



Happy Workplace



สรรสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 3

แนวคิดและเครื่องมือการขับเคลื่อนงาน





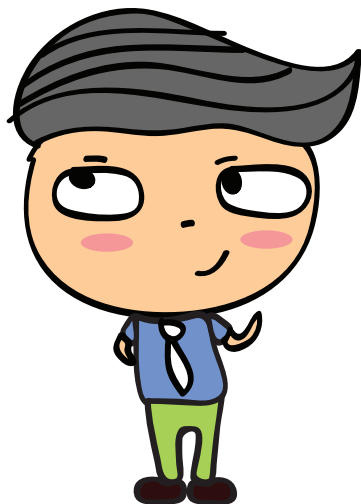
Happy Workplace



สรรสาระองค์การแห่งความสุข

เล่ม 3

แนวคิดและเครื่องมือการขับเคลื่อนงาน



บรรณาธิการ	อริวัฒน์ เจียวิวรรณกุล
ผู้เขียน	พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ศิวะพร ภูพันธ์ ธัญลักษณ์ รุจิภักดี ภัทรียา กิจเจริญ ศรัล ชุนวิทยา ลลิตา มาไพศาลทรัพย์ ทิพวัลย์ รามรง ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ สิทธิพร กล้าแข็ง ศรารุช ทาคำ
รูปเล่ม	วาริสากรณ์ ทองสอาด
ปก	ศรารุช ทาคำ
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	สิงหาคม 2557
จำนวนพิมพ์	1,200 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนาสากลทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-560-2

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากรตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการฯ ได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการฯ เห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการทำงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือสรุสาระขององค์กรแห่งความสุข ซึ่งหนังสือสรุสาระขององค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 3: แนวคิดและเครื่องมือการขับเคลื่อนงานนี้ เน้นไปที่แนวคิด วิธีการสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จำนวน 5 เรื่อง

บทความเรื่องแรก นำเสนอการพัฒนาเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และกรณีตัวอย่างเกณฑ์องค์กรต้นแบบ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน สำหรับบทความเรื่องที่สอง นำเสนอความรู้เกี่ยวกับการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนานโยบายและกรณีตัวอย่างนโยบายสร้างสุขขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจในการสร้างนโยบายองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กร

แห่งความสุขให้เข้มแข็ง บทความเรื่องที่สาม นำเสนอแนวคิดและแนวทางในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ซึ่งคู่มือจะเป็นตัวช่วยสำคัญในการขับเคลื่อนงานของแต่ละองค์กร/โครงการ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานและพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับบทความเรื่องที่สี่ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายและกระบวนการทำงานของเครือข่าย พร้อมกรณีศึกษาการสร้างเครือข่ายเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนงานสุขภาวะองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนงานอย่างมีพลัง และบทความเรื่องสุดท้าย นำเสนอเนื้อหาด้านการออกแบบการฝึกอบรมและการประเมินผลในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อสร้างองค์กรสุขภาวะขององค์กร/โครงการที่เกี่ยวข้อง

โครงการพัฒนาหลักสูตรวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร หวังว่า หนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย อันจะทำให้เกิดประกายความคิดและพลังในการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายไปทั่วสังคมไทย

ขอขอบคุณองค์กร/โครงการแหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่เป็นต้นเรื่องของบทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์นารัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงานของโครงการฯ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	III
สารบัญ	V
สารบัญตาราง	VI
สารบัญรูปภาพ	VII
สารบัญแผนภาพ	VIII
องค์กรสุขภาวะต้นแบบ	1
<i>โดย...พรธิดา วิเศษศิลป์ ปานนท์ และ ทิพวัลย์ งามรง</i>	
การพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร	42
<i>โดย...ศิวะพร ภูพันธ์ และ สิทธิพร กล้าแข็ง</i>	
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานองค์กรสุขภาวะ	68
<i>โดย...ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์ และ ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ</i>	
เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ	107
<i>โดย...ภัทรียา กิจเจริญ และ ศรารุช ทาคำ</i>	
การออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ	136
<i>โดย...ศรัล ชุนวิทยา และ ลลิตา มาไพศาลทรัพย์</i>	
ดัชนีคำหลัก	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาจังหวัดตั้ง พ.ศ. 2557 – 2560 (ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2) และแนวคิด Happy Workplace	59
ตารางที่ 2 ตัวอย่างการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ประยุกต์ตามแนวคิดของ HeHa	95
ตารางที่ 3 ตัวอย่างที่ 1 การเขียนแผนการปฏิบัติงานของกิจกรรมโครงการ	97
ตารางที่ 4 ตัวอย่างที่ 2 การเขียนแผนการปฏิบัติงานของกิจกรรมโครงการ	99
ตารางที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม	148
ตารางที่ 6 แบบประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง	151

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 บริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด	53
รูปภาพที่ 2 กิจกรรมภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขของ บริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด	55-56
รูปภาพที่ 3 ตังเมืองแห่งความสุข	57

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา	45
แผนภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขากับการพัฒนา นโยบายสร้างสุขขององค์กร	50
แผนภาพที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนา นโยบายสร้างสุขขององค์กร ของบริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด	55
แผนภาพที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์จังหวัดตรัง พ.ศ. 2557-2560	58
แผนภาพที่ 5 ความสอดคล้องของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ แผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557 – 2560	63
แผนภาพที่ 6 ความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และปริมิต ความสุข 8 ประการ	65
แผนภาพที่ 7 กระบวนการในการดำเนินงานผ่านเครื่องมือ PDCA	80
แผนภาพที่ 8 การสร้างการถ่ายทอดความรู้ โดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi	82
แผนภาพที่ 9 ตัวอย่างแบบฟอร์มกระบวนการในการทำงาน	89
แผนภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย	127
แผนภาพที่ 11 แผนผังแสดงขั้นตอนการฝึกอบรม	140

องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

พริดา วิเศษศิลปานนท์

ทีพวลัย รามรงค์

บทนำ

สังคมในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านสภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์กรทั้งภาครัฐกิจและองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการบริหารงานล้วนเป็นปัจจัยสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง ททรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลผลิตภาพแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่นอกจากจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรแล้ว ยังมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขด้วย โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นพนักงานที่มีความสุขในการทำงาน สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำแนวคิด “Happy Workplace” หรือองค์กรสุขภาวะ มาใช้ในการดำเนินงาน โดยแนวคิดองค์กรสุขภาวะ คือกระบวนการพัฒนาคน ในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่ากระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร โดยการปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองคนในองค์กร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการอยู่ร่วมกัน และการพัฒนาองค์กร ให้มีความสุขจากการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะนั้น มีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างหลากหลายตามแต่ลักษณะและบริบทของแต่ละองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร หลายองค์กรยังได้ต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมต่างๆ จนประสบความสำเร็จสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้ และนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถเรียกองค์กรเหล่านี้ได้ว่าเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

โดยทั่วไปมีนิยามของความเป็นต้นแบบอยู่สองประการ คือ ประการแรก การเป็นต้นแบบเพื่อให้ผู้อื่น หรือ องค์กรอื่นได้เอาเป็นแบบอย่างของความเป็นต้นแบบ มีการเรียนรู้แล้วทำตามแบบอย่างหรือนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติของตนเอง และประการที่สองการเป็นต้นแบบเพื่อเป็นแรงบันดาลใจ แก่ผู้อื่น แก่องค์กรอื่น ในการทำงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ การเป็นต้นแบบในแบบที่สองนี้อาจไม่ต้องการถ่ายทอดก็ได้แต่มีบทบาทในการ เป็นกำลังใจ กระตุ้น และสร้างศรัทธา ให้ผู้อื่นได้สร้างสรรค์สิ่งดีงาม เช่นเดียวกับองค์กรสุขภาวะต้นแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแบบอย่างและสร้างกำลังใจในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะแก่องค์กรอื่นๆ ในสังคมให้ขยายวงกว้างต่อไป

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ โดยทั่วไป จะยังไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นองค์กรต้นแบบสุขภาวะได้ หากแต่ต้องมีการดำเนินงานที่สามารถแสดงผลลัพธ์ความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ การได้มาซึ่งความเป็นองค์กร

ต้นแบบนั้น จำเป็นต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการยอมรับแก่องค์กรอื่นๆ เนื้อหาในบทความนี้ต้องการนำเสนอเกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ โดยมีสาระสำคัญแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สุขภาวะ และองค์กรต้นแบบ กรณีตัวอย่างเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ และข้อเสนอเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ รวมทั้งเงื่อนไขของการนำเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบไปใช้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะและองค์กรต้นแบบ

1. องค์กรสุขภาวะ

องค์กรสุขภาวะหรือ Happy Workplace เกิดขึ้นเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มุ่งสร้างคนในองค์กรเป็นคนที่มีความสุข เพราะคนคือหัวใจหลักในองค์กร หากคนทำงานมีความสุข นั้นจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการทำงานด้วยตามหลัก Happy Workplace ว่าด้วยความสุข 8 ประการ หรือ (Happy 8) โดยให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะ ว่าเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา (ชาญวิทย์ วสันต์ธรรารัตน์, 2554)

แนวคิดนี้พิจารณาองค์กรสุขภาวะ ภายใต้อาณาเขตที่ความสุข 8 ประการ (Happy 8 Menu) โดยมองว่าองค์กรสุขภาวะต้นแบบควรจะมีมีความสุขทั้ง 8 ประการ ได้แก่ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ, 2555)

1.1 Happy Body สุขภาพดีทั้งกายและใจ รู้จักกิน รู้จักใช้ชีวิต เป็นการส่งเสริมด้านการดูแลสุขภาพร่างกาย ออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เพื่อให้พนักงานมีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 Happy Heart มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน เป็นการส่งเสริมความมีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักใคร่ปรองดองกัน สามัคคีกัน

1.3 Happy Relax ผ่อนคลาย เป็นการสร้างความสนุกสนานผ่อนคลาย ความเมื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และทำให้ให้พนักงานมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย

1.4 Happy Brain ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งความรู้ต่างๆ โอกาสต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพ และความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

1.5 Happy Soul มีคุณธรรมและศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะให้มีชีวิตที่ดี มีความสุขและมีความสงบทางจิตใจ

1.6 Happy Money มีเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้จ่ายอย่างประหยัด มีเงินเก็บออมไว้ใช้ในยามจำเป็น

1.7 Happy Family มีครอบครัวอบอุ่นและมั่นคง เป็นการส่งเสริมการสร้างความรักความผูกพันในครอบครัว และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของพนักงานในองค์กร

1.8 Happy Society สังคมดีมีความรัก ความสามัคคีต่อชุมชนที่ตนทำงาน ส่งเสริมให้มีความเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ทำงานและที่พักอาศัย ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย

องค์กรสุขภาวะ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญทั้งระดับตัวบุคคล เช่น Happy Body, Happy Heart, Happy Relax, Happy Brain, Happy Soul ระดับครอบครัว เช่น Happy Money, Happy Family และระดับสังคม เช่น Happy Society ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญและเชื่อมโยงกัน ถ้าบุคคลมีความสุข ย่อมทำให้ครอบครัวมีความสุข เมื่อครอบครัวมีความสุขย่อมทำให้สังคมมีความสุข ในองค์กรหลายแห่งมีการทำกิจกรรมที่สร้างเสริมความสุขแก่พนักงานอยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ว่าจะเป็นความสุขในด้านใดตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ และหากองค์กรประสงค์ที่จะทำให้กลายเป็นต้นแบบในด้านการ

สร้างความสุขในองค์กร นำกิจกรรมที่เคยทำมาแยกเป็นประเภทของความสุข แล้วประเมินว่าที่ผ่านมาได้ให้น้ำหนักกับเรื่องใดเป็นพิเศษ เพื่อที่จะสร้างกิจกรรมภายในองค์กรให้ครบทุกมิติ และกลายเป็นองค์กรสุขภาวะ แต่ไม่จำเป็นต้องทำทุกมิติให้เท่ากันหรืออะไรมากที่สุด การจะทำอะไรมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับสภาพ บริบท ทุนเดิม รวมทั้งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

2. เครื่องมือวัดความสุข

การดำเนินงานเพื่อสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาความสุขทั้งระดับบุคคล ครอบครัว และสังคมดังกล่าวข้างต้น การที่จะรู้ได้ว่าเกิดความสุขทั้ง 8 ประการ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขององค์กรสุขภาวะต้นแบบหรือไม่นั้น จำเป็นต้องใช้เครื่องมือวัดที่สามารถบ่งบอกระดับของความสุขได้ เครื่องมือตรวจสอบสุขภาวะองค์กร จัดทำขึ้นด้วยหลักคิดว่าน่าจะมีส่วนที่ช่วยสะท้อนที่เป็นกลาง ให้ภาพความเป็นจริงและเหมาะสมกับองค์กรในภาพรวม เป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถเลือกใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะแห่งความสุขให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ดังนี้ (www.happy-workplace.com)

2.1 เครื่องมือวัดความสุขด้วยตนเอง (HAPPINOMETER)

HAPPINOMETER หรือ ปรอทวัดความสุข คือ คู่มือในการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขด้วยตนเองของคนทำงานในองค์กรทุกภาคส่วน และบุคคลทั่วไป มีคุณสมบัติ คือ ใช้ง่าย สะดวก ประหยัดและให้ผลเร็ว เป็นแบบสำรวจความสุขด้วยตนเองอย่างเป็นรูปธรรมที่มีคู่มืออธิบายให้บุคคลพร้อมใช้ได้ทุกที่ ทุกเวลา HAPPINOMETER จึงเป็นเครื่องมือที่ดึงดูดใจให้พนักงานในองค์กรและบุคคลทั่วไปกรอกแบบสำรวจได้ด้วยตนเองและทราบผลได้ทันที ข้อสำคัญ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ มาบริหารจัดการความสุขของคนในองค์กรได้ทุกระดับอย่างถูกจุดและถูกใจ รวมทั้ง บุคคลทั่วไปก็สามารถนำผลที่ได้มาสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

ความสุขของบุคคลประกอบด้วย 8 มิติ ของ Happy 8 ได้แก่ Happy Body สุขภาพดี / Happy Relax ผ่อนคลายดี / Happy Heart น้ำใจดี / Happy Soul จิตวิญญาณดี / Happy Familyครอบครัวดี / Happy Society สังคมดี / Happy Brain ใฝ่รู้ดี / Happy Money สุขภาพเงินดี

2.2 เครื่องมือวัดความสุขขององค์กร (Happy Workplace Index)

สมดุลงานความสุขในองค์กรสะท้อนด้วยได้ ดัชนีตรวจสอบสุขภาวะองค์กร เน้นการพัฒนา ด้วยหลักการ “สุข 5 มิติ” เรียกว่า “MapHR สุขใดไหนจะเท่า สุขที่เราเลือกเอง” ประกอบด้วย

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน (A: Atmosphere)

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายใจ (H: Health)

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

กล่าวได้ว่า ดัชนีสุขภาวะองค์กร 5 มิติจะช่วยสะท้อนสภาพและปัจจัยการดำเนินงานที่เชื่อมโยงต่อการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลและยั่งยืนในองค์กร

2.3 เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (HAPPY WORKPLACE ROI)

ใช้วัดความคุ้มค่าจาก HAPPY WORKPLACE ในการประเมินผลมิติด้านการเงินจาก HAPPY WORKPLACE ใช้พยากรณ์ให้เห็นผลลัพธ์จากองค์กรสุขภาวะ

HAPPY WORKPLACE ROI เป็นการคำนวณผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) เป็นวิธีแบบตรงไปตรงมาที่ใช้กันโดยทั่วไปในกิจการทั้งหลาย ROI คือ จำนวนเท่าที่ผลตอบแทนกลับคืนสู่ผู้ลงทุน หรือเป็นการมองว่าผลตอบแทนที่ได้มีมากกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ได้ลงทุน ทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือไม่ เกิดความคุ้มค่าเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร รายได้ยอดขาย นอกจากนี้ มองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์โดยพิจารณาถึงผลผลิต

ที่ได้รับจากบุคลากร เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness analysis) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยซึ่งเมื่อผลผลิตของบุคลากรสูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิต ผลลัพธ์และผลประโยชน์ขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย เหตุนี้ ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรอย่าง ยั่งยืน แนวคิดนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับและมองเป้าหมายระยะยาวมากกว่า ระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน (sustainable advantage) เช่น การนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้อง มุ่งมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ที่สามารถสร้างสรรค์ และต่อยอด information และ knowledge จากองค์กรสู่ภาวะด้วยโปรแกรม การประเมินผลแบบดิจิทัลที่น่าสนใจใช้งานง่าย (software + interface) ที่สัมพันธ์ กับฐานข้อมูลการสร้างเสริมสุขภาวะขององค์กร

3. องค์กรต้นแบบ

องค์กรที่เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรสุขภาวะ มักจะตั้งเป้าหมาย ของการดำเนินงานไว้ที่การพัฒนาให้คนทำงานอย่างมีความสุข โดยหวังว่าเมื่อคน มีความสุขกับการทำงานแล้วนั้น จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรอีกหลาย ประการ ได้แก่ ความรักที่มีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจ ต่อองค์กร เป็นต้น เหล่านี้จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการ ดำเนินงานที่จะสร้างให้คนมีความสุขในการทำงานนั้น มีหลากหลายวิธีการ มี เครื่องมือมากมายที่องค์กรสามารถเลือกมาใช้ในการดำเนินงาน และมีบทเรียน ความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ที่สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานในกับองค์กร ที่สนใจดำเนินการตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ ซึ่งแนวทางเหล่านั้นผ่านการ

แสวงหาหลักการการทำงานที่ดี ผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลจริงซึ่งอาจเรียกว่า องค์กรต้นแบบด้านการสร้างสุขขององค์กร เปรียบเสมือนเมื่อทราบจุดหมายปลายทางของการเดินทาง แล้วพิจารณาเส้นทางที่จะต้องฝ่าฟันไปให้ถึงโดยการเลือกเส้นทาง ที่ถูกต้องเหมาะสมจากการแนะนำของผู้ที่เคยเดินทางมาก่อน ก็จะไปถึงปลายทาง ได้เร็วขึ้น ลดความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด

3.1 ความหมายขององค์กรต้นแบบ

คำว่า ต้นแบบ ตามราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายว่า แบบดั้งเดิม แบบที่มีมาแต่แรก แบบที่ทำขึ้นไว้แต่แรก สิ่งที่สร้างขึ้นเป็นแบบฉบับ ใช้เป็นต้นเค้าสำหรับสร้างสิ่งอื่นให้มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งการที่จะสามารถเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบได้นั้น จำเป็นต้องมีผลลัพธ์และแนวทางการปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ได้

ซึ่งคำที่มักมีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าต้นแบบ คือ Best Practice ซึ่งหมายถึง วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ แนวปฏิบัติที่ดี ในการทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจาก การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้ และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2548)

จุดเริ่มต้นของ Best Practice เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดี ไม่ว่าจะนำไป ปฏิบัติที่ไหน อย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัตินั้นได้นำไป สู่ผลสำเร็จ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการ แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับ หน่วยงานย่อย และมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอก ซึ่งผลสุดท้ายก็คือการนำ Best Practice นั้นไปใช้จนเป็นมาตรฐาน

หรือหากกล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวปฏิบัติที่ดีเป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติ ที่เป็นความรู้ใน ตัวคน (tacit knowledge) ซึ่งนำมาเป็นเผยแพร่เป็นความรู้ ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่างๆ (explicit knowledge) เพื่อให้ผู้อื่น/ องค์กรอื่นๆ ได้นำไปปฏิบัติ

จึงอาจกล่าวได้ว่าการที่จะเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบได้นั้น จำเป็นต้องผ่านการมีแนวการปฏิบัติที่ดีมาก่อนที่เป็นแบบฉบับสำหรับให้องค์กรอื่นๆ ในการดำเนินงานตามแนวคิด Happy Workplace

การทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีสามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายช่องทาง ได้แก่

1) เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เป้าหมายของหน่วยงานที่คาดหวังความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการทำงาน อาจเกิดแนวคิดการรับรู้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร วิทยากร เพื่อน ร่วมงาน หน่วยงานอื่นและผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรควิธีการใหม่หรือวิธีการที่ดีกว่า

2) เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดันของผู้รับบริการ การแข่งขัน การขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร ข้อจำกัดของทรัพยากร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการวิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

3) เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีการใหม่ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

การนำแนวคิดองค์กรต้นแบบหรือเรื่องแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการพัฒนางาน อยู่ภายใต้ฐานความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ดังนี้

1) ความต้องการในการแสวงหาข้อมูลหรือความรู้เพื่อนำสู่การพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการนำความรู้ไปใช้เพื่อการสร้างประโยชน์ (Knowledge Application)

2) ความเชื่อว่าความรู้ หรือแหล่งข้อมูลไม่มีเฉพาะในเอกสาร ในตำรา หรือจากการเรียนรู้ตามรูปแบบเดิม เช่น การอบรมโดยฟังจากวิทยากรเท่านั้น หากแต่ข้อมูลหรือความรู้ อยู่ในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือการใช้ชีวิต หรือในองค์กรที่ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ (Knowledge Generation)

3) ความเชื่อในวิธีการเรียนรู้ ที่เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management หรือ Knowledge Integration)

เป้าหมายของความเป็นองค์กรต้นแบบ

การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบมีจุดประสงค์สำคัญ คือ

1) เป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นต้นแบบ ในการสร้างองค์กรสุขภาวะ

2) เป็นการนำเสนอบทเรียน (Lessons Learned) ด้านการสร้างสุข องค์กร

3) เป็นต้นแบบ และ/หรือแรงบันดาลใจให้กับบุคคล องค์กรอื่นที่มี เป้าหมายคล้ายคลึงกันที่จะสร้างองค์กรสุขภาวะ

คุณลักษณะที่ดี ที่จะทำองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาวะจนสามารถต่อยอด เป็นองค์กรต้นแบบได้นั้น เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร (2555) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ

4 ประการขององค์กรต้นแบบ ดังนี้

1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เน้นความเป็นครอบครัว ความเป็น กันเอง ความเรียบง่าย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมและแนวทางการ บริหารจัดการความสัมพันธ์ภายในอย่างใกล้ชิดกันเหมือนญาติ เหมือนเพื่อน

2) การให้การใส่ใจในปัจจุบันพื้นฐานการดำรงชีวิตแก่พนักงานอย่าง เหมาะสม มีการให้สวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสม มีการจัดกิจกรรมเพื่อ ให้ เกิดความสุขแก่พนักงาน มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3) พนักงานในองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจต่อองค์กร มีความ ผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ ยินดีให้ความร่วมมือในทุกเรื่อง

4) ความมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ คือ ผู้บริหารจะเน้นเรื่องคุณค่า ของความมีจริยธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนออกมาได้ในรูปแบบของการ ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย การไม่เอาเปรียบพนักงานและลูกค้า ให้ความ เคารพและเอาใจใส่ชุมชนรอบข้าง

4. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรต้นแบบ

4.1 แนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ เป็นผลมาจาก การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บรูซัย ศิริมหาสาคร, 2548) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่างๆ (Explicit Knowledge) เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปปฏิบัติ

แนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ ที่มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการลองผิดลองถูก เช่น เมื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมอะไรอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน ผู้เรียนจะทำแบบลอง ผิดลองถูก จนกระทั่งจับได้ว่า ควรทำอย่างไร จึงจะถูกต้องและรวดเร็ว ก็จะเลือกทำด้วยวิธีนั้นในครั้งต่อไป นั่นคือผู้เรียนรู้ได้สร้าง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำงานของตนเอง ซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้เรียนรู้แต่ละคน อาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกันก็ได้ เพราะเป็นข้อสรุปวิธีการทำงานที่ต่างคนต่างค้นพบตามแนวทางของตนเอง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกันจึงจะรู้ว่าวิธีการของใครดีที่สุด

การทำให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศสามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายช่องทาง กล่าวคือ

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เป้าหมายของหน่วยงานที่ คาดหวังความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการทำงาน อาจเกิดแนวคิด การรับรู้จากข้อแนะนำของผู้บริหาร วิทยากร เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่น และผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรควิธีการใหม่หรือวิธีการที่ดีกว่า
2. เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดัน ของผู้รับบริการ การแข่งขัน การขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร ภาวะ

ข้อจำกัดของทรัพยากร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ
วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีการใหม่ สร้างความ
พึงพอใจของ ผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

คุณลักษณะงานของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมีประเด็นในการ พิจารณาหลักๆ
ดังนี้

- 1) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน
- 2) สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนา ประสิทธิภาพของ
หน่วยงาน
- 3) ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
- 4) ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
- 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
- 6) สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่ และสิ่งที่เป็น
วิธีใหม่จะให้ประโยชน์อะไรที่ดีกว่าวิธีเก่า
- 7) อำนวยความสะดวกในการใช้
- 8) วางระบบในการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลายในการให้
บริการดังกล่าว
- 9) สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงาน
อื่นได้
- 10) ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
- 11) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 12) สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
- 13) วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่หรือประยุกต์ขึ้นมาใหม่
- 14) การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization)

องค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและประชาชน ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งแฟรงค์ (Frank, 1994) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กร รู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
- 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกัน ตลอดเวลา

การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และพื้นฐาน ที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนา ศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ต้องมุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร การเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) **ทุนมนุษย์** องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้น จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้
- 2) **ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร** องค์กรต้องมี ศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการ

ดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
สิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการ
ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้น
ศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ

3) ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความ
สามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน ซึ่งต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก
องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to
High Performance Organization) ประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

- 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสม
และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) การบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานไปถึง
ผลตอบแทนและแรงจูงใจ
- 8) การมีผู้นำที่ดี

4.3 การจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

TQM หมายถึง แนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคน
ในองค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลงานระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจ
ให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างผลประโยชน์ให้สมาชิกขององค์กรและสังคม

TOTAL หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงาน
ทุกขั้นตอน และทุกเวลาต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

Quality หมายถึง การทำให้ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงหรือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรือการให้บริการ

Management คือการบริหาร หรือการจัดการ ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดย ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น ด้วยการสร้างมาตรฐานในการดำเนินการขึ้นมาใช้ โดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีมหรือตั้งกลุ่มงานขึ้น และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

T Q M ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งที่คุณภาพ (Quality Orientation)
- 2) ทุกคนมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม (Total Involvement & Teamwork)
- 3) แก้ปัญหาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Trouble Solving & Continuous Improvement)

สำหรับแนวทางของคณะกรรมการในการประเมินเพื่อให้รางวัล Total Quality Award หรือในประเทศสหรัฐอเมริกาเรียกว่า Baldrige Award แก่องค์กรธุรกิจและเอกชน ใช้หลักเกณฑ์แบบองค์รวมใน 7 หมวด แต่ละหมวดคะแนนไม่เท่ากัน มีคะแนนรวม 1,000 คะแนน โดยเน้นเรื่องผลงานเป็นสำคัญ หลักเกณฑ์การประเมิน คือ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541)

- 1) ภาวะผู้นำ 90 คะแนน ประกอบด้วย
 - 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
 - 1.2 ระบบภาวะผู้นำและการจัดองค์กร
 - 1.3 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและประชาชน
- 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 80 คะแนน
 - 2.1 การบริหารงานสารสนเทศ
 - 2.2 การทำ Benchmarking ที่จะใช้ในการเปรียบเทียบ

- 2.3 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล
- 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 60 คะแนน
 - 3.1 การวางแผนทางธุรกิจ
 - 3.2 ผลในทางปฏิบัติของกลยุทธ์ที่ใช้
- 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ 150 คะแนน
 - 4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 4.2 การให้การเรียนรู้และฝึกอบรมและพัฒนา
 - 4.3 ระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
 - 4.4 ความเป็นอยู่ที่ดีขวัญกำลังใจของพนักงาน
- 5) การจัดการกระบวนการทำงาน 140 คะแนน
 - 5.1 การออกแบบและแนะนำสินค้า/บริการใหม่
 - 5.2 ประสิทธิภาพของสาขาย่อย
 - 5.3 การตรวจสอบคุณภาพ
 - 5.4 การบริหารกระบวนการ การผลิตสินค้า บริการ และส่งมอบ
- 6) ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ 180 คะแนน
 - 6.1 เน้นแนวโน้มและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - 6.2 ฐานะทางการเงินและสถานะในตลาด
 - 6.3 สาขาย่อย ผู้ร่วมงานทางธุรกิจ
- 7) การเน้นลูกค้า / ตลาด 300 คะแนน
 - 7.1 ความต้องการของลูกค้าและตลาด
 - 7.2 การคาดคะเนความต้องการของลูกค้า
 - 7.3 การกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - 7.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

องค์กรที่ต้องการขอรับรางวัล Baldrige Award ต้องให้รายละเอียดการดำเนินงานขององค์กรตามหลักเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดดังกล่าว คณะกรรมการ

จะประเมินองค์กรที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นแล้ว แม้องค์กรจะผ่านการประเมิน คณะกรรมการจะให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา แก่องค์กร

นอกจากการให้รางวัล Baldrige Award ยังมีการให้รางวัลในลักษณะเดียวกันที่ประเทศญี่ปุ่นที่เรียกว่า Deming Prize และในประเทศยุโรปก็มีการให้รางวัลประเภทนี้เช่นกัน ที่เรียกว่า European Quality Assurance (EQA) กระบวนการและผลผลิตซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ประเมินแตกต่างกันไปตามรางวัล (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541) สรุปได้ดังนี้

ระบบ	เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน		
	Deming Prize (แบบญี่ปุ่น)	European Quality Assurance (แบบยุโรป)	Baldrige Award (แบบสหรัฐอเมริกา)
ปัจจัยนำเข้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบาย 2. การบริหารองค์กร และการปฏิบัติงาน 3. การศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. นโยบายและ ยุทธศาสตร์ 3. การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 4. ทรัพยากรอื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหาร สารสนเทศและข้อมูล 3. การวางแผน ยุทธศาสตร์
กระบวนการ (Process)	<ol style="list-style-type: none"> 4. การรวบรวมการใช้ และการสื่อสาร ของสารสนเทศ ต่างๆ ในองค์กร 5. การวิเคราะห์ 6. มาตรฐาน 7. การควบคุม/จัดการ 8. การประกันคุณภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 5. กระบวนการ 	<ol style="list-style-type: none"> 4. การบริหารและ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 5. การบริหาร กระบวนการ

ระบบ		เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน	
	Deming Prize (แบบญี่ปุ่น)	European Quality Assurance (แบบยุโรป)	Baldrige Award (แบบสหรัฐอเมริกา)
ผลลัพธ์ (Output)	9. ผลลัพธ์	6. ความพึงพอใจ ผลกระทบต่อ ประชาชนและ พนักงาน 7. ผลกระทบต่อสังคม 8. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	6. ผลลัพธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและ ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

4.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA)

ในประเทศไทยได้มีการนำ TQM มาประยุกต์ใช้เป็น TQA (Thailand Quality Award) สำหรับองค์กรภาคเอกชน และต่อมามีการนำมาปรับให้สอดคล้องกับระบบราชการโดยปรับเกณฑ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับระบบราชการไทย เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA เป็นเกณฑ์ในการประเมินการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ มีทั้งหมด 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

เน้นบทบาทของผู้บริหารในการผลักดันองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำให้นำไปปฏิบัติ และกำกับดูแลให้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล มีเกณฑ์การประเมินคือ

1.1 การนำองค์กร : การดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการ ในการขึ้นองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่า ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

1.2 ความรับผิดชอบตอสังคม :ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดง ความรับผิดชอบตอสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กร ที่คำนึงถึงสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

เน้นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความท้าทายของ องค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำ แผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีเกณฑ์การประเมินคือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยก ระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จใน อนาคต

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ: ส่วนราชการสามารถ แปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้ สรุปลงแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการใน อนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เน้นการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ ของแต่ละกลุ่ม และการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ โดยกระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเกณฑ์การประเมินคือ

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการ กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

เน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย รวมทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัยที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร มีเกณฑ์การประเมินคือ

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ: หน่วยงานมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้: หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรมีความสุข ความพึงพอใจ และความผูกพันกับส่วน

ราชการ รวมทั้งสอดคลองกับความท้าทายดานบุคลากรตามลักษณะสำคัญขององคกร มีเกณฑ์การประเมินคือ

5.1 ระบบงาน: การจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจางงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ: การพัฒนาของบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร: หน่วยงานมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้ง การปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเกณฑ์การประเมินคือ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

6.2 กระบวนการสนับสนุน: ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด 1-6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร มีเกณฑ์การประเมินคือ

7.1 มิติด้านประสิทธิผล: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ: ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร: ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

สรุปองค์ประกอบและเกณฑ์การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

แนวคิด	TQM	PMQA	องค์กรที่เป็นเลิศ
ปัจจัยนำเข้า (input)	1. ภาวะผู้นำ - ความเป็นผู้นำ - การบริหาร สารสนเทศ และข้อมูล - การวางแผน ยุทธศาสตร์	1. การนำองค์กร - การนำองค์กร - การรับผิดชอบ ต่อสังคม	1. การมีผู้นำที่ดี
	2. สารสนเทศและ การวิเคราะห์ - การบริหารงาน สารสนเทศ - การทำ Benchmarking ที่จะใช้ในการ เปรียบเทียบ - การจัดเก็บและ วิเคราะห์ข้อมูล	2. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ - การวัดและวิเคราะห์ ผลการดำเนินการ - การจัดการสารสนเทศ และความรู้	2. ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
	3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวางแผนทางธุรกิจ - ผลในทางปฏิบัติของ กลยุทธ์ที่ใช้	3. การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ - การจัดทำยุทธศาสตร์ - การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ	3. การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy) 4. ความสามารถในการ แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติ

แนวคิด	TQM	PMQA	องค์กรที่เป็นเลิศ
กระบวนการ (process)	<p>4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ - การให้การเรียนรู้และฝึกอบรมและพัฒนา - ระบบการส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น - ความเป็นอยู่ที่ดีขวัญกำลังใจของพนักงาน 	<p>4. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<p>5. ซีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <p>6. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์</p>
	<p>5. การจัดการกระบวนการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบและแนะนำสินค้า / บริการใหม่ - ประสิทธิภาพของสาขาย่อย - การตรวจสอบคุณภาพ - การบริหารกระบวนการผลิตสินค้า บริการ และส่งมอบ 	<p>5. การจัดการกระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการที่สร้างคุณค่า - กระบวนการสนับสนุน 	<p>7. ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ</p> <p>8. การบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ</p>

แนวคิด	TQM	PMQA	องค์กรที่เป็นเลิศ
	6. ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ - เน้นแนวโน้มและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง - ฐานะทางการเงินและสถานะในตลาด - สาขาย่อย ผู้ร่วมงานทางธุรกิจ	6. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล - ระบบงาน - การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ - การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร	
ผลลัพธ์ (output)	7. การเน้นลูกค้า / ตลาด - ความต้องการของลูกค้าและตลาด - การคาดคะเนความต้องการของลูกค้า - การกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า - ความพึงพอใจของลูกค้า	7. ผลลัพธ์การดำเนินการ - ประสิทธิภาพ - คุณภาพการให้บริการ - ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ - การพัฒนาองค์กร	

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารจัดการที่ตื้นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการปรับประยุกต์เกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กร พันธกิจ และจุดเน้นขององค์กรต้นแบบนั้นๆ

กรณีตัวอย่างเกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอเกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ จากกรณีศึกษาขององค์กรสุขภาวะต้นแบบที่เป็นภาคีเครือข่ายของ สสส. 4 แห่ง ซึ่งกรณีตัวอย่างที่ 1 และ 2 นำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ และกรณีตัวอย่างที่ 3 และ 4 นำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสุขภาวะให้เป็นองค์กรต้นแบบ ดังนี้

ความเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ เป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้าง ซึ่งการพิจารณาความเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบนี้ขึ้นอยู่กับองค์หรือ/หน่วยงานว่าจะให้ความสำคัญต่อความเป็นต้นแบบในด้านใดเป็นหลัก ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้มีการคัดเลือกองค์กรต้นแบบที่ดำเนินการด้านองค์กรสุขภาวะ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ มีการพัฒนาเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุขภาวะต้นแบบขึ้นใช้สำหรับแต่ละพื้นที่เอง โดยผ่านการพิจารณาจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้บริหารสภาอุตสาหกรรม ผู้จัดการ คณะผู้ดำเนินงานองค์กรสุขภาวะ และบางพื้นที่มีผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมในการจัดทำเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุขภาวะต้นแบบจากภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ 3 แห่ง ดังนี้

ตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุขภาวะต้นแบบของโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะที่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และภาคีเครือข่าย ดังนี้

กรณีตัวอย่างที่ 1	กรณีตัวอย่างที่ 2	กรณีตัวอย่างที่ 3	กรณีตัวอย่างที่ 4
<p>1. นโยบายของสถานประกอบการเกี่ยวกับ Happy Workplace (10 คะแนน)</p> <p>2. ความเข้าใจ แนวคิด/หลักการขององค์กร เสริมสร้างสุขภาวะองค์กรโดยนำเสนอ กิจกรรม Happy Workplace ตามแนวทาง Happy 8 (20 คะแนน)</p>	<p>1. ความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (15 คะแนน)</p> <p>- ความร่วมมือก่อนทา โครงการ (5 คะแนน)</p> <p>- ความร่วมมือระหว่างโครงการ (5 คะแนน)</p> <p>- ความร่วมมือหลังโครงการเสร็จสิ้น (5 คะแนน)</p>	<p>1. การกำหนดนโยบายเรื่ององค์กรสุขภาวะ</p> <p>2. จัดตั้งคณะทำงานและผู้รับผิดชอบ</p> <p>3. กำหนดแผนงานและกิจกรรมองค์กรสุขภาวะและการปฏิบัติตามแผนงาน</p>	<p>ความสอดคล้องของการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขกับวิสัยทัศน์และบริบทขององค์กร</p> <p>1. การพัฒนาคนหรือการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย และสถานะการณ์ขององค์กร</p> <p>2. แผนการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. แผนการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข สนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข</p> <p>4. การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน</p> <p>5. การบริหารงานขององค์กรมีความโปร่งใสยึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>6. การบริหารงานขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อครอบครัวของพนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม และวิถีชีวิตของคน สังคม</p>

กรณีตัวอย่างที่ 1	กรณีตัวอย่างที่ 2	กรณีตัวอย่างที่ 3	กรณีตัวอย่างที่ 4
<p>1. ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace จนถึงการดำเนินการในปัจจุบัน (5 คะแนน)</p> <p>2. สัดส่วนและข้อมูลของสถานประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรมใน Happy Workplace (5 คะแนน)</p> <p>3. การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ Happy Workplace ของผู้บริหารสถานประกอบการ (5 คะแนน)</p>	<p>2. กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ (มีแผน/กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ชัดเจน (10 คะแนน)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีรายละเอียดกิจกรรม เวลา ปฏิบัติ (5 คะแนน) - มีรายงานผลอย่างต่อเนื่อง (5 คะแนน) <p>3. การนำชุดเครื่องมือไปประยุกต์ใช้ (15 คะแนน)</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำเครื่องมือไปใช้สอดคล้องกับการสนับสนุนส่งเสริมภายใต้แนวคิดของสสส. (5 คะแนน) - ความสำเร็จในการนำเครื่องมือของ สสส. ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (10 คะแนน) 	<p>4. การจัดทำและวิเคราะห์ประเมินความสุขของบุคลากรในองค์กรก่อนและหลังดำเนินกิจกรรม</p> <p>5. การประชาสัมพันธ์กิจกรรมองค์กร สุขภาวะ</p> <p>6. การให้การศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร</p> <p>7. การมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อโครงการ</p> <p>8. การกำหนดตัวชี้วัดความสุขในองค์กร</p>	<p>กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมมีความหลากหลายและต่อเนื่อง 2. มีกิจกรรมเพื่อให้นักงงานผ่อนคลายความตึงเครียด 3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4. การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 5. การให้ความสำคัญต่ออาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน 6. การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของพนักงาน 7. การเป็นโรงงานสีขาว (ปลอดอบายมุข และสิ่งเสพติด) 8. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบการทำงาน 9. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

กรณีตัวอย่างที่ 1	กรณีตัวอย่างที่ 2	กรณีตัวอย่างที่ 3	กรณีตัวอย่างที่ 4
			<p>10. มีการสื่อสารเพื่อสร้าง ความเข้าใจ ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย</p> <p>11. พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และทักษะในการดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>13. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานสามารถบริหารการเงินของตนเองได้</p> <p>14. องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีครอบครัวที่อบอุ่น</p> <p>15. องค์กรส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนรอบข้าง</p> <p>16. การจัดกิจกรรมเน้นความเรียบง่าย และประหยัด</p>

กรณีตัวอย่างที่ 1	กรณีตัวอย่างที่ 2	กรณีตัวอย่างที่ 3	กรณีตัวอย่างที่ 4
<p>1. ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace ที่เห็นเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์ต่อพนักงาน/สถานประกอบการ/ชุมชนสังคม (15 คะแนน)</p> <p>2. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace (5 คะแนน)</p> <p>3. นวัตกรรมของสถานประกอบการในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร (10 คะแนน)</p> <p>4. ลงพื้นที่เพื่อพิจารณาตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง Happy Workplace (15 คะแนน)</p>	<p>3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ (20 คะแนน)</p> <p>- ผลผลิตเกิดตามเป้าประสงค์วัตถุประสงค์ (10 คะแนน)</p> <p>- เกิดความพึงพอใจประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จ (10 คะแนน)</p> <p>4. ความยั่งยืน/ต่อเนื่องของโครงการ (20 คะแนน)</p> <p>- มีการทำงาน ของโครงการ ต่อเนื่อง (5 คะแนน)</p> <p>- มีผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลสำเร็จ เกิดอย่างต่อเนื่อง (5 คะแนน)</p>	<p>9. ความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่ภายนอก</p> <p>10. มีระบบการติดตามและประเมินผลโครงการ</p>	<p>ผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งความสุข</p> <p>1. พนักงานยอมรับและเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการและผู้นำ</p> <p>2. พนักงานมีความรักในตัวผู้นำองค์กร</p> <p>3. อัตราการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. อัตราพนักงานดื่มสุรา สูบบุหรี่ และเสพสารเสพติดลดลง</p> <p>5. พนักงานมีความรักและเป็นเจ้าของงาน</p> <p>6. พนักงานมีความรู้สึก ว่าองค์กรเป็นบ้าน/หรือมีความสุขเมื่อมาทำงาน</p> <p>7. โดยรวมพนักงานมีความสุขและภาคภูมิใจต่อตนเอง</p> <p>8. องค์กรไม่มีข้อพิพาทกับสังคม และไม่ถูกดำเนินคดี</p>

กรณีตัวอย่างที่ 1	กรณีตัวอย่างที่ 2	กรณีตัวอย่างที่ 3	กรณีตัวอย่างที่ 4
<p>5. การนำเสนอเนื้อหาครบถ้วน ชัดเจน และวิธีการจัดทำรูปแบบการนำเสนอ (10 คะแนน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสนับสนุนจากบุคคล/องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง (5 คะแนน) - มีกลุ่ม องค์กร อาสาสมัคร แกนนำต่อเนื่อง (5 คะแนน) 5. ประโยชน์จากโครงการช่วยป้องกัน แก้ไขปัญหา หรือพัฒนาองค์กร/ชุมชน/สังคม (20 คะแนน) - ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหา (10 คะแนน) - ด้านการพัฒนา (10 คะแนน) 		<p>9. องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม เช่นได้รับรางวัล ธรรมมาภิบาล รางวัลองค์กรนวัตกรรม เป็นต้น</p> <p>10. องค์กรมีผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง</p>

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2556)

นอกจากนี้ จากงานวิจัยของ ดวงเนตร ธรรมกุล ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และ อัจฉรา ประเสริฐสิน (2554) เรื่องการพัฒนาดัชนีองค์กรสุขภาพ ผลการวิจัย ได้ดัชนีชี้วัดองค์กรสุขภาพทั้งสิ้น 39 ดัชนีย่อย จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของดัชนีองค์กรสุขภาพ แบ่งน้ำหนักองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “บรรยากาศการทำงาน”

ประกอบด้วยดัชนีย่อยทั้งสิ้น 18 ดัชนีย่อย ได้แก่ 1) บรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมสุขภาวะบุคลากร 2) นโยบายสร้างเสริมองค์กรสุขภาพชัดเจนและดำเนินการได้ 3) สร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องสุขภาวะที่เหมาะสม 4) ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพ 5) ให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนขององค์กร 6) คณะทำงานการกำกับดูแลนโยบายองค์กรสุขภาพ 7) การร่วมพัฒนาชุมชนสังคมและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 8) ภาวะผู้นำองค์กร 9) คุณภาพของกระบวนการประเมินองค์กรสุขภาพ 10) การสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กร 11) องค์กรดูแลบุคลากรและครอบครัวเป็นอย่างดี 12) ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี 13) บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ 14) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร 15) กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมสร้างสุข 16) การพัฒนาคณะทำงานในการสร้างเสริมสุขภาพ 17) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ และ 18) กิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์อันดีในครอบครัว

องค์ประกอบที่ 2 “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”

ประกอบด้วยดัชนีย่อย จำนวน 9 ดัชนีย่อย ได้แก่ 1) ความปลอดภัยในการทำงาน 2) ระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสมตามมาตรฐานอุตสาหกรรม 3) ระบบการให้รางวัลยกย่องพนักงานประจำปี 4) แผนปฏิบัติการช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาสุขภาพให้กลับสู่งานได้ 5) นโยบายคุ้มครองพนักงานตามกฎหมายแรงงาน 6) องค์กรมีระบบดูแลสุขภาพพนักงาน 7) พฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ 8) นโยบายจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงิน

และ 9) ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงาน

องค์ประกอบที่ 3 “สุขภาพกายและสุขภาพใจ”

ประกอบด้วยดัชนีย่อย จำนวน 6 ดัชนีย่อย ได้แก่ 1) ระดับความสุขของพนักงานในองค์กร 2) ระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของทุกคนในองค์กร 3) ระดับความเครียดของพนักงานทั้งองค์กร 4) ร้อยละของค่าดัชนีมวลกาย (BMI) ของพนักงานที่อยู่ในระดับปกติ 5) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และ 6) ความผูกพันในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 “การเติบโตหรือคุณภาพผลผลิตขององค์กร”

ประกอบด้วยดัชนีย่อย จำนวน 6 ดัชนีย่อย ได้แก่ 1) ผลผลิตภาพแรงงานขององค์กร 2) ผลผลิตภาพรวมขององค์กร 3) จำนวนวันลาของพนักงานที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุ/เจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน 4) การเกิดอุบัติเหตุ/เจ็บป่วย/เสียชีวิตเนื่องจากการทำงานในสถานประกอบการ 5) อัตราการลาออกของพนักงาน และ 6) การออกกำลังกายและร่วมกิจกรรมสันทนาการ

จากกรณีตัวอย่างเกณฑ์การเป็นองค์กรต้นแบบดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบนี้มีเกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างหลากหลาย ครอบคลุมหลายมิติทั้งด้านบริบท สภาพแวดล้อม การนำองค์กร กระบวนการบริหารจัดการในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ และผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรสุขภาวะ เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 8 ประการจึงมีความสำคัญที่คาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่จะนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น

ข้อเสนอเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และกรณีตัวอย่างเกณฑ์องค์กรต้นแบบ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งเงื่อนไขของการนำเกณฑ์ที่เสนอในบทความนี้ไปประยุกต์ใช้

3.1 เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรต้นแบบ และกรณีตัวอย่างเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่ข้อเสนอเกณฑ์การพิจารณาความเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ โดยในการพัฒนาเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบนี้ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) แนวคิดความสุขทั้ง 8 ประการ (Happy 8 Menu) เป้าหมายขององค์กรสุขภาวะ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรต้นแบบ และเกณฑ์องค์กรคุณภาพ รวมทั้งเกณฑ์องค์กรต้นแบบของกรณีตัวอย่างองค์กรสุขภาวะที่เป็นภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เกณฑ์องค์กรต้นแบบที่เสนอนี้ใช้กรอบของแนวคิดเชิงระบบ ที่มีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

ด้าน	องค์ประกอบ	เกณฑ์การพิจารณา
ปัจจัยนำเข้า	1. การนำองค์กร	1.1 ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี และให้การสนับสนุนการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ 1.2 องค์กรมีแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และมีระบบโครงสร้างการทำงาน ที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรสุขภาวะ

ด้าน	องค์ประกอบ	เกณฑ์การพิจารณา
		1.3 องค์การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ด้านคุณภาพชีวิตพนักงาน และ ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ
กระบวนการ	2. วัฒนธรรมองค์กร	2.1 บรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร 2.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะ 2.3 การแสดงความคิดเห็น และการเข้าถึงช่องทางการสื่อสาร ของพนักงาน
	3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.1 สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน 3.2 ลักษณะทางกายภาพที่ส่งเสริมอาชีพอนามัยของพนักงาน
	4. กระบวนการดำเนินงาน	4.1 กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่สอดคล้องกับลักษณะของกิจการ 4.2 กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่เป็นแบบอย่างที่ดี 4.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน
ผลลัพธ์	5. ผลลัพธ์ด้านองค์กร	5.1 ความสุขระดับองค์กร 5.2 ผลตอบแทนทางธุรกิจ
	6. ผลลัพธ์ด้านพนักงาน	6.1 ความสุขทั้ง 8 ประการของพนักงาน
	7. ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ	7.1 มีการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่นำเสนอในบทความนี้ พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดเชิงระบบ ที่พิจารณาองค์ประกอบหลักๆ 3 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (input) ในมิติ

1.1 การนำองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องของการสร้างความสุขในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ และให้การสนับสนุนการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ องค์กรมีแนวนโยบายที่สนับสนุนการสร้างองค์กรสุขภาวะ องค์กรมีแนวนโยบายที่สนับสนุนการสร้างองค์กรสุขภาวะ, มียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีระบบโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสุขขององค์กร, และองค์กรปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายเกณฑ์ด้านคุณภาพชีวิตพนักงาน และ ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ

2) กระบวนการ (process) ในมิติ

2.1 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร มีความเอื้อเพื่อเอื้อแผ่ดูแลซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร, การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ด้านองค์กรสุขภาวะ, องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น และพนักงานสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสาร

2.2 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เพียงพอต่อการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงาน, และ การมีลักษณะทางกายภาพส่งเสริมอาชีพอนามัยของพนักงาน

2.3 กระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่สอดคล้องกับลักษณะของกิจการ, กิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะที่เป็นแบบอย่างที่ดี, การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะและ ความพึงพอใจของพนักงานต่อกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะ

3) ผลลัพธ์ (output) ในมิติ

3.1 ผลลัพธ์ด้านองค์กร ประกอบด้วย ความสุขระดับองค์กร ที่สามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happy Workplace Index, และ ผลตอบแทนทางธุรกิจสามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happy Workplace ROI

3.2 ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ประกอบด้วย ความสุขทั้ง 8 ประการของพนักงาน สามารถวัดโดยใช้เครื่องมือ Happinometer

3.3 ความยั่งยืนในการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะ โดยพิจารณาการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุภาพะอย่างต่อเนื่องขององค์กร

เกณฑ์องค์กรต้นแบบ ที่เสนอข้างต้นเป็นแนวทางสำหรับผู้ดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุภาพะ ที่มุ่งหวังพัฒนาการดำเนินงานองค์กรสุภาพะไปสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ และการนำไปใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาองค์กรสุภาพะต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ของความเป็นองค์กรสุภาพะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ในการนำเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบที่เสนอนี้ไปใช้อาจต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะขององค์กร

3.2 เจาะลึกของการนำเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบไปประยุกต์ใช้

3.2.1 การนำเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบไปใช้

เกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบที่เสนอในเอกสารฉบับนี้เป็นเพียงร่างเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบที่พัฒนามาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุภาพะ เกณฑ์องค์กรคุณภาพ และกรณีศึกษาเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบ โดยมุ่งหวังว่าจะเป็นแนวทางแก่องค์กร/ภาคีเครือข่ายให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณาองค์กรสุภาพะต้นแบบต่อไป ซึ่งหากจะนำเกณฑ์องค์กรสุภาพะต้นแบบนี้ไปใช้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาเกณฑ์เหล่านี้ให้เป็นตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับจุดเน้นของการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุภาพะแต่ละแห่ง และหากมีการพัฒนาตัวชี้วัดตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จะช่วยให้เกิดการยอมรับต่อตัวชี้วัดที่จะพัฒนาขึ้น จะช่วยมีความสะดวกในการนำไปใช้ต่อไป

3.2.2 ช่วงระยะเวลาของการใช้องค์ประกอบองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

เกณฑ์การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งมิติ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลลัพธ์ความสุขทั้งในระดับบุคคลและระดับ องค์กร นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ในเรื่องของความยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะสะท้อนความสำเร็จของการสร้างองค์กรสุขภาวะ ดังนั้น การนำเกณฑ์ไปใช้ในการประเมินองค์กรสุขภาวะต้นแบบ อาจต้องพิจารณาเลือกใช้เกณฑ์ให้สอดคล้องกับช่วงเวลาของการดำเนินโครงการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะที่แต่ละองค์กรมีระยะเวลาของการดำเนินการที่ไม่เท่ากัน เช่น องค์กร ที่เริ่มดำเนินการ องค์กรที่ดำเนินการไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว และองค์กรที่ สิ้นสุดการดำเนินงาน

3.2.3 กระบวนการพัฒนาเกณฑ์/ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะต้นแบบ

เนื่องจากองค์กรที่ดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร มีความแตกต่าง หลากหลาย ที่มีทั้งประเภทธุรกิจขององค์กร ขนาดขององค์กร ระยะเวลาในการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ รวมทั้งจุดเน้นของการดำเนินการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะ ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัด และอาจมีน้ำหนักขององค์ประกอบ ไม่เท่ากัน ดังนั้น การพัฒนาเกณฑ์ความเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ นั้นจำเป็นต้อง ทำความเข้าใจกับบริบท ลักษณะเฉพาะขององค์กร และจุดเน้นของการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะของแต่ละองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาเกณฑ์ความเป็น องค์กรสุขภาวะต้นแบบได้อย่างเหมาะสม

3.2.4 การทำความเข้าใจต่อเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ

เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่พัฒนาขึ้น ควรมีการนิยามศัพท์ที่ใช้ไว้ อย่างชัดเจน และควรมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจต่อเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ แก่ภาคีเครือข่าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจต่อเกณฑ์การ พิจารณาความเป็นองค์กรสุขภาวะที่ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำเกณฑ์ไปใช้ ประเมินองค์กรต้นแบบและปรับปรุงการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะได้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.2.5 การทบทวนเกณฑ์

การดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อจุดเน้นของการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ ที่อาจต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่พัฒนาขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจมีเครื่องมือและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ จึงควรมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบให้มีความสอดคล้องกับช่วงระยะเวลาและสถานการณ์ รวมทั้งการปรับปรุงนิยามของคำที่ใช้ในเกณฑ์องค์กรสุขภาวะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

บทสรุป

องค์กรสุขภาวะต้นแบบ เป็นสิ่งที่องค์กรที่ดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะมุ่งหวังให้เกิดขึ้น เมื่อดำเนินงานไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว เพื่อที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ และเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่สามารถเป็นตัวอย่างให้กับที่อื่นๆ ได้ การที่จะรู้ได้ว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบหรือไม่ จำเป็นต้องมีเกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบที่มีความครอบคลุม และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบควรมีส่วนประกอบที่สำคัญ กล่าวคือปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านองค์กรสุขภาวะ การมีผู้นำที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนที่มีส่วนสำคัญมากที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย ความสุขระดับบุคคล และความสุขระดับองค์กร นอกจากนี้ ควรมี

เกณฑ์เบื้องต้นที่ใช้ในการประเมินความเป็นองค์การสุขภาพต้นแบบที่แบ่งออกเป็น ส่วนที่เป็นมาตรฐานกลางที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ได้ และส่วนที่เป็น องค์ประกอบที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละพื้นที่ ที่สามารถปรับประยุกต์ให้มี เกณฑ์องค์กรต้นแบบที่สอดคล้องกับพื้นที่ของตนเองต่อไป

บรรณานุกรม

- คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2553). **องค์กร เอี่ยมสุข**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2556). **องค์กรสุขภาพ**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก www.thaihealth.or.th เข้าถึงเมื่อ 30 กรกฎาคม 2556.
- ดวงเนตร ธรรมกุล ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และ อัจศรา ประเสริฐสิน. (2554). การพัฒนาดัชนีองค์กรสุขภาพ. **วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ**. 5 (2) : กรกฎาคม -ธันวาคม 2554. หน้า 8-19.
- เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร. (2555). **10 องค์กรต้นแบบ Happy Workplace จังหวัดเชียงใหม่องค์กรสุขภาพต่อยอดการพัฒนาอย่างยั่งยืน**. เชียงใหม่: ลมเหนือ.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). **การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน. (2552). **คู่มือมาสร้างองค์กรสุขภาพกันเถอะ**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ผู้จัดการ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ KeyPerformance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2541). **แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2556). **โครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ**. เอกสารอัดสำเนา.
- อุทัยทิพย์ เจ็ยวิวรรธน์กุล และคณะ. (2555). **เรื่องสรรคฺ์ สานฝันสู่องค์กรสุขภาพ: มองผ่าน Happy 8 Menu**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- Ahire, S. L. (1997). "Management Science- Total Quality Management interfaces: An integrative framework". **Interfaces**. 27 (6): 91–105.
- Burton, J. (2010). **WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices**. Submitted to Evelyn Kortum. (WHO Headquarters, Geneva, Switzerland).
- Frank, B. (1994). **Where Business Analytics Fall Short**. United State of America: Addison-Wesley.
- Kaplan, R. and Norton, P. (1996). **The balanced scorecard: translating strategy into action**. America: Printed in the United of America. www.happy-workplace.com

การพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กร

ศิวะพร ภูพันธ์
สิทธิพร กล้าแข็ง

บทนำ

การสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตคนทำงาน เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับการยกระดับคุณภาพชีวิตประชากรการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และการพัฒนาไปสู่สังคมคุณภาพ ในปัจจุบันประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ อาทิ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา สหราชอาณาจักร สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เป็นต้น ต่างให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพของพนักงานและสุขภาพองค์กรทั้งนี้ การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) มีทั้งรูปแบบการขับเคลื่อนในระดับประเทศ และระดับกลุ่มประเทศ เช่น กลุ่มสหภาพยุโรปซึ่งได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขโดยเครือข่ายยุโรปเพื่อองค์กรส่งเสริมสุขภาพ (European Network for Workplace Health Promotion หรือ ENWHP)

สำหรับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ในประเทศไทย ดำเนินการโดยแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งแผนงานดังกล่าวมีหน้าที่หลัก

ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรภาคเอกชนมีขีดความสามารถในการพัฒนาระบบสุขภาพที่เหมาะสมกับองค์กร เกิดองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทั้งนี้ การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กรของแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน เป็นการดำเนินงานร่วมกับภาคีเครือข่ายภาครัฐและเอกชน ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงาน ในองค์กรให้มีสุขภาพที่ดี มีความสามารถในการทำงานและการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน ด้วยความสุข 8 ประการ (ชาญวิทย์ วสันธนรัตน์, 2553) ทั้งนี้ ความสุข 8 ประการประกอบด้วย สุขภาพดี (happy body) น้ำใจงาม (happy heart) สังคมดี (happy society) ผ่อนคลาย (happy relax) ใฝ่รู้ (happy brain) ทางสงบ (happy soul) ปลอดภัย (happy money) และครอบครัวดี (happy family)

แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ได้ดำเนินการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ผ่านกิจกรรมหลากหลายและมีความต่อเนื่องมาโดยตลอด เช่น เวทีจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ตลาดนัดความรู้ (Happy Workplace Forum) การจัดตั้งเครือข่ายองค์กรสุขภาพ การจัดทำเว็บไซต์องค์กรแห่งความสุข การจัดทำหนังสือเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ขององค์กรสุขภาพ การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ การดำเนินโครงการองค์กรแห่งความสุขในจังหวัดน่าน ร่อง จำนวน 6 จังหวัด (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และราชบุรี) การดำเนินโครงการพัฒนาไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรสุขภาพ Happy Workplace ภาคเหนือ เป็นต้น

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ นับว่าเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์กรเอกชนทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเป็นจำนวนมาก ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปประยุกต์ใช้

ในองค์กร ทั้งนี้ ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับพนักงาน ทำให้คนทำงานมีความสุข มีสุขภาพ ทั้งทางร่างกายและจิตใจดีขึ้น มีความเครียดน้อยลง ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ ลดอัตราการเจ็บป่วยจากการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจต่องาน มีความผูกพันต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร สำหรับระดับองค์กร ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ผลผลิตขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น องค์กรมีผลประกอบการสูงขึ้น และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่างๆ ช่วยขับเคลื่อนการทำงาน ทั้งนี้ เครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างหนึ่ง คือ การที่องค์กรมีนโยบายสร้างสุของค์กร (happy workplace policy) เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

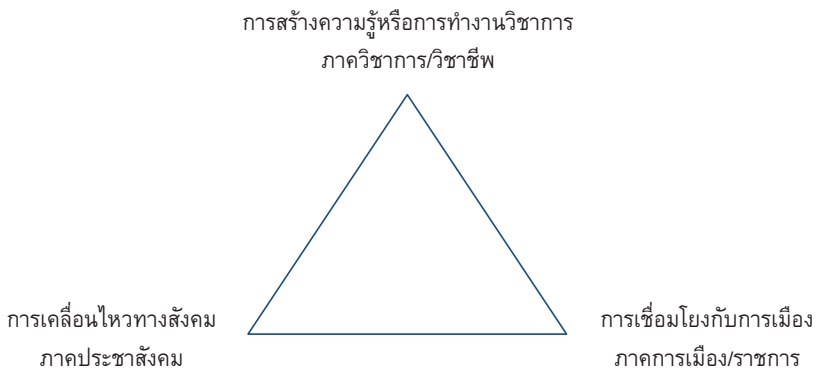
สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้มุ่งนำเสนอความรู้เกี่ยวกับการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนานโยบายสาธารณะ กรณีตัวอย่างนโยบายสร้างสุของค์กร และข้อสังเกตต่อนโยบายสร้างสุของค์กร

แนวคิดในการพัฒนาระบบนโยบายสาธารณะ

แนวคิดในการพัฒนานโยบายสาธารณะ เป็นส่วนของการเรียบเรียงองค์ความรู้ทั่วไปในการพัฒนานโยบายสาธารณะ โดยกล่าวถึงประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ แนวคิดการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านสุขภาวะของประเทศไทย: ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา และทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านสุขภาวะของประเทศไทย: ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา

ประเวศ วะสี (2556) อธิบายยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ว่ามาจากภาษาอังกฤษ คือ ‘triangle that moves the mountain’ ซึ่งหมายถึง เรื่องยากๆ ประคองเขยื้อนภูเขา ถ้าใช้สามเหลี่ยมนี้ไปเขยื้อนมันก็จะเขยิบ ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” เป็นยุทธศาสตร์ที่อธิบายการเคลื่อนสิ่งยากๆ ที่เปรียบเป็น “ภูเขา” ให้ได้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (1) การสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการที่ถูกต้อง (2) การเคลื่อนไหวทางสังคม จะต้องอาศัยความรู้เป็นฐาน และดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และ (3) การดึงฝ่ายการเมืองหรืออำนาจรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดัน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” หากขาดองค์ประกอบด้านใดไปมักจะทำสิ่งที่ยากไม่สำเร็จ



แผนภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา”
ที่มา : สมัชชาสุขภาพ (2553)

ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายการเคลื่อนสิ่งยากๆ ในประเด็นต่างๆ มากมายในสังคมไทย ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การขับเคลื่อนประเด็นสุขภาวะของประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุด คือ การมีสังคมสุขภาวะ ทั้งนี้ การดำเนินงานของคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) เป็นการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ซึ่งนับว่าเป็นกฎหมายที่สร้างขบวนการขับเคลื่อนระบบสุขภาพของสังคมไทย สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของภาครัฐ นักวิชาการ ภาคประชาสังคม สื่อมวลชนและ ภาคีฝ่ายต่างๆ ผ่านสมัชชาสุขภาพ ทั้งสมัชชาสุขภาพจังหวัดและสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ เพื่อนำไปสู่นโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ (healthy public policy) นอกจากนี้ เนื้อหาของพระราชบัญญัติฉบับนี้ ไม่เน้นการบังคับให้ต้องดำเนินการ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกภาคีเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบสุขภาพของสังคม ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนยกร่างกฎหมายสุขภาพแห่งชาติต่างก็เห็นพ้องกันว่า กฎหมายนี้ต้องให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนทางสังคม โดยร่วมมือกับภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเปิดกว้าง ยืดหยุ่น และหลากหลาย จากการขับเคลื่อนประเด็นสุขภาวะของประเทศไทยไปสู่การเป็นสังคมสุขภาวะ โดยสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) นับว่าเป็นลักษณะของการขับเคลื่อนงานโดยใช้ยุทธศาสตร์หลัก คือ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ในการเชื่อมโยงสามพลัง ได้แก่ พลังสังคม พลังปัญญา และพลังรัฐ อย่างแท้จริง และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการขับเคลื่อนเรื่องที่ยากๆ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ประเวศ วะสี (2553) ได้ยกตัวอย่างยุคสมัยของประธานาธิบดีคลินตัน ซึ่งต้องการปฏิรูประบบบริการสุขภาพของประเทศไทย แต่ก็ทำการปฏิรูประบบสุขภาพไม่สำเร็จ เพราะมีพลังอำนาจรัฐและพลังทางปัญญา แต่ยังขาดพลังทางสังคม เช่นเดียวกับในยุคสมัยของประธานาธิบดีอากิโน ประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งมีทั้งพลังจากอำนาจรัฐและพลังทางสังคม เนื่องจากได้รับการ

สนับสนุนจากประชาชน แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานของประเทศคือ ความยากจนและความยุติธรรมทางสังคมได้สำเร็จ เพราะยังขาดพลังทางปัญญา จากกรณีตัวอย่างทั้งสอง เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าการเคลื่อนสิ่งยากๆ ให้ได้นั้น ต้องพึ่งพาส่วนประกอบของทั้งสามมุมหากขาดมุมหนึ่งมุมใดไปการดำเนินนโยบายก็จะไม่สามารถสำเร็จได้

ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” จึงเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร เพราะการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรนั้น จำต้องต้องอาศัยทั้ง 3 ส่วน คือ (1) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) (2) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร และ (3) การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” เพื่อพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรโดยอาศัยพลังทั้ง 3 ส่วนนี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ อริวิธน์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ (2552) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “นโยบายดีไม่มีขาย อยากได้ ต้องร่วมสร้าง”

การพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรในแต่ละองค์การอาจจะมีจุดเริ่มต้นของการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร ซึ่งมีน้ำหนักของทั้ง 3 ส่วนที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติขององค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2

รูปแบบที่ 1, 3 และ 5 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรซึ่งมีพลังเข้มแข็งมากเพียง 1 ส่วน และอีก 2 ส่วน ยังไม่มีพลังเข้มแข็งเท่าที่ควร โดยรูปแบบที่ 1 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรที่มีพลังเข้มแข็งในส่วนของ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข รูปแบบที่ 3 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรที่มีพลังเข้มแข็งในส่วนของ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข รูปแบบที่ 5 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรที่มีพลังเข้มแข็งในส่วนของ การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

รูปแบบที่ 2, 4 และ 6 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรซึ่งมีพลังเข้มแข็งมาก จำนวน 2 ส่วน และมีเพียง 1 ส่วน ที่ยังไม่มีพลังเข้มแข็งเท่าที่ควร โดย รูปแบบที่ 2 เป็นการพัฒนานโยบายสร้าง สุขขององค์กรที่องค์กรมีความรู้ความ

เข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างดี และพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กร แต่อาจจะยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรเท่าที่ควร รูปแบบที่ 4 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดี และพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กร แต่อาจจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขไม่มากเท่าที่ควร รูปแบบที่ 6 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดี และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างดี แต่พนักงานในองค์กรอาจจะมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรไม่มากเท่าที่ควร

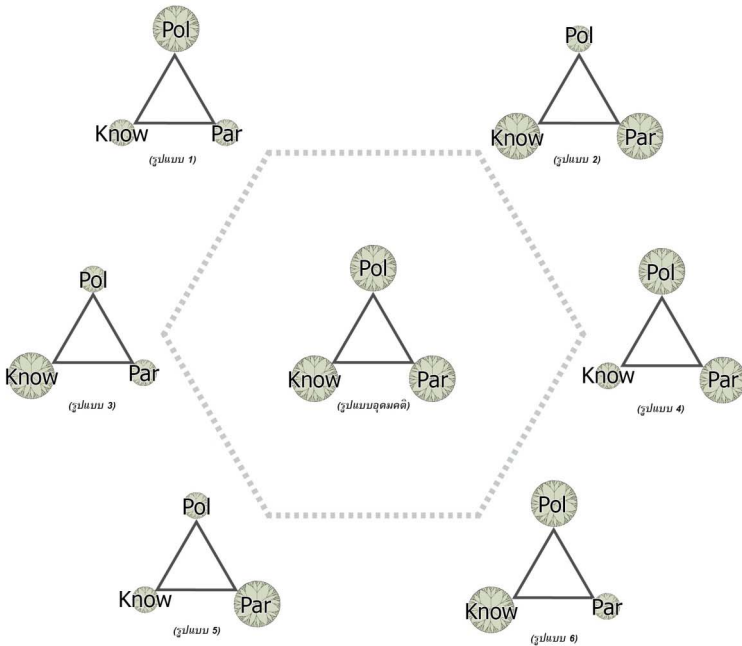
ในนี้ขออธิบายรายละเอียดการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรรูปแบบ 1 และรูปแบบ 2 ซึ่งเป็นรูปแบบที่มักพบเห็นอยู่เสมอในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรในบริษัทสังคมไทย

รูปแบบ 1 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะพบในองค์กรภาครัฐ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งความสุขต่อการพัฒนาองค์กร จึงได้ประกาศเป็นนโยบายสร้างสุของค์กร ทั้งนี้ พนักงานในองค์กรอาจจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขอยู่บ้าง และพนักงานเพียงบางส่วนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace องค์กรในลักษณะนี้ อาจจะต้องอาศัยเวลาในการสื่อสารแนวคิดองค์กรแห่งความสุขกับพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข รวมถึง การกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม Happy Workplace การพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรในรูปแบบนี้ สามารถพบเห็นในองค์กรภาคเอกชน แต่มีจำนวนไม่มากนัก สำหรับองค์กรภาคเอกชนที่มีจุดเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งความสุข จะพบว่าองค์กรดังกล่าวสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กร

มีการประกาศเป็นนโยบายสร้างสุขขององค์กร รวมถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างดี

รูปแบบ 2 เป็นการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะพบในองค์กรภาคเอกชน โดยมีความเข้มแข็งทั้ง 2 ส่วน คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข และการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร องค์กรในลักษณะนี้ จำเป็นต้องอาศัยเวลาในการดำเนินกิจกรรม Happy Workplace เพราะในเบื้องต้นผู้บริหารองค์กรอาจจะยังไม่เข้าใจแนวคิดองค์กรแห่งความสุข แต่ภายหลังจากที่พนักงานในองค์กรได้นำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขไปสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น บรรยากาศขององค์กรแห่งความสุข พนักงานมีความสุขกับการทำงาน พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดีขึ้น ผลประกอบการขององค์กรที่สูงขึ้น เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลทำให้ผู้บริหารเกิดความตระหนักในความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งความสุข เห็นคุณค่าและสนับสนุน การทำกิจกรรม Happy Workplace ของพนักงานในองค์กร ท้ายที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร และการประกาศเป็นนโยบายสร้างสุขขององค์กร

การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ในการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรภายใต้บริบทขององค์กรที่มีความแตกต่างกันนั้น จะเริ่มต้นจากยุทธศาสตร์ในมุมใดก่อนก็ได้ แต่จะต้องครบถ้วนทั้งสามมุมจะขาดมุมใดมุมหนึ่งไปไม่ได้ จึงจะทำให้เกิดกลไกและกระบวนการที่เสริมพลังซึ่งกันและกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กร ถึงแม้ว่า จุดเริ่มต้นของการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรในแต่ละองค์กรจะมีความเข้มแข็งของทั้งสามมุมที่ไม่เท่ากัน ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละองค์กร แต่ท้ายที่สุดองค์กรจะเข้าสู่ภาวะสมดุลของทั้ง 3 ส่วน และนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขอย่างสมบูรณ์



Know หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)
Par หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร
Pol หมายถึง การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร

แผนภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” กับการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กร

2. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ธรรมาจารย์ (2550) ได้อธิบายแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ซึ่งจำแนกทิศทางการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (top down process) การเปลี่ยนแปลง

จากล่างขึ้นบน (bottom up process) และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (top down process) เป็นการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากการที่ผู้บริหารองค์การเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านใดด้านหนึ่งซึ่งการที่ผู้บริหารมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารมีนโยบายบางประการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือต้องการผลักดันให้องค์การก้าวไปในทางที่ต้องการแรงผลักดันหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอาจเกิดจากภายนอกองค์การหรือปัจจัยภายในองค์การเองก็ได้ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างมักจะเป็นเรื่องสำคัญหรือเรื่องในเชิงนโยบาย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างมักจะทำให้เกิดปัญหาในเชิงการปฏิบัติอยู่ด้วยเนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจและอาจจะไม่ทราบถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดำเนินการหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเมื่อองค์การต้องปรับเปลี่ยนและใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่างแล้ว จะต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

รูปแบบที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแบบล่างขึ้นบน (bottom up process) หรือการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ (power equalization) จะริเริ่มและผลักดันจากพนักงานปฏิบัติงานและเสนอให้ผู้บริหารในองค์การทราบและให้การสนับสนุน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มักเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานหรือต้องการพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นการเปลี่ยนแปลงแบบล่างขึ้นบนยังไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเชิงนโยบายเพราะรูปแบบดังกล่าวจะต้องให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผสม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการผสมผสานวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อดีของทั้งสองวิธี โดยการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะของการร่วมมือร่วมใจกันในองค์การผู้บริหารและปฏิบัติงานจะรับรู้ปัญหาและทิศทางตลอดจนความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแบบนี้้องค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ทั้งระบบ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้อาจมีมาจากผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและเห็นปัญหาหรือความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแล้วนำมาปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง มีการระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานหรืออาจเกิดจากผู้ปฏิบัติงานต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วเสนอผู้บริหารและมีการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรในส่วนที่ต้องการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มีข้อดีในด้านที่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดและก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน

ในการพัฒนาแบบนโยบายสร้างสุของค์กร อาจเป็นไปได้ทั้ง 3 กรณี คือ การพัฒนาแบบนโยบายสร้างสุของค์กรจากบนลงล่าง (top down process) การพัฒนาแบบนโยบายสร้างสุของค์กรการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (bottom up process) และการพัฒนาแบบนโยบายสร้างสุของค์กรแบบผสม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและบริบทขององค์กร

กรณีตัวอย่างนโยบายสร้างสุของค์กร

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างนโยบายสร้างสุของค์กรทั้งในระดับองค์กรและระดับจังหวัด โดยในระดับองค์กรเป็นการนำเสนอตัวอย่างของบริษัท ริค การ์เมนต์ จำกัด สำหรับในระดับจังหวัดเป็นการนำเสนอตัวอย่างของจังหวัดตรัง ทั้งนี้ กรณีตัวอย่างทั้ง 2 ตัวอย่าง ได้ประกาศนโยบายสร้างสุของค์กรเรียบร้อยแล้ว และมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อตอบสนองนโยบายสร้างสุของค์กร

มาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการนำเสนอเนื้อหาของกรณีตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร (2) นโยบายสร้างสุขขององค์กร และ (3) ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายสร้างสุขขององค์กรระดับองค์กร : บริษัท ริกิ การ์เมนท์ จำกัด

1.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

บริษัท ริกิ การ์เมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออก ซึ่งตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดราชบุรี มีบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น 600 คน



รูปภาพที่ 1 บริษัท ริกิ การ์เมนท์ จำกัด
ที่มา: <http://www.riki-garments.co.th/>

1.2 นโยบายสร้างสุขขององค์กร

บริษัท ริกิ การ์เมนท์ จำกัด ได้เล็งเห็นว่ากิจกรรมองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่ง ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัท บรรลุเป้าหมาย พนักงานมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจและรักสถาบัน อีกทั้ง ยังเป็นการริเริ่มสร้างความแข็งแกร่งทางสังคมในระยะยาวอีกทางหนึ่งด้วย จึงได้กำหนดนโยบายสร้างสุขในองค์กรขึ้นในปี พ.ศ. 2555 ดังนี้

- ด้านสุขภาพร่างกาย (Happy Body) บริษัทฯ จะรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัย รับประทานอาหารที่สะอาดถูกหลักโภชนาการ
- ด้านจิตใจและอารมณ์ (Happy Heart & Happy Relax) บริษัทฯ จะรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงออกในวาระที่สมควร เพื่อการผ่อนคลาย และเกิดปิติจากความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

1.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรของ บริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด

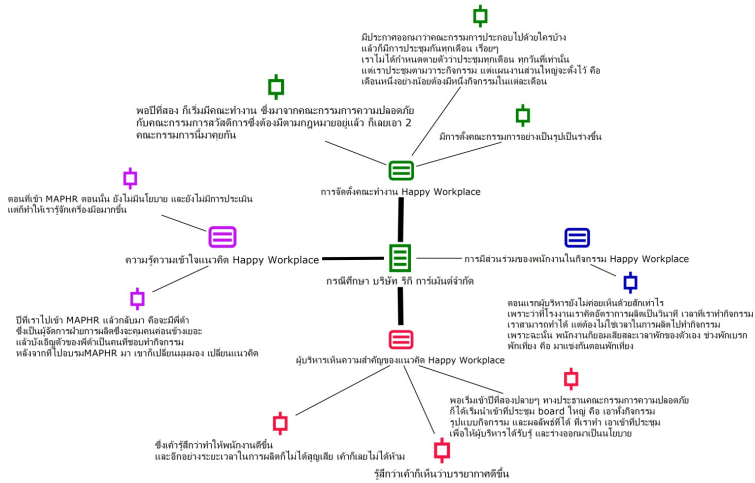
จากการศึกษาภาคสนาม บริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร รวมถึงการศึกษาการดำเนินกิจกรรมภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข จนกระทั่งได้ประกาศเป็น “นโยบายสร้างสุขในองค์กร ของบริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด” ผลการศึกษาภาคสนามได้สะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรของ บริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด 4 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข

ประการที่สอง บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดองค์กรแห่งความสุขและสามารถนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและออกแบบกิจกรรมต่างๆ

ประการที่สาม องค์กรมีคณะทำงานที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมองค์กรแห่งความสุข

ประการที่สี่ การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขต่างๆ



แผนภาพที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรของบริษัท ริกิ การ์เมนต์ จำกัด



(2.1) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยมีตัวแทนบุคลากรในองค์กรเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร รุ่นที่ 1 ภายใต้โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Support)

(2.2) การจัดตั้งคณะทำงาน RG Happy workplace ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากแผนกต่างๆ เช่น คณะกรรมการความปลอดภัย คณะกรรมการสวัสดิการ เป็นต้น คณะทำงาน จะมีการประชุมทุกเดือนตามวาระกิจกรรม



(2.3) กิจกรรม Happy Relax ซึ่งจะจัด (2.4) การมีส่วนร่วมของพนักงานใน ในช่วงบ่ายระหว่างพักสัมนาที่ เพื่อให้ กิจกรรม Happy workplace พนักงานได้ผ่อนคลายจากการทำงาน

รูปภาพที่ 2 กิจกรรมภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขของ บริษัท ริกิ การ์เม้นต์ จำกัด
ที่มา: ริกิ RG Happy

2. นโยบายสร้างสุของค์กรระดับจังหวัด: ตรีเมืองแห่งความสุข

2.1 บริบทจังหวัดตรัง

ผลการสำรวจระดับความสุขรายจังหวัดทั่วประเทศ พบว่าจังหวัดตรัง เป็นจังหวัดที่มีความสุขมากที่สุด อยู่ใน 5 อันดับแรกของประเทศ โดยจังหวัดตรัง อยู่ในอันดับ 3 ของประเทศได้คะแนน 36.15 คะแนน จาก 45 คะแนน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

จังหวัดตรัง ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557-2560 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “ตรีเมืองแห่งความสุข” หรือ “Trang The City Of Happiness” ซึ่งถูกจุดประกายมาจากแนวคิดของนายธีระยุทธ เอี่ยมตระกูล ผู้ว่าราชการจังหวัดตรังหลังจากที่มีแนวนโยบายด้าน “ความสุข” มาพัฒนาจังหวัด ตรังแบบองค์รวม สำหรับการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “ตรีเมืองแห่งความสุข” ในระยะแรกเป็นการขับเคลื่อนอย่างไม่เป็นทางการ

ผ่านกระบวนการเจรจา พุดคุยในวงสภากาแฟ นอกจากนี้ ยังมีการจัดกลุ่มตั้งวงเสวนา “ตรังเมืองแห่งความสุข จะร่วมกันสร้างได้อย่างไร” รวมถึงการดำเนินกิจกรรมเสวนาภาคตัวแทน “ภาคการเมือง ราชการ และภาคประชาสังคม”



สุขที่ได้อาศัย



สุขที่ได้กิน (กินน้ำชา หมูย่าง)



สุขที่ได้เที่ยว

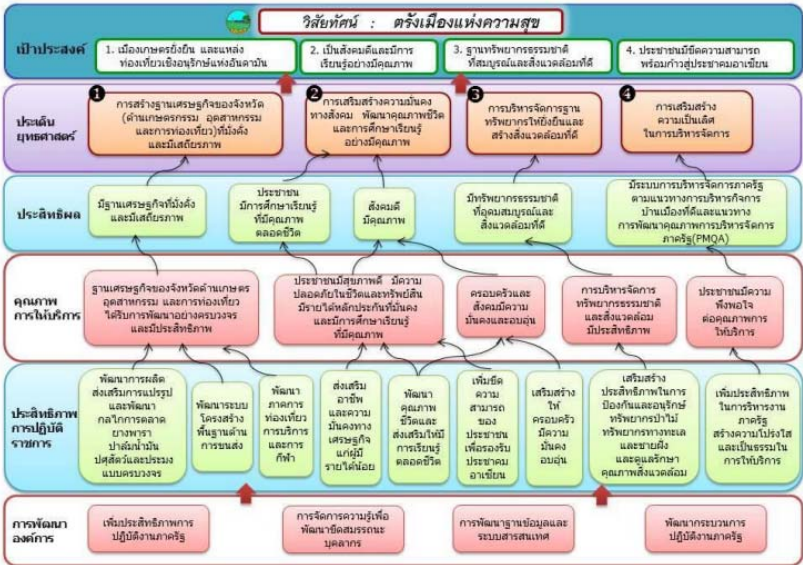
(งานเทศกาลขนมเค้กจังหวัดตรัง)

รูปภาพที่ 3 ตรังเมืองแห่งความสุข

ที่มา: <http://www.tranghappiness.org/> และ <http://www.iamtrang.com/>

จากวิสัยทัศน์ “ตรังเมืองแห่งความสุข” ได้ถูกนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ *ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1* การสร้างฐานเศรษฐกิจของจังหวัด (ด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว) ที่มั่นคงและมีเสถียรภาพ *ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2* การเสริม

สร้างความมั่นคงทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริหารจัดการฐานทรัพยากรให้ยั่งยืนและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี และ**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ



แผนภาพที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์จังหวัดตรัง พ.ศ. 2557-2560
ที่มา: <http://www.trang.go.th/trangnew/plan57-60.pdf>

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ได้ถูกนำมาบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557 - 2560 ในที่นี้เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (การเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ) กับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข ซึ่งได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

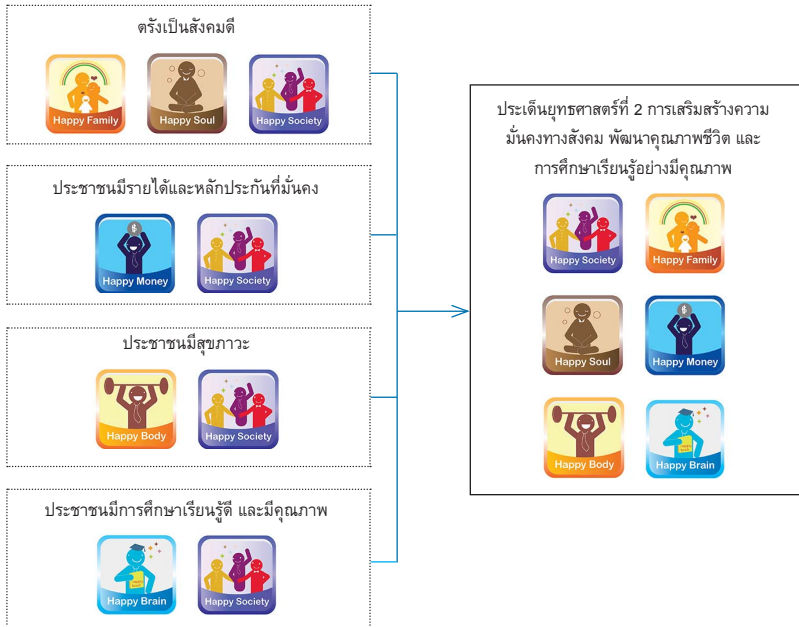
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557 - 2560 (ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2) และแนวคิด Happy Workplace

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย พ.ศ. 2557-2560	กำหนดกลยุทธ์	ความสอดคล้องกับแนวคิด Happy Workplace
1. ตรังเป็นสังคมดี	1.1 ร้อยละของครอบครัวอบอุ่น	95	1.1 เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่นเข้มแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> • Happy family • Happy soul • Happy society
	1.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจับกุมคดีอาญา	3	1.2 เสริมสร้างหมู่บ้านเข้มแข็ง/ปลอดภัย	
	1.3 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจับกุมคดียาเสพติด	20	1.3 เสริมสร้างสังคมคุณธรรม จริยธรรมและประเพณี วัฒนธรรม	
	1.4 ร้อยละของหมู่บ้านชุมชนเข้มแข็งในการเอาชนะยาเสพติด	80		

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย พ.ศ. 2557- 2560	กำหนดกลยุทธ์	ความ สอดคล้อง กับแนวคิด Happy Workplace
	1.5 ร้อยละของ ประชากรที่เข้า ร่วมกิจกรรม/ โครงการที่ ส่งเสริม วัฒนธรรม ท้องถิ่นสู่สังคม คุณธรรม จริยธรรม	90		
2. ประชาชนมีรายได้ และหลักประกัน ที่มั่นคง	2.1 ร้อยละของ ครัวเรือนที่มี รายได้เฉลี่ย สูงกว่าเส้นยากจน	50	2.1 ส่งเสริมอาชีพ และความมั่นคง ทางเศรษฐกิจ แก่ผู้มีรายได้น้อย	• Happy Money • Happy Society
2.2 จำนวน แรงงาน นอกระบบที่ขึ้น ทะเบียน ผู้ประกันตนตาม มาตรา 40 กับ กองทุน ประกันสังคม	27,500	2.2 ส่งเสริมให้ แรงงานนอก ระบบเข้าถึงสิทธิ อย่างทั่วถึง 2.3 พัฒนาระบบ สวัสดิการชุมชน ให้ครอบคลุม ทั้งจังหวัด		

เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย พ.ศ. 2557- 2560	กำหนดกลยุทธ์	ความ สอดคล้อง กับแนวคิด Happy Workplace
	2.3 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของประชาชนที่เข้าถึงหลักสวัสดิการชุมชนระดับตำบล	10		
3. ประชาชนมี สุขภาพ	3.1 อัตราป่วย/ ตาย ด้วยโรค ที่เป็นปัญหา 3 อันดับแรก ลดลง (มะเร็ง เบาหวาน ความดันโลหิตสูง)	5	3.1 ส่งเสริม คุณภาพชีวิตที่ดี แบบองค์รวม 3.2 ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม สุขภาพ 3.3 จัดการแหล่ง ผลิตอาหารให้ได้ มาตรฐานความ ปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> • Happy Body • Happy society
	3.2 อัตรา พยายามฆ่า ตัวตายลดลง	5		
	3.3 จำนวนที่ เพิ่มขึ้นของ เกษตรกรที่ผลิต อาหารปลอดภัย	90		

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย พ.ศ. 2557- 2560	กำหนดกลยุทธ์	ความสอดคล้องกับแนวคิด Happy Workplace
4. ประชาชนมีการศึกษาเรียนรู้ดีและมีคุณภาพ	4.1 ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระเพิ่มขึ้น	3	4.1 พัฒนาการศึกษาระดับและแก้ปัญหาเด็กและเยาวชนแบบบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> • Happy Brain • Happy society
	4.2 ร้อยละของผู้เรียนจบการศึกษาภายในระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด	70	4.2 ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพประชาชนทุกช่วงวัย	
	4.3 ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนผ่านเกณฑ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้	10	4.3 สนับสนุนให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้	
	4.4 ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	47.50	4.4 สร้างความพร้อมประชาชนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	



แผนภาพที่ 5 ความสอดคล้องของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนพัฒนาจังหวัดตรง พ.ศ. 2557 – 2560 (ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ) และแนวคิด Happy Workplace

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และแนวคิดองค์กรแห่งความสุข พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข จำนวน 6 ด้าน คือ สังคมดี (happy society) ครอบครัวดี (happy family) ทางสงบ (happy soul) ปลอดภัย (happy money) สุขภาพดี (happy body) และใฝ่รู้ (happy brain) ซึ่งยังไม่ครอบคลุมความสุข ทั้ง 8 ประการ แต่เมื่อพิจารณาโดยใช้กรอบของปริมิตความสุข 8 ประการ (ศิริเชษฐ์

สังขมาณ, 2557) พบว่า ถึงแม้ว่าในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข ซึ่งครอบคลุมประมิิตความสุข ทั้ง 3 ส่วน คือ การส่งเสริม การสร้างเสริม และสุขเสริม ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีความครอบคลุมความสุข ทั้ง 8 ประการ ได้ในอนาคต

ประมิิตความสุข 8 ประการ (ศิริเชษฐ์ สังขมาณ, 2557) ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- **ส่วนฐานประมิิต หรือ การส่งเสริม** ประกอบด้วย ความสุข 3 ประการ คือ ทุนเศรษฐกิจ ความมั่นคง เงินเดือน รายได้ สวัสดิการ งบประมาณ ทรัพยากร ทุน ต้นทุน การออม (happy money) ทุนสังคม ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ ความสามัคคี (happy society) ทุนมนุษย์ ครอบครัวอบอุ่น ความรัก ความใส่ใจ (happy family) สำหรับความสุขในส่วน “การสร้างเสริม” เป็นการวางรากฐานให้ชีวิตระยะยาว ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในชีวิตระยะยาว เป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรและคนทำงานต้องเตรียมความพร้อม เพราะเป็นความจำเป็นพื้นฐาน

- **ส่วนที่สอง หรือ การสร้างเสริม** ประกอบด้วย ความสุข 4 ประการ คือ ลดเครียด พักผ่อน อารมณ์ดี ยิ้มได้ (happy relax) เรียนรู้ พัฒนาคน มีอาชีพ เป็นเลิศ (happy brain) จิตใจดี การให้ การยินดี การเข้าใจผู้อื่น (happy heart) และสุขภาพแข็งแรง ไร้โรค ลดเสพ (happy body) สำหรับความสุขในส่วน “การสร้างเสริม” คือ การดูแลตนเองเป็นประจำ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อชีวิตประจำวัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคนและองค์กรอยู่ตลอดเวลา ต้องทำควบคู่กับการส่งเสริม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

- **ส่วนยอดประมิิต หรือ สุขเสริม** มีความสุขเพียงด้านเดียว คือ สัญชาตญาณมนุษย์ (happy soul) ในส่วนนี้ ทำให้เกิดองค์กรสุขภาวะ คือ “องค์กร” ที่มีการสื่อสารความร่วมมือ ความสัมพันธ์ ทำให้คนมีขวัญกำลังใจ สะท้อนคุณค่าภาคภูมิใจ มีความสุขและความสำเร็จ



แผนภาพที่ 6 ความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และปริมิตความสุข 8 ประการ

2.2 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรของจังหวัดตรัง

จากการศึกษาภาคสนามและการศึกษาเอกสาร รวมถึงการศึกษาการดำเนินงานภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขของจังหวัดตรัง พบว่า การพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรของจังหวัดตรังเริ่มต้นจากการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมากำหนดไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557 - 2560 ซึ่งผลการศึกษาภาคสนามและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้สะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนานโยบายสร้างสุขขององค์กรของจังหวัดตรัง 2 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดตรังได้ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งความสุข จึงได้นำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาบูรณาการในแผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557 - 2560

ประการที่สอง จังหวัดตรังมีการกำหนดโครงสร้างคณะทำงานสร้างสุของค์กร รวมถึงบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานสร้างสุของค์กรไว้อย่างชัดเจน เช่น ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรจังหวัดตรัง รวมถึง การขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรแห่งความสุขในจังหวัดตรัง โดยอาศัยความร่วมมือในจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดตรัง

และที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง
จังหวัดตรัง

unสรุป

นโยบายสร้างสุของค์กร (happy workplace policy) นับเป็นเครื่องมือที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรม happy workplace ต่างๆ ในองค์กร ซึ่งการสร้างนโยบายสร้างสุของค์กร จำต้องอาศัยพลังจาก 3 ส่วน คือ (1) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (2) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร และ (3) การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทหรือมีธรรมชาติขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนานโยบายสร้างสุของค์กรในแต่ละองค์กรก็อาจจะแตกต่างกัน บางองค์กรอาจจะมี ความเข้มแข็งของทั้งสามพลังที่เท่ากัน แต่ในบางองค์กรก็อาจจะมีความเข้มแข็งของทั้งสามพลังที่ไม่เท่ากัน แต่ภายหลังจากที่องค์กรได้เริ่มขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข ความเข้มแข็งของทั้งสามพลังที่ไม่เท่ากัน ก็จะสามารถขับเคลื่อนเข้าสู่ภาวะสมดุลของความเข้มแข็งของทั้งสามพลัง

บรรณานุกรม

- โครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ตรัง กระบี่ พังงา).
ชลธิชา อรรถสิทธิ์. (2556). เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยวิชาชีพ. บริษัท ริกิ การ์เมนท์
ต์จำกัด ตำบลเจ็ดเสมียน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี (นิคมอุตสาหกรรม
จังหวัดราชบุรี). 19 ธันวาคม 2556. สัมภาษณ์.
- ธนินี เตรียมชัยศรี. (2550). การประชาสัมพันธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของโรงพยาบาลเอกชนเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประเวศ วะสี. (2547). **กระบวนการนโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิ
สาธารณสุขแห่งชาติ.
- _____. (2553). **ประเวศชี้สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขาปฏิรูปประเทศไทยได้**.
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://prachatai.com/journal/2010/06/30008>
เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2556.
- _____. (2556). **หมอบระเวศเล่าเรื่องปฏิรูป (ตอนที่ 1 ประวัติศาสตร์การ
เขยื้อนภูเขา)**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://v-reform.org/> เข้าถึงเมื่อ
29 ธันวาคม 2556.
- พลชนัน นิรมิตรโชยนนท์. (2555). **ถามมา-ตอบไป ไขข้อข้องใจในการสร้าง
องค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ศิริเชษ สัจชะมาน. (2557). **ปริมิตความสุข 8 ประการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. (2553). **ความเป็นมาของสมัชชา**.
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.samatcha.org/?q=ha-introduction>
เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2556.
- สำนักงานจังหวัดตรัง. (2556). **แผนพัฒนาจังหวัดตรัง พ.ศ. 2557-2560**.
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.trang.go.th/trangnew/plan57-60.pdf> เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม 2556.
- อริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ (2552). **นโยบาย”สร้างสุขในองค์กร”**. ใน
ร้อยความคิดสร้างสุขขององค์กร. แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน.
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, บรรณาธิการ. (2555). **เรื่องสร้างสรรค์ สถานฝันสู่
องค์กรแห่งความสุข : มองผ่าน Happy 8 Menu**. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง
จำกัด.

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรสุขภาพ:

ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์

ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุขอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมใหม่ในทศวรรษที่ 21 ที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นต้องอาศัยการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ภายในองค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) เพื่อให้เกิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งหน่วยงาน หรือกลุ่มผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรด้วยได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพต่อไป ในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่เริ่มหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาพ หรือ Happy Workplace เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันต่อการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้าน รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นพนักงานที่มีความสุขดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

แนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และมียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า และยั่งยืนต่อไป หรือกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งจัดการในการบริหารจัดการภายในองค์กร หรือการจัดกิจกรรมภายในองค์กรที่เสริมสร้างให้บุคคลากรนั้นมีความสุขจากการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยมีพื้นฐานแนวคิดที่ว่าบุคคลากรในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานในองค์กรนั่นเอง

ทั้งนี้ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข คือ กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข จึงต้องมีระบบการจัดการที่ดี มีรูปแบบในการดำเนินงานในการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนในการบริหารจัดการคน มีทีมในการดำเนินงานเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรและนำไปสู่องค์กรแห่งความสุขอย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่าองค์กรยุคใหม่ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่การผลิตให้ได้ในปริมาณมากเพียงเท่านั้น แต่ยังมองไปถึงการสร้างสมรรถนะของบุคลากร เนื่องจากเล็งเห็นว่า “คน” เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและเป็นแหล่งที่จะสร้างความรู้ให้เกิดในองค์กร ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรทำก็เพื่อเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยผ่านโครงการ Happy workplace ซึ่งเป็นการสร้างความสุขให้กับทุกคนในองค์กร และจะกลายเป็นองค์กรที่มีความสุขอย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จากประเด็นเหล่านี้จะมีความคำถามเกิดขึ้นก็คือ การนำพาองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะนั้นทำได้อย่างไร ต้องมีการดำเนินงานอย่างไร

ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความรู้และความเข้าใจในการกระบวนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรสุขภาวะ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งเทคนิคต่างๆ ในการจัดทำคู่มือ

การปฏิบัติงานเพื่อให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ในการนำเสนอบทความนี้จะเป็นการนำเสนอการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่จะมุ่งเน้นสำหรับหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงาน Happy workplace ในแต่ละพื้นที่ เพื่อเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในการจัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรสุขภาวะ รวมทั้งเพื่อให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการไปสู่การพัฒนาคนเพื่อเป็นองค์กรสุขภาวะต่อไป

ความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรสุขภาวะ

การกำหนดคู่มือในการปฏิบัติงานขององค์กรสุขภาวะให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นสิ่งหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานหรือโครงการที่จะดำเนินการ โดยองค์กรต้องทำการกำหนดทิศทางปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อน แล้วจึงดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้องค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะ ซึ่งในการที่จะกำหนดทิศทางปฏิบัติงานนั้นจะเป็นในลักษณะของข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองกลุ่มในองค์กร เช่นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ หรือผู้ให้ทุนสนับสนุนในการดำเนินงาน กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น และในการพิจารณานั้นจะมีกรอบในการกำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้าน เช่น ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการดำเนินงานของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นมาตรฐานในการปฏิบัติงานจึงเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรและควรที่จะมีการพัฒนาให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรสุขภาวะให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันนั้นส่วนหนึ่งที่จะสามารถทำได้ คือ การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและนำไปปฏิบัติงานได้จริง และการที่จะทำให้คนในองค์กรมี

ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของโครงการองค์กรสุขภาพะนั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน การส่งให้ไปฝึกอบรม หรือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เป็นต้น แต่ยังมีอีกหนึ่งวิธีที่สามารถช่วยให้งานมีคุณภาพเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานเดียวกัน อีกทั้งยังทำให้บุคลากรสามารถรู้กระบวนการ รวมทั้งขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ นั่นก็คือ **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)** ของโครงการองค์กรสุขภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีแนวทางในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ชัดเจนขึ้น และเมื่อการทำงานมีระบบเป็นขั้นตอนแล้วก็จะส่งผลให้การทำงานเกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเช่นที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในการดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานควรคำนึงถึงประเภทของคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นประเด็นหลักว่า คู่มือการปฏิบัติงานที่จะดำเนินการนั้นเป็นประเภทใด เนื่องจากคู่มือในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับระดับของงานที่จะปฏิบัติ รวมทั้งกลุ่มบุคคลที่จะนำคู่มือในการปฏิบัติงานไปใช้ ซึ่งประเภทของคู่มือในการปฏิบัติงานมี 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. Manual Book คู่มือการปฏิบัติงานประเภทนี้เป็นการจัดทำคู่มือที่นำเอา กฎ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติ หนังสือตอบข้อหารือต่างๆ เกี่ยวข้องมารวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ หรือเป็นการรวบรวม วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายต่างๆ ของหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับกิจกรรมหรือโครงการที่จะดำเนินการ เป็นต้น แล้วทำเป็นรูปเล่มเพื่อเป็นทางในการดำเนินงานต่อไป

2. Cook Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือนระดับ Manual Book แต่คู่มือประเภทนี้ต้องมีการระบุขั้นตอน กระบวนการในการทำงานรวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินงาน เป็นต้น

3. Tip Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเดียวกับ Manual Book และ Cook Book แต่ต้องเพิ่มเทคนิค ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ และนำเทคโนโลยีมาใช้หรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสำคัญอย่างมาก และมีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในการจัดทำคู่มือขององค์กรสร้างสุขนั้น คู่มือในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็น Cook Book จะเป็นสิ่งที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่จะใช้สื่อสารถึงกระบวนการในการดำเนินงานและกิจกรรมการสร้างสุขต่างๆ ที่องค์กรได้ดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและส่งเสริมขีดความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมอีกด้วย นอกจากนี้ในการดำเนินโครงการของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ Happy Workplace ได้กำหนดให้คู่มือการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของการดำเนินโครงการ เพราะคู่มือการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่จะสื่อให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในโครงการ รวมทั้งผู้ที่สนใจในการดำเนินงานโครงการ Happy Workplace ได้เข้าใจในรูปแบบของการดำเนินงาน เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แนวคิดในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน: ความหมาย และความสำคัญ

“คู่มือการปฏิบัติงาน” เป็นเอกสารที่หน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน หรือเป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนกระทั่งจุดสิ้นสุดของกระบวนการในการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการในการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มโครงการ จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้คู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นคู่มือที่กำหนดหน้าที่การทำงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ความเป็นมาของงานที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล มี

รายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการปฏิบัติงาน และต้องจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในงานนั้นๆ สามารถนำคู่มือไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และถูกต้องสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในส่วนของคู่มือการปฏิบัติงานองค์กรสุขภาพ ก็กล่าวได้ว่าเป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างกระบวนการในการเรียนรู้ ของการจัดทำโครงการองค์กรสุขภาพโดยผ่านแนวนโยบายและกิจกรรมต่างๆ ของโครงการฯ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถติดตาม และเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ รวมทั้งสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวได้ว่า การมีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินโครงการองค์กรสุขภาพนั้น เป็นการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กรอย่างหนึ่ง เนื่องจากคู่มือจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงานที่ต้องการก้าวไปสู่องค์กรสุขภาพต่อไป

ในการดำเนินโครงการ Happy workplace คู่มือการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2549) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ดังต่อไปนี้

เพื่อเป็นการ ลดข้อคำถามที่เกิดขึ้น : ซึ่งบ่อยครั้งที่คู่มือช่วยตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น “การทำ Happy Work Place ต้องเริ่มอย่างไร” หรือ “งานนี้จะต้องขอความร่วมมือหรือขอประสานงานกับใคร” หรือ “ขั้นตอนต่อไปต้องทำอะไรต่อ” เป็นต้น

ช่วยลดเวลาในการสอนงาน : ในการจัดการโครงการฯ นั้นในบางครั้งมีปัญหาในเรื่องของการเข้า-ออกของทีมงานเกิดขึ้น และในการรับบุคคลที่เข้ามาดำเนินงานโครงการต่อนั้นจะต้องมีการสอนงาน หรืออธิบายรายละเอียดในการทำงานโครงการเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาสาระของกระบวนการทำงาน

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับมาตรฐานในการดำเนินโครงการ และทำให้บุคคลที่เข้ามาเริ่มงานมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานโครงการ คู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยประหยัดเวลาในการเรียนรู้งานได้อย่างดี

ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน : ปัญหาในลักษณะที่ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในขั้นตอนการทำงานหรือไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วถูกต้องหรือไม่ การมีคู่มือช่วยลดปัญหาเหล่านี้และทำให้สามารถทำงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน : ในการทำงานหลายครั้งไม่สามารถชี้วัดว่ากิจกรรมโครงการอันไหนดีกว่ากัน หรือ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมควรมีระยะเวลาห่างกันเท่าไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมโครงการมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน จะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการดำเนินงาน แต่ทราบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน

ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ : เมื่อมีบุคคลภายนอกมาเยี่ยมชม ศึกษาดูงาน ผู้มาประเมิน การมีคู่มือการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถอธิบายกระบวนการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ : การลดขั้นตอนและระยะเวลาอาจเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีคู่มือจะช่วยเป็นฐานทำให้สามารถปรับปรุงงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่ได้ง่ายขึ้น

จะเห็นได้ว่าคู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากคู่มือปฏิบัติงานช่วยให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกันกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปอย่างมีระบบเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดข้อผิดพลาดจากการไม่รู้งาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อใดกับใคร ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ลดข้อผิดพลาดจาก

การทำงานที่ไม่เป็นระบบ และยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานอีกด้วย กล่าวได้ว่าทำให้คนทำงานรู้ว่าในการปฏิบัติงานในองค์กร หรือการดำเนินโครงการนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร หรือเรียกได้ว่า “รู้งาน” ของตนเอง นอกจากนี้คู่มือการปฏิบัติงานยังช่วยให้คนทำงาน “รู้งาน” ของกันและกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังสามารถที่จะทำงานแทนกันได้ หรือแม้กระทั่งเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือมีการลาออกของคนทำงานเกิดขึ้น เมื่อมีคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ก็จะสามารถทำให้บุคลากรใหม่ที่เข้ามาร่วมงานสามารถเริ่มงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

ดังนั้น คู่มือปฏิบัติงานในโครงการ Happy workplace จึงเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดกระบวนการ ระบุถึงความสำคัญของโครงการ ขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ และวิธีการในการควบคุมกระบวนการนั้น สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้หากมีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

“คู่มือปฏิบัติงาน happy workplace ช่วยให้คนสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

คนทำงาน รู้งาน ว่าต้องทำอะไร รู้ว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง

ผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าโครงการ ได้ทราบกระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน

องค์กรมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ”

กระบวนการในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน: บันไดสู่ความสำเร็จขององค์กรสุขภาวะ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในเรื่องแนวคิดของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงในการดำเนินงานนั้นมีใช่แค่เพียงความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยภายใต้ต้องประกอบด้วยแต่ละส่วนนั้นย่อมต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติงานตามแนวทางต่างๆ นั้นต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการเข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้ ซึ่งในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โครงการ Happy workplace นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการจัดทำอย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางไว้ ซึ่งก่อนที่จะลงมือทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น ผู้ดำเนินการควรที่จะมีการศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการเขียนในชัดเจน ในส่วนของกระบวนการในการสร้างขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น สามารถนำขั้นตอนการทำงานตามแบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำคู่มือการปฏิบัติงานของโครงการได้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (plan) ขั้นตอนนี้ จะเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน จะเป็นส่วนสำคัญอย่างมาก กล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งความสุข เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการเตรียมใจและเตรียมตน เป็นการวาดหวังไว้อย่างคร่าวๆ ก่อน เพื่อสร้างความพร้อมก่อนลงมือเขียนคู่มือ ในขั้นตอนนี้จะเป็นลักษณะของการเตรียมการ การเตรียมแนวคิด การวิเคราะห์และจัดทำแผนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินโครงการหลังจากที่โครงการได้รับการอนุมัติแล้ว การวางแผนการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างรอบคอบ ซึ่ง

ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา การดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ กล่าวได้ว่าในขั้นตอนนี้เราต้องรู้ว่า เราจะให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ มีเวลาเท่าไร (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Purpose) เป็นการวางแผนตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการไปจนถึงการสิ้นสุดโครงการ การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ในเวลาที่กำหนด

2. การปฏิบัติ (Do) การปฏิบัติในประเด็นนี้หมายถึงการรวบรวมเนื้อหาการวิเคราะห์แนวคิดในการปฏิบัติมาเขียนเป็นขั้นตอนในการดำเนินงาน รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินโครงการ หลังจากที่ได้มีการได้ศึกษาและทำความเข้าใจในแนวคิดในโครงการเรียบร้อยแล้ว ผู้ที่จะดำเนินโครงการควรมีการวิเคราะห์ในด้านการศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดสำหรับการเขียนว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหา สารที่จะเขียนในคู่มือการปฏิบัติงานว่าจะเป็นแบบไหน อาจลองร่างๆ ไว้ก่อน ว่าเนื้อหาสารที่จะเขียนลงในคู่มือนั้นมีอะไรบ้าง เช่น

2.1 การเอากิจกรรมที่ต้องดำเนินการมาพิจารณาว่ามีงานอะไรบ้าง แยกออกมาเป็นงานๆ งานอะไรเป็นงานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม

2.2 นำเอางานที่แยกไว้แล้วตามข้อ 1 มาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไรก็ขั้นตอน ต้องผ่านการพิจารณาตัดสินใจใครบ้าง มีบุคคลใดที่เกี่ยวข้องบ้าง

2.3 ปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้น (Input) พิจารณาว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้ปัจจัยการผลิตผลงานอะไร กฎระเบียบ หนังสือเวียน มติ ทั้งกำหนดจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงานเอง

หลังจากที่ผู้จัดทำมีการกำหนดกรอบและประเด็นที่ชัดเจนของคู่มือการปฏิบัติงานแล้ว การจัดทำโครงร่างจะเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นสำคัญในการเขียนเนื้อเรื่องต่อไป ซึ่งการจัดทำเป็นโครงร่างเบื้องต้น ควรมีประเด็นหลักๆ แล้วจึงใส่รายละเอียดในภายหลัง ทำอย่างนี้จะช่วยให้การเขียนฉบับจริงง่ายขึ้นไม่ต้องเสียเวลาหลายชั่กในการเขียน เรียกว่ามีความพร้อมในด้านเนื้อหา จะช่วยให้การเขียนรื่นไหลมากกว่าเขียนไปคิดไป เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้า และจะเบื่อหน่ายในที่สุด เป็นจุดล้มเหลวได้เช่นกัน

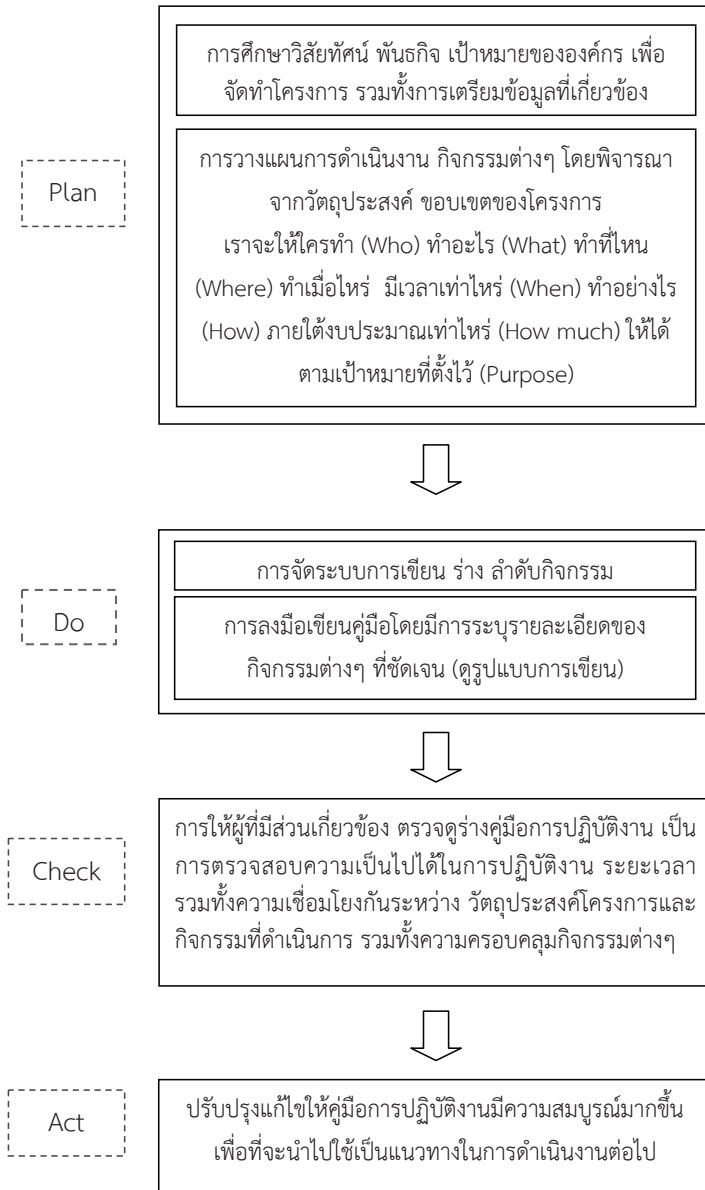
เมื่อได้ประเด็นหลักๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือเขียน ในเรื่องของการลงมือเขียนนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นส่วนที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของคู่มือฯ ดังนั้นผู้จัดทำควรมีการแสวงหาแนวร่วมในการเขียน และการแสวงหาวิธีการเขียนที่ดี ก็เป็นสิ่งที่ผู้จัดทำควรมีการศึกษา เช่น ผู้จัดทำควรมีการเรียนรู้ในเรื่องเทคนิคการเขียน และต้องมีความมั่นใจในเบื้องต้นในการเขียน ซึ่งในเบื้องต้นควรเขียนแบบเรียบเรียง เล่าขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ได้ก่อน เขียนแล้วลองให้เพื่อนอ่าน และหากมีคำแนะนำก็แก้ไข ตามคำแนะนำ นั้นง่ายที่สุด อันที่จริงการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้น เป็นงานเขียนที่ให้ข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่ต้องใช้ภาษาที่สละสลวยเกินจำเป็น หรือหากยังไม่สบายใจ ที่สามารถทำให้ง่ายที่สุด คืออาจจะหาต้นแบบในการเขียนคู่มือต่างๆ แล้วจึงประยุกต์ให้เข้ากับงานเขียนของเราเองก็ได้

3. การตรวจสอบ (Check) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการตรวจสอบคู่มือการปฏิบัติงานโครงการ เมื่อผู้จัดทำได้เขียนเนื้อหาของคู่มือเสร็จสิ้นแล้วควรมีการทบทวนความถูกต้องของสาระและรายละเอียดต่างๆ ในเนื้อเรื่อง การเรียงลำดับเนื้อเรื่อง วิธีการนำเสนอ การใช้ภาษา และการอ้างอิงต่างๆ เพื่อเป็นการประเมินผลการเขียนก่อนนำออกไปเผยแพร่ต่อไป ซึ่งหมายถึงการประเมินการเขียนขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินโครงสร้างการทำงาน การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของ

การดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถ ทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ หรืออีกประการหนึ่ง อาจจะมีการตรวจสอบกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำคู่มือเสร็จควรส่งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ หรือ หัวหน้าโครงการพิจารณา หากมีข้อขัดแย้ง ในเบื้องต้นให้แก่ไขคู่มือให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน และควรศึกษาปัญหาและเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ทันสมัยและสอดคล้องกับ หน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานโครงการ เพื่อที่จะใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขในขั้นต่อไป

4. ปรับปรุงแก้ไข (Act) หลังจากที่ได้มีการประเมินคุณภาพของคู่มือ การปฏิบัติงานแล้วขั้นต่อไปคือ การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนการดำเนินงาน อาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควร ปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ติดอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการ ในต่อไป

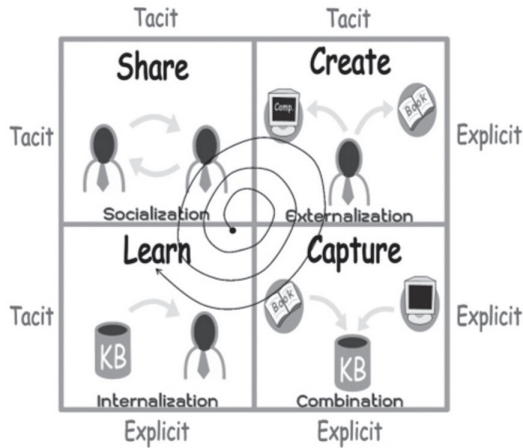
จากขั้นตอนในการพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด PDCA นั้นสามารถสรุปกระบวนการได้ดังแผนภาพที่ 7 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7 กระบวนการในการดำเนินงานผ่านเครื่องมือ PDCA

กระบวนการในการพัฒนาฝีมือปฏิบัติงานนั้น เป็นแนวทางให้ผู้ที่ จะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ใช้เป็นหลักคิดและหลักในการดำเนินการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตาม หลักสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คือ ความเข้าใจในงาน คนที่จะเขียนคู่มือได้จะต้องเป็นคนที่เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างดี แต่กระนั้นก็ยังมีความจำเป็นที่เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างดี สามารถบอกหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้

นอกจากแนวคิด PDCA แล้วในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น ผู้เขียนขอเสนอเทคนิคอีกวิธีหนึ่งที่จะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งได้แก่ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งกล่าวได้ว่าการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน วิธีการนี้จะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “วงจรรความรู้” (Knowledge Spiral) “The Knowledge-Creating Company” หรือการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ (SECI Model) โดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi (1995) ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยความรู้จะแบ่งเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง และวกกลับหมุนเป็นเกลียวความรู้ เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรื้อปรับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ดังแสดงในแผนภาพที่ 8 ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการในการ share องค์ความรู้ระหว่างบุคคล (socialization) แล้วนำมา create (externalization) ในเรื่องของการคิดกิจกรรมในการดำเนินงาน รวมทั้งการองค์ความรู้ที่ได้ มา capture (combination) ในเรื่องของการกระบวนการในการทำงาน ผ่านการศึกษา learn (Internalization) ต่อไป ซึ่งกระบวนการทั้งสี่ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 การสร้างการถ่ายทอดความรู้โดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2522)

Socialization กระบวนการดังกล่าวจะเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ในลักษณะของการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของทีมงานแต่ละคน ซึ่งเป็นการสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ เช่นการแบ่งปันในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน การดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน ขั้นตอนต่อไปคือ Externalization ขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามที่จะแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน แล้วนำไปสร้างความรู้ชัดเจน เช่นการเขียนโครงการ การเขียนรูปแบบการทำงาน รวมทั้งการเขียนกรอบของคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ในขั้นตอนต่อไปคือ Combination เป็นขั้นที่สามเป็นกระบวนการในการแปลงความรู้ชัดเจน (explicit knowledge) ที่ได้เรียนรู้ไปเป็นรูปแบบความรู้ที่ชัดเจน โดยจัดระบบ

ความรู้ที่ได้มาจัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งเป็นการบูรณาการความรู้ เช่น การจัดทำแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit knowledge ต่อไป กระบวนการสุดท้ายคือ Internalization เป็นขั้นตอนในการแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กลับไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลอีกครั้ง หรือกล่าวว่าเป็นการนำไปใช้จนเกิดทักษะ (tacit knowledge) เรียกว่า ความรู้ในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นการนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป (ประภาพรณ อุณอบ และ พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2555)

กล่าวได้ว่ากระบวนการ SEIC เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit Knowledge (ความรู้ฝังลึก) to Explicit Knowledge (ความรู้ชัดแจ้ง) คือ การที่บุคคลสามารถอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว และถ่ายทอด หรือบันทึกออกมาในรูปแบบเอกสาร หรือสื่อต่างๆ ที่สามารถเก็บไว้ใช้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Happy workplace นั้นผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบสามารถที่จะเรียนรู้กระบวนการในการทำงานจากการศึกษาดูงาน หรือการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นต้นแบบองค์กรสุภาพะ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานก่อนการดำเนินกิจกรรมต่อไป

อย่างไรก็ตามในกระบวนการในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ ในรูปแบบของ SEIC model นั้นเป็นการจัดการความรู้โดยเน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง และวกกลับ หมุนเป็นเกลียวความรู้ เป็นการจัดการกระบวนการในเรื่องของหลักการในการดำเนินงาน โครงการควบคู่กับกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานได้หลังจากที่ได้มีการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้วว่าได้ดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่าการปรับปรุงแก้ไขคู่มือการ

ปฏิบัติงานนั้นเพื่อเป็นการประเมินรูปแบบการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ได้กำหนดหรือไม่ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินโครงการในระยะต่อไปอีกด้วย

รูปแบบการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้น จากการศึกษาพบว่าไม่มีรูปแบบองค์ประกอบการเขียนที่เป็นแบบอย่างตายตัว เนื่องจากในการดำเนินงานแต่ละที่หรือในแต่ละงานนั้นมีความแตกต่างและหลากหลายในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามในการเขียนรายงานหรือการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพิจารณาประเด็นหลักๆ ที่ต้องมีในคู่มือการปฏิบัติงานคือ ความเกี่ยวเนื่อง (relevance) การรวบรวมข้อมูล (Compilation) การให้คำนิยาม (Definitions) การบันทึก (Documentation) และการอ้างอิง (References) ในการเขียนนั้น ผู้จัดทำควรนำประเด็นเหล่านี้มาพิจารณาประกอบการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของโครงการ Happy workplace นั้นถึงแม้ว่าจะไม่มีรูปแบบการเขียนที่แน่นอน แต่เมื่อพิจารณาในประเด็นที่ต้องพิจารณาแล้ว ก็เปรียบเสมือนกรอบนำทางในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการบอกให้ทราบว่า ใคร ต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร เพื่อให้มีเห็นกระบวนการที่ชัดเจน จึงควรมีการแบ่งแยกการเขียนออกเป็นประเด็น ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

หัวข้อ	เนื้อหา
1. ความเป็นมา (บทนำ)	<p>เป็นการเขียนอธิบายชี้แจง ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการดำเนินโครงการ และความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมการดำเนินโครงการและนโยบายของหน่วยงานหรือแหล่งทุน โดยมีทิศทางการเขียนอธิบายได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Who ใครเป็นผู้กำหนด หรือเป็นผู้รับผิดชอบในโครงการ - What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้ หรือรายละเอียดของงานมีอะไรบ้าง - Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ใดบ้าง สังกัดหน่วยงานใด - Why ทำไมต้องมีงานนี้ ทำไมต้องกำหนดไว้ที่นี่ ทำไมต้องกำหนดเวลานี้ - How งานนี้ต้องทำอะไร มีความสำคัญอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร และเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆอย่างไร
2. วัตถุประสงค์	<p>เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโครงการ Happy workplace ขึ้นมาเพื่อ 1) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และการทำกิจกรรมในโครงการ 2) เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานโครงการ 3) ให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร</p>

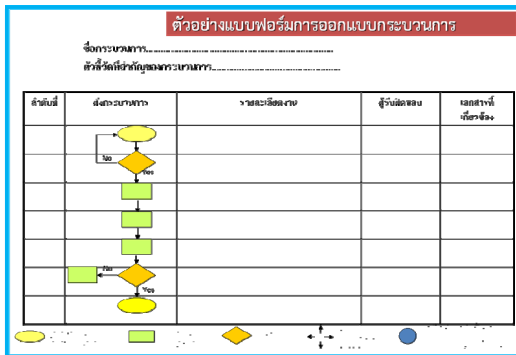
หัวข้อ	เนื้อหา
	<p>ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดให้ชัดเจนตามที่จะยึดถือใช้คู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ เวลาเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้นในรายละเอียดข้อมูล เนื้อหาและเทคนิคในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนว่าจะบ่งบอกถึงใครที่จะถือปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้บ้าง</p>
<p>3. ขอบเขต</p>	<p>เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้เขียนและผู้อ่านได้คำนึงถึงขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงาน ว่ามีเนื้อหาสาระแค่ไหน อย่างไร รวมถึงความทันสมัย และความครอบคลุม เช่น ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ใดบ้าง มีใครรับผิดชอบ หรือบุคคล หน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง มีระยะเวลาตั้งแต่เมื่อไหร่ถึงเมื่อไหร่ และครอบคลุมงานจากขั้นตอนไหนถึงไหน</p>
<p>4. คำจำกัดความ</p>	<p>เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะ หรือคำย่อที่กล่าวถึงภายใต้โครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ว่าในการทำโครงการ Happy workplace ควรรู้อะไรบ้าง เช่น Happy 8, app 5+1 เป็นต้น</p>
<p>5. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<p>เป็นการเขียนอธิบายให้ทราบว่าใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และมีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้างรวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของผู้ปฏิบัติงานนี้ ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ การเขียนบทบาทหน้าที่โดยมากมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา กล่าวคือคู่มือการปฏิบัติงานควรมีรายละเอียด</p>

	หัวข้อ เนื้อหา
	<p>เรื่องเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการดำเนินงาน หรือการเขียนโครงสร้างในการบริหารงาน</p>
<p>6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)</p>	<p>เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยมีการชี้แจงรายละเอียดของงานว่ามีลักษณะที่จะปฏิบัติอย่างไร เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อช่วยให้คนทำงานเห็นภาพขั้นตอน ลำดับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเขียนเป็นผังขั้นตอนการปฏิบัติงานก็ได้</p> <p>ในการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ควรจำแนกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกจะเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานในภาพรวมของการดำเนินงาน Happy workplace ซึ่งจะเป็นรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ ตั้งแต่กิจกรรมแรกจนถึงกิจกรรมสุดท้าย และส่วนที่สองจะเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานในกิจกรรมที่ดำเนินการในโครงการ พร้อมทั้งนำเสนอรายละเอียดของกิจกรรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในแต่ละกิจกรรม ควรครอบคลุมในประเด็นต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่อกิจกรรม 2. วัตถุประสงค์กิจกรรม 3. ขอบเขตการดำเนินงานของกิจกรรม (ทำอะไร กับใคร เมื่อไหร่ อย่างไร เป็นต้น)

หัวข้อ	เนื้อหา
	4. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม 5. กระบวนการในการดำเนินการ (ขั้นตอนการทำงาน) 6. ผลลัพธ์ของกิจกรรม 7. รูปแบบการประเมินผล (ประเมินอย่างไร ตัวชี้วัด) สรุปได้ว่าในขั้นตอนนี้ต้องบอก หลักเกณฑ์วิธีการ ในการปฏิบัติงาน วิธีการ/ขั้นตอนในการทำงาน กลยุทธ์ต่างๆในการปฏิบัติงาน วิธีการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเงื่อนไขและสิ่ง ที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
7. เอกสารอ้างอิง	เป็นเอกสารที่ต้องใช้ประกอบคู่กันกับการดำเนิน กิจกรรมโครงการ หรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงาน นั้นๆ เช่นหมายกำหนดการต่างๆ กฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายชื่อหน่วยงาน หรือบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เป็นต้น
8. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)	เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นในการดำเนินโครงการ เช่น แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินโครงการ (ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) และ แบบฟอร์มอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง กับการจัดกิจกรรมโครงการ เช่น แบบฟอร์มกิจกรรม AAR หลังจากกิจกรรมต่างๆ หรือ แบบฟอร์มที่ใช้ ในการออกแบกระบวนการ ดังแผนภาพที่ 3
9. เอกสารบันทึก	เป็นเอกสารที่ใช้ในการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ในการทำกิจกรรมโครงการนั้น แต่ละกิจกรรมควรมี การบันทึกใดบ้าง อย่างไร รวมทั้งสิ่งที่ควรคำนึงถึง การปฏิบัติงานในงานนั้นๆ เพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐาน

	หัวข้อ เนื้อหา
	<p>ของการปฏิบัติงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้ที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการเก็บเอกสารหรือข้อมูลด้วย</p> <p>ประเด็นที่ได้จากการเขียนเอกสารบันทึกส่วนใหญ่จะเป็นการตั้งข้อสังเกตประเด็นต่างๆในการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้ แล้วนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>

นอกจากนี้ก็จะมียอดการประกอบเพิ่มเติม ก็คือ **บรรณานุกรม ภาคผนวก (ถ้ามี)** ซึ่งเป็นการเสนอส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียนในคู่มือ แต่ไม่ใช่เนื้อหาหลักของงาน โดยนำมาเพิ่มในตอนท้ายเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้ง **ประวัติผู้เขียน** นำเสนอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านที่ต้องการติดต่อกับผู้เขียนเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม



แผนภาพที่ 9 ตัวอย่างแบบฟอร์มกระบวนการในการทำงาน
 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบในเขียนคู่มือปฏิบัติงานนั้น มีองค์ประกอบที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถที่จะเพิ่มเติมหัวข้อ หรือประเด็นต่างๆ เพิ่มได้ขึ้นอยู่กับเรื่อง หรือประเด็นในการเขียนคู่มือปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ อีกประการหนึ่งที่สำคัญในการเขียนคู่มือปฏิบัติงานที่ผู้จัดทำต้องคำนึงก็คือ คือ คุณค่าของผลงาน ต้องสามารถใช้ประโยชน์ได้โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ต้องเป็นองค์ความรู้ใหม่ ต้องมีความถูกต้องทั้งในด้านเนื้อหาและการพิมพ์ ต้องมีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้

เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดต่างๆ รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือมาแล้ว ประเด็นที่ผู้จัดทำต้องให้ความสำคัญก็คือการ **การลงมือเขียน** เนื่องจากการเขียนถือว่าเป็นจุดสำคัญที่สุด ที่ผู้จัดทำคู่มือฯ จะถ่ายทอดหลักคิด ความรู้ และกระบวนการในการทำงานออกมาเป็นตัวหนังสือ ให้กับผู้ร่วมงาน รวมโครงการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อ่าน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้จัดทำคู่มือฯ จะมีกระบวนการคิดที่ดี แต่ถ้าขาดกระบวนการในการถ่ายทอดคือการเขียนที่ดีแล้ว คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นก็ไม่สามารถนำไปใช้เป็นแผนที่ในการดำเนินงานได้จริง ซึ่งสิ่งที่จะลดความกังวลเรื่องการเขียนของแต่ละบุคคลได้นั้น ก็คือ เทคนิคการเขียนหรือรูปแบบการเขียน เป็นเรื่องเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเลียนแบบกันได้ ผู้เขียนจะเป็นคนสร้างเอกลักษณ์การเขียนขึ้นมาด้วยตัวของตัวเอง

ก่อนที่จะทราบให้เรื่องเทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้น ผู้เขียนขอแนะนำเอกลักษณ์ของคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี ดังต่อไปนี้

1. เนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เนื่องจากมีไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน มิใช่เพื่อค้นคว้าศึกษาวิจัย ที่ต้องใช้เวลาในการอ่านค่อนข้างนาน คู่มือที่ดีต้องจดจำได้ง่าย และค้นหาขั้นตอนที่ต้องการทราบได้สะดวกและรวดเร็ว

2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน เพราะเมื่อจัดทำขึ้นมาแล้วต้องใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า บางครั้งคู่มือที่เราทำขึ้นเอง เราอาจจะเข้าใจคนเดียว ดังนั้นต้องคำนึงถึงผู้อ่านที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ด้วย

3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม ทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง

4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม โดยอาจจะใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ตาราง รูปภาพ แผนภูมิหรือผังงาน (Flowchart)

5. ความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย โดยการทบทวนและปรับเปลี่ยนขั้นตอนหรือรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญ ต้องมีความยืดหยุ่นโดยการไม่ระบุข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น วันที่ จำนวน ชื่อบุคคล ซึ่งอาจจะใช้ได้ไม่นานและล้าสมัยได้ง่าย

6. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นเอกสารของหน่วยงานใด ล้าสมัยหรือยัง

7. มีตัวอย่างประกอบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจ และป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

นอกจากประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาดังกล่าวแล้ว ได้มีนักวิชาการ (เจริญ เกษภูววัลย์, 2538) ได้นำเสนอหลักการเขียนที่ดีไว้ เพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำนั้นสามารถถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจและนำไปใช้ได้จริง ดังนี้

1. มีความชัดเจน นั่นคือ การใช้ถ้อยคำภาษาต้องมีความหมายตรงตามที่คุณเขียนต้องการจะสื่อสาร ทุกตัวอักษรที่เขียนออกมาต้องมีความชัดเจนในตัว ไม่เขียนให้ข้อความคลุมเครือ

2. มีความกระชับ การเขียนรายงาน หรือคู่มือนั้นต้องมีความกระชับ เน้นเอาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้อง และสำคัญเท่านั้น จะช่วยให้คู่มือมีความโดดเด่นเฉพาะตัว และน่าอ่านมากขึ้น

3. มีอำนาจ ดึงดูดความสนใจ แม้ว่าการเขียนคู่มือจะเป็นงานเขียนที่ตรงไปตรงมาเรียบง่าย เขียนแบบให้อ่านเอาความก็ตาม แต่ผู้เขียนสามารถที่จะสรรหา

ถ้อยคำที่สามารถสอดใส่อารมณ์บางช่วงบางตอนด้วยก็ได้ เช่น ในช่วงอุปสรรค และปัญหาอาจจะต้องมีการนำเสนอการแก้ไข พัฒนาที่ชวนคิด โดยการเลือกใช้ ถ้อยคำที่ได้จากการสังเกตการใช้ถ้อยคำจากนักเขียนอื่นๆ มาช่วยเสริม เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานต่อไป

4. ความสุภาพ เรื่องนี้ไม่น่าหนักใจ เพราะการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่น่าจะมีคำที่ล่อแหลมต่อศีลธรรมจรรยาอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ควรคำนึงก็คือ หากสามารถเลือกสรรคำที่มีความหมายนั้นมโนวลได้ในความที่ต้องการสื่อสาร ก็จะทำให้เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดแก่คู่มือของเราได้เช่นกัน

ในการลงมือเขียนนั้น ควรกระทำทีละประเด็น เพื่อที่จะช่วยให้การลำดับความคิดได้รับการเรียบเรียงได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เป็นเรื่องเดียวกัน ให้ใช้หลักเดียวกันกับการเขียนเรียงความที่มีองค์ประกอบ 3 ตอน คือ ตอนต้น ตอนกลาง และตอนท้าย จะช่วยให้คู่มือมีความสละสลวย หากมีความจำเป็นต้องเพิ่มรายละเอียดตรงไหนก็สามารถทำได้เลย เพียงแต่ต้องมั่นใจว่าสิ่งที่เพิ่มเข้าไปใหม่นั้น คือส่วนเกินหรือไม่ หรือบางทีอาจจะต้องทำการตกแต่ง หรือแก้ไขบริบท ให้สอดคล้องกัน แต่อย่างไรก็ตามท้ายที่สุดก็ต้องทบทวนความถูกต้อง ความเหมาะสม และคุณค่าเพื่อให้คู่มือฯ ที่ได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุด

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้เขียนควรจัดทำให้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย เนื่องจากมีไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นต้องจดจำง่าย และค้นหาขั้นตอนที่ต้องการได้สะดวกรวดเร็ว

2. ความสมบูรณ์และความลึก หมายถึง ความครบถ้วนของเนื้อหา หรือ เรื่องที่เป็นขอบข่ายของคู่มือการปฏิบัติงาน แต่ละบทประกอบด้วย รายละเอียด ซึ่งเป็นหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานของสาขานั้นๆ มีคำอธิบายและยกตัวอย่าง เพื่อขยายหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ที่ช่วยให้ผู้อ่านมีความสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้อย่างกว้างขวาง

3. เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการฝึกอบรม บางครั้งการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานเราทำขึ้นเอง ซึ่งอาจเข้าใจเพียงคนเดียว ฉะนั้นต้องคำนึงถึงผู้อ่าน ที่เป็นผู้ปฏิบัติใหม่ด้วย

4. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งาน ทั้งด้านรูปแบบ ภาษา และการเข้าถึง คือ การใช้สำนวนในการเขียนเป็นแบบแผนของภาษาเขียนที่ถูกต้อง ใช้ศัพท์ที่เหมาะสมและสื่อความหมายได้ดี

5. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ตาราง รูปภาพ แผนภูมิ หรือผังงาน เป็นต้น

6. ความเป็นปัจจุบัน ต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนขั้นตอนหรือ รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญต้องมีความยืดหยุ่นโดยการไม่ระบุข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น วันที่ จำนวน ชื่อบุคคล ซึ่งอาจใช้ได้ไม่นานและล้าสมัยไป

7. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นเอกสาร ของหน่วยงานใด ล้าสมัยหรือไม่

8. มีตัวอย่างประกอบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจ และป้องกันความเข้าใจ ที่คาดเคลื่อน ในประเด็นนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำให้คู่มือการปฏิบัติงานมีความ น่าสนใจเพิ่มขึ้น โดยการใช้เทคนิคของการให้แบบฟอร์ม การใช้การ์ตูน หรือ การใช้ภาพถ่าย และมัลติมีเดียเข้ามาเกี่ยวข้อง

ประเด็นต่างๆ ที่ได้นำเสนอไปนั้นเป็นประเด็นที่ให้ผู้จัดทำคู่มือฯ ได้มี ความตระหนักในการเขียนคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ยากในการทำ เพื่อที่จะให้คู่มือการปฏิบัติงานสำเร็จสมบูรณ์และนำไปใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

การพัฒนาเขียนแผนการดำเนินงานในคู่มือการปฏิบัติงานโครงการ Happy workplace

ในการทำคู่มือการปฏิบัติงานโครงการของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน เพราะฉะนั้นในแต่ละองค์กรต้องสร้างคู่มือการปฏิบัติงานในแบบฉบับของตนเองเพื่อที่จะเป็นกุญแจไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จในการเป็นองค์กรสุภาพต่อไป ในการเขียนแผนการปฏิบัติงานนั้น ควรจะเขียนในภาพรวมของกิจกรรมทั้งโครงการ ควบคู่ไปกับการเขียนรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมของโครงการและรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอตัวอย่างการเขียนแผนการดำเนินงานโครงการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือของแต่ละพื้นที่ต่อไป

ในการพัฒนาการเขียนแผนการดำเนินกิจกรรมในการดำเนินงาน Happy workplace ผู้เขียนได้นำเสนอตัวอย่างตามแนวคิดของโครงการ happy workplace by HeHa Model (Holistic Enterprise Happiness Approach) หรือการเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับความสุขในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแนวคิดนี้เป็นหนึ่งในแนวคิดของเครื่องมือในการพัฒนาความสุขในองค์กร ซึ่งได้นำเสนอแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรโดยการผสมผสานเครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กร กล่าวได้ว่า เฮฮา คือ เครื่องมือหนึ่งในการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยแนวคิดของการรักษาสมดุล ของความสุขในองค์กรด้วยการเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับความสุขของผู้ประกอบการและพนักงาน บนพื้นฐานของการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน (5 ขั้นตอน) และกิจกรรมต่างๆ (17 กิจกรรม) ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความสุขต่อไป (วศิณ มัทนรินทร์กุล, 2555) บทความนี้ได้ นำแนวคิดของ เฮฮา ในการนำเสนอขั้นตอนในการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการพัฒนาองค์กรสู่สภาวะ ประยุกต์ตามแนวคิดของ HeHa

ขั้นตอน	กิจกรรม	
ขั้นตอนที่ 1 การเริ่มต้น	กิจกรรมที่ 1	การกำหนดนโยบาย
	กิจกรรมที่ 2	การสร้างทีมงานในการดำเนินงาน
	กิจกรรมที่ 3	การสำรวจองค์กร / หน่วยงาน
	กิจกรรมที่ 4	การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นหน่วยงาน
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (เป็นการกำหนด วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย ในการดำเนินงาน รวมทั้ง เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัด ของการดำเนินงาน)	กิจกรรมที่ 5	การกำหนดแผนการดำเนินงาน / หน้าที่ ความรับผิดชอบ
	กิจกรรมที่ 6	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม
ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการ (การกำหนดแผนกิจกรรม รวมทั้งเป็นแนวทางในการ ทบทวนความก้าวหน้า และรายงานให้กับหน่วยงาน ที่ให้ทุน / ผู้บริหารต่อไป)	กิจกรรมที่ 7	การเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจ ในโครงการ (การเปิดตัวโครงการ)
	กิจกรรมที่ 8	การดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้
ขั้นตอนที่ 4 การเฝ้าตรวจ และทบทวน (เป็นการนำ สิ่งที่ได้จากการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่ รวมทั้งทำการ ปรับปรุงแก้ไข)	กิจกรรมที่ 9	การติดตามและประเมินผลโครงการ
	กิจกรรมที่ 10	การทบทวนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอน	กิจกรรม	
ขั้นตอนที่ 5 การรักษาระดับกิจกรรม (เป็นการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน)	กิจกรรมที่ 11	การทำให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (การพัฒนาองค์กรต้นแบบ)
	กิจกรรมที่ 12	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ: ขั้นตอนที่ 3 ควรระบุกิจกรรมที่วางแผนไว้สำหรับการดำเนินงานทั้งหมด

ตารางที่ 2 เป็นการนำเสนอตัวอย่างการเขียนขั้นตอนปฏิบัติงานในภาพรวม ซึ่งในแต่ละพื้นที่หรือองค์กรอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทสังคม และวัฒนธรรมของพื้นที่ รวมทั้งรูปแบบและวิธีในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้น ก็อาจจะมี ความแตกต่างหลากหลายได้ ขึ้นอยู่กับ การวางแผน หรือวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละพื้นที่ และเมื่อได้ภาพรวมของแผนการปฏิบัติงานของโครงการแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คณะทำงานควรเขียนรายละเอียดแผนการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป จากตัวอย่างใน ตารางที่ 3 นั้นผู้เขียนได้ยกตัวอย่างการเขียนแผนปฏิบัติงานรายกิจกรรม ซึ่งเมื่อ ผู้ปฏิบัติงานได้กรอบในการดำเนินงานในภาพรวมทั้งโครงการแล้ว ก็ควรที่จะเขียน แผนการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม ซึ่งตัวอย่างในตารางที่ 3 นั้นเป็นการ ยกตัวอย่างกิจกรรมการเปิดตัวโครงการฯ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทุกพื้นที่ หรือองค์กร ที่ได้มีการดำเนินงาน รวมทั้งตัวอย่างที่ 3 ในตารางที่ 4 การพัฒนาองค์กรต้นแบบ เพื่อเป็นตัวอย่างในการเขียนแผนการดำเนินกิจกรรมในคู่มือการปฏิบัติงานของ โครงการฯ ต่อไป จากที่กล่าวมาแล้วว่า การดำเนินโครงการฯ ของแต่ละพื้นที่ หรือแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นการเขียนขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานก็ย่อมที่จะแตกต่างกันด้วย แต่อย่างไรก็ตามในการเขียนแผนการ

ดำเนินงานรายกิจกรรมนั้น ควรที่จะให้มีความสอดคล้องกับภาพรวมของการดำเนินโครงการฯ ด้วย

ตารางที่ 3 ตัวอย่างที่ 1 การเขียนแผนการปฏิบัติงานของกิจกรรมโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 / กิจกรรมที่ 7	การเปิดตัวโครงการ Happy workplace
วัตถุประสงค์ของโครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อแนะนำและประชาสัมพันธ์โครงการให้องค์กรในพื้นที่รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรสุขภาพะ 2. เพื่อรับสมัครองค์กรที่สนใจเข้าร่วมเป็นองค์กรนำร่องและภาคีเครือข่ายของโครงการ
รูปแบบกิจกรรม	การจัดสัมมนา การบรรยายรายละเอียดต่างๆ ของโครงการการสนทนากลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ระยะเวลา	1 วัน (8.30 - 16.00 น.)
สถานที่	ห้องประชุมสภาอุตสาหกรรมจังหวัด
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ก่อนการดำเนินกิจกรรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมทีมงานเพื่อวางแผนการดำเนินงาน 2. ติดต่อประสานงานสถานที่ในการจัดกิจกรรม 3. ติดต่อวิทยากรในการบรรยาย 4. รวบรวมรายชื่อและที่อยู่ขององค์กรที่จะเชิญ 5. ทำจดหมายเชิญและส่งจดหมายเชิญองค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ 6. จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ 7. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 3 / กิจกรรมที่ 7	การเปิดตัวโครงการ Happy workplace
<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ระหว่างการดำเนินกิจกรรม)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลงทะเบียน 2. แนะนำความเป็นมาและชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ 3. นำเสนอแนวคิดการจัดทำ Happy workplace 4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การขับเคลื่อนโครงการ โดยพื้นที่ที่มีประสบการณ์การทำโครงการมาก่อน 5. รับสมัครองค์กรที่สนใจเข้าร่วมเป็นองค์กรนำร่องและภาคีเครือข่ายขององค์กร
<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (หลังการดำเนินกิจกรรม)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประชุม AAR ของคณะทำงาน 2. จัดทำรายงานสรุปผลการจัดกิจกรรม 3. รวบรวมรายชื่อองค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ 4. ทำจดหมายและส่งจดหมายขอบคุณผู้เข้าร่วมงาน
<p>ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรในพื้นที่ได้รับทราบข้อมูลโครงการและเกิดความเข้าใจแนวคิดและการดำเนินงานของโครงการ 2. ได้สมาชิกองค์กรในการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนโครงการ 3. เกิดภาคีเครือข่ายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินโครงการในพื้นที่
<p>ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ของกิจกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนผู้เข้าร่วมงานเปิดตัวโครงการ 2. จำนวนองค์กรที่เข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย
<p>รูปแบบการประเมินผล กิจกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบสอบถามของผู้เข้าร่วมงาน 2. การสัมภาษณ์องค์กรนำร่อง

ขั้นตอนที่ 3 / กิจกรรมที่ 7	การเปิดตัวโครงการ Happy workplace
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดการ 2. รายละเอียดโครงการ 3. แบบประเมิน 4. เอกสารในการลงทะเบียน
ผู้รับผิดชอบกิจกรรมที่ 1	นายบัญชา รักการงาน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างที่ 2 การเขียนแผนการปฏิบัติงานของกิจกรรมโครงการ

ขั้นตอนที่ 5/ กิจกรรมที่ 11	การพัฒนาองค์กรต้นแบบ Happy workplace
วัตถุประสงค์ของโครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อพัฒนาองค์กรนำร่องให้เป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบตาม TOR 2. เพื่อให้เกิดองค์กรต้นแบบที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามบริบทของพื้นที่ 3. เพื่อให้องค์กรต้นแบบได้พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ขององค์กรภาคีอื่นๆ ต่อไป
รูปแบบกิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดเวทีอบรมแนวคิดองค์กรแห่งความสุขและให้ความรู้เรื่อง 5+1 เครื่องมือ 2. การอบรมการใช้เครื่องมือวัดระดับความสุข เช่น Happinometer Happy Workplace Index และ Happy 8 Menu เป็นต้น เพื่อให้องค์กรนำเครื่องมือไปวัดระดับความสุขของพนักงานในองค์กร

<p>ขั้นตอนที่ 5/ กิจกรรมที่ 11</p>	<p>การพัฒนาองค์กรต้นแบบ Happy workplace</p>
	<p>3. การอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนโครงการและคิดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ตามจุดอ่อนที่ทางองค์กรใช้ 5+1เครื่องมือวัด เพื่อทำกิจกรรมในองค์กร และการให้ความรู้เรื่องตัวชี้วัดหรือการประเมินกิจกรรม</p> <p>4. เวทีติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>ระยะเวลา</p>	<p>3-4 เดือน</p>
<p>สถานที่</p>	<p>ห้องประชุมสภาอุตสาหกรรมจังหวัด / ห้องประชุมขององค์กรต้นแบบ</p>
<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ก่อนการดำเนินกิจกรรม)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมทีมงานโครงการฯและทีมวิชาการเพื่อวางแผนการดำเนินงานและกำหนดวันการทำกิจกรรมแต่ละครั้ง 2. ติดต่อประสานงานสถานที่ในการจัดกิจกรรม 3. ติดต่อวิทยากรในการบรรยายหรือหากทีมวิชาการหรือทีมงานโครงการฯ สามารถบรรยายเองได้ให้มีการวางตัววิทยากรที่จะบรรยายในหัวข้อต่างๆ ให้เรียบร้อย 4. รวบรวมรายชื่อและที่อยู่องค์กรต้นแบบรวมถึงภาคีต่างๆ ที่จะเชิญเข้าร่วมอบรม 5. ทำจดหมายเชิญและส่งจดหมายเชิญองค์กรนำร่องและภาคีเครือข่ายที่สนใจ 6. จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบรรยาย 7. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

<p>ขั้นตอนที่ 5/ กิจกรรมที่ 11</p>	<p>การพัฒนาองค์กรต้นแบบ Happy workplace</p>
<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ระหว่างการทำงาน)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลงทะเบียน 2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรม 3. ดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดในแผนงาน 4. นำเสนอกระบวนการดำเนินงานขององค์กร นำร่องและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. ทีมงานโครงการฯ และทีมวิชาการให้คำแนะนำ องค์กรนำร่องในการดำเนินกิจกรรมสร้างสุข เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป 6. นัดหมายเพื่อติดตามผลการดำเนินงานในระยะต่อไป
<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (หลังการดำเนินกิจกรรม)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประชุม AAR ของคณะทำงาน 2. จัดทำรายงานสรุปผลการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง 3. นัดหมายการดำเนินงานครั้งต่อไป
<p>ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรนำร่องได้รับความรู้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขรวมทั้งได้ความรู้เรื่องการใช้ 5+1 เครื่องมือในการวัดประเมินองค์กร 2. องค์กรนำร่องเกิดความเข้าใจแนวคิดองค์กร สุขภาวะและสามารถนำหลักการไปปรับใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น 3. องค์กรนำร่องมีแนวทางในการดำเนินกิจกรรม สร้างสุขในองค์กรของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นพร้อมสามารถนำความรู้ไปพัฒนาจนกลายเป็นองค์กรต้นแบบได้ในที่สุด

ขั้นตอนที่ 5/ กิจกรรมที่ 11	การพัฒนาองค์กรต้นแบบ Happy workplace
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ กิจกรรม	เชิงปริมาณ - จำนวนองค์กรนำร่องและภาคีเครือข่ายเข้าร่วม กิจกรรม เชิงคุณภาพ - ผู้เข้าร่วมมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีใน การนำหลักแนวคิดไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่าง ถูกต้อง
รูปแบบการประเมินผล กิจกรรม	1. แบบสอบถามของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 2. การสอบถามองค์กรนำร่องและภาคีเครือข่าย 3. การสังเกตจากปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมกิจกรรม
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรม	1. กำหนดการ 2. เอกสารการอบรมในหัวข้อต่างๆ 3. เอกสารการประเมิน 4. เอกสารการลงทะเบียน
ผู้รับผิดชอบ	นางสาวดุจดาว วิรสตรี

จากตารางที่ 3 และ 4 เป็นตัวอย่างการเขียนรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งการเขียนรายละเอียดเหล่านี้ก่อนการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นการช่วยให้คณะทำงานได้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าเปรียบเสมือนเข็มทิศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

จากตัวอย่างที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้นเป็นเพียงบางส่วนของคู่มือในการปฏิบัติงานเท่านั้น เนื่องจากว่าการเขียนคู่มือในการปฏิบัติงานนั้นมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ลักษณะของการดำเนินกิจกรรม ลักษณะขององค์กรระดับหรือประเภทของคู่มือ รวมทั้งกลุ่มบุคคลที่จะนำคู่มือปฏิบัติ ซึ่งก่อนที่จะ

จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานนั้นควรมีการรวมกลุ่มกันคิด และวางแผนงานให้รอบคอบเพื่อที่จะทำให้การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานออกมาอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อช่วยให้การดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งช่วยให้การดำเนินงานมีมาตรฐานเดียวกัน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินงานหรือการดำเนินโครงการองค์กรสุขภาวนั้น คู่มือการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการดำเนินโครงการ เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่ที่แสดงให้เห็นเส้นทางหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนกระทั่งจุดสิ้นสุดโครงการ และในแต่ละขั้นตอนจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินงาน รวมทั้งความเป็นมา วัตถุประสงค์ของโครงการ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้คณะผู้ทำงานได้ทราบว่าจะอะไรควรดำเนินการก่อนและหลัง ควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อไหร่และกับใคร และใครเป็นคนรับผิดชอบกิจกรรมย่อยต่างๆ ในโครงการ รวมทั้งเป็นการสร้างความตระหนักให้กับคณะทำงานในเรื่องการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างเป็นระบบ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ทำให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และเป็นการบ่งชี้ถึงความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ได้ตั้งไว้

คู่มือในการปฏิบัติงานนั้น ควรจัดทำตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการดำเนินโครงการ และในการจัดทำนั้นคณะผู้ดำเนินโครงการทุกคนควรมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานร่วมกัน รวมทั้งเพื่อให้คณะทำงานมีความเข้าใจการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม

ก็ตามคู่มือการปฏิบัติงานนั้นสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยในขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินโครงการนั้น คณะผู้ดำเนินโครงการควรมีการพัฒนา รูปแบบของการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าเป็นไปในรูปแบบและทิศทางใด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโครงการต่อไปในอนาคต ในประเด็นนี้กล่าวได้ว่า คู่มือการปฏิบัติงานนอกจากจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานแล้ว คู่มือการปฏิบัติงานยังเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของการดำเนินโครงการอีกประการหนึ่งด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานโครงการว่ามีความเป็นมาอย่างไร มีวิธีการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของโครงการที่ได้ตั้งไว้ และเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่ให้ทุนสนับสนุนในการดำเนินงานเห็นถึงขั้นตอน รวมทั้งกระบวนการในการดำเนินโครงการทั้งหมด และสามารถใช้เป็นเอกสารในการอ้างอิงการดำเนินงานได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับบริบทพื้นที่ของโครงการฯ ในแต่ละพื้นที่นั้นมีการดำเนินโครงการองค์กรสุภาพมีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร หรือสภาพสังคมและวัฒนธรรมธรรมของพื้นที่นั้นๆ เป็นอย่างไร ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละพื้นที่ก็จะมี ความแตกต่างกัน และคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละพื้นที่ก็จะมี ความแตกต่างจากคู่มือปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงาน เนื่องจากมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับองค์กรหรือพื้นที่ คือ รายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน กระบวนการทำงาน และวิธีในการปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

- เกษญา นกน้อย และคณะ. (2552). นานาพรรณคณะกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). **คู่มือปฏิบัติการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์.
- เฉลิมเผ่า อจละนันท์. (2547). การศึกษาความต้องการกำลังคนในระดับอุดมศึกษาเพื่อกำหนด รูปแบบและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. (2528). การบริหารงานบุคคล = Public personnel administration. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประภาพรณ อุ่อบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2555). **การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่ง ความสุข: แนวคิด และบทเรียนจากกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. (2554). **เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน**. เอกสารประกอบการอบรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: ม.ป.พ. (เอกสารอัดสำเนา)
- วศิน มหัตนรินทร์กุล. (2555). **Happy Workplace By HEHA**. นนทบุรี: บริษัท สองชาครีเอชั่น จำกัด.
- เสถียร คามิศักดิ์. (2553). **การเขียนคู่มือปฏิบัติงานข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ. (เอกสารอัดสำเนา)
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). **ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานองค์กรสุขภาวะ:

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552). **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง**. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา. (2553). **คู่มือการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2539). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ยาวชน.

Nanoka, I.& Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

ภทรียา กิจเจริญ

ศราวุธ ทาคำ

บทนำ

ปัจจุบันกระแสการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ “เครือข่าย” มีความสำคัญเนื่องจากงานพัฒนาสังคม หรืองานที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต่อสังคมเป็นงานที่ต้องทำกับผู้คนจำนวนมาก และนำพาผู้คนเหล่านั้นเชื่อมต่อกันเป็นตัวตั้งในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สำหรับหน่วยงานองค์กรก็เช่นเดียวกัน เมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันของหลายๆ ฝ่ายเช่นกัน แต่การพัฒนางาน หรือความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่ง และไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น หน่วยงานอื่น

ในลักษณะของความร่วมมือที่มีจุดร่วมเดียวกันจึงน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับปัจจุบัน ที่ให้กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันได้เกิดความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น ซึ่งเรียกว่า “การทำงานแบบเครือข่าย”

แนวคิดเรื่องเครือข่ายได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายทั้งในแวดวงงานพัฒนาและภาคธุรกิจ สาเหตุสำคัญไม่ว่า ภาวะการแข่งขันแบบใหม่ในสังคมทุนนิยมที่ไม่อาจใช้โครงสร้างการบริหารจัดการแบบอำนาจตามลำดับชั้น (Hierarchical) ได้อีกต่อไป อำนาจแนวดิ่งไม่อาจนำองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ จึงเกิดการปรับตัวหันมาให้ความสำคัญการพัฒนาความสัมพันธ์แนวนอนให้เป็น “เครือข่าย” (ประภาพรพรณ อุ่ณอบ, 2552) หรือจากปรากฏการณ์ความเติบโตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ และสังคมสื่อออนไลน์ เอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และจากแนวคิดการทำงานเชิงเครือข่ายเช่นนี้ทำให้ ในหลายแวดวงใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือเพื่อการขับเคลื่อนงาน เพื่อขยายผลในวงกว้างรวมทั้งเป็นเครื่องมือสร้างองค์ความรู้และความยั่งยืนอีกด้วย

องค์กรสุขภาพ (Happy Workplace) เป็นแนวคิดที่มีการผลักดันโดยสำนักสนับสนุนองค์กรสุขภาพ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยแนวคิดองค์กรสุขภาพ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสุขในสังคม โดยการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ซ้อนกันอยู่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ เพื่อที่จะมองความสุขของมนุษย์ทั่วไปว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างและจะจัดการอย่างไร โดยชีวิตวงรอบที่ตัวคน แล้วก็วงรอบของครอบครัว และวงรอบของสังคม ซึ่งส่วนของสังคมเราแบ่งเป็นส่วนสังคมภายในองค์กรกับนอกองค์กร มองความสุขเป็นสามส่วนคือ ความสุขของตัวเอง ความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กร และสังคมโดยมุ่งเน้นไปในการเสริมสร้างพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้กระบวนการเรียนรู้

เทคนิควิธีและเครื่องมือต่างๆ เพื่อใช้สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองของคนในองค์กรให้มีความสุขจากการทำงาน และเพื่อให้หน้าพวงองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิด องค์กรสุขภาวะ ในสังคมไทย ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จคือการพัฒนาความรู้มาใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเครือข่ายทำหน้าที่สำคัญในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ ช่วยขยายผลการดำเนินงานออกไป

บทความนี้จึงมุ่งทบทวนถึงเครือข่ายในฐานะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) บทความเริ่มจากการนำเสนอ แนวคิดหลักการในการเกิดเครือข่าย ความหมายของเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย ประเภทของเครือข่าย ความสำคัญจำเป็นในการสร้างเครือข่ายและกระบวนการทำงานของเครือข่ายในการขับเคลื่อนงาน Happy workplace และตามด้วย กรณีสึกษาการสร้างเครือข่ายเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนงาน Happy Workplace เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจในการทำงานด้านนี้ต่อไป

แนวคิดหลักการในการก่อเกิดเครือข่าย

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการรวมกลุ่มเป็นพวก เมื่อจะดำเนินกิจกรรมอะไรร่วมกัน ได้รับผลกระทบร่วมกัน มีความสนใจร่วมกัน ก็จะรวมกัน จัดตั้งเป็นกลุ่มหรือองค์กรเพื่อเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม ดังนั้นรูปแบบ ประเภท และความสำคัญขององค์กรและเครือข่ายชุมชน จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสาเหตุของการเกิดองค์กรเครือข่าย

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมานั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉยๆ โดยไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เปรียบเหมือน

การเอาก้อนอิฐมากองรวมกัน ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยงเข้าหากันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเอาอิฐแต่ละก้อนมาต่อกันเป็นกำแพงโดยการประสานอิฐแต่ละก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยและไม่ใช้การรวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยายวงใส่อิฐให้โตขึ้นเพื่อจะได้บรรจุอิฐได้มากขึ้น แต่กองอิฐในถังก็กังวางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

แนวความคิดของเครือข่ายเป็นพื้นฐานสำคัญของเครือข่าย การจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครือข่าย จำเป็นต้องศึกษาแนวความคิดของเครือข่ายด้วย ซึ่งมีแนวความคิดในการก่อเกิดเครือข่ายชุมชนที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของเครือข่าย

เครือข่ายคือ ธรรมชาติที่แท้จริงของระบบชีวิตทั้งหลาย ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นระบบที่เปิดรับข้อมูล ความรู้ เพื่อเกิดกระบวนการปรับตัวและการจัดการตัวเองของสิ่งที่มีชีวิต อันเป็นที่มาของการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต โครงสร้าง กระบวนการ และแบบแผนของระบบในทุกระบบและทุกระดับ ดังนั้นการเข้าใจชีวิตและเครือข่าย คือ การเข้าใจความสัมพันธ์ของสรรพสิ่งที่มีต่อกัน เช่น ความล่มสลายของหมู่บ้านที่ถูกกระแสบริโภคนิยมจากระบบกลไกตลาดเสรีรุกราน จนกระทั่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ตั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงกระบวนการระบบ

เครือข่าย เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงกระบวนการระบบที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่ละทิ้งสาเหตุและปัจจัย ผลลัพธ์ และบริบทที่เกี่ยวข้อง เป็นการมองสรรพสิ่งอย่างเป็นองค์รวม เป็นระบบเปิดที่เชื่อมโยงกับสิ่งอื่น ๆ อย่าง

ต่อเนื่องและความเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่ระหว่างกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์กันอย่าง ต่อเนื่องจนเกิดเป็นเครือข่าย และระบบที่ผูกพัน หรือเป็นองค์รวมที่ผสมผสาน สรรพสิ่งเข้าเป็นหนึ่งเดียว เช่น จากระบบนิเวศวิทยา ประกอบด้วยหน่วยของ สิ่งมีชีวิตที่เชื่อมโยงพึ่งพาอาศัยกัน

3. แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเครือข่ายในทางสังคมวิทยา เครือข่าย เกิดจากระบวนการจัดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน องค์กรและสมาชิกของเครือข่ายในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน บนพื้นฐาน ที่สำคัญคือ การประสานงาน การยอมรับในศักดิ์ศรีของกันและกัน การมีอิสระ ต่อกันแต่พร้อมที่จะดำเนินงานร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีทั้งที่เป็นโครงสร้างเครือข่ายที่มีแบบแผน และโครงสร้างเครือข่ายตามธรรมชาติ ที่มีได้กำหนดแบบแผนไว้

4. แนวความคิดเกี่ยวกับธุรกิจของเครือข่าย

เสรี พงศ์พิศ (2548 : 34 – 41) สรุปแนวคิดเรื่องเครือข่ายนิยมแพร่หลาย เกิดขึ้นในภาคธุรกิจ เป็นการผูกมัดทางสังคมนระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรตามกฎหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยน ไหลเวียนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและเอื้อประโยชน์กันและกัน เป็นองค์กรแบบเครือข่าย ทำให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ใช้ปรัชญา การเสริมศักยภาพคนให้เข้มแข็ง

5. แนวความคิดเกี่ยวกับกลไกการทำงานของเครือข่าย

สำนักส่งเสริมศักยภาพชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2547 : 1 - 5) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกลไกการทำงานของเครือข่ายไว้ว่า สรรพสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบเครือข่ายความสัมพันธ์เรียกว่า จุด (Node) ถ้าหากมีการเชื่อมโยงระหว่างจุดต่าง ๆ ความสัมพันธ์ของจุดเหล่านี้คือ เครือข่าย ส่วนที่เป็นศูนย์กลางของการเชื่อมประสานระหว่าง Node เรียกว่า Hub

ความหมายของเครือข่าย

คำว่า “เครือข่าย” (Net Works) มีที่มาจากคำว่า Net และ Works ในภาษาอังกฤษ โดย Net หมายถึง ตาข่ายที่โยงใยถึงกันและกัน ส่วน Works หมายถึง การทำงาน เมื่อรวมทั้งสองคำเข้าด้วยกัน จึงหมายถึง การทำงานร่วมกัน โดยมีการเชื่อมโยงประสานกันเหมือนตาข่าย

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่ได้บัญญัติคำว่า เครือข่ายไว้ มีแต่คำว่า เครือ และ ข่าย คำว่า เครือ หมายถึง เถาไม้ พรรณไม้ ที่เป็นเถา เชื้อสาย วงศ์วาน ใช้เรียกวงที่มีหัวหน้าว่า เครือกล้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 , 2546 : 259) ส่วนคำว่า ข่าย หมายถึง เครื่องดักสัตว์ ถักเป็นตารางแห และให้ความหมายของข่ายงานว่า วงวานที่อยู่ ในความควบคุมดูแลและประสานกัน (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546 : 183 - 184)

โดยสรุปแล้ว เครือข่าย หมายถึง สายใยความสัมพันธ์เชื่อมโยง ระหว่างสมาชิก เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สนทยา พลศรี, 2550 : 205)

1. ความหมายของเครือข่ายที่เป็นธรรมชาติของข่ายใยชีวิต

ความหมายของเครือข่ายที่เป็นธรรมชาติของข่ายใยชีวิตมาจากพื้นฐาน ความคิดเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1.1 เครือข่ายเป็นธรรมชาติที่แท้จริงของสรรพสิ่ง
- 1.2 เครือข่ายเป็นความสัมพันธ์เชิงกระบวนการ
- 1.3 เครือข่ายเป็นโครงสร้างที่ออกแบบและโครงสร้างตามธรรมชาติ

เครือข่าย หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและการ ปฏิสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของสรรพสิ่ง แล้วสร้างภาระหน้าที่เชิงปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จนกลายเป็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีการสานต่อกันอย่างแนบแน่น แต่มีความ ยืดหยุ่นและมีความเป็นอิสระในตนเอง โดยเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง

เคลื่อนไหวตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปตามหลักธรรมชาติที่สรรพสิ่งจะมีจุดเริ่มต้น เติบโต หยุดพักและขยาย โดยขึ้นอยู่กับจังหวะ เวลา และสถานการณ์แวดล้อม หรือโอกาส (พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ (อบอูน) , 2537 : 34 – 35)

เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงของสรรพสิ่ง ซึ่งเป็นไปตามกฎของธรรมชาติที่สิ่งต่าง ๆ ล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นเป็นระบบ โดยสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันนี้ยังคงมีความเป็นอิสระของตนเอง ไม่ถูกรอบงำโดยระบบความสัมพันธ์จนสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง

2. ความหมายของเครือข่ายที่เป็นความสัมพันธ์ของสังคมมนุษย์

เครือข่าย หมายถึง ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการบางอย่างร่วมกัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่างโดยที่สมาชิกของเครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน (เสรี พงศ์พิศ , 2548 : 8)

3. ความหมายของเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายประสานงาน

เครือข่าย หมายถึง กลุ่ม องค์กร หลายกลุ่มมารวมตัวกัน ประสานเชื่อมโยง สร้างความสัมพันธ์ ถักทอ สร้างสรรค์กิจกรรมบนพื้นฐานของความเอื้ออาทร เกิดพลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทุกองค์กรและให้ชุมชนเข้มแข็ง (สำนักส่งเสริมศักยภาพชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน, 2547: 5)

4. ความหมายของเครือข่ายที่เป็นพลังในการทำงาน

เครือข่าย หมายถึง การที่สมาชิกร่วมพลังหรือศักยภาพของตนมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถจนเพียงพอที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มพลังในการดำเนินงานแล้วยังเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับเครือข่ายอีกด้วย (สนธยา พลศรี, 2550 : 210)

5. ความหมายของเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายประชาสังคม

เครือข่าย หมายถึง การที่ผู้คนในสังคมเห็นวิกฤตการณ์หรือสภาพปัญหาในสังคมหรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การก่อจิตสำนึกร่วมกัน มารวมตัวกัน สื่อสารกัน ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา หรือกระทำ

การบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยความสมานฉันท์ ความรักความเอื้ออาทรต่อกัน ภายใต้ระบบการจัดการโดยมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย (พิมพ์พวัลย์ บุญมงคล และคณะ, 2546 : 15)

องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย

1. หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล จะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกันตามหลักธรรมชาติที่ทุกสรรพสิ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยและสร้างกระบวนการที่สืบเนื่องเพื่อรักษาความเป็นไปของชีวิต ดังนั้นหน่วยชีวิตหรือสมาชิกในองค์กรนั้น จะเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย

2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่ม องค์กร มารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอาจกล่าวได้ว่าเป็นเครือข่าย เพราะความเป็นเครือข่ายจะต้องมีความหมายถึง “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย” เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การที่แต่ละหน่วยชีวิตหรือการที่แต่ละบุคคลจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันและกระทำอย่างมีจิตสำนึก เพราะหากขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมแล้ว กระบวนการนั้นจะเป็นเพียงการจัดตั้งและเรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนเท่านั้น และการที่คนจะมารวมกลุ่มเป็นองค์กรเครือข่ายได้นั้น นอกจากจะมีความสนใจหรืออุปนิสัยใจคอที่คล้ายคลึงกันแล้ว บุคคลยังต้องมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม กล่าวคือเมื่อพวกเขาเห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจิตใจที่มุ่งมั่นซึ่งเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนที่นำไป

สู่การคิดวิเคราะห์และการค้นหาวิธี เพื่อแก้ไขปัญหาอื่นๆ รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมจากเพื่อนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนกลายเป็นองค์กรเครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มีความไว้วางใจต่อกัน ทั้งนี้ เพราะความเป็นเครือข่ายนั้น สามารถที่จะตอบสนองกระบวนการแก้ไขปัญหาได้มากกว่า

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่าย สิ่งหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือการมีส่วนร่วม การพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายนั้นมีพลังมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น นอกจากนี้ ในระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นทั้งแนวคิด กระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่มาจากมีส่วนร่วมแล้ว พัฒนาการของเครือข่ายจะเป็นไปอย่างช้าๆ และอาจถดถอยลง ดังนั้น การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนจึงเสมือนกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร ถ้ากล่าวถึงเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารนั้นจะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ถ้าระบบความสัมพันธ์มิได้รับการตอบสนองหรือขาดการติดต่อแล้ว

ความเป็นเครือข่ายก็อยู่ในภาวะที่เสื่อมถอย ดังนั้น การพัฒนาระบบเครือข่ายจะต้องยึดหลักการของความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและข้อมูลเพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของเครือข่ายนั้นๆ

ประเภทของเครือข่าย

จากการพัฒนาเครือข่ายในประเทศไทย พบว่ามีกระบวนการเกิดขึ้นของเครือข่ายในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐ ชุมชน และเอกชน ประเภทและรูปแบบของเครือข่ายชุมชนจึงแตกต่างกันไปตามนิยาม และกิจกรรม พอสรุปรูปแบบและประเภทเครือข่ายได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (area) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่าย ที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทาง และเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

1.1 การแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น

- เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ เช่น เครือข่ายประชาคม

อ.แม่สอด จ.ตาก

- เครือข่ายระดับจังหวัด เช่น เครือข่ายประชาคม จ.น่าน
- เครือข่ายระดับภูมิภาค เช่น เครือข่ายป่าชุมชนภาคเหนือ
- เครือข่ายระดับประเทศ เช่น เครือข่ายสมาพันธ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย

- เครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศ เช่น เครือข่ายการพัฒนาของ

UNDP

1.2 การแบ่งพื้นที่ตามความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น

- เครือข่ายลุ่มน้ำป่า
- เครือข่ายอ่าวปัตตานี ฯลฯ

2. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (Issue Network) หมายถึง เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม สามารถแบ่งได้อย่างมากมายตามประเด็นกิจกรรม และความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยไม่ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการ แต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายป่าชุมชน, เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน, เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน, เครือข่ายผู้สูงอายุ, เครือข่ายต้านคุ้มครองผู้บริโภค, เครือข่ายสิ่งแวดล้อม, เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา, เครือข่ายสิทธิมนุษยชน, เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ

3. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ หมายถึง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรม และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายต่างๆ ดังกล่าวมุ่งเน้น การดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงาน หรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์ นั้นๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้ สำหรับสังคมไทยอาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ 4 ภาค ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

3.1 เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรอิสระของภาครัฐ เช่น สถาบันพระปกเกล้า สถาบันปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

3.2 เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมผู้ส่งออก เครือข่าย SME ฯลฯ

3.3 เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนตะวันออก เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนภาคเหนือ เครือข่ายด้านแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ

3.4 เครือข่ายภาคประชาชน เช่น เครือข่ายปราชญ์อีสาน เครือข่ายประมงพื้นบ้าน เครือข่ายสมัชชาคนจน เป็นต้น

ลักษณะของเครือข่าย

สัมพันธ์ เตชะธิดาและคณะ (2537 : 89) กล่าวถึงลักษณะของเครือข่าย แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. เครือข่ายความคิด เป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงานด้วยความคิด ความรู้ หรือเทคนิคต่าง ๆ เครือข่ายเหล่านี้ เป็นแหล่งที่ผู้นำได้มีโอกาสเปิดเผย แนวคิดของตนและได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่น ๆ ทำให้เกิดความคิดที่ชัดเจนขึ้น ไม่ว่าจะพัฒนาไปถึงระดับใด บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร เครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกัน ในด้านความรู้ ความสามารถและความต้องการ

2. เครือข่ายกิจกรรม เป็นเครือข่ายที่เน้นความช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำกิจกรรม ส่วนมากจะเป็นเครือข่ายภายในชุมชน ที่สมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมช่วยเหลือในการทำกิจกรรมร่วมกัน

3. เครือข่ายสนับสนุนทุน เป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทุนแก่เครือข่ายอื่น ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเป็นทั้งกลุ่มทุนภายในเครือข่ายและภายนอกเครือข่าย

นอกจากเครือข่ายจะมีลักษณะโดยทั่วไปแล้ว เสรี พงศ์พิศ (2548 : 201) สรุปไว้ว่า เครือข่ายไม่ว่าประเภทใดมีลักษณะร่วมกัน 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นกลุ่ม องค์กร หรือบุคคลที่มารวมกัน เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และความสนใจที่ตั้งขึ้นร่วมกัน
2. เป็นเวที เพื่อกิจกรรมทางสังคม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. ดำรงอยู่ได้ยาวนาน ด้วยการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่แบบเฉพาะกิจ
4. สมาชิกมีความรู้สึกร่วมกันกับโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมารวมกัน และร่วมรับผิดชอบ
5. มีฐานอยู่ที่ความเป็นเจ้าของร่วมกันและความมุ่งมั่นที่จะทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน รวมทั้งเครื่องมือหรือวิธีการในการดำเนินการที่คิดไว้ร่วมกัน

ความสำคัญจำเป็นของการสร้างเครือข่าย

หากต้องการทำความเข้าใจถึงความสำคัญจำเป็นของการสร้างเครือข่าย นั้นใช้หลักการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างเครือข่าย 3 หลักการ ในการอธิบาย (จันง แรกพิณิจ และประภาส สุทธิอาคาร, 2550: 13) ดังนี้

1. สถานการณ์ปัญหาและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานการณ์ปัญหาที่ ซ้ำซ้อน หลากหลายและขยายตัว เกินความสามารถของกลุ่ม หรือองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ที่จะดำเนินการแก้ไขได้ จำเป็นต้องมีการรวมพลัง หรือ มีกลไกการ จัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาและขยายผลการพัฒนา จำเป็นต้องเสริม สร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดพลังในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. การสร้างพื้นที่ทางสังคมเครือข่าย เป็นเครื่องมือและยุทธศาสตร์ที่ สำคัญต่อการระดมทรัพยากรและความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การ แก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการขยายผลของการพัฒนาการใช้ พลังเครือข่าย ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมทางสังคมที่นำไปสู่การเรียนรู้และการสร้าง พื้นที่ทางสังคม

3. การประสานประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันทุกเครือข่ายมีการประสานผลประโยชน์ต่อกันในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันแล้ว สิ่งตามมา คือ เครือข่ายเกิดการเรียนรู้ใหม่ และมีกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเกิดกระบวนการ/ความรู้ใหม่ การดำเนินการภายใต้ระบบที่มี การรักษาผลประโยชน์ต่อกันนั้นจะทำให้เครือข่ายมีพลังและสามารถก้าวเดินได้อย่างมั่นคงต่อไป

กระบวนการทำงานของเครือข่าย

ความเป็นเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ซึ่งงาน/ภารกิจและความเป็นภาคีต่อกันนั้น จะนำไปสู่การเรียนรู้และการสร้างกระบวนการความเคลื่อนไหวทางสังคม ดังนั้นกระบวนการทำงานของเครือข่ายสามารถพิจารณาได้จากการทำงาน สัมพันธภาพ การเรียนรู้และความเคลื่อนไหวที่นำไปสู่การจัดการกับสิ่งต่างๆ ภายใต้บริบทที่เกิดขึ้น โดยแต่ละเครือข่ายก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และเป้าหมายที่กำหนดในที่นี้ จะกล่าวถึง กระบวนการทำงานของเครือข่ายต่างๆ มีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจากหน่วยเล็กขยายไปสู่หน่วยใหญ่
ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น ไม่ว่าจะ เป็นเครือข่ายระดับใดหรือประเภทใด สิ่งที่เครือข่ายต่างๆ ดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การทำงานที่เชื่อมประสานจากประเด็นเล็กๆ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม พื้นที่ และเป้าหมาย การดำเนินการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อยอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่ายนั้นมีอยู่ และเป็นการแสวงหาแนวร่วมใหม่ เครือข่ายใหม่ ที่จะช่วยให้เครือข่ายนั้นได้มีความรู้ ประสบการณ์และมีพลังอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยเป็นการที่ทุกฝ่ายเข้ามาศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนา

กิจกรรมร่วมกัน ตัวอย่างเช่น เครือข่ายวิทยุชุมชนในจังหวัดลำปาง ที่ได้สานต่อและดำเนินกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายการศึกษา กลุ่มเซรามิก กลุ่มทอผ้าไหม เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน โดยเครือข่ายเหล่านี้ได้ดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมการสื่อสารการพัฒนาชุมชน การเสริมสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมเคลื่อนไหวของภาคประชาชนในจังหวัดลำปาง การเริ่มต้นจากจุดเล็กและขยายเป็นหน่วยใหญ่ดังกล่าว เป็นกระบวนการหนึ่งของการทำงานในเครือข่าย โดยเป็นทั้งขั้นตอนของการก่อตัวและกระบวนการทำงาน ซึ่งเครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มแข็งนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการไม่มองข้ามในจุดเล็ก เริ่มต้นจากการทำงานในสิ่งที่รู้และเข้าใจแล้วค่อยๆ เชื่อมประสานกับองค์กรอื่น เครือข่ายอื่นในประเด็นกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผลให้การทำงานของเครือข่ายนั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่มากขึ้น และกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานของเครือข่ายในลักษณะนี้ เป็นการทำงานที่ควบคู่กันไปทั้งการทำงานในระดับพื้นที่และการสานต่อไปในระดับนโยบาย นอกจากนี้ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น เครือข่ายส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทำงานที่หลากหลาย เช่น การใช้พื้นที่เป็นสถานที่ดำเนินการ การใช้ประเด็นปัญหาเป็นกิจกรรมในการขับเคลื่อน การใช้ศูนย์ประสานงานเป็นที่รวบรวมข้อมูล ฯลฯ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเน้นการใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยมีการปรับเปลี่ยนวิธีการไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจประยุกต์การใช้วิธีการต่างๆ ในแต่ละช่วงของเครือข่าย ดังนี้

- 1) ในช่วงการก่อตัวของเครือข่ายเพื่อหาแนวร่วมในการพัฒนากิจกรรมนั้น ผู้ประสานเครือข่ายหรือแกนนำกลุ่ม จะต้องใช้วิธีการค้นหาแกนนำ หาแนวร่วม อุดมการณ์ การแสวงหารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม และการจัดระบบองค์กร เพื่อให้กระบวนการก่อตัวนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ในระยะขยายตัว จะใช้วิธีการประสานความร่วมมือ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับระดับความสัมพันธ์ รวมทั้งการหาความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ ในการพัฒนาเครือข่าย

3) ในช่วงการเคลื่อนไหวทางสังคมหรือการจัดกิจกรรม เครือข่ายจะต้องมีความพร้อมในเรื่องของข้อมูล ทู่น การจัดการ และแนวร่วมที่หลากหลาย เพื่อให้การทำงานนั้นมีความต่อเนื่อง

4) ในช่วงหลังจากการดำเนินการตามเป้าหมายแล้ว จำเป็นต้องมีการรักษาพันธกรณีความสัมพันธ์ และการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดขบวนการเคลื่อนไหวแบบใหม่ และเพื่อมิให้เครือข่ายอยู่ภาวะถดถอย โดยการเพิ่มเติมความรู้ การถอดบทเรียน หรือการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย จะทำให้เครือข่ายมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในการใช้วิธีการที่หลากหลายของเครือข่ายนั้น ยังหมายถึงการใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือที่มีความแตกต่างในการจัดการกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดการเครือข่าย

2. การรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน

การที่เครือข่ายจะดำเนินการต่อไปได้นั้น การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันแล้ว กิจกรรมและความเคลื่อนไหวของเครือข่ายอาจมีการยุติลง เพราะขาดภาคีร่วมดำเนินการ ดังนั้น ในกระบวนการทำงานและการจัดการเครือข่ายจะต้องคำนึงถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วม กล่าวคือ หลังจากที่ภาคีในเครือข่ายเห็นความจำเป็นของเครือข่ายว่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาสังคม สิ่งที่คนในเครือข่ายนั้นจะพึงมีต่อกัน คือ การสร้างความรู้ และความหมายในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพราะคนในเครือข่ายเดียวกันย่อมจะรู้ความหมายของเครือข่ายมากกว่าคนอื่น ๆ การสร้างความรู้ ความหมายภายในเครือข่ายเป็นการสร้างโลกทัศน์หรือมุมมองในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเป็นการขยายแนวคิดและกระบวนการให้กว้างขวางออกไป โดยการสื่อสารจะเป็นช่องทางที่นำไปสู่การสร้างพันธกรณีและการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารทั้งทางตรง

และทางอ้อมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร จะทำให้เครือข่ายมองเห็นภาพ ความเคลื่อนไหว และการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปพัฒนา ความเป็นเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งในการรักษาสัมพันธภาพเพื่อสร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน สิ่งที่มีความสำคัญในการรักษาสัมพันธภาพ คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ได้มีโอกาส ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน

3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว

เมื่อเครือข่ายมีการทำงานและมีการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างสื่อ ความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาท เข้าหากันนั้นเป็นทั้งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความ เติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาท ในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์กร เครือข่าย และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการ ใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ ทำงานที่หลากหลาย ซึ่งการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ นั้น สามารถใช้ เทคนิคและวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น

กระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ในความหมายของเครือข่ายที่จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง การพึ่งพาอาศัยทั้งในด้านทุน ความรู้ ประสบการณ์ ที่สำคัญคือ ความร่วมมือ เพราะไม่มีเครือข่ายใดจะมี ศักยภาพในการพัฒนาที่สมบูรณ์ ดังนั้น การเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากัน จึงเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายทางสังคม

4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรมและวาทกรรมในการพัฒนา

ความเป็นเครือข่ายในยุคใหม่ นอกจากจะเป็นการสร้างความเป็นภาคีร่วมบนเส้นทางของนวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางอากาศของวิทยุร่วมด้วยช่วยกันแล้ว การสร้างความเป็นเครือข่ายดังกล่าวยังก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ผู้คนในสังคมไม่จำเป็น ต้องเห็นหน้าตา และพบปะซึ่งกันและกันหรืออาศัยพื้นที่ดำเนินการ เพียงแต่มีความรู้สึกร่วมว่า จะต้องร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งพากัน ก็สามารถสร้างความเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง และความเป็นเครือข่ายได้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรม เป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในรูปแบบใหม่ ที่เน้นการประสานความร่วมมือ และการช่วยเหลือซึ่งพากันในคราวที่จำเป็นเท่านั้น โดยที่ต่างคนต่างอยู่และทำงานของตน แต่เมื่อมีปัญหาเกิดกับสังคมทุกฝ่ายก็มาร่วมมือกัน โดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการดังกล่าว ก่อให้เกิดวาทกรรมในการพัฒนาที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ โดยการใช้วาทกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาทดแทนคำพูดเดิมๆ เช่น ประชาสังคม ประชารัฐ การบริหารแบบบูรณาการ เป็นต้น ซึ่งความหมายที่แท้จริง ก็คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขององค์กร และการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วมโดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่กว้างออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ที่ผ่านมาได้มีความพยายามในการการขับเคลื่อนงานองค์กรสุขภาพผ่านการทำงานของเครือข่าย และต้องยอมรับในทางปฏิบัตินั้น การขับเคลื่อนงานด้วยเครือข่ายไม่อาจทำได้ตามทฤษฎีที่นำกล่าวข้างต้นทั้งหมด เนื่องจากบริบทสังคมไทย

นั้นมีเงื่อนไขปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจรวมทั้งข้อจำกัดอื่นๆ ที่พึงพิจารณาทำความเข้าใจ เครือข่ายขององค์กรสุขภาวะจึงไม่ได้ถูกใช้อย่างเต็มศักยภาพที่พึงจะเป็นหากแต่มีบทบาทในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เพื่อเคลื่อนสิ่งยากโดย การจัดการให้มีการสร้างความรู้และจัดการให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ที่เรียกว่า “การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ” ในการนี้จำเป็นต้องมี “หน่วยจัดการความรู้ที่เป็นอิสระ” หรือ “เครือข่าย” ในการจัดการความรู้ดังกล่าว

การเกิดเครือข่ายองค์กรสุขภาวะภาคเหนือ

เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการขับเคลื่อนงานเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในลักษณะเครือข่าย ในส่วนนี้ ผู้เขียนจึงขอเสนอกรณีตัวอย่างเครือข่ายองค์กรสุขภาวะภาคเหนือ โดยมีโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในจังหวัดภาคเหนือตอนบน เป็นจุดเริ่มต้น โครงการนี้เป็นการส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาองค์กรสุขภาวะในระดับพื้นที่ ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สสส. ซึ่งจังหวัดเชียงรายเป็นหนึ่งในจังหวัดนำร่อง การดำเนินงานได้มีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะและส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร จนเป็นที่รู้จักในระดับหนึ่งและได้มีการขยายผลเผยแพร่ไปยังจังหวัดใกล้เคียง โดยดำเนินงานในลักษณะของเครือข่าย ที่ช่วยทำให้การขับเคลื่อนงานเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะได้รับการตอบรับอย่างกว้างขวาง

การดำเนินงานส่งเสริมองค์กรสุขภาวะ ในระยะแรกดำเนินงานโดยสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงรายซึ่งได้ร่วมเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในการขับเคลื่อนแนวทางในการองค์กรแห่งความสุข โดยเล็งเห็นว่าเป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสุขพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่พนักงาน โดยมีสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงรายมีบทบาทเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในจังหวัดเชียงราย และมีบทบาทเป็นศูนย์กลางประสานงานโครงการ ฯ เนื่องจากการเผยแพร่ องค์ความรู้ และการกระตุ้นให้สถานประกอบการเกิดการตระหนักถึงความจำเป็น สำคัญ

ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้วยบทบาทของสภาอุตสาหกรรมที่มีความใกล้ชิดกับผู้ประกอบการ จึงเหมาะสมในการทำหน้าทีนี้ ซึ่งกลุ่มเครือข่ายผู้ประกอบการเหล่านี้ถือได้ว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิก ที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของกิจการให้สามารถปรับตัวและเติบโตตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม โดยอาจกล่าวได้ว่าองค์กรประกอบที่ทำให้เกิดเครือข่ายนั้น เกิดขึ้นจากการการมีแนวร่วมหรือจุดหมายเดียวกัน ที่จะร่วมมือกันพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน สมาชิกให้สามารถดำเนินกิจการได้ในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ตลอดจนความรู้ที่จำเป็นสำหรับสมาชิก

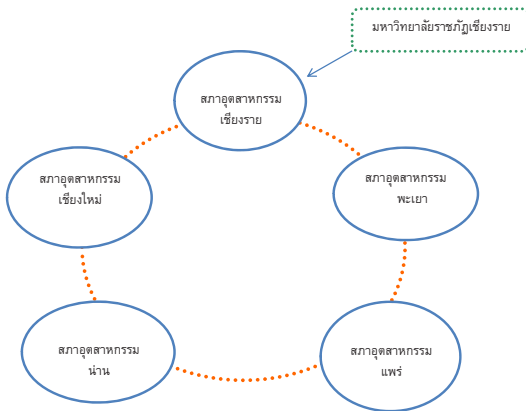
ด้วยเหตุนี้การนำแนวคิดองค์กรสุขภาวะที่เป็นแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เข้ามาเผยแพร่แก่ผู้ประกอบการ จึงสามารถทำได้ง่าย เพราะนอกจากผู้ประกอบการจะต้องการพัฒนาด้านประสิทธิภาพของการแข่งขันทางธุรกิจแล้ว หากส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคน พัฒนางค์กรให้มีความสุข อันจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการยุคใหม่พึงให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเช่นกัน ดังนั้นเพื่อให้เจ้าของกิจการได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และนำไปปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ ในระยะแรกจึงได้เผยแพร่แนวคิดนี้ไปยังองค์กรสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงราย และในระยะต่อมาเพื่อให้การเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในเขตภาคเหนือตอนบนกว้างขวางมากขึ้น จึงได้ขับเคลื่อนการเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะโดยสภาอุตสาหกรรมประจำจังหวัดภาคเหนือตอนบนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายร่วมกัน และมีสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละจังหวัดเครือข่ายร่วมเป็นภาคีวิชาการ โดยมีการแบ่งกลุ่มจังหวัดภาคีเครือข่ายออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มที่ 1 จังหวัดเชียงราย กลุ่มที่ 2 จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน กลุ่มที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่

อาจากลาว่าไ้ว่าการดำเนึนงานแบบเครือขายสอดคละื่อกับยุทศาสตร์ของ สสส. ที่ต้องการให้เกดพลังความรวมมือจากสังคมทุกภาคส่วน ในอันที่จะก่อให้เกดการเปลี่นแปลงที่มีผลต่อสังคมโดยรวมอย่างย้งยืน เช่นเดียวกับกรณีของการเผยแพร่นวนคิด การสร้างองคกรแห่งความสุข ที่มุ่งหวังให้องคกรทุกส่วนไ้เห็นความสำคัญและนำไปประกยุคตีใช้สร้างความสุขให้แก่บุคคลากร

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1. เพื่อผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของคนในองคกรของ จังหวัตเชียงราย พะเยา แพร่ น่าน เชียงใหม่
2. เพื่อสร้างเครือขายองคกรสุขภาพ (Healthy Organization Network) ในจังหวัตภาคเหนือตอนบน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรูู้ และนำไปประกยุคตีให้เกิดประโยชน์ต่อองคกรของตนเอง

รูปแบบการบริหารจัดการเครือขาย



แผนภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารจัดการเครือขาย

จากแผนภาพจะมีรูปแบบของการบริหารจัดการเครือข่ายโดยมีสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงรายเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก โดยการนำของ อาจารย์ ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ และได้รับความร่วมมือทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยซึ่งมียุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานเครือข่ายคือ ต้องการให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายองค์กรแห่งความสุขไปยังองค์กรต่างๆ ในจังหวัดลูกข่าย เกิดเครือข่ายการทำงานทั้ง สภาอุตสาหกรรมจังหวัด สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และองค์กรที่เข้าร่วมโครงการเพื่อต้องการให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข เผยแพร่ให้ทั่วถึงไปยังภาคีโดยตรง อันได้แก่ เครือข่ายแกนนำ, ผู้บริหาร, HR, หัวหน้างานและภาคียุทธศาสตร์ ได้แก่ CEO, ผู้บริหาร, หัวหน้าส่วนราชการฯ

วิธีการจัดตั้งเครือข่าย

การทำงานร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของการรวมตัวกันเป็นจัดตั้งเป็นเครือข่าย กล่าวคือในระยะเริ่มต้นนั้นคณะทำงานโดยการนำของ อาจารย์ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดการเผยแพร่แนวคิดองค์กรสุขภาวะภายในจังหวัดเชียงราย โดยมีภาคีวิชาการร่วมคือมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายเข้าร่วม และขับเคลื่อนไปยังองค์กรต่างๆ โดยผ่านสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงราย โดยที่มคณะทำงานของอาจารย์ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ จะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ และติดตามให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลงาน และให้ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรสุขภาวะให้เกิดความยั่งยืนจะเห็นได้ว่าความเป็นเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน โดยมีเป้าหมายของการจัดตั้งเครือข่ายเพื่อส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ ในภาคเหนือตอนบน ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้วยข้อจำกัดของคณะทำงานในการที่จะเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวให้เข้าถึงองค์กรต่างๆ ในพื้นที่จังหวัดเป้าหมาย จึงแสวงหาแนวร่วมที่จะเชื่อมประสานจากประเด็นการสร้างองค์กรแห่งความสุขเล็กๆ แล้วขยายไป

สู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรมการอบรมให้ความรู้ แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข การติดตามให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุขให้บรรลุผลรวมทั้งการขยาย พื้นที่ทำงานและกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ จึงได้มีแนวคิดในการที่จะให้มีการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายขึ้นมาโดยมีการประสานงานระหว่างสภาอุตสาหกรรมประจำจังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ แพร่ น่าน พะเยา ในการร่วมเป็นภาคีขับเคลื่อนแนวคิดนี้ โดยสภาอุตสาหกรรมแต่ละจังหวัดจะมีเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำโครงการ ทำหน้าที่ประสานงานรับมอบแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปขับเคลื่อนในพื้นที่ ตลอดจนประสานงานกับสถาบันการศึกษาที่จะร่วมเป็นภาคีวิชาการในพื้นที่ในการสนับสนุนความรู้ด้านวิชาการ

โดยในระยะแรกจะมีทีมวิชาการจากคณะทำงานของอาจารย์ศรัณย์พัศ ศรีสวัสดิ์ ให้ความรู้และติดตามให้คำแนะนำตลอดทั้งโครงการ และสนับสนุนองค์ความรู้ในบางจังหวัด เช่น จังหวัดเชียงใหม่ มีคณะทำงานของ ดร.เบญจวรรณ บุญใจเพชร ที่สามารถดำเนินการถ่ายทอดแนวคิดและเป็นที่ปรึกษาแก่องค์กรได้เอง เนื่องจากมีประสบการณ์ในการจัดอบรม และเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ ตลอดจนมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นภาคีร่วมที่สามารถขับเคลื่อนงานได้ด้วยตนเอง และให้ข้อเสนอแนะต่อการขับเคลื่อนงานในพื้นที่ภาคีเครือข่ายจังหวัดอื่นๆ ได้

การพัฒนาเครือข่าย

เมื่อเครือข่ายมีการทำงานร่วมกันแล้วนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างผ่านเครือข่ายโดยการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากันเป็นสิ่งที่เครือข่ายโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะภาคเหนือได้ดำเนินการ โดยองค์ความรู้ที่สมาชิกเครือข่ายได้รับจะเป็นแนวคิดองค์กรสุขภาวะ และในด้านของการปรับบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ของ

การทำงานร่วมกันกับองค์กรที่เข้าร่วมโครงการ สภาอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา ที่สนับสนุนงานวิชาการ จะได้แสดงบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการ ร่วมกันขับเคลื่อนงานเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ ตามความถนัดและความ เชี่ยวชาญที่ตนเองมีอยู่

เพื่อให้สมาชิกภาคีเครือข่ายมีความเข้มแข็งและสามารถดำเนินงาน ในการเผยแพร่องค์ความรู้แนวคิดองค์กรสุขภาพได้อย่างราบรื่นทางโครงการ จึงได้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกภาคีเครือข่าย เช่น การจัด อบรมแนะนำแนวคิด Happy Workplace การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เครือข่าย เกิดความเข้าใจในแนวคิด Happy Workplace และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรได้

เครือข่ายพัฒนาอะไรบ้าง

1. พัฒนาแนวคิดและองค์ความรู้

การจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้แนวคิดนี้เข้าถึงกลุ่ม ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์กร คือ เจ้าของกิจการ หัวหน้างาน และให้ภาคี เครือข่ายสภาอุตสาหกรรมแต่ละจังหวัดเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวเพื่อจะได้รับ ทราบถึงแนวทางในการดำเนินการ ร่วมกับองค์กรภายใต้การดูแลของตนเอง หลังจากนั้นจะมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) ซึ่งกิจกรรม ต่อเนื่องจากการจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการ โดยเรียนเชิญองค์กรที่สนใจนำเอา องค์ความรู้เกี่ยวกับ Happy Workplace ไปใช้ในองค์กรของตน ให้มาทำกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรมเกี่ยวกับการความสุขให้กับพนักงานของตน และระดม สมอของกลุ่มว่าต้องการให้องค์กรที่ตนเองให้เป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นจะต้อง ดำเนินงานอย่างไรบ้าง เริ่มต้นอย่างไร และทำอย่างไรจึงจะสามารถดำเนินการ ได้อย่างยั่งยืน โดยใช้วิทยากรในพื้นที่

2. พัฒนาแนวทางการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย

การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้กับคณะทำงานของภาคีเครือข่าย อันได้แก่ สภาอุตสาหกรรมประจำจังหวัดต่างๆ ได้มีโอกาสพบปะเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางในการดำเนินโครงการ เป็นกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เหมือนกัน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาต่างๆ ที่พบในระหว่างการทำงาน โดยมีการหมุนเวียนจังหวัดในการเป็นเจ้าภาพจัดประชุมทำให้มีโอกาสได้เข้าไปศึกษาดูงานองค์กรที่มีการนำเอาแนวคิดองค์กรสุขภาวะไปดำเนินการในจังหวัดนั้นๆ สภาอุตสาหกรรมแต่ละจังหวัดจึงมีโอกาสแลกเปลี่ยนให้ข้อเสนอแนะต่อการทำงานร่วมกัน นอกจากการพบปะประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาแล้วนั้น ยังมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารโดยใช้เว็บไซต์ www.hp8northern.com เป็นช่องทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานระหว่างภาคีเครือข่ายร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีเพจ Facebook เพื่อติดตามความเคลื่อนไหวข่าวสาร อีกช่องทางหนึ่งด้วย โดยมีสมาชิกคณะทำงานที่เป็นภาคีเครือข่ายสภาอุตสาหกรรมจังหวัดต่างๆ ในพื้นที่ เข้ามาติดตามข่าวสาร และสื่อสารกันสม่ำเสมอ เมื่อมีการนำเสนอกิจกรรม ความสำเร็จต่างๆ ก็จะมีการตอบรับที่ดีจากสมาชิก เช่น การกดไลค์ (Like) ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความสนใจร่วมกันในประเด็นที่กำลังดำเนินงานเหมือนกัน

3. พัฒนางค์กรต้นแบบ

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้องค์กรต้นแบบประจำโครงการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้กับผู้ที่สนใจ และเป็นแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการจริง โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรต้นแบบในระยะที่ 1 ที่มีความพร้อมและศักยภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาดูงาน ให้เป็นแหล่งศึกษาดูงาน โดยสนับสนุนการถอดบทเรียนแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ และถ่ายทอดออกมาเป็นหนังสือ และจัดทำเป็นสื่อวิดีโอเพื่ออำนวยความสะดวกในการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งหวัง

ให้องค์กรที่สนใจจะสร้างองค์กรแห่งความสุขได้มีแหล่งศึกษาดูงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนา องค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนงานโดยเครือข่าย

การขับเคลื่อนงานเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะภาคเหนือโดยใช้เครือข่ายเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนงานที่มุ่งสนับสนุนให้สภาอุตสาหกรรมของจังหวัดภาคีเครือข่าย ได้แสดงบทบาทในการขับเคลื่อนงานตามบริบทของพื้นที่ ที่มีความแตกต่างกัน โดยได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้จากส่วนกลางโดยทีมงานของอาจารย์ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ และร่วมกันพัฒนาศักยภาพของทีมีวิชาการในพื้นที่ร่วมกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นอิสระ ภายใต้จุดร่วมและมีทิศทาง การดำเนินงานเดียวกัน คือ ส่งเสริมแนวคิดองค์กรสุขภาวะให้เข้าถึงองค์กร สถานประกอบการต่างๆ ในพื้นที่จังหวัด เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ และน่าน ให้เกิดการตระหนักรู้ และนำเอาแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้เกิด องค์กรต้นแบบในพื้นที่จังหวัดเป้าหมายดังกล่าว และคณะทำงานประจำ สภาอุตสาหกรรมของแต่ละจังหวัดก็มีรูปแบบการดำเนินงานขับเคลื่อน ส่งเสริม แนวคิดองค์กรสุขภาวะที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง จึงทำให้ในระยะต่อมาเกิด ความร่วมมือกันกับภาคีเครือข่ายวิชาการที่ขยายพื้นที่การทำงานมากขึ้น โดยเกิด โครงการจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ Happy Workplace ภาคเหนือ ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์กรต้นแบบที่มีศักยภาพให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของ ภาคเหนือครอบคลุมทั้ง 17 จังหวัด โดยโครงการนี้จะได้ขยายพื้นที่ดำเนินการให้ ครอบคลุมจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ อาทิ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน อุตรดิตถ์ พิษณุโลก นครสวรรค์ กำแพงเพชร ตาก เป็นต้น โดยจะใช้รูปแบบเครือข่าย เพื่อการขยายงานให้ครอบคลุมพื้นที่ดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป เครือข่ายสุขภาวะองค์กรภาคเหนือ ได้มีการดำเนินงาน ร่วมกันของหลายจังหวัดโดยมีเป้าหมายร่วมในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต

พนักงานในสถานประกอบการของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขขึ้น ในจังหวัดของตน โดยมีการสร้างการมีส่วนร่วม การสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน ในทั้งช่วงของการก่อตัว การขยายตัว และมีการพัฒนากิจกรรม ร่วมกันเป็นพันธมิตรต่อเนื่องของเครือข่าย มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนางานร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักการแนวคิด ของเครือข่ายดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น

บทสังเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดการดำเนินงานแบบ เครือข่ายของเครือข่ายองค์กรสุขภาวะภาคเหนือ

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงาน โดยทีมงาน อาจารย์ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ โดยมีทีมงานที่มีประสบการณ์ในการถ่ายทอดแนวคิด องค์กรสุขภาวะ และสามารถปรับใช้รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีความเหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย โดยสอดแทรกให้เข้ากับพื้นฐาน บริบทของท้องถิ่น ในการนำ เสนอแนวคิดดังกล่าวให้เข้าใจง่าย มีการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรม
2. การมีผู้นำที่เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ ด้วยแกนนำที่เป็นที่รู้จัก โดยกว้างขวาง ดังนั้นจึงได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากหน่วย งานต่างๆ
3. คณะทำงานมีความเสียสละและพร้อมที่จะทำงานเพื่อส่วนร่วม และ ยังมีกลุ่มจิตอาสาที่เข้ามาให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมนันทนาการในระหว่าง การอบรมถ่ายทอดแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

ข้อจำกัด

1. การมีคณะทำงานที่สามารถถ่ายทอดแนวคิด และติดตามผลการ นำความรู้ไปใช้เพียงจำนวนหนึ่งซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการขยายงานแบบเครือข่าย ในหลายพื้นที่ ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาทีมงานเพิ่มเติมต่อไป

2. ความพร้อมของคณะทำงาน ผู้ประสานงานในแต่ละจังหวัด บางจังหวัดพบว่ายังไม่มีความพร้อมในการนำแนวทางการขับเคลื่อนงานของทีมงานไปปฏิบัติในพื้นที่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการขับเคลื่อนงาน ทั้งในด้านของจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ และบทบาทหน้าที่ของตนเองยังไม่ชัดเจน

unสรุป

การทำงานแบบเครือข่าย เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการทำงานแบบเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการประสานพลัง ช่วยให้การดำเนินงานเกิดแรงกระเพื่อม เกิดผลต่อเนื่องไปได้กว้างขวางในสังคม ซึ่งการทำงานแบบเครือข่ายจำเป็นต้องอาศัยการมีเป้าหมายร่วมและมีการพัฒนาการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการแนวทางการดำเนินงานของเครือข่ายที่กล่าวไว้ในบทความนี้ เป็นแนวทางเบื้องต้นที่ช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนงานได้ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละเครือข่ายย่อมมีบริบทและปัจจัยเงื่อนไขเฉพาะด้านบางประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาและบริหารจัดการเครือข่ายย่อมต้องพิจารณาความเหมาะสมตามเป้าหมาย ลักษณะงาน ตลอดจนบริบทแวดล้อมต่างๆ เข้ามาประกอบด้วย อันจะทำให้เกิดการผนึกกำลังไปสู่เป้าหมายของความสุขในองค์กร และความสุขในสังคมต่อไป

บรรณานุกรม

- กาญจนา แก้วเทพ. (2538). เครื่องมือการทำงานแนววัฒนธรรมชุมชน. กรุงเทพฯ: ดำเนินการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ซัคเซสมิเดียจำกัด.

โครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพในจังหวัดภาคเหนือตอนบน.

จำนง แรกพินิจ และประภาส สุทธิอาคาร. (2551). **คู่มือการจัดกระบวนการเรียนรู้ รายวิชาขององค์กรชุมชนและเครือข่ายชุมชน**. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

ธนา ประมุขกุล. (2544). เครือข่าย. **วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม**. ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กค-กย.

เทคนิคการสร้างเครือข่าย. (2555). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก 203.157.41.107/estimates_new/upload/.../ network.ppt เข้าถึงเมื่อ มีนาคม 2556.

เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร. (2555). **10 องค์กรต้นแบบ Happy Workplace จังหวัดเชียงใหม่ องค์กรแห่งความสุข ต่อยอดการพัฒนาอย่างยั่งยืน**. เชียงใหม่: ลมเหนือ.

ประภาพรณ อุ่นอบ. (2552). **เครือข่าย กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานพัฒนาอย่างบูรณาการเชิงพื้นที่**. กรุงเทพฯ: เอสพีกราฟฟิค พรินเทส พรินต์ติ้ง.

พระมหาสุหิตย์ อากาศโร (อบอู่่น). (2548). **เครือข่ายธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).

พิมพ์วัลย์ บุญมงคล และคณะ. (2546). **ศักยภาพประชาคมในการจัดการปัญหาความรุนแรงต่อหญิงและเด็ก**. นครปฐม: เจริญดีการพิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

เสรี พงศ์พิศ. (2548). **วัฒนธรรมองค์กรของโลกยุคใหม่ เครือข่าย ยุทธวิธีเพื่อประชาชนคนเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง**. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

สนทยา พลศรี. (2550). **เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

การออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ:

ศรัล ชุนวิทยา

ลลิตา มาไพศาลทรัพย์

บทนำ

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร เป็นงานต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกในระดับชุมชน สังคม ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของประชากรและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ตลอดจนครอบครัวและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถือเป็นเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืน และจำเป็นยิ่งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตบุคลากร จัดอยู่ในเรื่องการพัฒนา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น จะต้องอาศัยศักยภาพของบุคลากร ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการ

ดำเนินงาน อันได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการเงิน และการตลาดแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกันแต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กรย่อมต่างกัน (จำเนียร จวงตระกูล, 2536)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร เป็นงานต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้น การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร จำเป็นเป็นต้องอาศัยความรู้ นวัตกรรมในการทำงาน ไม่สามารถทำงานตามประสพการณ์ได้ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยเติมเต็มความรู้ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการข้อหนึ่ง ของการจัดการงานบุคคล ที่กล่าวว่าควรใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หรือ put the man in the right job (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2540) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงขององค์กร ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย อันจะช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้นและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรของภาคีเครือข่ายที่อยู่ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในหลายพื้นที่ต่างมีกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้และอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับองค์กรสุขภาพแก่ภาคีในเครือข่ายของตน อาทิ การจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการ Happy Workplace การจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การอบรมระดับผู้ปฏิบัติงาน การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ

ในการสร้างความสุขขององค์กร ซึ่งการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการเลือกใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม เลือกใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่จะมาช่วยสนับสนุน รวมไปถึงวิธีการออกแบบการประเมินผลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การออกแบบการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก บทความนี้ จึงต้องการนำเสนอแนวทางการออกแบบการฝึกอบรมและการประเมินผลในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร โดยนagrณัติตัวอย่าง โครงการพัฒนาไกลไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งได้มีการจัดฝึกอบรมพัฒนา “ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” เพื่อทำหน้าที่ทางวิชาการในการสนับสนุนการขับเคลื่อนงานของภาคีเครือข่าย มาใช้ในประกอบการนำเสนอด้วย

การออกแบบการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร

การออกแบบการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร จำเป็นต้องมีฐานความรู้ของการฝึกอบรม ซึ่งโดยส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพทัศนคติเกี่ยวกับกับงานในหน้าที่หรืองานในอาชีพหรืออย่างใดอย่างหนึ่งให้สูงขึ้นและเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต่อตนเองและองค์กร (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2541; ศศิกัญจน์ ทิวสุวรรณ, 2545)

การออกแบบการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร กรณีตัวอย่างของการออกแบบการฝึกอบรมของ “โครงการพัฒนาไกลไกลทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร” ได้มีการออกแบบการฝึกอบรมของโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมบุคลากรก่อนการทำงาน (Pre-service training) หรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ ซึ่งทางโครงการจะฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจทั่วไป เกี่ยวกับกับงานในหน้าที่

สำหรับผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรที่ได้รับคัดเลือกเข้าทำงานและปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งทางโครงการใช้วิธีปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งเป็นการอบรมสำหรับบุคคลที่เริ่มทำงานใหม่ให้รู้จักองค์กร สมาชิกในองค์กร กฎ ระเบียบ เงื่อนไข สิทธิ สวัสดิการ หน้าที่ของตนเองและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ มีทัศนคติต่อองค์กรและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1-2 วัน

หลังจากนั้นผ่านการปฐมนิเทศแล้ว ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรจะได้รับการฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction training) ซึ่งเป็นการอบรมแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานระบบและวิธีการการควบคุม กำกับ ติดตามและ การปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้รู้จักงานและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองรับผิดชอบได้รวดเร็วขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 5-15 วัน

เมื่อผ่านการฝึกอบรมก่อนทำงานแล้ว โครงการจึงจัดการฝึกอบรม ระหว่างการทำงาน/ประจำการ (In-service training) โดยผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรจะได้รับการเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกการอบรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติจริงในงานที่จะต้องรับผิดชอบ ในพื้นที่ โดยโครงการกำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน ซึ่งการอบรมลักษณะนี้จะเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความชำนาญ และการนำความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

หลังจากนั้น โครงการได้จัดให้ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรเข้ารับการอบรมในหลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุขในองค์กร” ซึ่งเป็นการฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off-the-job training) การฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรจะเข้ารับการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างสุขในองค์กร โดยมีความรอบรู้ทั้งในด้านแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงการปฏิบัติในหลักการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสุขในองค์กร สามารถถอดบทเรียนการทำงาน และพัฒนาการทำงานของเครือข่าย นอกจากนี้ ทางโครงการยังส่งเสริมให้ผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กรได้รับ

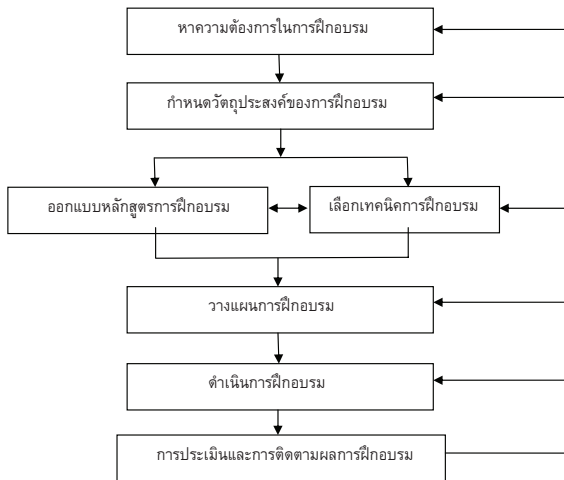
การออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนองค์กรสุภาพ:

การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Specific training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยองค์กรภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ให้กว้างขวางเกิดความ สามารถ มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขด้วย MapHR เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการออกแบบการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้น วางแผนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

กระบวนการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยจะดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผังขั้นตอนการฝึกอบรม ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 11 แผนผังแสดงขั้นตอนการฝึกอบรม

ที่มา: <http://www.wattoongpel.com/sarawichakarn/wichakarn>

การฝึกอบรมในหลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” ซึ่งอยู่ภายใต้ โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งผู้เขียนนำมาเป็นกรณีตัวอย่าง มีกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment)

การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึง การค้นหาสถานะที่ปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ดี กล่าวได้ว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น องค์กรจะต้องมองเห็นภาพชัดเจนว่าบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถระดับใด มีจุดอ่อนจุดแข็งที่ใด ควรฝึกอบรมอะไรให้แก่บุคลากร ดังนั้นการฝึกอบรมจะเกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อเมื่อได้ฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรที่บกพร่องในด้านนั้น ๆ ผลของการฝึกอบรมจึงจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีตัวอย่าง โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ได้มีการสำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทำงาน/ผู้รับผิดชอบงานหลัก ด้านการสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) หรือผู้รับผิดชอบงานหลัก ของโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจาก สสส. ในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งจากการสำรวจ พบว่า ผู้ที่ขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจำนวนไม่น้อย พบอุปสรรคในการทำงานทั้งก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดพื้นฐาน ตลอดจน เทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ตลอดจนการขยายผล การดำเนินงานให้ได้ผลอย่างยั่งยืน เมื่อโครงการสามารถวิเคราะห์ สาเหตุและความต้องการในการดำเนินงานสร้างสุของค์กรให้สัมฤทธิ์ผลแล้ว โครงการจึงสามารถกำหนด

วัตถุประสงค์ของการอบรมและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถสำรวจความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อจะที่กำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Training Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมใช้ความต้องการจำเป็นกรอบในการพิจารณา และเป็นกรอบการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย 4 ประการ ได้แก่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม และเพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

หลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุขขององค์กร” มีวัตถุประสงค์คือ “พัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/ กิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กรของตน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขในองค์กร และสามารถยกระดับและขยายผลการดำเนินงานออกไปให้เกิดผลกระทบต่อสังคมมากขึ้น” ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรม ดังที่กล่าวมาในหัวข้อ 1 ดังนั้นโครงการจึงสามารถออกแบบ/กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม (Program Content)

การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมคือ สารความรู้ต่างๆ ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือ การเตรียมโครงร่างของหลักสูตรซึ่งหมายถึงคำบรรยายเกี่ยวกับโครงสร้างและลำดับขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาของสาระหลักสูตรการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและควรมียึดถือแนวทางการออกแบบหรือการกำหนดหลักสูตรดังต่อไปนี้

3.1 เนื้อหาจะต้องสอดคล้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3.2 เนื้อหาจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ก่อนกำหนดหลักสูตรควรวិเคราะห์งานของกลุ่มเป้าหมายว่า งานนั้นมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถด้านใดบ้าง อาทิ การเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ ก็จำเป็นต้องมีความรู้ในแนวคิด Happy Workplace เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการสร้างองค์กรสุขภาวะต่างๆ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานจึงสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

3.3 เนื้อหานี้จะต้องมีความถูกต้องและทันสมัย

3.4 การจัดนำเสนอเนื้อหาควรเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก

หลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” แบ่งการฝึกอบรม 3 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งจะใช้เวลา 3 วัน โดยเว้นระยะการอบรมในแต่ละครั้งเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำไปประยุกต์ใช้จริง แล้วนำกลับมาวิเคราะห์ถอดบทเรียนร่วมกัน ซึ่งหลักสูตรได้แบ่งหัวข้อการอบรมทั้ง 3 ครั้ง โดยมีเนื้อหาสำคัญดังนี้

การฝึกอบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสุขในองค์กร รวมทั้งเครื่องมือช่วยต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข มีทักษะในการดำเนินงานสร้างสุขในองค์กร โดยมีเนื้อหาสำคัญได้แก่ แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข เครื่องมือช่วยในการสร้างองค์กรแห่งความสุข การพัฒนาโครงการเชิงรุก/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ แนวคิดการติดตามประเมินผลโครงการ การประเมินต้นทุน และการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากภายใน การฝึกอบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรครั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ให้มีความสามารถทางวิชาการในการสนับสนุนการขับเคลื่อนงานของภาคีเครือข่าย ซึ่งมีเนื้อหาของอบรมที่สำคัญ คือ การประเมินกลางน้ำ และปลายน้ำ การพัฒนารอบการประเมินและตัวชี้วัดในการประเมินโครงการ สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร การบริหารจัดการโครงการ แนวคิดและเทคนิควิธีในการถอดบทเรียน และการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากภายใน สำหรับการฝึก

อบรมหลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุของค์กรครั้งที่ 3 มีวัตถุประสงค์ประสงค์ในการพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร ให้มีความรู้ทางวิชาการที่จะช่วยพัฒนาการทำงานของเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผล ช่วยในการพัฒนางานอย่างยั่งยืนได้ โดยมีเนื้อหาของการอบรมที่สำคัญ คือ การจัดการความรู้ การประเมินผลแบบเสริมพลัง การสังเคราะห์องค์ความรู้และการจัดทำเอกสารชุดองค์ความรู้ การบริหารทีมงาน และการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ซึ่งเนื้อหาของการฝึกอบรมทั้งสามครั้ง เป็นออกแบบเนื้อหาตามลำดับขั้นตอนวงจรของการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่ม ระหว่าง และระยะสิ้นสุดการดำเนินงาน

4. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม (Training Techniques)

การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการและเทคนิคใดในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ประโยชน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์มากที่สุด โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์การเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม ซึ่งมีแนวทางดังนี้

4.1 วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่าการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมอย่างไร มีความรู้อะไร หรือทำอะไรได้บ้าง ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน อาจต้องเลือกวิธีการฝึกอบรมที่ต่างกัน เช่น การบรรยายอาจเหมาะกับการช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ใหม่ๆ แต่อาจไม่เหมาะสมกับการเนื้อหาบางประเภท ที่จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะด้วย

4.2 ภูมิหลังของผู้รับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน อาทิ อายุเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานจะมีความต้องการและความสนใจแตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

4.3 การปฏิบัติงานจริง ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึก อบรมได้ฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง หรือนำไปใช้ปฏิบัติงาน

จริงได้ เช่น การใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่จะต้องประสบในการทำงานจริง เป็นต้น

กรณีตัวอย่าง หลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” จะกำหนดรูปแบบเทคนิคการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1) จัดการฝึกอบรม ในลักษณะ workshop โดยมีทั้งการบรรยายให้ความรู้และฝึกภาคปฏิบัติ

2) สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยใช้เนื้อหาจริงของการปฏิบัติงานในพื้นที่/ในองค์กร มาเป็นกรณีศึกษา

3) สร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ในลักษณะ on the job training ที่มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการออกแบบให้มีการนำความรู้ไปใช้จริงในงาน และมีการติดตามประเมินผล

4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้

5) การเน้นการฝึกปฏิบัติเป็นทีมเป็นกลุ่มย่อย โดยมีวิทยากรกระบวนการช่วยในการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ จุดประกายความคิดให้กับผู้เข้าร่วม

6) ฝึกการนำเสนอผลงานในกลุ่มย่อยและที่ประชุมกลุ่มใหญ่

7) ฝึกการตั้งข้อสังเกต สะท้อนผลการปฏิบัติของตนเองและผู้อื่น

8) กิจกรรมสานเสวนา

9) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และนันทนาการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ โดยมีการเลือกกิจกรรมที่สัมพันธ์กับเนื้อหา และมีการให้ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนผล เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

5. การวางแผนการฝึกอบรม

การวางแผนการฝึกอบรมเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จ เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทางแก้ไข ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

กรณีตัวอย่าง หลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” มีการวางแผนการฝึกอบรมไว้สำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ

5.1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้โครงการจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การกำหนดเนื้อหา การกำหนดทีมบุคลากร วิทยากร การจัดเตรียมเอกสาร การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ฯลฯ

5.2 การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้โครงการจะกำหนดไว้ว่าระหว่างการฝึกอบรมจะต้องทำอะไรบ้าง จะมีการเตรียมอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม การจัดสถานที่ บรรยากาศภายในห้องอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมที่จะจัดขึ้นอย่างไร นอกจากนี้โครงการจะการแบ่งบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน อาทิ ผู้รับลงทะเบียน พิธีกร วิทยากร ผู้ประสานวิทยากร วิทยากรกลุ่มย่อย ผู้จัดบันทึก ผู้ประสานงานผู้เข้ารับการอบรม ผู้รับผิดชอบการประเมินผล ช่างภาพ เป็นต้น

5.3 การดำเนินการหลังการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้โครงการจะกำหนดแผนไว้ว่าเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว จะต้องทำอะไรบ้าง อาทิ การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผล ตลอดจนการติดตามผลต่อเนื่อง ว่าผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งผลที่ได้จะนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรการอบรมต่อไปในอนาคต

6. การดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการฝึกอบรมจริงตามขอบข่ายเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ตามแผนการดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และบุคลากรสนับสนุนการฝึกอบรม ในเรื่องของที่พัก ยานพาหนะ อาหารเครื่องดื่ม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์ และสื่อที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งการดูแลผู้เข้ารับการอบรม และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมจะบรรลุ

วัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังกรณีตัวอย่างของ “หลักสูตรอบรมผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” จะกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

6.1 บุคลากรผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาช่วยดำเนินการ ดังนั้นโครงการ จะแบ่งงานและมอบหมายบุคลากรของโครงการเข้ามาทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานในฝ่ายต่างๆ โดยบางหน้าที่ เช่น อาคารสถานที่ จะเป็นการประสานงานกับบุคลากรของสถานที่จัดประชุม เพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จลงด้วยดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์กำหนดไว้ โดยบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน จะต้องมีความรอบคอบ รู้จักการจัดการ การตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีหัวหน้าโครงการดูแลการฝึกอบรมทั้งหมดในภาพรวม

6.2 วิทยากรและวิทยากรกระบวนการ เป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่โครงการจะคัดเลือกวิทยากรและวิทยากรกระบวนการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อของการอบรม ตลอดจนมีทักษะในการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ และตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

7. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมควรจะมีการประเมินเพื่อให้ทราบถึงระดับของการพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งแบบจำลองในการประเมินผลการฝึกอบรมที่นิยมกันค่อนข้างมาก ได้แก่แบบจำลองของ Donald L. Kirkpatrick (1975) ดังแสดงตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม (Donald Kirkpatrick's 4 Levels of Evaluating Training)

ระดับการประเมิน	คำอธิบาย	ข้อคิดเห็น
ระดับ 1 การตอบสนอง (Reaction)	การตอบสนองของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม ชอบหลักสูตรที่เรียนหรือไม่	เป็นวิธีการประเมินที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและต้นทุนต่ำในการจัดการ
ระดับ 2 การเรียนรู้ (Learning)	ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่	การเรียนรู้สามารถวัดผลได้จากแบบทดสอบก่อนและหลังเรียน
ระดับ 3 พฤติกรรม (Behavior)	การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ผู้เรียนได้ประยุกต์หรือนำสิ่งที่ได้เรียนมาใช้ในการทำงานหรือไม่	เป็นการประเมินที่ยากแบบสอบถามติดตามผลหลังการฝึกอบรมหรือการสัมภาษณ์ถูกนำมาใช้ในการประเมิน
ระดับ 4 ผลลัพธ์ (Results)	เชื่อมโยงการฝึกอบรมไปสู่เป้าหมายของการทำงาน	โดยทั่วไปแล้วการประเมินในระดับนี้จะประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมที่เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากการขาดความรู้หรือทักษะ

Donald L. Kirkpatrick ได้เสนอรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 4 ลำดับขั้น ได้แก่ การตอบสนอง การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และผลลัพธ์สู่เป้าหมาย ในแต่ละระดับของการประเมินผลจะมีทั้งข้อดี และข้อจำกัดในตัวเองอยู่ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องวางแผนการประเมินผลในขณะที่วางแผนการฝึกอบรมไปด้วยกัน

7.1 การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation)

การประเมินขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรจากการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลา ฯลฯ ซึ่งการอบรมโดยทั่วไปมักทำในขั้นตอนนี้กันมาก การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น ต้องการให้ได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความหมายและความเป็นจริง ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก ซึ่ง Kirkpatrick กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจให้ยุติโครงการฝึกอบรม โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ

7.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการประเมินของผู้เข้ารับการอบรมในอนาคตต่อไป ซึ่ง Kirkpatrick ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินการเรียนรู้ไว้ดังนี้

7.2.1 ต้องวัดความรู้ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

7.2.2 วิเคราะห์หิ้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

7.2.3 ถ้าเป็นไปได้ ควรใช้การเปรียบเทียบคะแนนความรู้ทักษะ เจตคติ ระหว่างกลุ่มผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

สำหรับวิธีการประเมินการเรียนรู้ สามารถใช้ทั้งการใช้แบบทดสอบก่อนหลังการฝึกอบรม และการสัมภาษณ์หรือสังเกตทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

7.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่ง Kirkpatrick ได้เสนอแนะว่า

7.3.1 ผู้ประเมินควรวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

7.3.2 การประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรมีระยะเวลาห่างจากการฝึกอบรมพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น

7.3.3 ควรจะได้เก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่ง เช่น จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และจากกลุ่มผู้ผ่านการอบรมด้วยกัน

เครื่องมือประเมินประเมินพฤติกรรมแบบนี้ที่คุ้นเคยและนิยมใช้กันแพร่หลาย ได้แก่ การประเมินความถี่ของพฤติกรรม (Likert Scale) ลักษณะการประเมินแบบนี้ มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งขั้นแรกของการสร้างแบบประเมินคือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการนั้น มาเขียนเป็นมาตราประเมิน ดังแสดงในตัวอย่างแบบประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 6 แบบประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด					
4. แสดงความเห็นเชิงปรับปรุงพัฒนา					
5. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

นอกจากตัวอย่างข้างต้นแล้ว กรณีตัวอย่างโครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร ได้มีการประเมินพฤติกรรมโดยให้มีการจัดทำรายงานผลภาคปฏิบัติการนำความรู้จากการอบรมไปใช้/ประยุกต์ใช้ในองค์กรภายหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงานได้มากน้อยเพียงไร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานและตรวจสอบคุณภาพงาน และให้มีการนำเสนอผลงานในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

7.4 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง ซึ่ง Kirkpatrick ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินข้อมูลนี้ไว้ว่า

7.4.1 ควรวัดสภาพหรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาพที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

7.4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะน่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้ เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง

วิธีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร สามารถวัดจากข้อมูลสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วในองค์กร เช่น รายงานผลผลิต การประกันคุณภาพ อัตราการลาออก หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือสังเกต

กรณีตัวอย่าง โครงการพัฒนาเทคโนโลยีทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กรผ่านการเยี่ยมชมสำรวจองค์กรของผู้ได้รับการอบรม เพื่อประเมินผลของการนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงานที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งเป็นการติดตามผลการดำเนินงานในระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือน อีกทั้งมีการจัดการจัดเวทีถอดบทเรียนถึงประโยชน์ที่ได้รับ การนำความรู้ไปใช้ในองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ปัจจัยเงื่อนไขและข้อเสนอแนะ ในการออกแบบฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

การออกแบบการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีฐานความรู้ของการฝึกอบรม และกระบวนการจัดฝึกอบรม จะต้องเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างสุขขององค์กรและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

ปัจจัยเงื่อนไขด้านหลักสูตรการฝึกอบรม การวางแผนการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ด้านดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตลอดจนมีการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม ดังนั้น จึงมีข้อเสนอว่าการออกแบบเนื้อหา

และรูปแบบในการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ควรมีการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสม และควรมีการสำรวจหาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการวางแผน และดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่จัดทำไว้ โดยการจัดกิจกรรมควรเน้น กระบวนการเรียนรู้ และมีการประเมินหลักสูตรเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาหลักสูตร

ปัจจัยเงื่อนไขด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้น จึงมีข้อเสนอว่าการออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร จะต้องมีการคัดเลือกรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆ ตลอดจนควรมีการประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้โครงการควรสร้างระบบติดตามผลความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และวัดระดับ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นข้อสะท้อนให้เห็นถึงหลักสูตรที่อบรมเป็นสิ่งที่ต้องการ แท้จริงหรือไม่

ปัจจัยเงื่อนไขด้านวิทยากรและวิทยากรกระบวนการ ต้องมีความรู้ คุณวุฒิ และประสบการณ์ตรงตามหลักสูตรที่อบรม มีความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนมีความสามารถในการนำกระบวนการในการทำกิจกรรม กลุ่มได้ จึงมีข้อเสนอว่าการออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนงานสร้าง เสริมสุขภาวะในองค์กร ควรมีการคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ คุณวุฒิ และ ประสบการณ์ตรงตามหลักสูตรที่อบรม ตลอดจนมีประเมินผลและสื่อสารผลการ ประเมินต่อวิทยากรและวิทยากรกระบวนการ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง

ปัจจัยเงื่อนไขด้านการสนับสนุนการฝึกอบรม ความเหมาะสมของ ปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับผู้เข้า รับการอบรมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ ดังนั้น จึงมีข้อเสนอในการออกแบบการ

ฝึกอบรมในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ว่าจะต้องคำนึงถึง ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุม เช่น การจัดบันทึก เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ความรู้ต่อเนื่อง การจัดบรรยากาศ สถานที่อบรม อุปกรณ์ สื่อการสอน ระยะเวลาในการอบรม

ปัจจัยเงื่อนไขด้านการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม ขั้นตอนและกลไก ในการกำกับ ติดตามในการจัดโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย หลายขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การประสานงานและการคัดเลือกวิทยากร การบริหารปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ในการฝึกอบรม การประเมินผล และประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดฝึกอบรม จึงมีข้อเสนอต่อการออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ถึงการเตรียมการที่ดีครอบคลุมในทุกขั้นตอน และมีระบบการติดตาม ควบคุมให้เป็นไปตามแผนงาน มีการประเมินผลและใช้ผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงได้อย่างทันสถานการณ์

unสรุป

การดำเนินงานสร้างสุขขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ไม่สามารถทำงานตามความคุ้นชินได้ แต่จะต้องอาศัยความรู้แนวทาง ดั่งนั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกเลือกใช้ในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กร เพราะเป้าหมายของการฝึกอบรม ก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งเมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแล้ว บุคคลเหล่านี้จะเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กร ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเพื่อทำให้คนในองค์กรมีความสุข มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยกันนำพาองค์กรและสังคมไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

การออกแบบการฝึกอบรมในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีการสำรวจพื้นฐานความรู้และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม และกระบวนการจัดฝึกอบรมต้องเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการ และตอบสนองกับยุทธศาสตร์องค์กรและความต้องการของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดข้อขัดข้องของการดำเนินงานสร้างสุขได้จริง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรมที่ชัดเจน และกำหนดรูปแบบวิธีการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีการประเมินก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม มีการเตรียมการที่ดี มีการกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมล่วงหน้าอย่างชัดเจน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการที่พอเพียง

หากมีการออกแบบการฝึกอบรมที่ดี จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ประโยชน์ที่ได้ อันจะทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การวินิจฉัยตัดสินใจ การวางแผนดำเนินงาน ฯลฯ การฝึกอบรม จึงนับได้ว่ากิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรให้ได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นอยู่เสมอ

บรรณานุกรม

- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). **การพัฒนาองค์การ**. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2540). **ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล**. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9 – 15 : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2544). **แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน: ประสบการณ์สู่ทฤษฎีใน รายงานการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ: การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2541). **Seminar in Education Administration** ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ. (2545). **รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ** ใน ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาอกระบบ หน่วยที่ 7 – 10 : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Kirkpatrick, D. L. (1975). **Techniques for Evaluating Training Program**. In D. L. Kirkpatrick (ed.). **Evaluating training programs**. Alexandria, VA: ASTD.
- อริวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ (2556). **โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร**. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล และ สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการ สร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).

ก

- การจัดการทั่วทั้งองค์กร 14
- การถ่ายทอดความรู้ 75, 81-82, 128, 133, 153
- การบริหารจัดการเครือข่าย 127-128
- การฝึกอบรม 7, 93, 123, 136-155
- การพัฒนาเครือข่าย 116, 121-122, 129
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 18
- เกณฑ์องค์กรสุขภาวะต้นแบบ 3, 33-34, 36-39
- กรณีตัวอย่าง 3, 10, 26-29, 33-34, 44, 47, 52-53, 125, 138, 141, 145-147, 151-152

ก

- ความรู้ที่ชัดแจ้ง 82-83
- ความรู้ที่ฝังลึก 83
- ความยั่งยืน 30, 35, 37-38, 108, 128
- ความสุข 8 ประการ 3, 33, 43, 63-64
- คู่มือการปฏิบัติงานองค์กรสุขภาวะ 68, 70, 73
- เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ 26, 34, 43, 107, 125, 127, 133
- เครื่องมือวัดความสุข 5-6

ก

- ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 44, 50

น

นโยบายสร้างสุของค์กร 42, 44, 47-49, 52-54, 56, 65-66

นโยบายสาธารณะ 44-46, 67

นวัตกรรม 30-31, 105, 124, 137

ป

ปรีชาญาณ 8 ประการ 63-67

พ

ผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร 55, 65, 139, 141-147

ภ

ภาคีเครือข่าย 26, 34, 37-38, 43, 46, 97-98, 100, 102, 125-126, 129-132,
137-138, 143

ย

ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา 44-45

จ

วัฒนธรรมองค์กร 10, 14, 35-36, 94, 135

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 11-12

วงจรความรู้ 81

ส

สภาอุตสาหกรรม 26, 65, 97, 100, 118, 125-126, 128-132

สถานประกอบการ 30, 33, 125, 131-133

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ 26, 31, 34, 41-42, 56, 67,
108, 137

อ

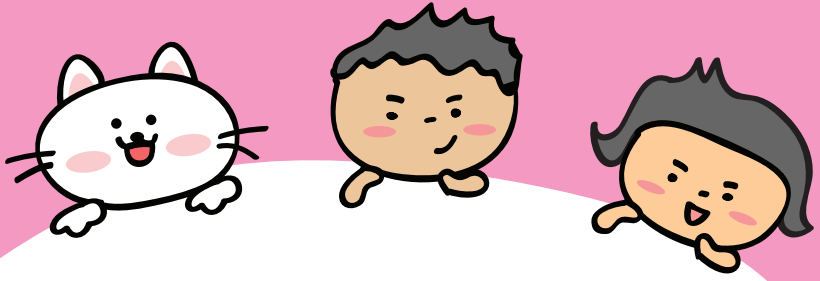
องค์กรนำร่อง 98-99, 101-102

องค์กรต้นแบบ 2, 3, 7-11, 22, 25-26, 33-34, 37-38, 40, 96, 99-102,
131-132, 135

องค์กรแห่งความสุข 28, 30, 33, 42-44, 47-49, 53-56, 58, 63-69, 94, 99,
125-133, 135, 143

องค์กรสุขภาวะ 1-10, 26-27, 32-41, 43, 64, 66, 68-69, 70-71, 76, 83,
94-95, 97, 99, 103-104, 107-109, 124-130, 132-133, 135-137, 143

องค์กรที่เป็นเลิศ 13-14, 23-25



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล