการสร้างความสุขจากภายในตัวบุคคล วิธีการที่โรงเรียนใช้ก็คือการให้นักเรียนสวดมนต์ นั่งสมาธิ และฟังการเล่านิทานสอนธรรมหรือหลักคิดในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นสุข ฯลฯ

การสร้างสุขของโรงเรียนสัตยาไสได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ประจักษ์ชัด ส่วนหนึ่งแล้ว ได้แก่ การสร้างแนวทางการจัดการให้เกิดความสุขในองค์กร มีบรรยากาศที่เอื้อให้ครูและนักเรียนมีความสุข กิจกรรมการเรียนการสอน เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนากาย จิตใจ สังคม ควบคู่กับปัญหา นักเรียนมีความสุขกับผลสัมฤทธิ์ ทำให้ภาพรวมขององค์กรอยู่ในสภาวะ สมดุลที่เอื้อให้เกิดสุขได้ ในชีวิตประจำวัน

กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขของ บริษัท เอเซียพีริซิชั่น จำกัด³

บริษัท เอเซียพีริซิชั่น จำกัด เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตั้งอยู่ใน นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นองค์กรที่สร้างเสริม คุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน ด้วยคำมั่นว่า **“มุ่งสร้างคนดี ทดแทนคุณแผ่นดิน”** มีพนักงานประมาณ 450 คน เผชิญภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างหนัก ในปี พ.ศ. 2540 คำสั่งซื้อของลูกค้าลดลงทันทีกว่าร้อยละ 70 แต่สามารถ ปรับระดับประคองตัวรอดมาได้ แลมีความรักความผูกพันเกิดขึ้นเป็นดอกเบี๋ย ให้อีก ขณะเดียวกันบริษัทสามารถรักษาการแข่งขันได้ในระดับโลกด้วยระบบ งานมาตรฐานสากลบนวิถีแห่งความเป็นไทย

การสร้างสุขที่นี่เริ่มต้นด้วยการปลูกฝัง **“คุณธรรม”** ในจิตใจของ บุคลากรทุกคนอยู่เสมอ ด้วยการปฏิบัติตนตามแนวพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีกิจกรรมจำแนกได้ดังนี้

1) การสร้างความกตัญญู เช่น กิจกรรมสร้างสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ วันแม่แห่งชาติและวันพ่อแห่งชาติ สร้างความภาคภูมิใจเกิดเป็นไทยร่วมกัน จงรักภักดีต่อชาติ ทำความดีเล็กสูบบุหรี-เล็กเหล่า-เล็กการพนัน มอบกองทุนพัฒนาบ้านเกิด เป็นต้น

2) การสร้างความเสียสละ เปิดโอกาสให้พนักงานทำความดีทุก ช่องทาง เช่น โครงการซ่อมรถจักรยานและอุปกรณ์ให้นักเรียนช่วงพักเที่ยง โครงการปันน้ำใจให้น้อง โครงการรับบริจาคเลือดสร้างคลังโลหิต ปลูกป่า ถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ เป็นต้น

3) การสร้างวินัย เช่น ฝึกในค่ายลูกเสือ เข้าแถวเคารพธงชาติ ออกกำลังกายพร้อมกัน โยคะทุกสัปดาห์ โครงการ My Machine (เครื่องของ ฉันทองสะอาด ผลิตแต่ของดีเท่านั้น) ฝึกวางแผนการใช้จ่ายเงิน จัดทำบัญชี ไม่สร้างหนี้ มีศูนย์ให้คำปรึกษาเรื่องนี้ เป็นต้น

4) ด้านการสร้างสามัคคี เช่น โครงการแข่งขันกีฬาเวลาพักเที่ยง คณะกรรมการส่งเสริมการอยู่ดีมีสุข ร่วมใจลดอุบัติเหตุ เป็นต้น

5) ด้านพัฒนาคุณธรรม เช่น โครงการงดเหล้าเข้าพรรษา ฝึกจิตปฏิบัติธรรมทุกวันเจ็ดคืนโดยไม่ถือเป็นวันลา ทำบุญวันเกิดพนักงานประจำเดือน ทอดกฐิน เป็นต้น

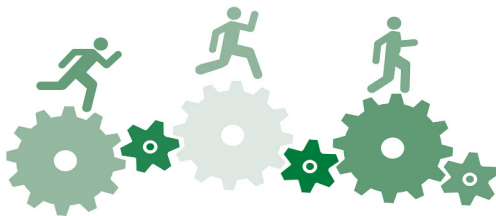
การสร้างสุขของบริษัท เอเชียพรีซิชั่น จำกัด แสดงผลลัพธ์ให้เห็นเด่นชัด โดยเฉพาะในภาวะที่บริษัทเผชิญภาวะวิกฤติ บริษัทอาศัยผู้นำที่ช่างคิด เชิงสร้างสรรค์และเป็นต้นแบบ สร้างทีมงานขึ้นมาจัดการกิจกรรมสร้างสุข เกิดบรรยากาศของการทำงานที่มีมิตรภาพระหว่างทีมงาน พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งทางกาย (ส่งเสริมสุขภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสี่ยง) จิตใจ (มีสำนึกคนดี รู้คุณค่า) สังคม (ทำดี มีกลุ่มอาสาช่วยบ้านเกิด โรงเรียน ชุมชน) ควบคู่กับปัญญา (การใช้ชีวิต การวางแผนใช้จ่ายเงิน) ทำให้ภาพรวมขององค์กรสามารถเกิดสุขขึ้นได้ พนักงานมีรายได้ที่มั่นคง มีการดูแลกัน ผูกพัน และไม่ทอดทิ้งกันแม้ในยามที่องค์กรอยู่ในภาวะวิกฤติ

3) สุขภาวะองค์กรสร้าง “องค์กรสุขภาวะ”

สุขภาวะที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความหลากหลายตามรูปแบบและลักษณะ กิจกรรมขององค์กร **“เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป”** วงรอบดังกล่าวหมุนเวียน รอบแล้วรอบเล่า บางครั้งช้าหรือเร็วจนประหนึ่งว่า **“สุข”** นั้นดำรงอยู่กับ องค์กรตลอดเวลา ภาวะเช่นนี้คนในองค์กรรู้สึกได้ เช่น รู้สึกอยากมาที่ทำงาน รู้สึกอบอุ่นปลอดภัยเมื่ออยู่ในองค์กร สบายใจเวลาที่พบเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้สวมใส่เสื้อองค์กร หรือเกิดปิติสุขเวลาเล่าเรื่องราว ที่ดีในองค์กรให้ใครสักคนฟัง เป็นต้น

องค์กรสุขภาวะเกิดขึ้นได้จากการสร้างสุขภาวะให้ดำรงอยู่ โดยพัฒนา และจัดการปัจจัยเกื้อหนุนให้สมดุล ได้แก่ การจัดการแนวคิด การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ การมีกิจกรรมสร้างสุขที่เหมาะสม การพัฒนาสุขภาพกาย-สุขภาพใจ และการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การศึกษากระบวนการสร้างสุขของโรงเรียนสัตยาไส และบริษัท เอเชียปริซิชั่น จำกัด ได้ให้คำตอบส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เลือกแนวทางสร้างสุข ที่เน้นการ **“พัฒนาคน”** และการพัฒนาด้านจิตใจให้มี **“สำนึกทำดี”** ประเด็นที่สำคัญและท้าทายที่สุดก็คือ **“การคิดค้นวิธีการหรือกิจกรรมที่เข้ากับองค์กร”**

องค์กรทั้งสองแห่งแสดงให้เห็นถึงระดับความรับผิดชอบที่มี องค์กรทั้งสองแห่งจึงเป็นองค์กรที่สังคมต้องการ และสังคมยังต้องการองค์กรสุขภาวะที่มีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนสังคมอีกจำนวนมาก เพื่อให้ **“สังคมเป็นบ้านหลอม”** ให้กับองค์กรอีกจำนวนหนึ่ง และคนที่ไม่สังกัดองค์กรอีกจำนวนมาก



เอกสารอ้างอิง

1. ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. *Happy Workplace กลุ่มอุตสาหกรรม การไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร. 2553.
2. แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. *เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิต คนทำงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ. คู่มือการสร้างเสริม คุณภาพชีวิตคนทำงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2552.
3. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. *รายงานสรุปผลการประเมินภายใน แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน*. แผนงานสุขภาวะองค์กร ภาคเอกชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2553.
4. Burton, J. *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. February 2010.
5. Lowe, G. S. *Healthy workplace strategies: Creating change and achieving results*. USA.: The Graham Lowe Group Inc. 2004.
6. Dive, B. *The healthy organization*. USA.:DMA Consultancy Limited. 2004.
7. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า). *เรื่องเล่า “องค์กรหลากหลาย” โครงการถอดรหัส 100 องค์กรหลากหลาย*. สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2553.

ก้าวไปเป็น Happy Workplace



ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

มุมมองเรื่อง “การสร้างสุข” มีฐานจากแนวคิดเรื่อง “การสร้างสุขภาพ” ซึ่งครอบคลุม 4 มิติคือ “กาย จิต สังคม ปัญญา” ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2552 กำหนดความหมายของ “สุขภาพ” ไว้ว่า “ภาวะของมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต ทางปัญญา และทางสังคม เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมอย่างสมดุล” และให้ความหมายของคำว่า “ปัญญา” ว่าเป็น “ความรู้ที่ รู้เท่าทัน และความเข้าใจอย่างแยกได้ในเหตุผลแห่งความดี ความซื่อ ความมีประโยชน์และความมีโทษ นำไปสู่ความมีจิตอันดีงามและเอื้อเพื่อเอื้อแผ่” ซึ่งนายแพทย์ประเวศ วะสี ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับสุขภาพ 4 ด้าน คือ กาย จิต ปัญญา สังคม เชื่อมโยงกันแบบบูรณาการ ดังนี้

- 1) **กาย** ได้แก่ ความแข็งแรง ปลอดภัย ปลอดภัย มีปัจจัยสี่
- 2) **จิต** ได้แก่ ความดี ความงาม ความสงบ ความมีสติ
- 3) **ปัญญา** ได้แก่ รู้ออบ รู้เท่าทัน ทำเป็น อยู่ร่วมกันเป็น บรรลุอิสรภาพ
- 4) **สังคม** ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ สังคมเข้มแข็ง สังคมยุติธรรม และสังคมสันติ

ฐานทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย มีส่วนอย่างสำคัญต่อการมีสุข-ทุกข์ของผู้คนโดยเฉพาะบุคคลที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันอยู่เป็นหมู่คณะ

แนวทางการสร้างเสริมสุขภาพในที่ทำงานตามกรอบของที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Framework) ขององค์การอนามัยโลก¹ อธิบายว่าองค์กรที่จะให้การป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความผาสุกของพนักงานได้นั้น ต้องสร้างโดยอาศัยแนวทางสำคัญ 4 ด้านคือ

- 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
- 2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน
- 3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน
- 4) การเชื่อมโยงกับชุมชน

มีรายละเอียด ดังนี้

1) **สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน** (The physical work environment)

สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น สิ่งก่อสร้าง เครื่องจักร เพอร์ริเจอร์ ผลิตภัณฑ์ สารเคมี วัสดุ และกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ พิการหรือเสียชีวิต รวมทั้ง ส่งผลต่อความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพ และการใช้ชีวิตของพนักงานตลอดช่วงเวลาการทำงาน

2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน (The psychosocial work environment)

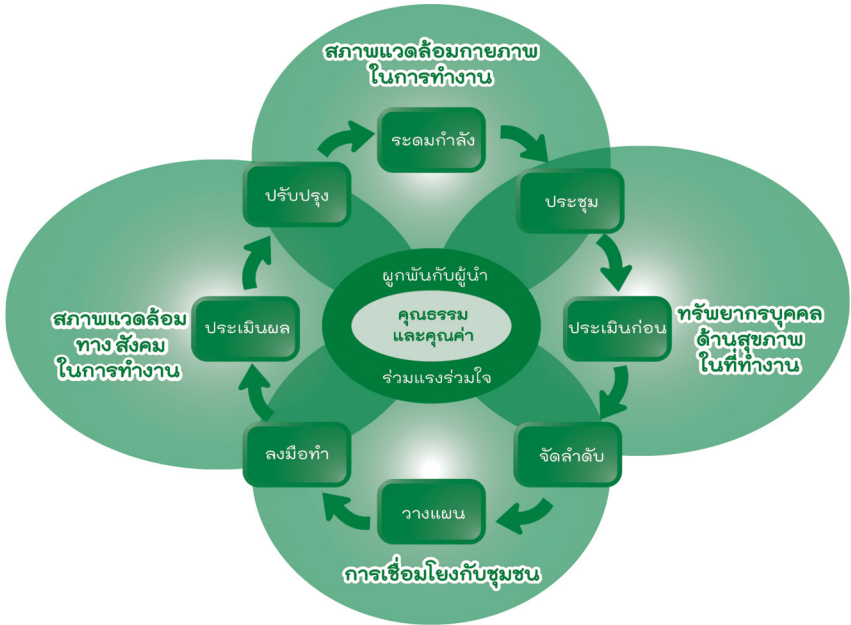
บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติซึ่งปรากฏขึ้นในองค์กร ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน และความพอใจของพนักงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดการดำเนินชีวิตเพื่อสุขภาพที่ดี เป็นต้น

3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน (Personal health resources in the workplace)

สิ่งสนับสนุนการจัดบริการด้านสุขภาพ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมที่ดูแลสุขภาพ บุคคลต้นแบบ อุปกรณ์ออกกำลังกาย การสร้างโอกาสที่บริษัทจัดเตรียมไว้ ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาหรือคงไว้ซึ่งวิถีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่คำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจ

4) การเชื่อมโยงกับชุมชน (Enterprise community involvement)

กิจกรรมขององค์กรที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อความปลอดภัย สุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจ รวมทั้งความพอใจของพนักงานและคนในชุมชน



แผนภาพที่ 3

กรอบการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ขององค์การอนามัยโลก (WHO, 2010)

แผนภาพแสดงถึงการนำโปรแกรมที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Program) ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการและการร่วมมือกันทั้งในด้านองค์ความรู้และการวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางและต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือความเป็นผู้นำ (Leadership Engagement) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker Involvement) ซึ่งขึ้นอยู่กับจริยธรรมและการให้คุณค่า (Values and Ethics) มีรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ระดมกำลัง (Mobilized) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญและมีความจำเป็น เป็นการระดมกำลังร่างพันธสัญญาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่และผู้นำทางความคิดของบริษัทและชุมชน ซึ่งหากมีข้อตกลงร่วมจะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนด้านทรัพยากรและวิชาการในกระบวนการขั้นต่อไป

ขั้นตอนของการระดมกำลังนี้ ไม่ใช่เพียงแค่การตอบตกลงจากเจ้าของบริษัทเท่านั้น สิ่งที่สำคัญของพันธสัญญานี้คือ การร่วมพัฒนาและการอนุมัตินโยบายทุกด้านจากผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดของบริษัท และสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน และตัวแทนบริษัท การระดมเงินทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมทั้งคน เวลา และความต้องการอื่น ๆ สำหรับการพัฒนาสถานประกอบการ

2. ประชุม (Assemble) เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้กำหนดข้อตกลงหรือพันธสัญญาร่วมกันแล้ว จะต้องมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เป็นช่วงเวลาที่คณะทำงานจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้

สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ควรจัดตั้งคณะกรรมการแยกต่างหากซึ่งอาจตั้งชื่อว่า “ทีมพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Team)” เป็นการรวมตัวแทนจากหลายระดับหลายภาคส่วนของธุรกิจและอาจรวมถึงบุคลากรด้านสุขภาพและความปลอดภัย บุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ วิศวกร และบุคลากรด้านการแพทย์รวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ทีมงานควรมีเพศหญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกับเพศชาย หรือมีจำนวนมากพอที่จะสะท้อนความต้องการได้ครอบคลุม

สำหรับบริษัทขนาดเล็ก หากเป็นไปได้ควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลภายนอกที่จะมาให้การสนับสนุน เช่น บุคลากรทางการแพทย์จากบริษัทขนาดใหญ่หรือจากคลินิกด้านอาชีวอนามัย ตัวแทนจากเครือข่ายเฉพาะของอุตสาหกรรมจังหวัด หรือจากบริษัทตัวแทนด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในพื้นที่ เป็นต้น

3. ประเมินก่อนดำเนินการ (Assess)

สิ่งที่จำเป็นจะต้องประเมินก่อนดำเนินการจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทและพนักงาน สามารถใช้เครื่องมือในการประเมินที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ควรมีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลูกจ้าง เช่น ข้อมูลการบาดเจ็บหรือความเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน ความพิการ การลาออก รวมทั้งควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือผลผลิต นโยบายการประเมินนี้จะเน้นที่สุขภาพของพนักงานและความเสี่ยงต่อสุขภาพ

สถานประกอบการขนาดใหญ่อาจเป็นลักษณะของการสำรวจ โดยถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นผู้นำ ความเครียดในสถานประกอบการ ความเครียดที่เกิดจากภายนอก พฤติกรรมสุขภาพของบุคคล สิ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะอันตรายที่พบในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน หรือในชุมชน เป็นต้น สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก การประเมินอาจใช้การสอบถามโดยการใช้แบบประเมินง่าย ๆ และการพูดคุยเป็นกลุ่มย่อยกับพนักงานและตัวแทน

3.2 การประเมินความต้องการในอนาคต สำหรับบริษัทและพนักงาน ในองค์กรขนาดใหญ่ อาจต้องมีการเทียบเคียงกับบริษัทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะต้องมีการทบทวนเอกสาร กรณีตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดี (good practice) หรือคำแนะนำในการปฏิบัติสำหรับพนักงานแต่ละคน จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นด้านความต้องการในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะสุขภาพ รวมทั้งสิ่งที่นายจ้างควรจะให้ช่วยเหลือ สำหรับองค์กรขนาดเล็กควรมีการปรึกษาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือมีการเยี่ยมชมบริษัทในภูมิภาคที่มีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อการประยุกต์แนวคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถปฏิบัติได้

ตัวอย่างวิธีการรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

- 1) การทบทวนเอกสาร รายงาน สถิติการบาดเจ็บหรืออุบัติเหตุ ข้อมูลด้านการตรวจสอบความปลอดภัย เป็นต้น
- 2) การเข้าตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยตรง เพื่อสำรวจสิ่งที่เป็นอันตราย หรือความเสี่ยงด้านสุขภาพ
- 3) การติดตามสภาพแวดล้อม และการตรวจสอบสุขภาพ การรักษาต่าง ๆ โดยความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญด้านอาชีวอนามัยหรือทางการแพทย์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลทั้งด้านกายภาพและด้านเคมีในสถานประกอบการ
- 4) ควรสำรวจข้อมูล ในลักษณะที่ไม่ระบุชื่อ หรือปกปิดชื่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งทางเอกสารหรือสื่อด้านอิเล็กทรอนิกส์
- 5) การสนทนากลุ่ม การประชุมกลุ่มย่อย โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ และมีคำถามที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งเป็นวิธีที่มีประโยชน์มากในบริษัทขนาดเล็ก หรือกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถในการอ่านและเขียนจำกัด นอกจากนี้ การสนทนากลุ่มยังมีประโยชน์ที่จะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์ขึ้นหรือเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการสำรวจในขั้นต้น
- 6) การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว อาจสัมภาษณ์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง
- 7) กล้องรับข้อเสนอแนะ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะตรงไปตรงมามากกว่าการจัดกลุ่มสนทนา

การรวบรวมข้อมูลนี้ ควรจะเปิดโอกาสให้เพศหญิงมีโอกาสในการให้ข้อเสนอแนะได้เท่าเทียมกับเพศชาย เครื่องมือการสำรวจที่ใช้ควรเป็นความลับ และปกปิดผู้ให้ข้อมูล และควรเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเพศของผู้มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลควรแยกกัน เพื่อให้ได้ประเด็นที่มีความสำคัญต่อเพศใดเพศหนึ่ง หากเป็นลักษณะของการสนทนากลุ่ม ควรคำนึงถึงความอิสระในการให้ความเห็นของเพศหญิง โดยจะไม่รู้สึกถูกคุกคามความเห็นโดยเพศชาย ขณะเดียวกันในเพศชายบางครั้งอาจรู้สึกฝืนใจที่จะแสดงความกลัวหรือกังวลในกลุ่มที่จัดให้มีการคละเพศ

4. จัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ทีมงานจะต้องจัดลำดับความสำคัญของประเด็นทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่จะมีปัญหามากมายที่จะต้องแก้ไข ถ้าในองค์กรขนาดเล็กและมีปัญหาน้อย ประมาณ 5-10 ประเด็น ทั้งผู้ประกอบการและพนักงาน อาจใช้วิธีการร่วมกันเลือกประเด็นที่สำคัญขึ้นมาแก้ไขก่อนโดยอาศัยวิธีการจัดลำดับ

ก่อนจัดลำดับความสำคัญควรมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจัดลำดับ โดยมีข้อพิจารณา 2 ข้อคือ

1) ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้มีบทบาทในสถานประกอบการ ได้แก่ผู้จัดการ พนักงาน และตัวแทน

2) ความต้องการพื้นฐานของ Maslow จะต้องมีการเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นจึงคำนึงถึงความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณา ได้แก่ ความยาก-ง่ายในการแก้ปัญหา ความเสี่ยง/อันตรายต่อพนักงาน (ความรุนแรงของการสัมผัสกับอันตรายและสิ่งที่คาดว่าจะเกิด) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข และข้อพิจารณาด้านนโยบาย

เมื่อได้เกณฑ์ร่วมกันแล้ว อาจเลือกใช้วิธีกำหนดลำดับความสำคัญ เช่น การรวมจำนวนทั้งหมดของปัญหาและนำมาจัดลำดับโดยใช้วิธีจำแนกแต่ละปัญหาเช่น (1) ปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วน (2) ปัญหาเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ หรือ (3) ปัญหาสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน ถ้ามีข้อย่อยอื่นใดในรายการที่ไม่สามารถจัดกลุ่มได้แสดงว่าเป็นข้อที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน ก็ตัดออกจากการพิจารณาไป

5. วางแผน (Plan) จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ควรมีการวางแผนล่วงหน้า 3-5 ปี มีการกำหนดกิจกรรมทั่วไปเพื่อจัดการปัญหาตามลำดับความสำคัญ และตามกรอบเวลาในแผนงานจะต้องมีหลักการและข้อมูลสนับสนุนโดยไม่ต้องลงรายละเอียดการปฏิบัติ แผนงานทั้งหมดควรมีเป้าหมายและระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

หลังจากการวางแผนงานแล้ว จะต้องจัดทำแผนงานประจำปีเพื่อกำหนดงานที่มีความสำคัญระดับสูงและจะต้องจัดการแก้ไขในปีแรก การวางแผนงานจะต้องพิจารณาหลักการ 4 ด้านได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน (3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน และ (4) การเชื่อมโยงกับชุมชนเป็นแนวทางในการวางแผน เช่น ปัญหาพนักงานมีความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ แขนขาขาดจากการไม่มีอุปกรณ์ป้องกัน การแก้ไขนอกจากจะพิจารณาแก้ไขด้านกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์ และ เครื่องจักร จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านจิตสังคม เช่น ปริมาณงานที่ต้องทำในช่วงเวลานั้น หรือปรับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเน้นผลผลิตมากกว่าเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน

หลังจากบรรลุความต้องการลงในแผนงานแล้ว ต่อไปคือการพัฒนาโครงการเฉพาะหรือแผนปฏิบัติการ โดยแผนงานประจำปีของปีแรกจะต้องมีรายละเอียดของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ รวมทั้งงบประมาณ แหล่งสนับสนุน ทรัพยากร และการประเมินผล

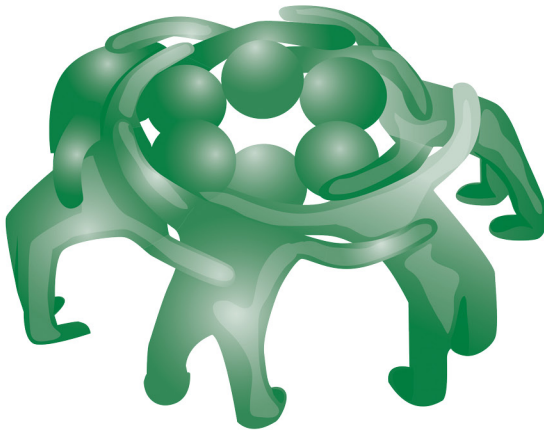
6. ลงมือทำ (Do) จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบลงในแผนปฏิบัติการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ ตัวแทน รวมทั้งข้อตกลงร่วมเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดความร่วมมือ

7. ประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนนี้ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา การประเมินสามารถจัดทำได้ตั้งแต่ขั้นเริ่มดำเนินการ ระหว่างดำเนินงาน และเมื่อโครงการสิ้นสุดลง

8. ปรับปรุง (Improve) เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการประเมิน เพื่อปรับปรุงโครงการที่ได้ปฏิบัติหรือเป็นการเพิ่มเติมในวงรอบถัดไป การประเมินอาจพบความต้องการใหม่ ๆ ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในแผนตั้งแต่แรก ดังนั้นการปรับเปลี่ยนแผนงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นหรือบางครั้งเทคนิคบางอย่างอาจไม่ได้ผลตามที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องการการปรับปรุงเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันความสำเร็จที่ปรากฏเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะตระหนักและให้การสนับสนุนกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าหมาย

การก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ Happy Workplace ด้วยการใช้กรอบแนวคิด “ที่ทำงานน่าอยู่” “หรือ Healthy Workplace Framework” โดยการพัฒนา 4 ด้านหลัก คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน 2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน 3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน และ 4) การเชื่อมโยงกับชุมชน

นับเป็นแนวทางพื้นฐานหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Index framework) ของโครงการพัฒนา “นักสร้างสุของค์กร” ด้วย MapHR และเพิ่มเติมมิติสำคัญด้านอื่น กระทั่งเป็นชุดที่ใช้ในการตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรของภาคเอกชน ซึ่งต่อมาได้สร้างแนวทางไปสู่การพัฒนา (how to) โดยใช้ MapHR เป็นฐานในการออกแบบกระบวนการสร้างสุข เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปเป็น Happy Workplace ด้วยความมั่นคง



เอกสารอ้างอิง

1. Burton, J. *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. February 2010.



MapHR

แนวทางสำหรับนักสร้างสุของค์กร

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

คำว่า **MapHR** ย่อมาจากองค์ประกอบของการสร้างสุขในองค์กร 5 มิติ ประกอบด้วย

M: Management

หรือสุขด้วยการจัดการ (มิติที่ 1)

A: Atmosphere & Environment

หรือสุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (มิติที่ 2)

P: Process

สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (มิติที่ 3)

H: Health

สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (มิติที่ 4)

R: Result

สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (มิติที่ 5)

MapHR จึงเป็นแนวทางสำหรับนักสร้างสุขขององค์กร และเป็นเสมือนแผนที่แสดงเส้นทางในการนำองค์กรไปสู่ความผาสุก ความสุข หรือ Happy Workplace ซึ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์อันเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคง

องค์กรที่เริ่มต้นทำ Happy Workplace มักจะตั้งคำถามกับตนเองด้วยความอยากรู้ว่า **“องค์กรมีความสุขแค่ไหน?”** และเมื่อรู้ว่าสุขในระดับไหนหรือแค่ไหนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ **“หากต้องการเพิ่มความสุขขององค์กรจะมีวิธีการอย่างไร?”**

คำถามดังกล่าวได้จุดชนวนความพยายามในการสร้าง **“ดัชนีสุขภาวะองค์กร”** ขึ้นในปี พ.ศ.2553 เพื่อมุ่งประโยชน์ 3 ประการคือ

- 1) เป็นเสมือนกระจกเงาที่ช่วยสะท้อนสถานะปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการสร้างสุขของคนในองค์กร
- 2) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา
- 3) เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างสุขที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ความเป็นมาของดัชนีสุขภาวะองค์กร

คณะทำงานโครงการพัฒนา “นักสร้างสุขขององค์กร” ด้วย MapHR ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ศึกษาวิจัยและรวบรวมองค์ความรู้ทั้งต่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งประสบการณ์การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร จัดทำร่างดัชนีสุขภาวะองค์กรนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน (สพม.)

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และองค์กรภาคเอกชน จำนวน 13 ท่าน พิจารณากลับกรอง และนำไปทดลองใช้กับองค์กรทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 93 แห่ง นำมาปรับปรุงและพัฒนาเป็น ชุดดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Index: HWI) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 37 หัวข้อย่อย

โครงการพัฒนา“นักสร้างสุขขององค์กร”ด้วย MapHR ได้พัฒนา Happy Workplace Index ให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานสร้างสุขในองค์กร มี 2 รูปแบบ คือ

- 1) คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index
- 2) โปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรออนไลน์ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ www.happyworkplaceindex.com

ค่าดัชนีสุขภาวะองค์กรจะแสดงถึงระดับความสามารถในการจัดการสภาวะปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสุขบนฐานของสภาพที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาของบุคลากรในองค์กร ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งผลการประมวลจะแสดงแนวทางสำคัญในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะตามเป้าหมาย

การตรวจสอบสุขภาวะองค์กรสามารถสร้างจุดเปลี่ยนให้คนในองค์กรก้าวไปสู่จุดหมายร่วมกันในอีกมิติที่มีใจคิดเพียงผลกำไร แต่เป็นการสร้าง **“สภาวะแห่งความสุข”** หรือ **“สุขภาวะที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั่วทั้งองค์กร”** ทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ทุกคนประทับใจว่าเป็นสถานที่ที่น่าอยู่และอยากจะมาทำงาน

ประเทศไทยซึ่งเป็นฐานการผลิตสินค้าและบริการที่สำคัญของภูมิภาค จำเป็นต้องดูแลพนักงานในองค์กรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ทำเพื่อสร้างและพัฒนา สินค้าและบริการสาธารณะที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะประชาคมเพื่อนสมาชิกในภูมิภาค

ประโยชน์ของการใช้ HWI เป็นเครื่องมือสนับสนุน การสร้างสุขในองค์กร

การตรวจสอบสุขภาพขององค์กรให้ประโยชน์กับองค์กร ดังนี้

- 1) ผู้บริหารองค์กรรับรู้สภาพและปัจจัยความสมดุลของสภาวะ ที่เกื้อกูลต่อสุขและปัจจัยที่ก่อให้เกิดทุกข์กับคนในองค์กร
- 2) เป็นเครื่องมือสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุขระหว่าง พนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหาร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้จุดอ่อน-จุดแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาและการสร้าง องค์กรสุขภาพ

การตรวจสอบความสุขขององค์กร

การพัฒนาสุขภาพในองค์กรที่ผ่านมาพบว่า สมดุลแห่งความสุข ในองค์กรสะท้อนได้ด้วยดัชนีตรวจสอบสุขภาพขององค์กรเน้นการพัฒนา โดยอาศัยหลักความเชื่อมโยง **“สุขภาพ 5 มิติ”** เรียกว่า **“MapHR”** มีจำนวน 37 หัวข้อย่อย ประกอบด้วย

- มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)
- มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (A: Atmosphere & Environment)
- มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)
- มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health)
- มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

ดัชนีสุขภาวะองค์กร จำแนกเป็น 5 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)

ระบบและการบริหารจัดการมุ่งเน้นเกี่ยวกับการดูแลปัจจัยพื้นฐานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการจัดการระบบต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายคุ้มครองพนักงาน สวัสดิการพนักงาน การให้รางวัลยกย่องพนักงาน การประเมินผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงาน ทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้พร้อมกันได้พัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment)

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมหรือมีความปลอดภัย พนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข ในทางตรงกันข้าม หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมหรือมีความไม่ปลอดภัยก็บั่นทอนหรือลดประสิทธิภาพการทำงานลงทำให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานเสื่อมโทรม เกิดความเครียด

มีความขัดแย้ง มีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุและโรคจากการประกอบอาชีพ หรือเป็นสาเหตุทำให้เกิดโรคร้ายต่างๆ ง่ายขึ้น

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

องค์กรแต่ละแห่งมีสภาพปัญหาและบริบทที่แตกต่างกันไป หากกิจกรรมที่องค์กรคัดเลือกนำมาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กร ก็จะสามารถทำให้เกิดสุขได้มาก-น้อย ตามวิธีการออกแบบและการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม รวมทั้ง การสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดผลในวงกว้าง เช่น การมีผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลนโยบายขององค์กรสร้างสุข สร้างช่องทางการสื่อสาร เรื่องการสร้างสุขในองค์กร เรียนรู้เรื่องการสร้างสุข สนับสนุนทรัพยากร ให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และคุณภาพของกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health)

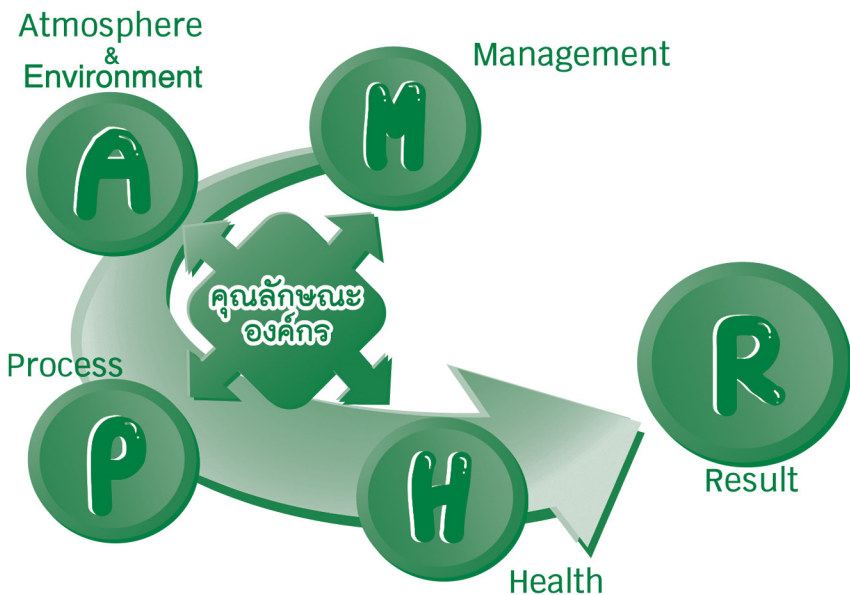
ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าสุขภาพกายและสุขภาพใจนั้นเชื่อมโยงกันเป็นสิ่งเดียวและเป็นสิ่งสำคัญที่เกื้อหนุนต่อความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ที่มีสุขภาพกายดี คือ มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่บาดเจ็บหรือป่วย มีสุขภาพใจดี คือ จิตใจมีความสุข รู้สึกเบิกบาน อิ่มเอมใจ มีความพึงพอใจ ในชีวิตจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การส่งเสริมสุขภาพกายและใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคน หากเรามีกิจกรรมที่ดูแลสุขภาพทั้งกายและใจในช่วงเวลาการทำงานแล้ว ก็จะส่งผลดีในเบื้องต้นให้เรามีความสุขสมบูรณ์และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

ประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมสร้างสุขเกิดผลได้ทั้งต่อบุคลากรและองค์กร เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและลดโรคที่เกิดจากการทำงาน เป็นการลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากอัตราการขาดงานของพนักงานลดลง ทำให้การจัดการทรัพยากรบุคคลดีขึ้นเพราะรู้ว่า

จะเลือกคนลักษณะอย่างไรเข้ามาทำงาน ลดอัตราการลาออกจากงาน ลดระดับของความเครียดของคนทำงาน รวมทั้ง ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากพนักงานมีสุขภาพดีเป็นที่ยอมรับในสังคม ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อคุณภาพของสินค้า และการบริการที่เกิดขึ้นจากพนักงานที่ให้บริการด้วยความสุข

กล่าวได้ว่า ดัชนีสุขภาพะองค์กรทั้ง 5 มิติช่วยสะท้อนสภาพและปัจจัยการดำเนินงานที่เชื่อมโยงต่อการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลและยั่งยืนในองค์กร ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 4

แสดงปัจจัยการพัฒนาสุขภาพะองค์กร ด้วย MapHR



M : Management

สุข..ด้วยการจัดการองค์กร

วัชรพงษ์ พนิตอำรง
ภัทราวดี มากมี

ทำไมองค์กรต้องมีการจัดการให้เกิดสุข

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (Radical Change) องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองพลวัตโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการในองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาการบริหารและการจัดการให้เชื่อมโยงถึงบริบทของการแข่งขันและสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ โดยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา สังคมโลกได้ให้ความสำคัญกับการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

(Intangible Asset) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง คุณภาพของคนในองค์กรเป็นตัวชีวิตที่สำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพขององค์กร

ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่า หากขยะเข้าสู่ระบบ ขยะก็จะออกสู่ระบบ (Garbage In, Garbage Out: GIGO) โดยเปรียบเสมือนองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ไร้คุณภาพ ก็จะมีผลผลิตที่ไร้คุณภาพเช่นเดียวกัน

ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมหรือยุคดั้งเดิม (Classical Era) พนักงานถูกมองเป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งของกระบวนการผลิต และทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกายเท่านั้น แต่ในยุคปัจจุบันองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน่วยที่รับผิดชอบด้านบุคลากร จะเห็นได้จากการปรับเปลี่ยน **“งานบริหารบุคคลและธุรการ”** ไปเป็น **“การจัดการทรัพยากรมนุษย์”** (Human Resource Management)¹ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน คือ การทำให้พนักงานมีความสำเร็จและมีความสุขควบคู่กันไป เพราะเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะส่งมอบความสุขให้กับคนรอบข้างเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าด้วย² การที่จะดูแลพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรให้มีความสุขนั้น ย่อมเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องจัดการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลงาน การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ

การจัดการให้เกิดสุขคืออะไร

ระบบการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการจัดการ (Management) และปัจจัยนำออก (Output) โดยปัจจัยนำเข้าในที่นี้ก็คือ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) นั่นเอง ส่วนกระบวนการบริหารองค์กร ก็คือ การจัดการองค์กร (Management) ผู้บริหารจำเป็น

ต้องมีศาสตร์ ศิลป์ และภาวะผู้นำในการจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเงิน การจัดการวัสดุอุปกรณ์ การจัดการเครื่องมือเครื่องจักร และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือการจัดการคน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชักนำ(Leading) และการควบคุม (Controlling)³ หากองค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าวและมีการจัดการครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ POLC อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผลผลิตหรือปัจจัยนำออกทั้งสินค้าและบริการก็จะมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้น การจัดการคนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร อีกทั้งยังสามารถดูแลพนักงานให้ประสบความสำเร็จและมีความสุขควบคู่กันไป ถือเป็นการบริหารองค์กรที่มีจริยธรรม (Moral) ในการประกอบการอีกประการหนึ่งด้วย⁴

การจัดการองค์กรให้มีความสุข....ทำอย่างไร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสุข เป็นผลจากความ เป็นมืออาชีพและความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารองค์กร โดยที่ผู้ประกอบการจะต้องรู้จักวิธีถนอมรักษาพนักงาน (Employee Retention) เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน (Turnover rate)⁵ ปัจจัยสำคัญที่ต้องบริหารจัดการมีดังนี้

- ระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสมตามกฎหมายแรงงาน
- นโยบายคุ้มครองพนักงานตามกฎหมายแรงงาน
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ
- ระบบการจัดสวัสดิการพนักงานตามกฎหมาย
- ระบบการให้รางวัลยกย่องพนักงาน
- ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการรักษาพนักงานไว้ สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการบริหารคน ขององค์กรว่าจะให้ความสำคัญไปที่การมุ่งคน (People Orientation) หรือ การมุ่งงาน (Task Orientation) หรือมุ่งไปทั้งสองด้านอย่างเท่าเทียมกัน โดยการสร้างความสุขให้พนักงานผ่านกระบวนการในการจัดการนั้น องค์กร สามารถสร้างสุขด้วยเทคนิคการจัดการ ดังต่อไปนี้

การมีระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม ตามกฎหมายแรงงาน

นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนแรงงานขององค์กรธุรกิจ สะท้อนให้เห็นถึงจริยธรรมในการประกอบการ ซึ่งนโยบายของสถานประกอบการ อาจกำหนดได้ใน 3 รูปแบบคือ การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป และการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป โดยที่องค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาทั้งในด้าน ต้นทุน ภาระงาน และคุณสมบัติของบุคลากรอีกด้วย แต่ประเด็นพื้นฐานที่เป็น ตัวชี้วัดความสุขของบุคลากรในองค์กร คือ การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับค่าตอบแทน ตามกฎหมายแรงงานที่กำหนดโดยรัฐบาล ทั้งนี้ ค่าตอบแทนแรงงานขั้นต่ำ ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ของประเทศ⁶

นโยบายคุ้มครองพนักงานตามกฎหมายแรงงาน

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานมีหลายฉบับ อาทิเช่น ประมวลกฎหมาย แห่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ล้วนแล้วแต่เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองแรงงานทั้งสิ้น⁷ โดยองค์กรที่มีการกระทำ (Action) ตามเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎหมายแรงงานกำหนด ถือว่าเป็นการตอบสนองเชิงรับ (Re-active) ขององค์กรธุรกิจ หากองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สำนึกรับผิดชอบต่อพนักงานจะมีการตอบสนองเชิงรุก (Pro-active) ต่อการคุ้มครองพนักงานทั้งในด้านของการลา การพัฒนาคน การเลิกจ้าง การจ่ายค่าชดเชยและการรักษาพนักงาน องค์กรที่มีการตอบสนองต่อความสุขของบุคลากรจึงควรพิจารณาถึงประเด็นในการกำหนดนโยบายและควบคุมนโยบายคุ้มครองพนักงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งปรับปรุงนโยบายการบริหารงานให้เอื้อต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงความต้องการได้อย่างสมเหตุสมผล

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)⁸ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด ว่ามีความเหมาะสมกับมาตรฐานหรือไม่ โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ และเป็นไปตามระบบคุณธรรม (Merit System) จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความสุขของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนสามารถนำผลการวิเคราะห์สมรรถนะไปเชื่อมโยงสู่การปรับปรุงระบบได้อย่างต่อเนื่อง

ระบบการให้รางวัลยกย่องพนักงาน

การสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อความสุขของบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการจูงใจพนักงาน ทั้งที่เป็นระบบรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial Rewards) และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Rewards) โดยจุดเริ่มต้นขององค์กรอยู่ที่การกำหนดระบบการให้รางวัลจูงใจที่เป็นรูปธรรม สะท้อนข้อเท็จจริงและเหมาะสมกับบริบทองค์กร และเสริมด้วยการสร้างการยอมรับให้กับระบบการจูงใจและการยกย่องพนักงานที่ได้กำหนดขึ้น โดยประเด็นที่สำคัญที่สุด คือ การปฏิบัติตามแนวทางและสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อลดแรงต่อต้านจากพนักงาน รวมทั้งการตรวจสอบและการปรับปรุงระบบการให้รางวัลยกย่องพนักงานอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การทำให้ระบบมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป⁹

ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงาน

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและมุ่งเน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ จะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพตามสายงาน หรือที่เรียกว่า “การพัฒนาสายงานอาชีพ” (Career Development) ซึ่งจะมีการออกแบบระบบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเติบโตตามสายงานและความก้าวหน้าในการทำงาน สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถอันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดสุขและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงาน¹⁰



เอกสารอ้างอิง

1. Griffin, Ricky W. Management. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin. 1999.
2. พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศากุล. “ธุรกิจบริการกับการเตรียมความพร้อมรับมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC).” 2555.
ในวารสาร Productivity World. ปีที่ 17 ฉบับที่ 100 (กันยายน-ตุลาคม 2555) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
3. Kreitner R. Management. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin. 1998.
4. Donald F. Kuratko and Richrd M. Hodgetts. Entrepreneurship. 6th ed. South-Western: Thomson. 2004.
5. Abelson, M.A., and D.B. Baysinger. “Optimal and Dyfunctional Turnover: Toward an Organization Level Model.” Academy of Management Review. 1984; p.333.
6. Gary Dessler, Tan Chwee Huat. Human Resource Management: An Asian Perspective. 2nd ed. Singapore: Pearson Prentice Hall. 2009.
7. ฅัญฐพันธ์ เฆจรนนทน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2545.
8. ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส. 2551.
9. Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow. Organization Behavior. 3rd ed. New York: McGraw Hill. 2005.
10. จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า. 2552.



A : Atmosphere

สุข..ด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน

ดวงเนตร ธรรมกุล
ัชชญา พารุ่ง

ความสำคัญของบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน

การลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความปลอดภัยในการทำงานและบรรยากาศให้คนทำงานในองค์กรมีความสุขถือเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งคนงานและนายจ้างตามคำกล่าวที่ว่า “คนที่มีความสุขหรือองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งความสุขจะมีพลังอันยิ่งใหญ่ในการสร้างสรรค์ผลงานทุกมิติ” เช่น การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพ เพิ่มยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า สร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นสูง ลดความสูญเสีย ลดการขาดหรือลางาน ลดความเครียดของพนักงาน ลดอุบัติเหตุและโรคที่เกิดจากการทำงาน”

กระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานตามกรอบขององค์การอนามัยโลก^{2,3} ได้มุ่งเน้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันพัฒนาสถานประกอบการ ตามแนวทาง Healthy Work Approach เพื่อให้มีการดูแลเอาใจใส่ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) **การส่งเสริมสุขภาพ** ได้แก่ การมีนโยบายที่เอื้อให้เกิดสุขภาพดี
- 2) **การอาชีวอนามัยและความปลอดภัย** ได้แก่ การจัดสภาพ/สิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของคนทำงาน
- 3) **การจัดการทรัพยากรบุคคล** เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถในการดูแลสุขภาพตนเอง
- 4) **การพัฒนาแบบยั่งยืน** ได้แก่ การพัฒนากระบวนการทำงานที่ให้ความสำคัญ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

รูปแบบการสร้างสุขในที่ทำงาน (Healthy Workplace) ที่เสนอโดยองค์กรสุขภาพของแคนาดา หรือ Health Canada^{4,5} ให้ความสำคัญต่อบัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย

- 1) **การสร้างวัฒนธรรมองค์กร** อาทิ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน การแสดงความชื่นชมยินดี การยอมรับบุคคลต้นแบบ การมีอิสระในการตัดสินใจ ฯลฯ
- 2) **การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน** อาทิ การจัดบริเวณและสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย การมีป้ายแสดงจุดเสี่ยง ฯลฯ
- 3) **การจัดทรัพยากรให้เอื้อต่อสุขภาพอนามัย** อาทิ การจัดให้มีเมนูอาหารเพื่อสุขภาพให้เลือก การจัดสถานที่ออกกำลังกาย การจัดเวลาให้พนักงานได้ออกกำลังกาย การจัดอุปกรณ์/งบประมาณสนับสนุน การมีโปรแกรมเลิกสูบบุหรี่ การฝึกทักษะการจัดการความเครียด ฯลฯ

ปัจจัยด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ที่เอื้อให้เกิดสุขในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดสุขในองค์กร ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำองค์กร บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คือ ผู้นำองค์กร ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพราะผู้นำสูงสุดหรือคณะผู้บริหารในองค์กร และองค์กรสร้างสุขจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายช่วยกัน ดังนั้นหากผู้นำองค์กรเกิดแนวคิดและมีทัศนคติที่ดีต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ควรทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ด้วยการแสดงแนวคิดและทิศทางที่ชัดเจน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ทุกระดับ ผ่านกิจกรรมที่เป็นทางการ อาทิ การสัมมนา การสื่อสารผ่านเสียงตามสาย ฯลฯ และกิจกรรมกึ่งทางการ อาทิ กิจกรรม Lunch talk, Daily talk ฯลฯ รวมทั้งการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดกิจกรรมสร้างสุขที่หลากหลายตามความต้องการและคติริเริ่มมาจากแผนกต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการสร้างสุขและการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

2) ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุขในองค์กร ตัวแบบที่ดีที่สุดในการนำองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ คือผู้นำองค์กรหรือคณะผู้บริหารขององค์กร ลักษณะการเป็นต้นแบบที่ดี ทำได้หลากหลายตามธรรมชาติและบุคลิกภาพที่จะนำลักษณะที่ดีอยู่แล้วเน้นให้เกิดความโดดเด่นขึ้น อาทิ การมีอารมณ์ดี การเรียกชื่อพนักงานได้ถูกต้อง ร่วมออกกำลังกาย การรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ การควบคุมภาวะอ้วนลงพุงหรือน้ำหนักเกิน การรักษาศิลปะปฏิบัติธรรม การส่งเสริมให้ทำความดี ความใจดี การช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม การประหยัดเก็บออมเงิน ฯลฯ หากผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบที่ดีการสร้างสุขย่อมทำให้พนักงานและองค์กรภายนอกนำไปเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติตนเพื่อความสุขแก่ตนเองและครอบครัว

3) บรรยากาศในที่ทำงานส่งเสริมความสุขของพนักงาน ทุกคนที่อยู่ในสถานที่ทำงานต่างต้องการความอบอุ่นเสมือนอยู่ในบ้านหลังที่สองของชีวิต สิ่งที่จะประกอบกันขึ้นจนกลายเป็นความอบอุ่นนี้ มิได้อาศัยสิ่งของที่มียราคาแพงหรือต้องลงทุนมาก แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและสัมผัสได้หากทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันสร้างขึ้น ทำให้สถานที่ทำงานน่าอยู่ตั้งมีมนต์เสน่ห์ เราเรียกได้ว่า “บรรยากาศของการทำงานดี” อาทิ มีการทักทายและยิ้มให้กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตั้งเป้าหมายประจำวันร่วมกัน มีสัมพันธภาพที่ดี แสดงความห่วงใยกัน ฯลฯ

4) การสร้างเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับต้นของการบรรเทาความทุกข์ เพราะชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันมีมากกว่า 8 ชั่วโมง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ แสงสว่าง เสียงรบกวน อุณหภูมิ ความร้อน-เย็น การถ่ายเทของอากาศ การจัดบริเวณตามมาตรฐานที่กำหนด หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะทำให้พนักงานต้องเผชิญกับสภาวะที่ทำให้เกิดความเมื่อยล้าง่าย เสี่ยงต่อการบาดเจ็บ ส่งผลเสียต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตในภาพรวม แนวทางการพัฒนาให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้แก่ การทำกิจกรรม 5 ส. การจัดเวรยามเฝ้าระวังและตรวจสอบความผิดปกติของสิ่งต่าง ๆ ในบริเวณสถานที่ทำงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขป้องกันและกำหนดแนวทางในการพัฒนา ฯลฯ

5) การสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงานจะช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุได้อย่างมหาศาล ดังนั้น แนวทางการดูแลความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน จึงควรเริ่มจากการกำหนดแนวทางสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน และดำเนินการตามแผนและมาตรฐานที่กำหนด อาทิ การดูแลตรวจตราอุปกรณ์เครื่องจักรในการผลิต การสวมใส่ชุดหรืออุปกรณ์ป้องกัน การสร้างสำนึกด้านความปลอดภัย⁸ การกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ฯลฯ

มีการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาแนวทางและ กิจกรรม ให้เกิดผลต่อการสร้างสุขด้วยความปลอดภัยของพนักงาน

6) การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร องค์กรที่มีความ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่เอาเปรียบลูกค้าและพนักงานของตนเอง ย่อมได้รับการสนับสนุนจากสังคมตลอดไป ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและ พนักงานสะท้อนได้ด้วยการแสดงออกถึงการยึดมั่นในหลักธรรม การทำตาม กฎกติกาของสังคม การไม่ละเมิดกฎหมาย การไม่ก่อให้เกิดความ ไม่สงบเรียบร้อยในสังคม การประกอบอาชีพอย่างสุจริต การไม่สร้างผล กระทบเสียหายต่อทรัพยากรส่วนรวมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ฯลฯ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาจึงควรมีกิจกรรมรณรงค์สร้างจิตสำนึกที่ถูกต้อง และการมุ่งเน้นกิจกรรมทำความดี อาทิ กิจกรรมแข่งขันการทำความดี การ สร้างแรงจูงใจในการทำเพื่อคนอื่น ยกย่องเชิดชูและให้รางวัลการทำดี ฯลฯ

7) องค์กรดูแลความสุขของครอบครัวพนักงาน เกิดกำลังใจในการ ทำงาน กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับครอบครัวของ พนักงานเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ อาทิ กิจกรรมกีฬาสร้างสุข กิจกรรมพาลูกมา ที่ทำงานพ่อกับแม่ กิจกรรมครอบครัวสุขสันต์ การเยี่ยมบ้านพนักงาน การมอบ ทุนการศึกษาของบุตร การให้เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลแก่คน ในครอบครัว^{6,7,8} ฯลฯ เมื่อดำเนินกิจกรรมแล้ว ควรประเมินผลกิจกรรม เพื่อนำ ผลการประเมินมาปรับปรุง/พัฒนาแนวทางและกิจกรรมฯ ต่อไป

8) การร่วมพัฒนาชุมชนสังคมและการดูแลรักษาสีงแวดล้อม องค์กร และชุมชนต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันและจำเป็นต้องร่วมดูแลทรัพยากรเพื่อมิให้ กิจการขององค์กรไปสร้างความเสียหายหรือสร้างผลกระทบก่อความรำคาญ และความไม่ปลอดภัยต่อคนในชุมชน ความร่วมมือระหว่างกันช่วยทำให้เกิด การประสานงานที่ดี และช่วยเหลือเมื่อได้รับความเดือดร้อน กิจกรรม การพัฒนาชุมชนและดูแลสิ่งแวดล้อมมีมากมายหลายรูปแบบ อาทิ โครงการ สำนึกรักบ้านเกิด การปลูกป่าชายเลน รณรงค์ลดการใช้พลังงาน บวชต้นไม้ การพัฒนาชุมชน ฯลฯ

9) การช่วยเหลือพนักงานที่ทุพพลภาพ/พิการให้กลับสู่งาน แม้ว่าจะมี

ระบบประกันสังคมและสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับอุบัติเหตุร้ายแรง อันเนื่องมาจากการทำงาน หากพนักงานต้องสูญเสียอวัยวะหรือเกิดความพิการจนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง หรือไม่สามารถทำงาน ในหน้าที่เดิมได้แล้ว องค์กรที่มีกรณีเช่นนี้ควรกำหนดแนวทางในการสร้างความมั่นใจและให้ถือเป็นข้อปฏิบัติที่ชัดเจนในการดูแลพนักงานให้สามารถกลับมาทำงานใหม่ได้ ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ให้กับองค์กร รวมทั้งเป็นการช่วยป้องกันปัญหาสังคมโดยรวม กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น อาทิ การย้ายงานพนักงานมาทำงานด้านเอกสารในออฟฟิส หรือการให้บุคคลในครอบครัวมาทำงานแทนเพื่อให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัว ฯลฯ

ปัจจัยด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เอื้อให้เกิดสุขมีความครอบคลุมทั้งในด้านภาวะผู้นำองค์กร ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุขในองค์กร บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร การดูแลความสุขของครอบครัวพนักงาน การร่วมพัฒนาชุมชน และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง การช่วยเหลือพนักงานที่ทุพพลภาพ/พิการให้กลับสู่งาน



เอกสารอ้างอิง

1. Chawsithiwong, B. Happy Workplace. วารสารพัฒนาสังคม. 2550. 9(2): 61-93.
2. World Health Organization: Workplace Health Promotion. [On line]. Available from: www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/print.html; [2010, November 29]
3. Burton, J. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Submitted to Evelyn Kortum. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. February 2010.
4. Burton, J. The Business Case for a Healthy Workplace. IAPA (Industrial Accident Prevention Association). Available from: http://www.iapa.ca/pdf/fd_business_case_healthy_workplace.pdf., [2010, November 29]
5. Corbett, D. Excellence in Canada: Healthy Organizations-Achieve Results by Acting Responsibly. Journal of Business Ethic. 2004. 55: 125- 133.
6. จุฑามาศ แก้วพิจิตร,วิชัย อุตสาหจิต,สมบัติ กุสุมาวลี. 100 องค์กรหลากสุข. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สองชาครีเอชั่น. 2555.
7. จุฑามาศ แก้วพิจิตร,วิชัย อุตสาหจิต, สมบัติ กุสุมาวลี. ความสุขหลากมุมมอง. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สองชาครีเอชั่น. 2554.
8. สภาอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. องค์กรแห่งความสุข ชลบุรี. แผนงานองค์กรสุขภาวะภาคเอกชน สสส. 2552.



P : Process

สุข..ด้วยกระบวนการสร้างสุข

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง
อัจฉรา ประเสริฐสิน

ความสำคัญของกระบวนการสร้างสุขในองค์กร

สุขในองค์กรเกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้นำ HR และพนักงาน แต่จะเกิดผลในระดับองค์กร ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันจึงจะเกิดพลัง องค์กรหลายแห่งเริ่มต้นด้วยกิจกรรมเล็กๆ เพียงกิจกรรมเดียว นำไปสู่กิจกรรมอื่นๆ ที่ทำแล้วคนส่วนใหญ่อยากจะทำต่อ เกิดผลต่อความสัมพันธ์ ความร่วมมือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเกิดการเรียนรู้ที่จะแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าเพื่อการสร้างสรรค์ สร้างกระบวนการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จร่วมกันโดยมีความสุขเดินเคียงคู่ไปด้วย เพราะความสุขในองค์กรเกิดได้ด้วยความตั้งใจมากกว่าจะรอให้เกิดขึ้นเอง การสร้างอุณหภูมิของความสุขให้เกิดขึ้นคงเส้นคงวา ไม่สุขสุดขีดเพียงช่วงเวลาสั้นๆ แต่หล่อเลี้ยงความสุข

ให้เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและความร่วมมือของทุกฝ่าย ทุกระดับ กระบวนการสร้างสุขที่ได้ผลดีจึงต้องการการออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะนิสัยของคนในองค์กร

เอกสารการประชุมวิชาการนานาชาติเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ ออตตาวา ชาร์เตอร์ (Ottawa Charter for Health Promotion)¹ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2529 ได้กำหนดวิธีการดำเนินการส่งเสริมสุขภาพไว้ โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ การยอมรับขององค์การสหประชาชาติว่า การมีสุขภาพและสุขภาวะที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้นั้นเป็นสิทธิพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนควรได้รับโดยไม่มีข้อยกเว้น สาระสำคัญของคำมั่นสัญญาการสร้างเสริมสุขภาพในส่วนของการประกอบกิจการคือให้การส่งเสริมสุขภาพเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของการประกอบกิจการที่ดี เนื่องจากการดำเนินงานของภาคเอกชนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชน และต่อปัจจัยอันจะส่งผลต่อสุขภาพอื่นๆ ดังนั้นภาคเอกชนจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และจะต้องส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดีให้แก่พนักงาน ครอบครัว และชุมชนควบคู่ไปด้วย

กระบวนการสร้างเสริมสุขภาพในประเทศไอร์แลนด์² ใช้กิจกรรม 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การสร้างความตระหนักและสร้างข้อตกลงร่วม
- 2) การจัดตั้งคณะทำงาน
- 3) การหาความต้องการจำเป็น
- 4) การประเมินสภาพปัจจัยในองค์กร
- 5) การวางแผนดำเนินงาน
- 6) การดำเนินการตามแผน

คณะกรรมการโครงการฯ นำมาดัดแปลงใช้ในการเผยแพร่ให้กับ
นักสร้างสุขขององค์กร มี 5 ขั้นตอน คือ

- 1) สร้างภาพฝันองค์กรแห่งความสุข
- 2) การศึกษาและตรวจสอบปัจจัยสร้างสุขในองค์กร
- 3) การออกแบบกระบวนการสร้างสุข
- 4) การดำเนินการสร้างสุข
- 5) การเรียนรู้และแลกเปลี่ยน

สำหรับการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขของประเทศในยุโรป
อาศัยเครื่องมือตรวจสอบตนเอง (self-assessment) ได้แก่ Company Health
Check³ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนางานสร้างเสริมสุขภาพในที่ทำงาน
เครื่องมือนี้เผยแพร่ให้ผู้ทำงานในองค์กรได้ตรวจสอบความต้องการขั้นต้น
และพัฒนางานด้านสุขภาพในองค์กร

กระบวนการสร้างสุขในองค์กรของนักสร้างสุขขององค์กร 5 ขั้นตอน
โครงการพัฒนา“นักสร้างสุขขององค์กร” ด้วย MapHR ได้พัฒนา Happy
Workplace Index ซึ่งเป็นดัชนีสะท้อนสถานะปัจจัยที่เกื้อกูลต่อความสุข
ของคนในองค์กรให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานสร้างสุขในองค์กร
โดยเผยแพร่ใน 2 รูปแบบ คือ

- 1) คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร
ด้วย Happy Workplace Index (เล่มสีฟ้า)
- 2) โปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรออนไลน์
เข้าใช้งานได้ที่ www.happyworkplaceindex.com

บุคคลที่แนะนำให้ใช้เครื่องมือนี้ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร นักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ คณะทำงานสร้างสุขในองค์กร หรือผู้ที่ทำงานสร้างเสริม
คุณภาพชีวิตให้กับพนักงานในองค์กร

จุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดังกล่าว คือ “กระบวนการใช้” มากกว่า “ผลที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy Workplace Index” ดังนั้น ผู้ที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้ ด้วยวิธีที่หนึ่ง คือ การใช้เอกสารคู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วย Happy Workplace Index หรือวิธีที่สอง คือ การบันทึกผ่านโปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรออนไลน์ควรให้ความสำคัญกับ “กระบวนการใช้” โดยพิจารณาว่าจะกำหนดวิธีการใช้อย่างไร เพื่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างสุขที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง “เครื่องมือสร้างการเรียนรู้” และ “เครื่องมือช่วยให้เกิดการสื่อสาร” ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการสร้างสุขในองค์กรของตนเอง มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ใช้เป็น “เครื่องมือสร้างการเรียนรู้”

ควรเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มคณะทำงานอย่างกว้างขวาง เพื่อการสร้างความคิดใหม่ๆ สำหรับพัฒนาคนในองค์กร และหาวิธีในการนำความคิดเหล่านี้ไปทำให้เป็นจริงตามบริบทขององค์กร ด้วยการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) อาทิ เน้นการฟังคนอื่นด้วยความตั้งใจ ให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดด้วยใจเป็นกลาง เพื่อปรับปรุงกระบวนการสร้างสุขในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ

2) ใช้เป็น “เครื่องมือช่วยให้เกิดการสื่อสาร”

ผลการตรวจสอบสุขภาวะองค์กร ด้วย Happy Workplace Index ทำให้ทราบระดับปัจจัยการสร้างสุขขององค์กร โดยผลการคำนวณตามคู่มือตรวจสอบหรือผลการประมวลด้วยโปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะออนไลน์

มีการแสดงผล 3 ส่วน คือ

- 1) ระดับการจัดการปัจจัยสุขภาวะในภาพรวมขององค์กร
- 2) ระดับปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการสร้างสุขในองค์กร จำแนกตามมิติการพัฒนา 5 มิติ
- 3) การจำแนกกลุ่มองค์กร 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มองค์กรที่ต้องรีบแก้ไข กลุ่มองค์กรที่ยังไม่มีอะไรแน่นอน กลุ่มองค์กรที่กำลังก้าวหน้า และกลุ่มองค์กรที่น่าอิจฉาที่สุด

ผลการตรวจสอบสุขภาวะองค์กร ด้วย Happy Workplace Index ดังกล่าวจะทำให้องค์กรรับทราบระดับการพัฒนาว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด และองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องใดบ้าง เรื่องใดที่ควรเร่งรัดก่อน องค์กรจึงควรนำผลดังกล่าวมาใช้สื่อสารอย่างเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง จะช่วยสร้างความเข้าใจในการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรในองค์กร พัฒนาให้เกิดความเชื่อมโยงและต่อเนื่อง มีการใส่ใจความต้องการของทุกฝ่าย และตอบสนองคนส่วนใหญ่

การตรวจสอบสุขภาวะองค์กร จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคณะทำงานสร้างสุขในองค์กร คณะทำงานสร้างสุขขององค์กรด้วยตนเอง คณะทำงานสร้างสุขในองค์กรกับพนักงานหรือบุคลากร รวมทั้ง ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารองค์กร

ปัจจัยด้านกระบวนการที่เอื้อให้เกิดสุขในองค์กร

การทบทวนงานวิจัยและสังเคราะห์กิจกรรมสร้างสุขขององค์กรต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการที่เอื้อให้เกิดสุขในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลนโยบายองค์กรสร้างสุข การมีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ดูแลเกี่ยวกับทิศทางการสร้างสุข

ในองค์กรมีส่วนช่วยให้ประเด็นเรื่องนี้มีการดำเนินกิจกรรม องค์กรขนาดกลาง และขนาดใหญ่จำเป็นต้องอาศัยคณะทำงานที่มาจากหลายฝ่ายหรือหลายแผนกจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในการประสานงาน อาทิ ใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) มีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลและผู้แทนพนักงาน พิจารณากิจกรรมต่างๆว่าจะทำเรื่องใด มีระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมและเป้าหมายที่ต้องการเป็นอย่างไร มีการประเมินการทำงานของคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบกำกับนโยบายขององค์กร และนำผลประเมินมาปรับปรุง/พัฒนาคณะทำงาน

ปัจจัยที่ 2 การสร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร

ช่องทางการสื่อสารเรื่อง “**สุขขององค์กร**” ควรเป็นช่องทางที่เปิดกว้างระหว่างพนักงานกับ HR ช่วยให้สุขขององค์กรมีการพูดคุยกันมากขึ้น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจัดได้หลายรูปแบบ อาทิ การสื่อสารพูดคุยประจำวัน (Daily talk) การเพิ่มวิธีการให้พนักงานสามารถเข้าถึงและพูดคุยกันได้มากขึ้น ใช้กล่องความคิดเห็นเรื่องสุขขององค์กร ป้ายประชาสัมพันธ์มุมสร้างสุข จดหมายเวียน วิทยู/เสียงตามสายที่เข้าถึงพนักงาน อีเมลส่วนตัว สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น รวมถึงมีการประเมินช่องทางสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร และนำผลการประเมินมาปรับปรุง/พัฒนาช่องทางการสื่อสารการสร้างสุขในองค์กร

ปัจจัยที่ 3 การเรียนรู้เรื่องการสร้างสุขในองค์กร

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานช่วยให้เกิดพัฒนาการด้านการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขที่ใช้เงินลงทุนน้อยแต่เกิดผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับได้มาก ทำให้รู้ว่ากิจกรรมใดทำแล้วได้ผล เกิดการยอมรับและเกิดความสุข กิจกรรมใดควรเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก มีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้เรื่องการสร้างสุขในองค์กร นอกจากนี้ การที่ทีมงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนแนวคิดและเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมกับองค์กรอื่นๆ จะยิ่งช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ สำหรับนำมาทดลองและประยุกต์ใช้ อาทิ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดีภายในองค์กร การมีหลักสูตรอบรมพนักงานอย่างชัดเจน

เป็นต้น ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ถ่ายทอดเรื่องการสร้างสุขจะต้องมีการดำเนินงาน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ปัจจัยที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กร กระบวนการสร้างสุขทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ แต่กิจกรรมสร้างสุขบางครั้งไม่จำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมากในการทำกิจกรรม ดังนั้น สิ่งสนับสนุนจากองค์กรอาจจะไม่ใช่งบประมาณทุกเรื่องไป แต่อาจให้การสนับสนุนด้านสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุความร่วมมือของบุคลากรและอื่น ๆ ที่แสดงถึงการให้การสนับสนุนและเอาใจใส่อย่างจริงจังจากผู้นำและผู้บริหารองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการสร้างสุข และนำผลการประเมินมาปรับปรุง/พัฒนาการสนับสนุนนั้น

ปัจจัยที่ 5 องค์กรให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง คำว่า **“สุขภาวะเป็นทุนขององค์กร”** หมายถึง ทัศนคติหรือมุมมองว่า การที่บุคลากรในองค์กรมีสุขภาวะเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นปัจจัยที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร นอกเหนือจากลักษณะที่เป็นตัวเงิน ตัวอย่างเช่น การที่พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพใจดี มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน รู้จักผ่อนคลายในการใช้ชีวิต มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีศีลธรรมจริยธรรม รู้จักเก็บรู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ สร้างครอบครัวที่อบอุ่น และร่วมสร้างสังคมให้น่าอยู่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนสนับสนุนองค์กร เพราะทำให้บุคคลสร้างผลงานได้มากและผลผลิตมีคุณภาพ ดังนั้น การที่พนักงานมีความสุขเพราะร่างกายแข็งแรงดี ไม่ลาป่วยบ่อย มีความสบายใจ ไม่เคร่งเครียด ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและ HR ราบรื่น พนักงานมาทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง ย่อมเป็นทุนที่ทำให้องค์กรเดินหน้าไปอย่างมั่นคง เพราะองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทำให้การผลิตมีคุณภาพ ดังนั้น บุคลากรทุกระดับ ทั้งตัวพนักงาน ฝ่ายบุคลากร และผู้นำองค์กร จึงควรให้ความสำคัญว่าเรื่องสุขภาวะเป็นทุนแบบหนึ่ง

ปัจจัยที่ 6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสุข ความร่วมมือระหว่างบุคคลหลายฝ่ายก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดที่เป็นเรื่องสร้างสรรค์ทำนอง **“คิดดี ทำดี มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมให้เกิดผลที่ดีร่วมกัน”** สามารถสนองตอบความต้องการของพนักงานทุกแผนก สร้างการสื่อสารให้ทั่วถึง เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมคิดกิจกรรม วางแผน ร่วมลงมือร่วมรับรู้ปัญหาหรือความสำเร็จ มีส่วนร่วมในการพัฒนา/ปรับปรุงกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของร่วมและยินดีที่ร่วมมือกับองค์กรในทุกด้าน

ปัจจัยที่ 7 คุณภาพของกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข กระบวนการสร้างสุขในองค์กรที่ดีมีคุณภาพเกิดขึ้นได้ เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนออย่างทั่วถึง เพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมให้ดีขึ้น หรือปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดความน่าสนใจต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม กระบวนการสร้างสุขที่ดี มีลักษณะ 6 ประการดังนี้ คือ

- 1) ริเริ่มจากความต้องการของทั้งพนักงาน HR และผู้นำองค์กร
- 2) มีเป้าหมายร่วมของการทำกิจกรรม
- 3) มีกระบวนการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย
- 4) มีการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมหนึ่งกับกิจกรรมอื่นๆ
- 5) สามารถสร้างให้เกิดความรู้สึกร่วมได้
- 6) มีการปรับปรุงกิจกรรมให้เกิดความน่าสนใจอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นมีมากมาย บ่อยครั้งที่เราไม่ทราบว่ากิจกรรมเหล่านั้นสร้างให้เกิดสุขแก่พนักงานครอบคลุมหรือไม่ และยาวนานเพียงใด สุขเหล่านั้นจะรักษาให้มีความต่อเนื่องจนเป็นประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างไร การติดตามพัฒนาการของกิจกรรมเหล่านี้ สามารถช่วยพัฒนาคุณภาพของกระบวนการสร้างสุขในองค์กร ด้วยการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำรายงานผลการประเมินฯต่อผู้บริหาร/พนักงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุง/พัฒนาคุณภาพกระบวนการสร้างสุขต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. WHO. Ottawa Charter for Health Promotion. WHO. Geneva. 1986.
2. Burton, J. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. WHO. Headquarters, Geneva, Switzerland; February, 2010.
3. Muylaert, K.; Beeck, R. & Broek, K. Company Health Check: an instrument to promote health at the workplace. Review Paper and Catalogue of Quality Criteria. ENWHP - Move Europe, February 2007.



H : Health

สุข..ด้วยสุขภาพกาย และสุขภาพใจ

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง
ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม
อัจศรา ประเสริฐสิน

ความสำคัญของสุขกายสุขใจ

“อโรคยา ปรมา ลาภา” หรือ “ความไม่มีโรคเป็นลาภอันประเสริฐ” เป็นที่สิ่งปรารถนาของทุกคน แต่เรามักจะมองข้ามและไม่ได้ดูแลเท่าที่ควร ในช่วงวัยทำงาน อายุระหว่าง 15-59 ปี ถือเป็นช่วงวัยที่สามารถประกอบอาชีพ สร้างรายได้เพื่อการดำเนินชีวิตที่ราบรื่น จากรายงานการสำรวจสุขภาพคนไทย¹ พบว่า กลุ่มตัวอย่างวัยทำงานเพศชายมีภาวะอ้วนร้อยละ 28.4 เพศหญิงร้อยละ 40.7 ความชุกของการเกิดโรคเบาหวานในกลุ่มเพศชาย

มีร้อยละ 6.0 และเพศหญิงร้อยละ 7.7 ความชุกของการเกิดโรคความดันโลหิตสูงในกลุ่มเพศชายและเพศหญิงมีร้อยละ 21.4 และภาวะของไขมันในเลือดผิดปกติในกลุ่มเพศชายร้อยละ 16.7 และเพศหญิงร้อยละ 21.4 สาเหตุของโรคเหล่านี้เป็นผลมาจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่ถูกต้อง ได้แก่ บริโภคอาหารไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสม ขาดการออกกำลังกาย มีความเครียด มีพฤติกรรมเสี่ยงต่างๆ อาทิ การสูบบุหรี่ ดื่มแอลกอฮอล์ ฯลฯ

ปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพใจของคนวัยทำงานเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและผลงาน เนื่องจากผู้ที่มีสุขภาพร่างกายดีแข็งแรงสมบูรณ์จะสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่อ่อนล้าง่าย จนบั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ง่ายในขั้นตอนการผลิต และการมีสุขภาพจิตดีมีความสุขสบายใจ ไม่มีภาวะความเครียดสูงจากสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัญหาส่วนตัวหรือ ปัญหาครอบครัว จนทำให้มีสมาธิในการทำงาน เอาใจใส่ต่อภาระงาน คิดงานที่สร้างสรรค์ หรือให้บริการด้วยความยิ้มแย้มสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง

สิ่งที่สะท้อนถึงปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพใจของพนักงานในองค์กร ได้แก่ อัตราการเจ็บป่วย การบาดเจ็บจากการทำงาน การลาหรือการขาดงาน และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล² ซึ่งองค์กรจะต้องสูญเสีย ทั้งกำลังคนและเวลาในการทำงาน ขณะเดียวกันพนักงานจะมีชั่วโมงการทำงานลดลง และมีรายได้ที่ไม่แน่นอนหรืออาจไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต บางคนอาจจะต้องพึ่งพาหรือยาเสพติดเพื่อให้สามารถทำงานได้ องค์กรที่เอาใจใส่เรื่องสุขภาพของพนักงานจะพัฒนากระบวนการผลิตที่สมบูรณ์มีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูงหรือให้งานบริการที่มีคุณภาพทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและสามารถพัฒนาไปสู่มาตรฐานงานทุกด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพของคนในองค์กร

บุคคลที่มีภาวะสมบุรณ์ 4 ด้าน คือ กาย จิต ปัญญา สังคม เรียกว่า **“ผู้มีสุขภาพดี”** กล่าวคือ

กาย มีความแข็งแรง

จิต มีสติ สงบ มีความดีงาม

ปัญญา มีความรู้รอบ รู้เท่าทัน

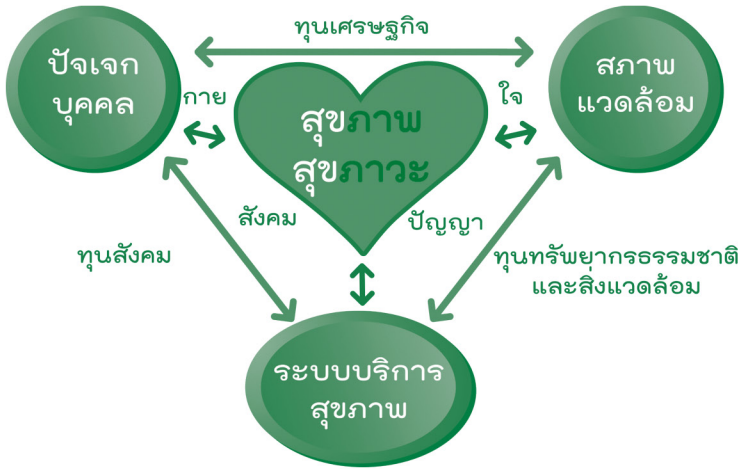
สังคม มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยกำหนดสุขภาพของแต่ละบุคคลเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ³ คือ

สภาพแวดล้อม ได้แก่ นโยบายด้านสุขภาพ บริเวณ/สถานที่ อุปกรณ์ สื่อโฆษณา ผู้นำองค์กร เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว

ระบบบริการสุขภาพ ได้แก่ กิจกรรมเพื่อสุขภาพ การเข้าถึงบริการ ด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ

คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล ได้แก่ พันธุกรรม ความรู้ ความเชื่อ และ พฤติกรรมสุขภาพ ดั้งแผนภาพ



แผนภาพที่ 5

ปัจจัยที่เชื่อมโยงกับสุขภาพของบุคคล

การวิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสุขภาพ⁴ เพื่อ กำหนดแนวทางและโปรแกรมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ ให้ถูกต้องและเหมาะสม มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านคือ ปัจจัยนำ ได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อทัศนคติ ความรู้ ปัจจัยเอื้อให้บุคคลมีพฤติกรรม ที่ถูกต้อง ได้แก่ อุปกรณ์ สถานที่ การเข้าถึงบริการ และปัจจัยเสริม ได้แก่ นโยบายขององค์กร มาตรการ เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว สื่อโฆษณา

สภาพปัญหาสุขภาพของกลุ่มคนวัยทำงาน ซึ่งพบว่า มีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องนำไปสู่ปัญหาการเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรัง⁵ อาทิ โรคความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคไขมันในเส้นเลือด โรคมะเร็ง ฯลฯ รายงานการวิจัยพบว่า โรคเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริโภคที่ไม่ถูกต้อง (บริโภคเกิน หวาน มัน เค็ม) สูบบุหรี่ ดื่มแอลกอฮอล์ ขาดการออกกำลังกาย มีภาวะ ความเครียดสูงต่อเนื่อง ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง จึงช่วยให้สุขภาพกาย และสุขภาพใจมีความสมบูรณ์และมีความสุข

แนวทางดูแลพฤติกรรมสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข แนะนำ
หลัก 6 อ.สร้างสุขภาพคนไทย⁶ เพื่อดูแลและเอาใจใส่ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) อาหาร การบริโภคอาหารยึดหลักการรับประทานให้ครบ
5 หมู่ ควบคุมบริโภคผักและผลไม้ให้มากขึ้น และหลากหลายชนิด หลีกเลี่ยง
อาหารประเภทไขมันและแป้งในปริมาณมากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดโรคอ้วน
โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง และโรคเบาหวานได้

2) ออกกำลังกาย ควรออกกำลังกายตามชนิดกีฬาที่เหมาะสมกับช่วงวัย
และโอกาส โดยออกกำลังกายครั้งละ 30 นาทีอย่างต่อเนื่อง หรือออกกำลังกาย
แบบสะสมจนครบ 30 นาทีต่อวัน อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง

3) อารมณ์ เมื่อมีความสุขร่างกายจะหลั่งสารเอนโดฟิน ซึ่งส่งผลให้
ร่างกายตื่นตัวกระชุ่มกระชวย ผ่อนคลาย การทำงานของสมองจะดี
อายุยืนมากขึ้น หากอารมณ์เสียบ่อยๆ จะส่งผลกระทบต่อร่างกายทำให้รับ
ประทานอาหารได้น้อย นอนหลับยาก ขาดสมาธิในการทำงาน หงุดหงิด หรือ
ก้าวร้าว

4) อนามัยสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งที่ทำงานและที่บ้านให้
มีความสะอาด ปลอดภัย และปราศจากสิ่งรบกวนหรือเป็นอันตรายต่อสุขภาพ

5) อโรคา หลีกเลี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดโรค อาทิ การรับประทาน
อาหารสุกๆ ดิบๆ อาหารที่ปนเปื้อนสารเคมี/เชื้อโรค รวมทั้งการ
ดูแลเรื่องความปลอดภัย อาทิ การสวมหมวกกันน็อก/ชุดป้องกันอันตราย
การสวมรองเท้าขณะทำงาน ฯลฯ

6) อบายมุข ถือว่าเป็นภัยร้ายแรงที่ส่งผลโดยตรงทำให้เกิดผลเสียต่อ
สุขภาพกายและจิตใจ และส่งผลกระทบต่อบุคคลรอบข้าง ดังนั้น ควรลดละ
เลิกบุหรี่ สุรา ยาเสพติด และการพนัน เพื่อให้สุขภาพโดยรวมดีขึ้น

สุขภาพดี Happy กับงานที่ทำ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพงาน

เรื่องที่สร้างเสริมสุขภาพกายและสุขภาพใจ → ควรทำเพิ่มขึ้น

- 😊 ออกกำลังกาย
- 😊 ระบบดูแลสุขภาพพนักงาน
- 😊 ความสุขของพนักงานในองค์กร
- 😊 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- 😊 ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของทุกคนในองค์กร
- 😊 ค่าดัชนีมวลกาย (BMI) และรอบเอวที่ควบคุมให้อยู่ในระดับปกติ
- 😊 ความสัมพันธ์อันดีในครอบครัว

เรื่องที่ยับยั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจ → ควรทำให้น้อยลง

- 😞 ความเครียดของพนักงาน
- 😞 พฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ (อาทิ สูบบุหรี่ การดื่มแอลกอฮอล์)
- 😞 อุบัติเหตุ/เจ็บป่วย/เสียชีวิตเนื่องจากการทำงาน
- 😞 พนักงานลาโดยมีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงาน

“กายกับใจนั้นเป็นสิ่งที่อาศัยกันและกัน”⁷ เมื่อร่างกายเจ็บป่วย ไม่สบาย จิตใจก็พลอยเศร้าหมอง พาลเปื่อยการเบื่องาน หากเราสามารถจัดการ จิตใจตนเองได้จะช่วยทำให้เกิดความสบาย แนวทาง “จิตตปัญญาสร้างสุข” เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาตนเอง ด้วยการฝึกจัดการความคิดและเปลี่ยนมุมมองให้เห็นคุณค่าในตนเอง ฝึกคิดทางบวก มีสติ และลดพฤติกรรมเสี่ยง ดังนั้นการสร้างสุขในองค์กรที่เน้นทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีของพนักงานในองค์กรถือเป็นเรื่องที่ทำหาย ผลของการดูแลสุขภาพย่อมเกิดขึ้นโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติ ทีมงาน และองค์กรเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีสมาธิ งานจึงมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น บทบาทของผู้นำองค์กรและนักสร้างสุขในองค์กร จึงควรดูแลเอาใจใส่สุขภาพกายและใจของตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ชุมชน และสังคม

เอกสารอ้างอิง

1. รายงานการสำรวจสุขภาพคนไทยโดยการตรวจร่างกาย ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2551-2552.
2. Engbers, L.H., van Poppel MNM, PawMJM Chin A, van Mechelen W. Health Promotion Programs with environmental change: a systemic review. Am J Prev Med. 29: 61-71. 2005.
3. ชวิญเมือง แก้วดำเกิง. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการส่งเสริมสุขภาพในสถานประกอบการ. 2554.
4. Green, L.W., & Kreuter, M. Health Promotion Planning: An Educational and Ecological Approach. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages; 3rd edition. 1999.
5. World Health Organization. Health Promotion. WHO Publications. 1998.
6. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. หลัก 6 อ. สร้างสุขภาพคนไทย. <http://www.thaihealth.or.th/healthcontent/article/5331>.
7. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). โปชฌงค์ พุทธวิธีเสริมสุขภาพ. บริษัท พิมพ์สวย จำกัด. 2551.



R : Result

สุข..ด้วยผลลัพธ์องค์กร

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง
สิรินธร สินจินดาวงศ์

ความสำคัญของผลลัพธ์ต่อการสร้างสุขในองค์กร

การที่องค์กรมีผลงานบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละปีหรือช่วงเวลาย่อมส่งผลดีในภาพรวมทั้งกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุน เพราะผลงานดังกล่าวนำมาซึ่งผลตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยที่ลงทุนลงแรงไป หากองค์กรทำผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายหรือประสบภาวะขาดทุน ยอดสั่งซื้อลด/ไม่มียอดสั่งซื้อ หรือผลผลิตไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าหากสภาพการณ์นี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน องค์กรย่อมประสบกับความยากลำบากและทำให้ขาดความสามารถในการรักษาหรือพัฒนาปัจจัยที่เอื้อให้เกิดสุขต่อพนักงานและบุคลากรในองค์กรได้

ผู้บริหารองค์กร HR และพนักงาน มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ขององค์กรแตกต่างกันไป โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรมักมีความคาดหวังต่อผลงานจากบุคลากรและพนักงานในองค์กรทั้งในด้านปริมาณ (จำนวน) และคุณภาพ (การสร้างสรรค์) สูงกว่าทุกคนในองค์กร ดังนั้น มุมมองที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กรจึงแตกต่างกันด้วย โดยผู้นำองค์กรจะเน้นด้านผลงานตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และตอบแทนเป็นเงินค่าจ้างรายเดือน ค่าทำงานล่วงเวลา (โอที) และโบนัส และคาดหวังว่าสิ่งเหล่านี้คือการคืนความสุขให้แทนความเหนื่อยยากลำบากกับงานที่พนักงานได้ใช้แรงกายและความคิดไปในกระบวนการผลิต การตอบแทนในลักษณะดังกล่าวอาจสามารถสร้างสุขได้เป็นครั้งคราว มักจะทำให้เกิดสุขเพียงชั่วระยะเวลาอันสั้นและผ่านพ้นไปอย่างรวดเร็ว ขณะที่พนักงานกลับต้องการสิ่งตอบแทน ที่เป็นนามธรรมด้วย อาทิ การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือเมื่อเกิดความเดือดร้อน การสอบถามความเป็นอยู่ ฯลฯ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันทราใจกับองค์กร อยากทำงานอยู่กับเพื่อนๆ และพร้อมจะทุ่มเททำงานหรือเผชิญภาวะความยากลำบากหากองค์กรเผชิญภาวะวิกฤติ

ผลที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งผลผลิต (Product) และบริการ (Service) ที่มีคุณภาพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้กับองค์กร นำมาซึ่งการยอมรับและชื่อเสียง นอกเหนือไปจากผลกำไร

ดังนั้น การมุ่งพัฒนาให้เกิดสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตามเป้าหมาย **“องค์กรแห่งความสุข”** จึงอาจสะท้อนได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 4 ด้าน คือ

- 1) ความผูกพันของพนักงาน
- 2) อัตราการลาออกของพนักงาน
- 3) ผลผลิตภาพแรงงานขององค์กร
- 4) ผลผลิตภาพรวมขององค์กร

ปัจจัยด้านผลลัพธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสุขของพนักงาน

กระบวนการสร้างสุขในองค์กร หรือ MapHR อันประกอบด้วย ปัจจัยด้านการจัดการ (M: Management) ปัจจัยด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) ปัจจัยด้านกระบวนการสร้างสุข (P: Process) ปัจจัยด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health) และปัจจัยด้านผลลัพธ์องค์กร (R: Result) ปัจจัยต่าง ๆ ล้วนมีความเชื่อมโยงกันและกัน ปัจจัยด้านหนึ่งอาจเป็นเหตุส่งผลทำให้ปัจจัยด้านอื่นเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการทำให้ปัจจัยทุกด้านมีความสมดุลและเหมาะสมตามบริบทขององค์กร จึงมีส่วนเกื้อหนุนให้คนในองค์กรเกิดสุขได้ตลอดช่วงเวลาการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

องค์กรมีสุข เพราะคนในองค์กรรักใคร่ผูกพัน

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศไทย พบว่า **บริษัทที่มีความมั่นคงสูงและให้ค่าตอบแทนสูงไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรเสมอไป** แต่เกิดจากการเอาใจใส่ของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อพนักงานมากกว่า สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า **“ความรักความผูกพันเป็นสายใยที่เชื่อมโยงใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร”**

คำว่า **“ความผูกพันต่อองค์กร”** มีความหมายดังนี้

1) ทศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อม

ของการทำธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างผลการดำเนินงาน และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร¹

2) ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร²

3) การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันและยึดถือองค์กร มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

- ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- มีความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร³

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มากขึ้นตามลำดับ รวมทั้ง อัตราการลาออกและ อัตราการลาป่วยของพนักงานด้วย เพราะทราบดีว่าเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ผลประกอบการขององค์กร

ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่อไปนี้

1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) กล่าวคือ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ⁴

2) อัตราการลาออก (Turnover rate) กล่าวคือ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความต้องการลาออกในระดับต่ำ⁵

3) ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มจะให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย⁶

4) การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization goal attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรและมีความพยายามในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁷

นอกจากนี้ ความผูกพันของพนักงานยังเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับประสบการณ์ในการทำงาน (ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์กร การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น/ตัดสินใจ โอกาสในความก้าวหน้า ความท้าทายของงาน และผลที่ได้รับจากการทำงาน

แล้วอย่างไร จึงจะเรียกว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร บางท่านบอกว่า ถ้าอยู่นานกว่า 5 ปี เข้าขั้นมีความผูกพันเกิดขึ้นแล้ว แต่เมื่อสอบถามเจ้าตัวกลับได้รับคำตอบว่าอยู่นานเพราะไม่มีที่จะไป ดังนั้น จึงมีการพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของพนักงานขึ้น อาทิ The Gallup Organization⁸ ได้พัฒนาคำถาม 12 ประการ Q-12 โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กร (engaged) มีลักษณะทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กรเป็นสำคัญ
- 2) กลุ่มที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (not-engaged) มีลักษณะขาดความกระตือรือร้น ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) กลุ่มที่ไม่มีมีความผูกพันต่อองค์กร (actively disengaged) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

การวัดความผูกพันของพนักงานยังอาจสะท้อนได้จากความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ และความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

องค์กรน่าอยู่ มีสุข คนไม่คิดตึกจาก

การลาออกจากงานของพนักงานมีสาเหตุสำคัญมาจากการไม่มีความสุขในการทำงาน ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีความปลอดภัยในการทำงาน ขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน รวมทั้ง ประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน⁹ ส่วนสาเหตุรอง ได้แก่ ค่าตอบแทนสวัสดิการด้านต่าง ๆ

อัตราการลาออก (Turnover Rate) ของพนักงาน คำนวณได้จากสูตร
จำนวนพนักงานที่ออกในช่วงเวลานั้น

$$(พนักงานต้นปี + พนักงานปลายปี) / 2 \times 100$$

คนยิ่งสุข ผลผลิตยิ่งเพิ่มพูน

ผลผลิตรวมขององค์กร (Total productivity)

ผลผลิตที่ผลิตได้จากความสามารถโดยรวมในการบริหารสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ¹⁰ ประกอบด้วย “**ประสิทธิภาพด้านผลผลิต**” ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคพึงพอใจ “**ประสิทธิภาพด้านองค์กร**” ได้แก่ การมีบุคลากรคุณภาพ สุขภาพกายดี ไม่เจ็บป่วย/บาดเจ็บจนต้องหยุดพักงาน ขวัญและกำลังใจดีเยี่ยม ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กร เกิดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สะอาด ปลอดภัย เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม และประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดขั้นตอน ประหยัดเวลา ลดการสูญเสียทรัพยากร ทำให้เกิดผลได้ตามเป้าหมาย

การคำนวณผลิตภาพรวม ใช้สูตรดังนี้

$$\text{ผลิตภาพรวม} = \frac{\text{ผลผลิตในรอบปี}}{\text{สินทรัพย์ดำเนินงาน} * + \text{ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน}} \\ (* \text{ ใช้ค่าเฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด})$$

กำลังคน สร้างงาน สร้างผลผลิต

ผลิตภาพแรงงาน (Labor productivity)

เป็นผลมาจากการคำนวณอัตราส่วนของผลผลิตในปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร (ต่อคนหรือต่อชั่วโมงการทำงาน)¹¹ ดังนั้น ผลผลิตขององค์กรจะเพิ่มขึ้นมาก - น้อยเพียงใดมาจากปัจจัยหลักเรื่องคนในองค์กร¹² องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้คนที่อยู่ในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข เกิดพลังงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนในการผลิต สร้างผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพให้กับองค์กร

การคำนวณผลิตภาพแรงงาน ใช้สูตรดังนี้

$$\text{ผลิตภาพแรงงาน} = \frac{\text{ผลผลิตในรอบปี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด} *} \\ (* \text{ ใช้ค่าเฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด})$$

จะเห็นได้ว่าการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ¹³ ทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถมีส่วนช่วยให้เกิดผลิตภาพที่ดีกับองค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร

ให้มีคุณภาพควรพัฒนาคุณลักษณะดังนี้

- 1) ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตามภารกิจ
- 2) ความคิด ทักษะคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผลคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 3) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
- 4) สุขภาพใจสมบูรณ์ มีจิตอาสา ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลรอบข้าง
- 5) มนุษย์สัมพันธ์ดีเป็นผู้ประสานความร่วมมือสามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความสุขของพนักงาน¹⁴ พบว่าเกิดผลผลิตขึ้น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง ผลต่อพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความรักและภักดีต่อองค์กร การลาออกและขาดงานลดลง

ส่วนที่สอง ผลต่อองค์กร ได้แก่ สินค้าและบริการมีคุณภาพ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ผลผลิตเพิ่มขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลง

การสร้างสุขในองค์กรเกิดผลทั้งในระดับพนักงานและระดับองค์กร กล่าวคือ ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร การลาออกและการขาดงานลดลง ส่วนผลที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร ได้แก่ คุณภาพสินค้าและบริการดีขึ้น องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ผลผลิตเพิ่มขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลง

เอกสารอ้างอิง

1. The Institute for Employment Studies. 2004.
2. Charlie Watts, Head of Towers Perrin, 2003.
3. Steers, R. M. Introduction to organizational behavior. (3rd ed). Glenview, IL.:Scott, Foresman. 1988.
4. Mowday, R.T. et al. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, 1982.
5. Steers, R.M. and Porter. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 1979.
6. Lopez, S. The Gallup Organization. The University of Kansas, 2005.
7. Steers, R.M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 1977.
8. The Gallup Organization, Overview of the Gallup Organization's Q-12 Survey, Forbringer. R.L. 2002.
9. เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. "ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)" สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2550.
10. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ผลิตภาพการผลิต การพัฒนาเศรษฐกิจของไทย. 2551.
11. สิทธิพร ชัดสวน. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2552
12. อรุณรัตน์ คล้ายพงษ์. องค์การประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]แหล่งที่มา: <http://learners.in.th/file/kiddeedee/report.doc>.

13. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. องค์กรต้นแบบในการสร้างสุข
องค์กรเยี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร: แผนงานสุขภาวะองค์กร
ภาคเอกชน. 2553.
14. แผนงานสุขภาวะองค์กรเอกชน. งานได้ผล คนเป็นสุข
Healthy Organization Healthy Productivity. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2552.

ที่ปรึกษาทางวิชาการ

ศาสตราจารย์ ดร.สมจิตต์ สุพรรณทัศน์

ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช

อาจารย์ สุรพงษ์ ศุภจรรยา

คณะผู้จัดทำ

ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.ดวงเนตร ธรรมกุล

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครวัดนันทบุรี

ดร.อัจศรา ประเสริฐลิน

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ดร.ภัทราวดี มากมี

สำนักวิจัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ดร.สิรินธร ลินจินดาวงศ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ดร.วัชรพงษ์ พนิตธารง

วิทยาลัยรัชภาคย์

ดร.ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครวัดนันทบุรี

รศ.ดร.ปรารถนา สถิตยวิภาวี

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.จำเนียร ชุณหโสภาค

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ดร.ชัชฎา พารุ่ง

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

บันทึก

บันทึก

บันทึก

www.happyworkplaceindex.com

e-mail : hw.index@gmail.com

ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace /
ขวัญเมือง แก้วดำเกิง...[และคนอื่นๆ].--

พิมพ์ครั้งที่ 2.-- กรุงเทพมหานคร : คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557

ISBN 978-616-235-122-8

บรรณาธิการ ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

พิสูจน์อักษร จันทร์เพ็ญ สะเทินรัมย์

ภัทรภร วงษ์เพิก

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม

จัดพิมพ์

โครงการพัฒนานักสร้างสุของค์กร ด้วย MapHR

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

420/1 ถนนราชวิถี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

10400

พิมพ์ที่

บริษัท แอทโฟร์พริ้นท์ จำกัด

at4print Co.,Ltd.

2/97 ซอยพระรามที่2 ซอย 60/1 แขวงสามตำ

เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150

