



ยินดีต้อนรับ
เข้าสู่องค์กร
HeHa ค่ะ...ครับ

Happy Workplace By HEHA

ISBN	978-616-91356-0-9
ผู้เขียน	ดร.วศิน มหัตถนิรันดร์กุล ดร.ปณิธาน ศิวเจริญพงษ์ ดร.อดิทัต วัฒนินท์ ดร.สัณห์ โอนาพิริยกุล ดร.อัศวิน อ.รสิน นายไพฑูริ อินนัตตา นายสุรุต ตั้งไพฑูริย์ นายรัฐ เรืองโชติวิทย์ นายชัยรัตน์ อีระปัญญาธรรม นายกิตติพงษ์ บุรพุกุศลศรี นายอัฐพงษ์ ไหลอุดมสิน
ที่ปรึกษา	นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ดร.จิราพร รัชไพฐาน ดร.ขวัญเมือง แก้วคำเกิง ดร.ศิรินันท์ กิตติสุภสถิต ดร.อธิวัฒน์ เตียรารธรรมกุล
ประสานงาน	น.ส.อัมพร ไทยข้า น.ส.ปวีณา เกษเดช

ออกแบบปก	นายศิวกร เตียงกุล
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1/ กันยายน 2555 จำนวน 4,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	โครงการเสริมสร้างสุขภาพอุตสาหกรรมแบบภาคี ศรีสุข : สบม. ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพองค์กร อาคารบ้านสื่อฯ เลขที่ 10 ชั้น 3 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ : 0 2617 0155 โทรสาร : 0 2617 0155 อีเมลล์ : happy8workplace@gmail.com
โรงพิมพ์	บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด 59/33 หมู่ 3 ม.เปี่ยมสุขรัตนาธิเบศร์ ต.รัตนาธิเบศร์ ต.บางกระสอ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0 2968 0898 โทรสาร 0 2968 0898

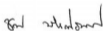


คำนิยาม

หนังสือ “Happy Workplace By HEHA ” เล่มนี้ นับว่ามีเอกลักษณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในเรื่องของการสร้างสถานะขององค์กรในยุคใหม่ คือการให้ความสำคัญกับความสุขขององค์กรโดยรวม โดยสร้างความสุขของบุคคลในองค์กร พร้อมๆกับการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ซึ่งกระทำแบบบูรณาการอย่างชัดเจน เป็นการพยายามตอบความท้าทายว่า ความสุขขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง จะต้องใส่ใจกับผลผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรเสมอ แต่โดยทั่วไป เครื่องมือทางด้านผลผลิตภาพ และเครื่องมือทางด้านความสุขของบุคคลมักถูกแยกกันดำเนินการ และบ่อยครั้งที่เครื่องมือทางด้านผลผลิตภาพถูกมองว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อความสุขของคนในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาผลผลิตภาพมักเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียด หากดำเนินการไม่เหมาะสม

ผมยินดีเป็นอย่างยิ่งที่สมาคมเครือข่ายบริการวิศวกร ได้ร่วมเจตนารมณ์ของ สสส. ในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งทางเครือข่ายฯ มีที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในด้านผลผลิตภาพขององค์กร และได้สังเกตเห็นความสำคัญของการบูรณาการสร้างสุขในองค์กรพร้อมๆกับการพัฒนาผลผลิตภาพ ซึ่งผมเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางแห่งอนาคตสำหรับทุกองค์กร

หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานฉบับแรกของคณะทำงานในแนวทางนี้ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเริ่มทดลองใช้โมเดลในการพัฒนาความสุขพร้อมผลิตภาพในองค์กร ดังจะได้พบในกรณีตัวอย่างที่ผู้จัดทำได้นำมาเสนอ และยังเป็นเครื่องพิสูจน์ว่าเครื่องมือในการสร้างความสุขในองค์กรที่เครือข่ายนักวิจัยของ สสส. พัฒนาขึ้นมา สามารถนำมาใช้ในเชิงบูรณาการร่วมกันได้เป็นอย่างดีด้วย ผมเชื่อว่าท่านผู้อ่าน จะได้รับประโยชน์จากข้อมูลและผลการศึกษาซึ่งนำมาเสนอในหนังสือนี้ และคงจะจุดประกายความท้าทายในการพัฒนาองค์กรในยุคใหม่ ยุคแห่งผู้นำด้านความสุขและผลิตภาพ เพื่อสุขภาวะที่เข้มแข็งขององค์กร พื้นฐานแห่งความสุขและความเจริญของประเทศชาติ ..และของโลกที่สดใสใบนี้



นพ.ชาญวิทย์ วสันต์อนารัตน์

ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

คำนำ

ประเทศไทยถือได้ว่าเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของโลก ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ยของประเทศไทย สูงกว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ยของโลกเกือบทุกปี ซึ่งในอดีตประเทศไทยอาศัยข้อได้เปรียบด้านค่าครองชีพและแรงงาน โดยเน้นที่การผลิตสินค้าและบริการราคาถูก หรือก็คือการเน้นที่การเพิ่มผลผลิต แต่ในระยะเวลาดังกล่าว เมื่อช่องว่างด้านค่าครองชีพและแรงงานลดลง รวมถึงมีคู่แข่งทางการค้ามากขึ้น ทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว ในการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยอาศัยการจัดการการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อความเครียดสะสม ยิ่งในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มในอนาคต สภาวะแวดล้อม ทรัพยากร จำนวนประชากร และคุณภาพชีวิตที่จำกัดและบีบคั้น จะยิ่งส่งผลให้เกิดความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานที่มีสภาวะแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เช่น อันตราย เสียงดัง มีฝุ่น อุณหภูมิสูง/ต่ำ การทำงานหนักเกินปกติเป็นระยะเวลานาน และการทำงานที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวซ้ำๆ เป็นต้น ส่งผลให้หลายหน่วยงานหันมาองด้านความสุขในที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมและความยั่งยืนอย่างแท้จริง รวมถึงงานวิจัยในต่างประเทศก็ยืนยันว่า ความสุขและคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพงาน

ปัจจุบันการพัฒนาความสุขในที่ทำงาน (Happy Work Place) ร่วมกับกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงได้รับความสนใจจากหลายภาคส่วน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความสุขในที่ทำงาน ก็ยังถูกมองในด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นหลัก แต่มิได้นำความรู้ด้านการจัดการ หรือเทคนิคด้านวิศวกรรม มาพิจารณาร่วม เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ฉะนั้นรูปแบบ (Model) การประยุกต์เทคนิคทั้งด้านวิศวกรรม สิ่งแวดล้อม จิตวิทยา อุตสาหกรรม และการสาธารณสุขเข้าด้วยกัน จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะกับลักษณะของผู้ประกอบการไทย ซึ่งส่วนใหญ่ยังเป็นอุตสาหกรรม ขนาดเล็กและขนาดย่อม ซึ่งมักจะมีข้อจำกัดทั้งด้านการเงิน ด้านบุคลากร และเวลาที่จะพัฒนาองค์กร ดังนั้นรูปแบบดังกล่าวจึงต้องกระชับ ตรงเป้าหมาย ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ขององค์กรที่มีพนักงานหลายระดับ และแตกต่างกันอย่างมากทั้งทางด้านคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ดังนั้นหนังสือ "Happy Workplace By HEHA "เล่มนี้ จึงมุ่งที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาทั้งด้านความสุข การเพิ่มผลผลิต และการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อนำร่องเข้าสู่อุตสาหกรรมไทย ขยายผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาควิชาชีพชุมชน เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อกระแสการสร้างความสุขในสังคม (Happy Society) ต่อไป

คณะผู้จัดทำ Happy Workplace by HeHa
กันยายน 2555

สารบัญ

คำนิยม	5
คำนำ	7
สารบัญ	9
สารบัญตาราง	10
บทที่ 1 ความสุขในโรงงาน	11
เริ่มจากด้านที่ 1 : การพัฒนาด้านอารมณ์และจิตใจ	17
ด้านที่ 2 : การพัฒนาด้านร่างกาย	18
ด้านที่ 3 : การพัฒนาสังคม	18
บทที่ 2 ความสุขในโรงงานวัดได้อย่างไร	29
1. ความรู้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Knowledge)	38
2. การจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลง (Persuasion)	39
3. การตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง (Decision)	40
4. การยืนยันการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	40

บทที่ 3 ความสุขของพนักงาน กับการเพิ่มผลผลิต สวนทางกันหรือไม่	57
หลักการ Coaching เพื่อเสริมสร้างสภาวะผู้นำ	69

บทที่ 4 HEHA Model :การเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับความสุข ในองค์กรอย่างเป็นระบบ	71
4.1 ขั้นตอนที่ 1 : การเริ่มต้น (Getting Started)	77
4.2 ขั้นตอนที่ 2 : การวางแผน (Planning)	79
4.3 ขั้นตอนที่ 3 : กำหนด ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญ (Generation Evaluation and Priorilization)	81
4.4 ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินงานตามแผน (Implementation)	89
4.5 ขั้นตอนที่ 5 : การเฝ้าตรวจและทบทวน (Monitoring and Review)	94
4.6 ขั้นตอนที่ 6 : รักษากระดับกิจกรรม (Maintaining Momentum)	99
4.7 ขั้นตอนที่ 7 : พัฒนามาอย่างยั่งยืน (Perfection)	102

บทที่ 5 แนวทางการประยุกต์ HEHA Model เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม กรณีตัวอย่าง ไรเดี่ย ไทย โฮลดิ้งส์	105
---	-----

บทที่ 6 แนวทางการประยุกต์ HEHA Model เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน : กรณีตัวอย่างการพัฒนาโคนม	115
---	-----

สารบัญ ตาราง

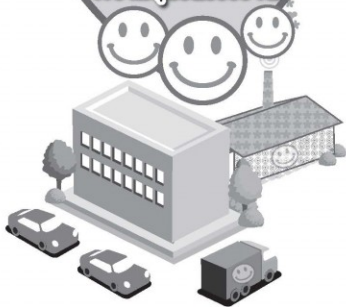
ตารางที่ 1

Correlation Matrix ระหว่างมิติการยอมรับกับความสุข
โดยรวมที่พนักงานได้ทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร 49

ตารางที่ 2

Correlation Matrix ระหว่างมิติการยอมรับกับความสุขทั้ง 8
ของพนักงาน (Happy 8) 52









ความสุขในโรงงาน

ความสุขนั้น เป็นสิ่งที่ทุกๆ คน ต้องการและปรารถนาให้มีความสุขอยู่กับเรตลอดเวลา แต่ในความเป็นจริงนั้นเป็นสิ่งที่ยากมากในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาการทำงาน ซึ่งมักจะมี ความขัดแย้ง ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจต่างๆ อยู่ตลอดเวลา แต่เรายังสามารถเห็นพนักงานหลายท่านที่สามารถทำงานบนหลักพื้นฐาน 3 E คือ Energy หรือ การมีพลังงานจนสามารถปลุกเร้าคนรอบข้างให้มีพลังและกำลังใจได้ Enthusiasm หรือ ความกระตือรือร้นที่จะลงมือกับปัญหาอุปสรรค ความยากลำบากต่างๆ และ Empathy คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจความต้องการของคนรอบข้าง จนนำมาประมวลหาทางแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี หลัก 3 E พอเพียงที่จะเป็นวิธีการสร้างหรือหาความสุขในโรงงานได้จริงหรือ

ก่อนอื่นเรามารู้จักความสุขก่อน ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้นิยามไว้ว่า “ความสุข คือ ความสบายกายสบายใจ” ดังนั้นความสุขจึงเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ประเภทหนึ่ง และมีหลายระดับตั้งแต่ความสบายใจเล็กน้อยหรือความพอใจจนถึงความเพลิดเพลินหรือเต็มไปด้วยความสนุกสนาน

นอกจากนี้ยังมีข้อคิดดีๆ เรื่องความสุขจากนักปรัชญาหลายท่าน อาทิเช่น วิลเลียม บัคเลอร์ ยีทส์ กวีและนักเขียนบทละครชาวอังกฤษ “ความปิติสุข คือเจตนาธรรมที่ลงมือลงแรง ที่เอาชนะอุปสรรค ที่รู้จักชัยชนะ”

ชาร์ลส เดอ มงเตสกีเออ นักปรัชญา นักอักษรศาสตร์ และนักกฎหมายชาวฝรั่งเศส “ความสุขจอมปลอมทำให้คนเครียดและหยิ่ง และความสุขนั้นไม่สื่อสารถึงใครความสุขที่แท้จริงทำให้คนมีเมตตาและมีเหตุผล และความสุขนั้นมักจะแบ่งปันให้คนอื่น”

เซอร์ เจมส์ เอ็ม บาร์รี นักเขียนบทละครชาวอังกฤษ ผู้เขียนเรื่องปีเตอร์แพน “ความลับของความสุขไม่ใช่การทำสิ่งที่เราอยากทำ แต่อยู่ที่เราชอบสิ่งที่เราจำเป็นต้องทำ”

สุภาจิตไอร์แลนด์ “จงมีความสุขกับสิ่งที่คุณมี และคุณจะมีสิ่งมากมายที่จะช่วยให้คุณมีความสุข”

พุทธภาษิต “ความสุขอื่นยิ่งกว่าความสงบใจไม่มี”

ดังนั้น ความสุขจะขึ้นกับบุคลิกภายในของแต่ละบุคคลที่จะจัดการกับปัจจัยภายนอกได้อย่างเหมาะสม ได้มีการกล่าวถึงบุคลิกภายในที่ควรคู่กับความสุขไว้ ดังนี้

1. ไม่เปรียบเทียบชีวิตของตัวเองกับคนอื่น เพราะเราไม่รู้หรือกว่าคนที่เราอิจฉานั้นเขามีความสุขยิ่งกว่าเราอย่างไรบ้าง
2. ไม่คิดทางลบเกี่ยวกับเรื่องที่เราควบคุมหรือกำหนดไม่ได้ แทนที่จะมองโลกในแง่ร้าย ก็ทุ่มเทกำลังและพลังงานให้กับความคิดทางบวก ณ ปัจจุบันเสีย
3. ไม่ทำอะไรเกินกว่าที่ตัวเองทำได้ คือรู้ว่าขีดจำกัดของตัวเองอยู่ที่ไหน
4. อย่าเอาจริงเอาจังกับตัวเองนัก เพราะคนอื่นเขาไม่ได้ซีเรียสกับเราเท่าไรหรอก

5. ไม่เสียเวลาและพลังงานอันมีค่าของคุณกับเรื่องหมกหมิ่นหรือเรื่องจู้จิบ นอกเสียจากว่ามันจะทำให้คุณผ่อนคลายได้อย่างจริงจัง

6. จงฝันตอนตื่นมากกว่าตอนหลับ

7. ความรู้สึกอิจฉาริษยาเป็นเรื่องเสียเวลาเปล่า ๆ คิดให้ดีก็จะรู้ว่าเรามีทุกอย่างที่เราจำเป็นต้องมีแล้ว

8. สัมผัสเรื่องขัดแย้งในอดีตเสีย และอย่าได้เตือนให้คนรอบข้างเกี่ยวกับความผิดพลาดในอดีตของอีกฝ่ายหนึ่งเลย เพราะมันจะทำให้สายความสุขปัจจุบันของคุณ

9. ชีวิตนี้สั้นเกินกว่าที่เราจะไปโกรธเกลียดใคร จงอย่าเกลียดคนอื่น

10. ประกาศสงบศึกกับอดีตให้สิ้น จะได้ไม่ทำลายปัจจุบันของคุณ

11. ไม่มีใครกำหนดความสุขของคุณได้นอกจากคุณเอง

12. จงเข้าใจเสียว่าชีวิตก็คือโรงเรียน คุณมาเพื่อเรียนรู้ และปัญหาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลักสูตรซึ่งมาแล้วก็หายไป เหมือนใจทวิชาติพิชคณิต แต่สิ่งที่คุณเรียนรู้มันอยู่กับคุณตลอดชีวิต

13. จงยิ้มและหัวเราะมากขึ้น

14. เราไม่จำเป็นต้องชนะทุกครั้งที่ถูกแกล้งกับคนอื่นหรือถูก บางครั้งก็ยอมรับว่าเราเห็นแตกต่างกันได้ เห็นพ้องที่จะเห็นต่างก็ไม่เห็นเสียหายแต่อย่างใด

นอกจากบุคลิกดังกล่าวแล้ว พนักงานที่จะมีความสุขควรมีทัศนคติที่สำคัญต่อบุคคลรอบข้าง ดังนี้

1. จงหาอะไรดี ๆ ให้คนอื่นทุกวัน

2. จงให้อภัยทุกคนสำหรับทุกอย่าง

3. พยายามทำให้อย่างน้อย 3 คน ให้อภัยได้ในทุกวัน



คุณ กัมพล นามพูน ได้ให้ข้อคิดในโลก Online ถึงประสบการณ์ในการสร้างสุข ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในองค์กร ไว้ดังนี้

“ สิ่งหนึ่งที่คนทำงานในโรงงานต้องการ คือ คุณภาพชีวิตที่ดี ” แล้วจะทำอย่างไรดี หละ? ผมในฐานะของผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่อง ชีวิต ความเป็นอยู่ ของพนักงานมักจะถามตัวเองอยู่บ่อยๆ ว่า... คุณภาพชีวิตที่ดีเป็นอย่างไร ?

ตามหลักเขาวว่า “ จะต้องเริ่มต้นจากฝ่ายบริหาร ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ” จุดหมายปลายทาง คือ “ เป็นองค์กรแห่งความสุข ” ถ้ามองดูให้ครบรอบด้านก็น่าจะเป็นอย่างนั้นนะครับ... ถ้าเป็นไปได้จริง สถานที่นั้น คงเป็นที่ “ น่าอยู่ น่าทำงาน ” มากๆ

ที่ทำงานของผมสอนให้พนักงานทุกคน นำหลักคิด “ คิดบวก ” มาใช้ แม้ผมก็สอนว่า... “ ให้คิดดี ทำดี ” เดี๋ยวก็ได้ดี ผมคิดไป คิดมา แล้วนำมาเทียบกันดู ก็น่าจะคล้ายๆกันครับ... เลย์แอบยิ้มกับใจตัวเอง... “ แสดงว่า ที่แม่ผมสอนไม่เซย ”

ผมไปอบรมมา... ฟังแนวคิดเรื่องการสร้างสุข และพัฒนาคุณภาพชีวิต มาตั้งหลายครั้ง แนวทางและเครื่องมือก็ให้เลือกนำมาใช้ตั้งหลายอย่าง... แต่ที่ผมมองดูแล้ว วิธีสร้างสุข โดยนำแนวทาง “ 8 Happy ” มาพัฒนาคุณภาพชีวิตในโรงงาน ก็ดูเข้าท่าครับ... ดูแล้วถ้าผมนำมาประยุกต์ใช้ กับกิจกรรมที่โรงงานทำอยู่...ก็น่าจะพอไหว... และที่สำคัญคือ น่าจะสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน

รวมทั้งคุยกับคนอื่นข้างนอกโรงงานรู้เรื่อง ผมเลยแบ่งกลุ่มกิจกรรมตามที่ผม
เข้าใจออกเป็น 3 ด้าน ครับ

1. การพัฒนาด้านอารมณ์และจิตใจ
2. การพัฒนาด้านร่างกาย
3. การพัฒนาสังคม

ลองมาดูนะครับว่า ในแต่ละด้านเป็นอย่างไรบ้าง ?

เริ่มจากด้านที่ 1 : การพัฒนาด้านอารมณ์และจิตใจ

ส่งเสริมให้พนักงานได้ดีกับาตรทุกวันพระ โดยโรงงาน จัดรถ รับ-ส่งพระ
จากวัดในบริเวณใกล้เคียงโรงงาน เพื่อมารับบิณฑบาตร จากพนักงาน ภายใน
โรงงาน ซึ่งพนักงาน หลากๆคนพา บิดา มารดา สามเณร ภรรยา และบุตร มาร่วม
กันทำบุญตักบาตร ในช่วงเช้าก่อนเข้าทำงาน ซึ่งสร้างสัมพันธ์ระภาพ และความ
อบอุ่นให้แก่ครอบครัว และในโอกาสสำคัญๆ ทางศาสนา เทศกาลวันสำคัญ
ต่างๆ โรงงานได้ ใช้หลักคิดเรื่อง “ยกวัดมาไว้ที่ทำงาน” โดยจัดนิมนต์พระ เข้า
มาสนทนาธรรมะ ในโรงงาน จัดกิจกรรมหล่อเทียน เข้าพรรษา และจัดขบวน
แห่เทียนไปวัด ในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ ปีใหม่ จัดให้มีพิธีทำบุญใส่บาตร
พระประจำวันเกิด ถวายสังฆทาน จัดขบวนงานวัด ให้มีการทำบุญถวายกระเบื้อง
สร้างโบสถ์ โถงชีวิตโคกระบือ ฯลฯ ดีด้อง เคาะระฆัง สรงน้ำพระ ซึ่งเป็นการ
ส่งเสริมพุทธศาสนา และวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย อีกทางหนึ่ง ให้พนักงาน
และครอบครัว ได้ปฏิบัติธรรมนั้งสมาธิ และได้ร่วมเดินทางไปทำบุญไหว้พระ
เก้าวัด เพื่อเป็นสิริมงคลกับชีวิต ร่วมกับโรงงาน โดยใช้บริการของ ชมสมก. ซึ่ง
ทำให้พนักงานได้ร่วมทำบุญ ไหว้พระในวัดต่างๆ ได้พักผ่อน มีจิตใจที่ดีงาม สร้าง
ความสุขร่วมกับครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน รวมๆแล้วก็คือ “เน้นด้านศาสนา
เป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจ” ครับ

ด้านที่ 2 : การพัฒนาด้านร่างกาย

ส่งเสริมให้พนักงานได้รวมกลุ่มออกกำลังกาย โดยทางโรงงาน สนับสนุนในเรื่อง สถานที่ งบประมาณ ทำให้เกิดชมรมกีฬาขึ้น หลายชมรม เช่น ชมรมฟุตบอล ชมรมแชร์บอล ชมรมแอโรบิก ชมรมบิงปอง ชมรมโยคะ ชมรมได้ซิ วิธีการที่โรงงาน นำมาใช้ในการดูแลสุขภาพพนักงาน คือ “การตรวจสอบสุขภาพ พนักงาน” ในแต่ละชมรม เพื่อให้ทราบผลก่อน และหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมชมรม โดยการตรวจวัดระดับความดันโลหิต และ หาค่า ดัชนีมวลกาย (BMI) ของพนักงาน

ผลการตรวจสอบพบว่า พนักงานบางกลุ่ม อยู่ในเกณฑ์ที่จะต้องเฝ้าระวังอันตรายจากสุขภาพ จึงจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดแข่งขันกีฬา หรือ การประกวด การให้ความรู้เรื่องการบริโภคอาหาร ให้ถูกต้อง ปลอดภัย หรือ การให้ความรู้เรื่องการพักผ่อน คลายเครียดจากการทำงาน หลังจากนั้นก็ส่งทีมงานเข้าไปพูดคุย แนะนำหลักการปฏิบัติตนที่ถูกต้อง และให้แพทย์ พยาบาลของโรงงาน ทำหน้าที่ตรวจสอบ ดูแลพนักงานที่มีความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผลเป็นที่น่าพอใจครับ เพราะ พนักงานหลายคนสามารถปฏิบัติตน และมีผลการตรวจสอบสุขภาพที่ดีขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีนะครับ เน้น “ การส่งเสริมให้มีการออกกำลังกาย และดูแลสุขภาพ ให้พนักงานทุกระดับ ”

ด้านที่ 3 : การพัฒนาสังคม

ส่งเสริมให้พนักงานได้รวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรม บำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมทั้งภายในและภายนอก สร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็น “องค์กรแห่งการแบ่งปัน” เช่น โครงการแบ่งปันน้ำใจให้บุตรพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือค่าครองชีพของพนักงานด้านการศึกษาของบุตรพนักงาน โครงการ Forest For Lift For Earth “ คีนชีวิตให้ป่า ป่าคีนชีวิตให้เรา “ ให้พนักงานได้ร่วมกันปลูกป่า ช่วยลดภาวะโลกร้อน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมองค์กรสาธารณกุศลต่างๆ เช่น มูลนิธิ
ชาเขียว ช่วยเหลือเด็กและโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร และ ผู้ป่วยโรคเอดส์ ฯลฯ
เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญครับ เพราะ การส่งเสริมให้ทุกคนมีจิตอาสา คิดถึงคนอื่น
ให้มากขึ้น แล้วจะทำให้เรามีสุขมากขึ้น ครับ

จากที่ผมเล่ามาทั้งหมดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่ผมได้เลือกเอา
แนวทางของ 8 Happy มาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน ทำให้พนักงาน
มีความสุข นอกเหนือจากสวัสดิการที่โรงงานได้จัดให้แก่พนักงาน “การสร้างสุข
ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานในองค์กร ” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องส่งเสริม
และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพราะเวลาส่วนใหญ่ในสังคม คนเมือง แรงงาน
หรือ คนทำงานจะใช้เวลา มากกว่า 1 ใน 3 ในแต่ละวัน อยู่ในสถานที่ทำงาน
การสร้างสุข ทั้ง 3 ด้าน จึงเปรียบเสมือน “การสร้างชีวิตที่ดี” ให้แก่พนักงาน
และส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็น “องค์กรแห่งความสุข” ในความคาดหวังของผมครับ ...



ภาพการเข้าร่วมกิจกรรมทั้ง 3 ด้าน

กิจกรรมทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว ได้ส่งผลที่ดีต่อพนักงานหลายคน อาทิเช่น

คุณนิตยา ปะสีหาลัง “อยากลดความใจร้อนลง เพราะทำให้เราหงุดหงิด ไม่มีสมาธิทำงาน จะพยายามปฏิบัติธรรม อ่านหนังสือธรรมะให้จิตใจสงบขึ้น”

คุณศิวารัตน์ ตรงดี “เป็นคนที่ไม่แคร์ความรู้สึกคนอื่นมากเกินไป ทำให้เราไม่เป็นตัวของตัวเอง เป็นคนคิดมาก อยากให้ตัวเองเห็นคุณค่าของตัวเองมากขึ้น จะใช้วิธีเลิกเอาความรู้สึกไปผูกติดไว้กับคนอื่น”

คุณชาญณรงค์ อุสุวรรณ “การพนัน ชอบเล่นหวยทั้งใต้ดินทั้งบนดิน ทำให้เปลืองเงิน เริ่มจากซื้อให้น้อยลงแล้วค่อยๆ เลิกครับ”

คุณธวัชชัย กตสาพรมา “อยากเลิกกินเหล้า กำลังพยายามลดอยู่ครับ”

คุณสายัญ ฟองฟู้ง “อยากประหยัดขึ้นครับ เลิกใช้จ่ายฟุ่มเฟือยไปกับสิ่งที่ไม่จำเป็น”

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่คุณกำหนดได้ถ่ายทอดมาในช่วงต้นนั้น ได้สร้างความสุขและการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีให้กับพนักงาน แต่ยังไม่ได้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สมบูรณ์ที่จะตอบโจทย์ของความสุขในโรงงานได้ทั้งหมด ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของคุณอภิชาติ การุณกรสกุล ประธานกรรมการบริษัทเอเชียพริซิชั่น จำกัด ที่ได้ลงในวารสารคุณธรรม ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 ประจำเดือนพฤษภาคม 2551 ที่กล่าวว่า





“เอเชียพรีซิชั่น เป็นบริษัทเล็กๆ ของคนไทยที่ก่อตั้งเมื่อปลายปี 2537 เริ่มต้นด้วยพนักงาน 15 คน และเครื่องจักร 3 เครื่อง เนื่องจากความรู้ความชำนาญระยะแรกยังไม่

เพียงพอ การผลิต 2 ปีแรกจึงมียอดขายต่ำ ของเสียมาก ขาดทุนย่อยยับ แต่อาศัยที่ตนเอง เป็นคนใจสู้ ไม่ท้อถอย ให้กำลังใจทั้งตนเองและพนักงานให้ยืนหยัดต่อไป แต่ยังไม่ทันไรก็ต้องเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 การสั่งซื้อของลูกค้าหายไปถึง 70% โชคดีที่โรงงานไม่มีภาระหนี้ จึงมีเวลาปรับตัวด้วยการเพิ่มฐานลูกค้าส่งออก พอให้ประคองตัวรอดมาได้โดยไม่ต้องปิดกิจการหรือเลิกจ้างพนักงานเหมือนหลายองค์กรในช่วงเวลานั้น จากประสบการณ์ที่ได้รับทำให้เกิด “คิดใหม่ทำใหม่” โดยตนเองหันมาเน้นความเข้มแข็งภายใน ด้วยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาของภาครัฐ ปรับปรุงคุณภาพการทำงานและคุณภาพการบริหาร พร้อมกับความซื่อตรงจริงใจ ทำให้ลูกค้าไว้วางใจมากขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนลดลง เริ่มมีกำไร ใจกล้าก็กลับมา ทำให้เกิดการอบรมพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีงบประมาณจ้างวิทยากรก็ใช้วิธีเปิดตำราสอนกันเอง มีการขึ้นยอดขายรายสัปดาห์ให้พนักงานร่วมรับรู้สถานการณ์เหมือนหนึ่งทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน”

คุณอภิชาติ ได้ให้มุมมองความสุขในการทำงานเพิ่มเติมดังนี้ “ความสุขในการทำงานอยู่ร่วมกันจะเกิดจากสัมพันธ์ภาพที่ดี ความคิดความอ่านที่ดี และเราจะเน้นความสุขที่เกิดจากการเป็นผู้ให้ อันนี้เป็นความเชื่อของเรา คือเชื่อ

ว่าองค์กรและสังคมจะอยู่กันด้วยดี ทุกคนต้องพร้อมเป็นผู้ให้มากกว่าจึงจะเอาแต่ได้ ถ้าองค์กรจ้องจะเอาแต่ได้ พนักงานก็จ้องจะเอาแต่ความสุขเดียวไม่ได้ครับ ไม่ว่าจะในองค์กรหรือสังคม และที่สำคัญเราไม่เอาเงินเป็นตัวตั้ง เพราะถ้าเอาเงินเป็นตัวตั้ง ทุกอย่างจะไม่มีวันจบ แต่ถ้าเอาใจมาเป็นตัวตั้ง ผมว่ามันต่อยอดไปได้อีกเยอะเลย”

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าว จะเห็นว่าความสุขขององค์กรนั้น นอกจากความสุขในกลุ่มของพนักงานแล้ว ยังต้องประกอบด้วยความสุขที่เกิดในผู้ประกอบการด้วย อันจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ผลักดันให้เกิดกิจกรรมสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง



ความสุขของพนักงาน อาจจะอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Frederick K. Herzberg (1923–2000) ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยที่จูนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้อง บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของคุณบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่คุณคนได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่คุณคนสามารถได้รับความก้าวหน้าในทุกสาขาวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่คุณคนถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของคุณคนที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทของพนักงานในทุกระดับ

ส่วนความสุขของผู้ประกอบการนั้น ยังไม่ได้มีการศึกษาหรือกำหนดเป็นทฤษฎีอย่างชัดเจน ทั้งที่เป็นกลไกและจุดเริ่มต้นที่สำคัญขององค์กร แต่จากการสอบถามในเบื้องต้น พบว่าความสุขของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มักจะประกอบด้วย

1. **ด้านรายได้** ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจโดยจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้ประกอบการมีความพึงพอใจกับความสามารถในการสร้างผลกำไร ความพอใจในผลตอบแทนของการลงทุน ความพอใจกับการเติบโตทางธุรกิจเมื่อเทียบกับการเติบโตของตลาดโดยรวม ความพอใจในส่วนแบ่งทางการตลาดที่ได้ครอบครอง ความพอใจกับการเป็นผู้นำหรือผู้กำหนดตลาด และความมั่นใจในความยั่งยืนในตลาดที่ได้ครอบครองอยู่ เป็นต้น

2. **ด้านความเสี่ยง** ซึ่งได้แก่ ความยากต่อการเกิดคู่แข่งรายใหม่ การมีลูกค้าประจำที่เหนียวแน่น การมีพันธมิตรที่เหนียวแน่น และความไม่ล่อแหลมสู่ความเสี่ยงต่อการผิดกฎหมาย หรือข้อบังคับอื่นๆ ในตลาด เป็นต้น

3. **ด้านนวัตกรรม** ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เคยเกิดขึ้นซ้ำๆ ความสามารถมองเห็นปัญหาหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น ความสามารถในการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้ การมองเห็นโอกาสและช่องทางธุรกิจ และความสามารถในการปรับตัวเพื่อดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จเมื่อมองเห็นโอกาสธุรกิจ เป็นต้น

4. **ด้านภาพลักษณ์** ซึ่งได้แก่ ความเชื่อมั่นว่าลูกค้ายอมรับในชื่อเสียงและผลิตภัณฑ์ของบริษัทว่ามีความคุ้มค่า โดดเด่น และสามารถเชื่อมโยงชื่อเสียงและผลิตภัณฑ์ไปกับภาพลักษณ์และความหมายที่เจ้าของกำหนดไว้ รวมทั้งความเชื่อมั่นว่าลูกค้าจะเลือกสินค้าและบริการของบริษัทของท่านเป็นอันดับต้นๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

ดังนั้นถ้าองค์กรใดที่สามารถรักษาสมดุลความสุขของทั้งผู้ประกอบการและพนักงานได้เป็นอย่างดี เชื่อว่าบรรยากาศในองค์กร ความสัมพันธ์ การประสานงาน การช่วยเหลือกันก็ดีขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คุณภาพของสินค้า และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้การประกอบการของบริษัทดีขึ้น สามารถแบ่งปันผลกำไร มาตอบแทนพนักงาน ทั้งในรูปแบบของ โบนัส การปรับปรุงสภาพแวดล้อม เครื่องมือ เครื่องจักร และพัฒนาคนในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น ทำให้พนักงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจจงรักภักดีต่อองค์กร ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มกำลังความสามารถ ไม่ลาป่วยเป็นนิจ องค์กรสามารถรักษาคนมีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ ไม่ลาออกไปแสวงหางานใหม่ องค์กรเข้าสู่วงจรแห่งสุขภาวะ ทำให้ความเจริญรุ่งเรืองตกแก่เจ้าของกิจการ และพนักงาน ทั้บมทวีคูณอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

1. www.lib.ku.ac.th
2. www.nittaya111.wordpress.com
3. www.oknation.net
4. www.gotoknow.org/profiles/users/pu_maeklongcamp

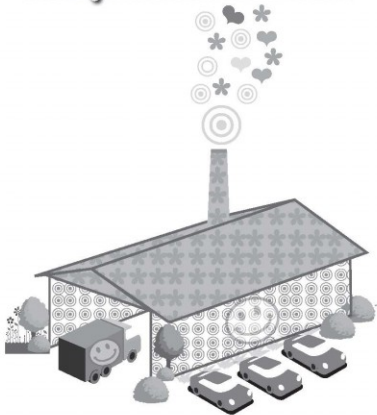




Happy 8 😊
Workplace™ HeHa

2

ความสุขในโรงงาน วัดได้อย่างไร





ความสุขในโรงงาน วัดได้อย่างไร



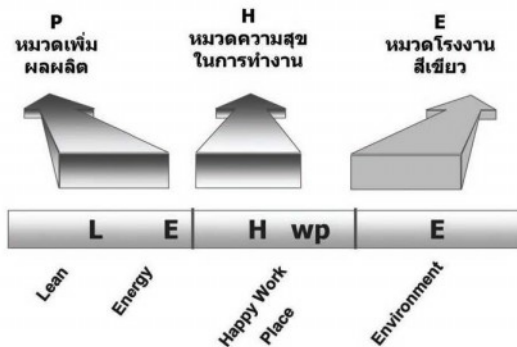
การพัฒนาความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ร่วมกับกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้รับความสนใจจากหลายภาคส่วน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความสุขในที่ทำงาน ก็ยังถูกมองในด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นหลัก แต่มีได้นำความรู้ด้านการจัดการ หรือเทคนิคด้านวิศวกรรมมาพิจารณาร่วม เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น การพัฒนาต้นแบบในการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร บนพื้นฐานการผสมผสานการสร้างความสุขในพื้นที่ทำงาน การเพิ่มผลิตภาพและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของความสุขแบบองค์รวมที่จะประกอบด้วยการพัฒนาด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความปลอดภัย และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดโรงงานที่มีความสุขซึ่งจำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลายด้าน ดังแสดงเป็นรูปบ้านแห่งความสุข

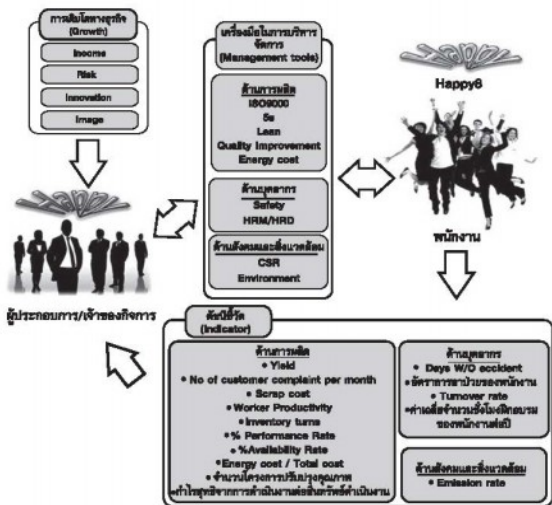


จากการที่ความสุขในโรงงานจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมาจากความสุขของทั้งผู้ประกอบการและพนักงาน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากถ้าผู้ประกอบการไม่มีความสุข พนักงานก็จะมีความสุขได้ยาก และเช่นเดียวกันถ้าพนักงานไม่มีความสุข ผู้ประกอบการเองก็จะมีมีความสุขได้ยากเช่นกัน ความสุขขององค์กรจะยั่งยืนได้ จำเป็นต้องมีความสมดุลใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสุขในการทำงาน และด้านโรงงานสีเขียว

- ด้านการเพิ่มผลผลิต จะมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือผลกำไร สามารถผลิตและสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงเมื่อเทียบกับต้นทุน

- ด้านความสุขในการทำงานแบ่งออกได้ 2 กลุ่มหลัก อันได้แก่ ความสุขของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ และของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลไกที่สำคัญในองค์กร
- ด้านโรงงานสีเขียว คือการดำเนินกิจการของโรงงานที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพทำให้โรงงานกับชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันได้





การพัฒนาความสุขขององค์กรโดยรวม จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกันทั้ง 3 มิติ ผ่านเครื่องมือการบริหารจัดการภายในองค์กรของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) ภายในองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านบุคลากร ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้พนักงานสามารถอยู่ และทำงานในองค์กร ซึ่งการใช้เครื่องมือต่างๆ นั้นถ้าดำเนินการได้ดีจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน (Happy 8) เมื่อพนักงานทำงานและอยู่ร่วมกันภายในองค์กร ผลที่ได้จาก

กิจกรรมต่างๆ จะแสดงผ่านดัชนีชี้วัด (Indicators) ซึ่งมีด้วยกัน 3 ด้านเพื่อให้ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของกิจการได้ใช้ติดตาม ซึ่งจะส่งผลไปยังการเติบโตขององค์กร (Growth) ซึ่งถ้าองค์กรเติบโตได้ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของกิจการ ก็จะมีความสุข (Business Owner's Happiness) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีความสุขนั้น ผู้บริหารหรือนักจัดการองค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยมากมาย รวมทั้งการใช้เทคนิคต่างๆ มาช่วยในการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแห่งความสุขให้ได้ นอกจากนี้ยังต้องจำเป็นที่จะต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการชี้วัดความสุขของทั้งองค์กรและพนักงานแต่ละบุคคลที่แม่นยำ เชื่อถือได้

ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ ภายใต้การสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้จัดทำดัชนีสุขภาวะองค์กร หรือ Happy Workplace Index ซึ่งเป็นชุดของตัวแปรที่ช่วยสะท้อนสภาวะปัจจัยที่เกื้อกูลต่อสุขภาวะของคนในองค์กร โดยองค์กรสามารถใช้โปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรออนไลน์ เป็นเครื่องมือพัฒนาแนวทางการสร้างสุขในองค์กร ผ่านกระบวนการตรวจสอบสุขภาวะในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดมุมมองต่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาแนวทางการสร้างสุขในองค์กรร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดัชนีสุขภาวะองค์กรเน้นการพัฒนาองค์กร 5 มิติ เรียกว่า MapHR ประกอบด้วย

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

ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ทำการพัฒนา ‘แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER’ เพื่อเป็นคู่มือและเครื่องมือในการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขด้วยตนเองของคนทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ สามารถนำผลที่ได้มาสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของตนเองได้ทันที โดย

เครื่องมือสำรวจความสุขด้วยตนเอง แบ่งเป็น 9 ส่วนคือ

1. Happy Body :	ร่างกายดี	จำนวน 6 ข้อ
2. Happy Relax :	ผ่อนคลายดี	จำนวน 5 ข้อ
3. Happy Heart :	น้ำใจดี	จำนวน 9 ข้อ
4. Happy Soul :	จิตวิญญาณดี	จำนวน 5 ข้อ
5. Happy Family :	ครอบครัวดี	จำนวน 3 ข้อ
6. Happy Society :	สังคมดี	จำนวน 6 ข้อ
7. Happy Brain :	ใฝ่รู้ดี	จำนวน 3 ข้อ
8. Happy Money :	สุขภาพเงินดี	จำนวน 4 ข้อ
9. Happy Work Life :	การทำงานดี	จำนวน 15 ข้อ

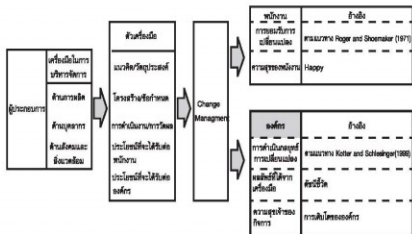
รายละเอียดทั้ง 2 เครื่องมือ สามารถดูเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.happy-workplace.com>

จากการที่เรามีเครื่องมือในการตรวจสอบความสุขทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลแล้ว สิ่งที่ยังเป็นปัญหาที่น่าสนใจคือ ความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

- เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร (Treatment) กับความสุขของพนักงานทั้ง 8 ด้าน (Happy 8)
- เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร (Treatment) กับดัชนีชี้วัดองค์กร (Indicators)
- เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร (Treatment) กับความสุขของเจ้าของสถานประกอบการในรูปของการเติบโตทางธุรกิจ (Business owner's happiness)

ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรถ่ายทอดไปสู่พนักงานนั้น จะดำเนินการผ่านกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและนำไปใช้ กระบวนการหรือกิจกรรมที่ถ่ายทอดไปจะอ้างอิงจากรอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change management ของ Kotter and Schlesinger (1999) เป็นหลัก และจะวัดการยอมรับของพนักงานตามองค์ประกอบของ Roger and Shoemaker (1971) ที่มีต่อเครื่องมือต่างๆ ของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อประเมินความสำเร็จของการนำเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ให้เกิดผล



Roger and Shoemaker (1971) ได้กล่าวถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการยอมรับนวัตกรรม คือการศึกษากระบวนการของจิตใจที่แต่ละบุคคลจะ ตัดใจต่อนวัตกรรมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. **ความรู้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Knowledge)** เป็นขั้นตอนที่ บุคคลมีการรับรู้ทำความเข้าใจกับนวัตกรรม และจะแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ขั้นนี้จะมีความสำคัญในการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ใช้ พัฒนาให้เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยการให้เขาได้เรียนรู้ว่าการ เปลี่ยนแปลงนั้นดีกว่าเดิม จะทำให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมนั้น ดังนั้นการให้ ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมสามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมนั้น โดย Roger and Shoemaker (1971) เชื่อว่าการติดต่อรับข่าวสารจากสื่อมวลชน

(Mass media) และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การติดต่อกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในสังคมมีผลต่อบุคคลทำให้มีความรู้ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ความรู้ในขั้นนี้แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

- ประเภทที่ 1 ความรู้ในการตระหนักว่านวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นว่าเกิดขึ้นและทำหน้าที่อะไรบ้าง
- ประเภทที่ 2 ความรู้ว่าจะใช้นวัตกรรมให้เหมาะสมได้อย่างไร (How to Knowledge) ความรู้นี้จะช่วยให้ใช้นวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยเข้าใจถึงความปลอดภัย วิธีการใช้อย่างถูกต้อง ซึ่งปริมาณความถูกต้องจะต้องมากขึ้นตามความซับซ้อนของนวัตกรรม ถ้าขาดความรู้ในเรื่องนี้ในขณะที่ทดลองนวัตกรรมจะเกิดการปฏิเสธต่อด้านนวัตกรรมได้
- ประเภทที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการหรือกฎเกณฑ์เบื้องหลังนวัตกรรมนั้น (Principle Knowledge) เป็นการรู้กฎเกณฑ์ หลักการของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

2. การจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลง (Persuasion) เป็นขั้นที่บุคคลสร้างทัศนคติเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลที่จะชอบ หรือไม่ชอบนวัตกรรมนั้น โดยบุคคลจะแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่า จะก่อให้เกิดผลดีผลเสียอย่างไรต่อตัวเขาทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีความเหมาะสมกับงานและหน่วยงานที่เขาทำหรือไม่ รวมทั้งมีประโยชน์มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีประโยชน์มากจะมีความรู้สึกทางบวก แต่ถ้าคิดว่าไม่มีประโยชน์ หรือมีประโยชน์น้อยจะนำไปสู่ความรู้สึกทางลบ ซึ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะช่วยให้การพัฒนาทัศนคติที่ชอบ หรือไม่ชอบนวัตกรรมและบุคคลจะนำเอาคุณลักษณะเกี่ยวกับนวัตกรรม 5 ประการ มาพิจารณาในการสร้างทัศนคติร่วมด้วย แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ทักษะคิดเฉพาะก่อนวัดกรรม ทักษะคิดชนิดนี้มีความสำคัญต่อทั้งนวัตกรรมที่เผยแพร่ในปัจจุบัน และนวัตกรรมที่จะเผยแพร่ในอนาคต โดยถ้ามีทักษะคิดที่ไม่ดีก่อนวัดกรรมปัจจุบันก็จะมีทักษะคิดทางลบก่อนวัดกรรมในอนาคตด้วย
2. ทักษะคิดทั่วไปที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง (Decision) ชั้นนี้บุคคลจะกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมโดยมีการทดลองนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานการณ์ของตัวเอง หรือมีการทดลองนวัตกรรมโดยผ่านผู้อื่นซึ่งเคยมีประสบการณ์ ที่มีลักษณะงานหรือสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันในการเปลี่ยนแปลงและเห็นว่าดี ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้น การยอมรับหรือการปฏิเสธนวัตกรรมนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งการปฏิเสธในระยะนี้มี 2 กรณี คือ พิจารณาว่าจะยอมรับโดยการทดลองใช้ แต่ตัดสินใจไม่ยอมรับ และไม่เคียดคิดว่าจะยอมรับนวัตกรรมนั้นเลย ส่วนในกรณีที่ยอมรับนวัตกรรมนั้นแล้วก็อาจเลิกยอมรับได้ (Discontinuance) เนื่องจากมีนวัตกรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิมจึงเปลี่ยนไปใช้นวัตกรรมใหม่ หรือเลิกยอมรับเนื่องจากไม่พอใจต่อผลหรือประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น

4. การยืนยันการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Confirmation) ขั้นตอนนี้บุคคลจะแสวงหาการเสริมแรงเพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจต่อนวัตกรรมที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ถ้าภายหลังพบข้อมูลข่าวสารเชิงลบต่อนวัตกรรมก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นได้ และถ้าหากพบข้อมูลข่าวสารเชิงบวกต่อนวัตกรรมก็จะนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในงานประจำ

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปร 5 ลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะของนวัตกรรม ประกอบด้วย

- การเปรียบเทียบกับประโยชน์ (Relative advantage) การที่ผู้ปฏิบัติคิดว่านวัตกรรมใหม่มีประโยชน์มากกว่าวิธีเดิมการยอมรับจะสูงขึ้น
- ความเข้ากันได้หรือไปด้วยกันได้ (Compatibility) คือการที่ผู้ปฏิบัติคิดว่านวัตกรรมนั้นเข้ากันได้กับค่านิยมประสบการณ์ในอดีตและสอดคล้องกับความต้องการ การยอมรับจะง่ายและเร็วขึ้น
- ความสลับซับซ้อน (Complexity) ถ้าผู้ปฏิบัติเห็นว่านวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นยากต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ การยอมรับจะช้าลง
- ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Trial ability) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถในการนำไปทดลองใช้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่เสี่ยงน้อยลง การยอมรับจึงมีมากกว่านวัตกรรมที่ไม่สามารถปฏิบัติได้
- ความสามารถในการสังเกตผลได้ (Observables) คือนวัตกรรมนั้นสามารถมองเห็นผลได้ชัดเจนการยอมรับจะง่ายและรวดเร็ว

2. ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อเผยแพร่ร่นวัตกรรม ประกอบด้วยช่องสื่อสารมวลชนที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้รวดเร็วเหมาะกับการเผยแพร่ในกลุ่มบุคคลจำนวนมาก และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งในทางปฏิบัติควรใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันและมีประโยชน์มากในชั้นความรู้และงใจบุคคล

3. ระบบสังคม (Social system) ซึ่งหมายถึงลักษณะทั้งหมดของหน่วยสังคมนั้นที่มีความแตกต่างกันในด้านหน้าที่แต่ยึดเหนี่ยวกัน ไว้โดยการมีเป้าหมายร่วมกัน โครงสร้างของระบบสังคมสามารถขัดขวางหรือส่งเสริมการยอมรับของสมาชิกในสังคม ซึ่งถือว่าเป็นอิทธิพลของระบบ (System effects) โดยมาจาก

- ปทัสถานของสังคมที่มีแนวคิดสมัยใหม่จะยอมรับนวัตกรรมได้เร็วกว่าปทัสถานแบบประเพณีนิยม
- สถานะทางสังคม หรือตำแหน่งทางสังคมที่สูงจะยอมรับได้เร็วกว่าผู้ที่มีสถานะทางสังคมต่ำ
- ระดับชั้นหรือสายบังคับบัญชา
- ตัวแปรอื่นในระบบสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในระบบสังคม เช่นการให้ความรู้ และการติดต่อสื่อสารและการมีผู้นำทางความคิด ระบบสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมนั้น และมีผลต่อความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม

4. ความพยายามในการสนับสนุนการยอมรับนวัตกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางที่เขาต้องการเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโดย

- ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง
- สร้างความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- วินิจฉัยปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
- ทำให้เกิดการมุ่งมั่นในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- แผลงสิ่งที่ตั้งใจลงสู่การปฏิบัติ
- ดำรงการเปลี่ยนแปลง และ ป้องกันความไม่ต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง
- บรรลุผลสำเร็จระหว่างความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้กับผู้ปฏิบัติงาน

5. ชนิดของการตัดสินใจก่อนวัดกรรม ประกอบด้วย

- ชนิดการตัดสินใจระดับบุคคล (Optional) เป็นชนิดที่บุคคลเลือกในการตัดสินใจด้วยตัวเองอย่างอิสระในการยอมรับหรือไม่ยอมรับ เป็นชนิดที่ทำให้เกิดความรวดเร็วที่สุด
- ชนิดที่ตัดสินใจโดยกลุ่ม (Collection) มีผลให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก การตัดสินใจชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในระบบสังคม ซึ่งพบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อนวัดกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับวัดกรรมและความพึงพอใจของสมาชิก
- ชนิดที่ตัดสินใจจากผู้มีอำนาจ (Authority) เป็นการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจจะทำให้เกิดความรวดเร็วแต่ถ้าการตัดสินใจนั้นเป็นแบบประเพณีนิยมก็จะนำไปสู่ความล่าช้าได้เช่นกัน

Marchant and May (1993) ได้ให้แนวคิดว่าการทำให้เกิดประสิทธิผลการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงการสนับสนุนดังนี้

- เตรียมบุคคลให้พร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ความชัดเจนถึงเหตุผลและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- รับฟังด้วยความเห็นใจ สนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์แก่บุคคลให้สามารถปรับตัวขจัดเขยความรู้สึกสูญเสียได้
- สื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงสถานการณ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อบุคคลสับสนจะไม่สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างเพียงพอเหมาะสม และถ้าขาดการสนับสนุนช่วยเหลือก็จะได้รับแต่ข่าวลือ
- การให้บุคคลมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจต่อความสำเร็จในอนาคตโดยจะทำให้บุคคลเกิดความมั่นคง และรู้สึกเป็นเจ้าของ

Loveridge and Cummings (1996) ได้ให้แนวคิดสนับสนุนเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการดังต่อไปนี้

- เมื่อบุคคลเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นความคิดของเขาเอง จะให้ความร่วมมือพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความคิดของเขาพร้อมด้วย
- เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้มีอำนาจหรือผู้ร่วมวิชาชีพซึ่งก็คือกลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนนั่นเอง
- การเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยแก้ไขปัญหาก็บุคคลกำลังเผชิญอยู่ จะทำให้ได้รับการยอมรับและให้ความร่วมมือง่ายขึ้น
- ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความปลอดภัย และมีอิสระในงานเพิ่มขึ้นก็จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับค่านิยม และความคิดของบุคคล จะได้รับความร่วมมือเพิ่มขึ้น
- บุคคลที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น และเห็นด้วยกับปัญหาจะทำให้เกิดการยอมรับเพิ่มขึ้น
- การจัดให้มีการอบรมทักษะความชำนาญใหม่ๆ และมีการเสริมแรงทางบวกเป็นระยะจะส่งเสริมให้เกิดการยอมรับเพิ่มขึ้น
- ควรให้มีการเริ่มทดลองการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มที่มีการยอมรับมากที่สุดก่อน
- จัดการประชุมในหน่วยงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคอยู่เสมอ จะทำให้ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้น

Kotter and Schlesinger (1999) เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงตามที่ตั้งเป้าหมาย มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่

- การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) เป็นการให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอถูกต้องแก่บุคคล เพื่อให้เข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แผนการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างจะช่วยลดความไม่แน่นอน ซึ่งบุคคลสามารถลดระดับความไม่แน่นอนโดยการได้รับข้อมูลข่าวสาร
- การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง (Participation and Involvement) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อบุคคลร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผน กำหนดเป้าหมายและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะเข้าใจเหตุผล การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า ลดความไม่แน่นอนลง การคุกคามต่อผลประโยชน์ส่วนตัวและค่านิยมทางสังคมจะลดลง การต่อต้านจึงลดลง
- การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support) เป็นวิธีการโดยผู้บริหารจะสนับสนุนช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาจากการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงช่วยลดความกลัวและวิตกกังวล โดยการให้เวลาในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ช่วยสาธิตอบรมความรู้ ทักษะความชำนาญใหม่ๆ ร่วมทั้งสร้างกลุ่มที่ปรึกษา มีการรับฟัง ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงลดการต่อต้านลง

- การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย (Negotiation and Agreement) เป็นวิธีการเจรจาประนีประนอม และมีการตกลงร่วมกันกับผู้ที่มีรู้สึกสูญเสียต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความรู้สึกถูกคุกคามลงจึงลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างความร่วมมือ และเพิ่มการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง
- การจัดการกระทำและการร่วมมือ (Manipulation and Cooperation) เป็นวิธีการเลือกให้ข้อมูลข่าวสาร เฉพาะด้านที่มีประโยชน์หรือที่มีผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง และระงับข้อมูลที่อาจคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยของบุคคล รวมทั้งประสานผู้นำการต่อต้านเข้ามา มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้ลดการต่อต้านนำไปสู่ความร่วมมือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน (Explicit and Implicit coercion) เป็นวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลต่อผู้ที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการลงโทษโดยการงดรางวัล หรือความตึงความชอบเมื่อไม่ปฏิบัติตาม จะมีผลลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วแต่ไม่ถาวร เหมาะที่จะใช้ในกรณีเร่งด่วน ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้

จากการศึกษาในโครงการเสริมสร้างสุขภาพอุตสาหกรรมแบบมากมีศรีสุข (สบบม.) แสดงให้เห็นได้ว่าการยอมรับของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เปรียบเสมือนการปรับ Mindset ของผู้ปฏิบัติ ให้มีการยอมรับในการใช้เครื่องมือ นั้น ๆ ที่สถานประกอบการนำมาใช้ในการบริหาร และเมื่อพนักงานมีความสุข จะส่งผลไปยังผลการทำงานที่ดี

และทำให้ผู้ประกอบการมีความสุข โดยผลของงานวิจัยสามารถสรุปได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักดังนี้

1. การยอมรับของพนักงานต่อเครื่องมือบริหารจัดการของสถานประกอบการส่งผลต่อความพึงพอใจ หรือความสุขโดยรวมของการใช้เครื่องมือในการบริหารองค์กร

2. ในทัศนคติของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการของสถานประกอบการส่งผลต่อความสุขทั้ง 8 ด้านของพนักงาน

3. ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความสุขทั้ง 8 ด้านของพนักงานพร้อมทั้งเพิ่มผลผลิตในสถานประกอบการโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ และรายละเอียดผลการวิจัยโดยสรุป แสดงได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การยอมรับของพนักงานต่อเครื่องมือบริหารจัดการของสถานประกอบการส่งผลต่อความพึงพอใจ หรือความสุขโดยรวมของการใช้เครื่องมือในการบริหารองค์กร

อ้างอิงตามข้อมูลในตารางที่ 1 พบว่า

- มิตติการยอมรับด้านความรู้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมิติที่มีระดับความสัมพันธ์กับความสุขของพนักงานโดยรวมในการทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ได้แก่
 - กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5710

- ISO9000 ให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.4130
- มิติการยอมรับด้านการใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมิติที่มีระดับความสัมพันธ์กับความสุขของพนักงานโดยรวมในการทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ได้แก่
 - เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) ให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.6160
- มิติการยอมรับด้านการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมิติที่มีระดับความสัมพันธ์กับความสุขของพนักงานโดยรวมในการทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ได้แก่
 - การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving) ให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5660
 - 5ส. ให้ระดับความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.5060
- มิติการยอมรับด้านการยืนยันการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นมิติที่มีระดับความสัมพันธ์กับความสุขของพนักงานโดยรวมในการทำเครื่องมือสูงที่สุดในหลาย ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ได้แก่
 - ความปลอดภัย (Safety) ซึ่งให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5970
 - สิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5550
 - Lean ซึ่งให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5530
 - การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) ซึ่งให้ระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.5070

ตารางที่ 1 Correlation Matrix ระหว่างมิติการยอมรับกับความสุขโดยรวมที่พนักงานได้ทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร โดยที่สมมติฐานการทดสอบคือ

H0: มิติการยอมรับเบ็ดเสร็จโดยรวมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขโดยรวมของทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร

H1: มิติการยอมรับเบ็ดเสร็จโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสุขโดยรวมของทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร

เครื่องมือในการบริหารองค์กร	มิติการยอมรับ	1. ความรู้ ที่ต้องการ เปลี่ยนแปลง	2. การจุดใจ ต่อการ เปลี่ยนแปลง	3. การตัดสินใจ ต่อการ เปลี่ยนแปลง	4. การยืนยัน การยอมรับการ เปลี่ยนแปลง
1. ISO9000		0.4130	0.3290	0.3840	0.3270
2. 5ส.		0.4720	0.4360	0.5060	0.4900
3. Lean		0.4110	0.4640	0.5320	0.5530
4. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)		0.4950	0.4320	0.4820	0.5070
5. การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving)		0.4530	0.5230	0.5660	0.5100
6. ความปลอดภัย (Safety)		0.5930	0.5240	0.5880	0.5970
7. ทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)		0.5090	0.6160	0.6040	0.5920
8. กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (CSR)		0.5710	0.4330	0.4490	0.4740
9. สิ่งแวดล้อม (Environment)		0.4810	0.5020	0.5500	0.5550

Pearson Correlation (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed))

หมายเหตุ - ตัวเลขใน cell. ที่มีสีพื้น หมายถึง มีค่า Pearson Correlation สูงที่สุด

ส่วนที่ 2 ในทัศนคติของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการของสถานประกอบการส่งผลต่อความสุขทั้ง 8 ด้านของพนักงาน

อ้างอิงตามข้อมูลในตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาในทัศนคติของพนักงานในเรื่องความสุขทั้ง 8 ที่เกิดจากการยอมรับในการปฏิบัติงานในเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการของสถานประกอบการ พบว่า

- การยอมรับของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร อาทิเช่น ISO 9001 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving) ทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) และ กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขด้าน Happy Brain : ใฝ่รู้ดี มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1
- ในขณะที่การยอมรับของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย 5ส. และ Lean จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขด้าน Happy Body : ร่างกายดี มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1
- นอกจากนี้ ยังพบว่า การยอมรับของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขด้าน Happy Soul : จิตวิญญาณดี มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1

ผลสรุปของระดับความสัมพันธ์ 3 อันดับแรกของ ตารางที่ 2 Correlation ระหว่างมิติการยอมรับกับความสุขโดยรวมที่พนักงานได้ทำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร

เครื่องมือ	ประเภทความสุขของพนักงานทั้ง 8 (Happy 8)	ระดับความสัมพันธ์
1. ISO9000	Happy Brain Happy Soul , Happy Money Happy Society	0.408 0.284 0.281
2. 5ส.	Happy Body Happy Heart Happy Brain	0.487 0.460 0.434
3. Lean	Happy Body Happy Brain Happy Heart	0.531 0.502 0.485
4. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)	Happy Brain Happy Heart , Happy Soul Happy Body	0.453 0.411 0.390
5. การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving)	Happy Brain Happy Heart Happy Money	0.443 0.415 0.405
6. ความปลอดภัย (Safety)	Happy Brain Happy Body Happy Heart	0.550 0.499 0.498
7. ทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)	Happy Brain Happy Body Happy Heart	0.575 0.550 0.548
8. กิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR)	Happy Brain Happy Soul Happy Body	0.502 0.492 0.489

ตารางที่ 2 Correlation Matrix ระหว่างมิติการยอมรับกับความสุขทั้ง 8 ของพนักงาน (Happy 8)

โดยที่ขนาดตัวฐานทดสอบคือ

H0: มิติการยอมรับแต่ละข้อมุมของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขทั้ง 8 ของพนักงาน (Happy 8)

Ha: มิติการยอมรับแต่ละข้อมุมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสุขทั้ง 8 ของพนักงาน (Happy 8)

	Happy 8	Happy Body	Happy Heart	Happy Soul	Happy Relax	Happy Brain	Happy Money	Happy Family	Happy Society
มิติการยอมรับเฉลี่ยของ การทำเครื่องมือหรือองค์กร									
1. ISO9000	0.273	0.272	0.284	0.263	0.408	0.284	0.241	0.281	
2. 5s	0.487	0.460	0.418	0.423	0.434	0.358	0.395	0.414	
3. Lean	0.531	0.485	0.417	0.442	0.502	0.422	0.473	0.451	
4. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)	0.390	0.411	0.411	0.355	0.453	0.375	0.361	0.311	
5. การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving)	0.380	0.415	0.349	0.368	0.443	0.405	0.350	0.357	
6. ความปลอดภัย (Safety)	0.499	0.498	0.473	0.457	0.550	0.365	0.411	0.426	
7. ทรัพยากรบุคคล (HRM-HRD)	0.550	0.548	0.543	0.433	0.575	0.464	0.491	0.494	
8. กิจกรรมที่ยอมรับเพื่อรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร (CSR)	0.489	0.446	0.492	0.458	0.534	0.429	0.400	0.365	
9. สิ่งแวดล้อม (Environment)	0.392	0.439	0.443	0.377	0.423	0.414	0.357	0.384	

Pearson Correlation (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed))

หมายเหตุ - ช่องสีเทา cell ที่สัมพันธ์ หมายถึง มิติ Pearson Correlation สูงที่สุด

ส่วนที่ 3 ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความสุขทั้ง 8 ด้านของพนักงาน พร้อมทั้งเพิ่มผลผลิตในสถานประกอบการโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ

ผลการศึกษาในส่วนนี้นำเสนอเพื่อให้ทราบถึงมุมมองในเรื่องการเสริมสร้างความสุขของพนักงานทั้ง 8 มาจากการการยอมรับของพนักงานในเครื่องมือโต โดยอ้างอิงจากตารางที่ 2 (อ่านผลจากมุมมองค่าที่มากที่สุดในแต่ละ row หรือแต่ละเครื่องมือ) ผลการวิเคราะห์ที่ในมุมมองดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

ทุกความสุขทั้ง 8 ของพนักงาน (อ้างอิงตามข้อมูลในตารางที่ 2) พบว่าทุกความสุขทั้ง 8 ของพนักงาน ยกเว้น Happy Relax: ผ่อนคลายดี จะมีความสัมพันธ์กับการใช้เครื่องมือบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) สูงที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์ดังนี้

- | | | |
|-------------------|--------------|---------------|
| - Happy Body : | ร่างกายดี | เท่ากับ 0.550 |
| - Happy Heart : | น้ำใจดี | เท่ากับ 0.548 |
| - Happy Soul : | จิตวิญญาณดี | เท่ากับ 0.543 |
| - Happy Brain : | ใฝ่รู้ดี | เท่ากับ 0.575 |
| - Happy Money : | สุขภาพเงินดี | เท่ากับ 0.464 |
| - Happy Family : | ครอบครัวดี | เท่ากับ 0.491 |
| - Happy Society : | สังคมดี | เท่ากับ 0.494 |

สำหรับความสุขด้าน Happy Relax: ผ่อนคลายดี จะมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับเครื่องมือบริหารจัดการด้านกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.458

ทั้งนี้สถานประกอบการต้องคำนึงและให้ความสำคัญเรื่องการยอมรับของพนักงานทั้งด้านความรู้ต้องการเปลี่ยนแปลง การจูงใจให้ทำตาม การตัดสิ่งใจทดลองทำ และการยืนยันโดยให้พนักงานทำซ้ำจนยอมรับ



บทสรุป

เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่า เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการในสถานประกอบการมีประโยชน์ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่สถานประกอบการที่นำไปใช้ แต่กลับส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด รู้สึกเป็นภาระเพิ่มเติมในการทำงาน

ในการศึกษาค้างนี้ แสดงให้เห็นถึงตัวกลางที่ทำให้การใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสร้างให้เกิดความสุขแก่พนักงาน โดยการดำเนินการใช้เครื่องมือใดๆ ต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดการยอมรับ ทั้ง 4 มิติอันได้แก่ การให้ความรู้ สร้างสิ่งจูงใจ ให้โอกาสได้ทดลองทำ และให้ทำซ้ำๆ จนชำนาญ ผลที่ได้ก็คือพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติ หรือได้รับผลกระทบนั้นจะมีความสุข ภายใต้การบริหารจัดการของสถานประกอบการ

นอกจากนั้น เครื่องมือการบริหารจัดการ ยังเชื่อมโยงไปสู่ความสุขทั้ง 8 ด้าน (Happy 8) ทำให้สถานประกอบการได้รับประโยชน์เป็นองค์กรที่มีความสุขทั้งในด้านผลการดำเนินงาน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล) และพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร





Happy 8 😊
Workplace™ HeHa

3

ความสุขของพนักงาน
กับการเพิ่มผลผลิต
สวนทางกันหรือไม่





ความสุขของพนักงาน กับการเพิ่มผลผลิต สวนทางกันหรือไม่



ทำให้พนักงานมีความสุข..แล้วประสิทธิผลในการทำงานจะเกิดขึ้นเอง” ประโยคทำนองนี้ ท่านคงได้ยินกันหลายครั้ง ในขณะที่กำลังเห็นดีเห็นงามกับความคิดนี้ ในเบื้องลึกของจิตใต้สำนึกของผู้ประกอบการ อาจมีความกังวลว่า ทำให้พนักงานมีความสุขมากเกินไปก็อาจไม่คุ้มค่า คนเรากล้าสบายเกินไป ผลผลิตก็มักไม่น่าประทับใจเพราะเมื่อขาดแรงกดดัน ประสิทธิภาพของพนักงาน มักตกลงเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการให้ความสุขกับพนักงาน ควรมีความพอดี แต่จุดที่พอดี คุ้มค่า ด้วยเงื่อนไขที่ถูกต้อนั้นอยู่ตรงไหน และเหตุใดเมื่อให้ความสุขแก่พนักงานแล้ว แต่ละคนจึงมีประสิทธิภาพไม่เท่ากัน

หากมองว่าพนักงานเป็น subject ผู้ถูกกระทำ และกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขต่างๆเป็น treatment การที่กระทำการ treatment ลงไปในกลุ่ม subject แต่ได้ผลออกมาไม่เหมือนกันในแต่ละ subject เราคงสนใจเป็นพิเศษกับสมมติฐานที่ว่า “subject แต่ละคนมีคุณสมบัติต่างกัน” จึงทำให้เกิดผลจาก treatment ไม่เหมือนกัน อะไรคือคุณสมบัติสำคัญที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน ซึ่งส่งผลแตกต่างกัน แม้ว่าจะได้รับ treatment เหมือนๆกัน

ตามระบบสมรรถนะของ Scott Parry (1998) ที่นิยมใช้กันทั่วไป มักกำหนดสมรรถนะ (competency) ของพนักงานด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ

- Knowledge (K) คือสิ่งที่ต้องการให้ "รู้"
- Skills (S) คือสิ่งที่ต้องการให้ "ทำ" และ
- Attribute (A) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ "เป็น"

Knowledge และ Skills นั้นสามารถพัฒนาได้ด้วยกรรมวิธีต่างๆ ให้มีระดับตามที่ต้องการได้อย่างชัดเจน แต่ Attribute เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคล มีความซับซ้อนยากต่อการพัฒนา และยังเป็นปัจจัยเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนา Knowledge และ Skills ของพนักงานในภายหลัง

จากการศึกษาของ Henry Toi, 2007 พบว่าบุคคลที่จะประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะ SUCCESS ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา Knowledge และ Skills ซึ่งจะประกอบไปด้วย

- S : Suppleness (ความยืดหยุ่นในการคิด)
- U : Understanding (ความเข้าใจโลกรอบตัว)
- C : Constructiveness (ความคิดดีคิดชอบต่อตัวเอง)
- C : Courageous Thinking (ความกล้าคิดและกล้าที่จะคิดต่าง)
- E : Exactness (ความถูกต้องแม่นยำในการสื่อความและกระบวนการคิด)
- S : Self-management (ความมีทักษะในการจัดการตนเอง)
- S : Silliness (ความมีทักษะในการใช้อารมณ์ขัน)

Stephen R. Covey, 1989 ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีประสิทธิภาพไว้ใน The Seven Habits of Highly Effective People ดังนี้

Habit 1: Be Proactive เสาะหาสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงและกล้าตัดสินใจ

Habit 2: Begin with the End in Mind มีวิสัยทัศน์มองเห็นเป้าหมาย และใช้เป็นจุดหมายในการเริ่มต้นดำเนินการต่างๆ

Habit 3: Put First Things First จัดลำดับความสำคัญได้เหมาะสม ดำเนินการอย่างมียุทธวิธี ไม่ดำเนินการในลักษณะแก้ปัญหาวิกฤติจนตัวตลอดเวลา

Habit 4: Think Win-Win มีแนวคิดเชิงบูรณาการ มองเห็นผลประโยชน์ร่วมของหลายฝ่าย ทำงานร่วมหลายภาคส่วนได้

Habit 5: Seek First to Understand, Then to be Understood เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถเข้าใจ สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์

Habit 6: Synergize เป็นศูนย์รวมพลังในการทำงานร่วมกันของคนจำนวนมาก นำทีมทำงานสำเร็จซึ่งเป็นงานที่ไม่สามารถบรรลุได้หากดำเนินการโดยผู้ใดเพียงลำพัง

Habit 7: Sharpen the Saw มองเห็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาและวางแผนการพัฒนาได้เหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมของตนเองและทีมงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

Arthur L. Costa & Bena Kalick, 2000 ได้กำหนดนิสัยความสำเร็จ 16 ประการ ไว้ดังนี้

1. คิดแบบยืดหยุ่น
2. สร้างสรรค์ จินตนาการและนวัตกรรม
3. หมั่นเปิดใจใฝ่เรียนรู้
4. ฟังฉันทมิตร
5. ใช้ผัสสะทั้งหมด
6. สนองตอบอย่างตื่นตาตื่นใจ
7. คิดแบบฟังพาอาศัยและแบ่งปัน

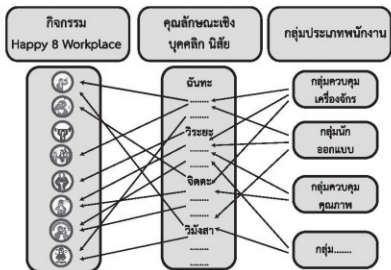
8. ช่างถ่อม
9. ประยุกต์เรื่องที่รู้มาแล้วกับสถานการณ์ใหม่
10. เกาะติด
11. เสียอย่างรับผิดชอบ
12. ฝ่าหาความถูกต้องแม่นยำ
13. คิดและสื่ออย่างชัดเจนและแม่นยำเที่ยงตรง
14. สุขุม คิดก่อนทำ
15. รู้คิด (คิดเรื่องความคิด-Metacognition)
16. อารมณ์ขัน

จะเห็นว่า Attributes ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานแต่ละคน มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ บุคลิก และนิสัย ซึ่งผ่านการหล่อหลอมมาเป็นเวลานาน และเป็นผลจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่น้อย อย่างไรก็ตามบุคลิกและนิสัยเหล่านี้ ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ด้วยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หากมีการวิเคราะห์และจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเราสามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อส่งผลต่อคุณลักษณะเฉพาะอย่าง เพื่อการพัฒนากลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ ให้มีบุคลิกนิสัยเหมาะกับสมรรถนะทางด้านความรู้และทักษะที่เราต้องการจากพนักงานกลุ่มนั้น ตัวอย่างเช่น พนักงานในสายการผลิตที่ทำงานกับเครื่องจักรที่ต้องการความละเอียด ทำงานโดยใช้สายตา และการยืนต่อเนืองเป็นเวลานาน เมื่อพิจารณาในเรื่องความรู้และทักษะ จะมีทักษะในการใช้เครื่องจักรและเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ด้านการอ่านแบบ คำวน ตั้งโปรแกรมควบคุมเครื่องจักร ฯลฯ และในส่วนของคุณลักษณะ จะต้องมีความยืดหยุ่น มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงเหมาะกับการยืน และมีบุคลิกและนิสัย ใจเย็น

ละเอียดรอบครอบ ตระหนักรู้ประสิทธิภาพและความผิดพลาดของตัวเอง
สร้างสรรค์ในการผ่อนคลายตัวเอง เป็นต้น

ดังนั้นเราสามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นพื้นฐาน
และพัฒนาบุคคลิกนิสัยที่เกื้อกูลต่อลักษณะงานนี้ เพิ่มขึ้นได้ด้วยกิจกรรมที่
สอดคล้องกัน เช่น การฝึกสมาธิ นันทนาการที่ใช้มือในการทำงานละเอียด
ซับซ้อน เทคนิคการผ่อนคลายตัวเอง เป็นต้น

จะเห็นว่ากลุ่มของกิจกรรมเหล่านี้คงไม่เหมาะกับพนักงานชาย ซึ่งต้องการ
treatment ที่เสริมลักษณะบุคคลิกนิสัยที่แตกต่างไป เช่น การตรงต่อเวลา การ
เป็นผู้ฟังอย่างสร้างสรรค์ จริยธรรมในงานชาย เป็นต้น ดังนั้น แทนที่เราจะเลือก
ดำเนินกิจกรรม Happy Workplace โดยทำสิ่งต่างๆเหมือนกันทั้งองค์กร เรา
สามารถกำหนดกลุ่มพนักงานประเภทต่างๆ ตามสายงานที่ต้องการบุคคลิกนิสัย
คล้ายกัน และกำหนดกิจกรรมที่ควรทำให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม ดังนี้แล้วจะได้
ทั้งความสุขและสมรรถนะของพนักงานที่ตรงต่อลักษณะงาน โดยใช้ทรัพยากร
ขององค์กรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด ดังแสดงในรูป



ความท้าทายของแนวทางวิเคราะห์และคัดเลือกกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
นี้อยู่ที่ฐานองค์ความรู้ในการ

1. วิเคราะห์คุณลักษณะของพนักงานในแต่ละสายงาน
2. พัฒนาเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะพนักงาน
3. การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะของพนักงานและ
รายการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณลักษณะเหล่านั้น

การวิเคราะห์คุณลักษณะของพนักงาน และวิธีการประเมินฯ นั้นมีการ
พัฒนาใช้ในแวดวงอุตสาหกรรมอยู่พอสมควร ซึ่งเป็นโมเดลในระบบสมรรถนะ

(competency-based system) ในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นเราจึงจะให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และรายการกิจกรรมที่ควรเลือกมาดำเนินการให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึงลักษณะธุรกิจ รูปแบบการบริหาร และ ทรัพยากรขององค์กรเช่นกัน

ในส่วนของผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาองค์กรไม่ว่ารูปแบบใดๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการเอง เพราะจะเป็นตัวกำหนดถึงผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจนถึงการเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรด้วย ดังแสดงในรูป



รูปแสดงภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการจัดให้มีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในส่วนลักษณะพื้นฐาน (Basic Attribute Module) พบว่าหัวข้อที่จัดสัมภาษณ์ควรจัดให้เหมาะสมกับสถานะของผู้ประกอบการที่มีลักษณะเฉพาะ และหลากหลายมาก จากการศึกษา ทบทวนเอกสารพบว่าผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จและสนใจพัฒนา พนักงานให้มีความสุขนั้นจำเป็นต้องมีสถานะผู้นำที่สูง เมื่อพิจารณาประเภท ผู้นำที่จำแนกโดย Likert's leadership styles ที่ได้แบ่งผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจ (Exploitative authority)
2. ผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างเมตตา
3. ผู้นำแบบการปรึกษาหารือ
4. ผู้นำที่เน้นความร่วมมือกับทุกฝ่าย

ดังนั้นผู้บริหารที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสุขภาวะอุตสาหกรรม แบบมากมีคริสสุข (สบม.) ควรจะเป็นประเภทที่ 2-4 และควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)
7. ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring)

ในการพัฒนาศักยภาพและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถยึดหลักการผลิตต้นไม้ที่มีคุณภาพได้ โดยควรมีวิธีการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. **การหาแม่ลีดพันธุ์** เป็นสิ่งแรกสุดที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การหารูปแบบ ตัวอย่าง(Model) หรือสไตล์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีชื่อเสียงด้านต่างๆ ก่อน อาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียว หรือเป็นส่วนผสมของผู้นำหลายๆคนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนา

2. **การหาดิน** หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรา กำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง เราควรจะนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์กโชว์ เราจะต้องนำตัวเองไปคลุกคลีกับคนในวงการนี้หรือถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน เราก็อาจต้องนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับคนในวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้นๆ เป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อภาวะผู้นำในแบบที่ต้องการ

3. **การรดน้ำพรุนดิน** เพราะการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรุนดินนั้น นอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุยเพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่ายแล้ว เราควรจะสังเกตดูด้วยว่าดินประเภทนั้นถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผลิตสังเกตหรือไม่ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้ง เช่นเดียวกันกับการที่เราคิดว่าสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่เราต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้ว อาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช เนื่องจากอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือ การขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็ไปคำนึงต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่าเรา มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่าเรากลัวว่าจะพูดผิดบ้าง กลัวว่าจะพูดไม่ดีบ้าง กลัวว่าจะโดนหัวเราะบ้าง ทั้งหมดที่ตัวเองก็พูดเก่ง พูดดีตอนที่อยู่กับเพื่อนๆอยู่กับลูกน้อง หรืออยู่กับคนที่คิดว่าด้อยกว่าตัวเอง ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญคือ ตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ การที่จะเป็นคนที่มีความรู้ด้านนี้ มิได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้แล้ว ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกไม่ทันหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก

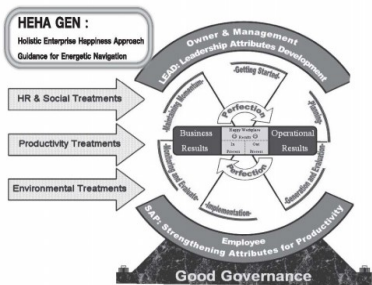
สำหรับแนวทางการพัฒนาสภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถทำการฝึกอบรมหรือสอนสั่งโดยตรงได้ แต่ควรจะใช้วิธี Coaching หรือ Focus Group Discussion ตามหลักการดังรูป ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในขั้นต่อไปนั้น คณะทำงานควรจะพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสุขภาวะอุตสาหกรรมแบบมากมีศรีสุข ดังแสดงในรูป



หลักการ Coaching เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

โดยสรุปในการประยุกต์การสร้างความสุข ควบคู่กับการเพิ่มผลผลิต หรือการนำกระบวนการ HEHA เข้าสู่องค์กรนั้น จะต้องใช้หลักการดังแสดง ในภาพข้างล่าง ซึ่งได้แสดงถึงแหล่งกำเนิดของ HEHA ในองค์กร หรือ HEHA GEN (Guidance for Energetic Navigation) ซึ่งจะประกอบด้วยสนามแม่เหล็กที่เกิดจาก 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้บริหาร และส่วนของพนักงาน ซึ่งถ้าได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องก็จะทำให้มีสนามแม่เหล็กที่แรงและเข้มแข็งที่จะ ผลักดันแท่นเหล็กที่อยู่ภายในให้เกิดการหมุนตามขั้นตอนของ HEHA Approach ทั้ง 7 ขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลให้เกิด Happy Workplace ทั้ง 2 ส่วน คือ

- ส่วนในกระบวนการทำงาน (Internal process) เช่น การเพิ่มผลผลิตอย่างมีส่วนร่วม Kaizen 5ส ฯลฯ
- ส่วนนอกกระบวนการทำงาน (External process) เช่น การให้สวัสดิการต่างๆ รายละเอียดของกระบวนการ จะกล่าวในบทที่ 4 ต่อไป



HEHA GEN : Holistic Enterprise Happiness Approach Guidance for Energetic Navigation

4

HEHA Model : Holistic Enterprise

Happiness Approach

การเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับความสุข

ในองค์กรอย่างเป็นระบบ







HEHA Model : Holistic Enterprise

Happiness Approach

การเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับความสุข
ในองค์กรอย่างเป็นระบบ



ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต่างๆ หันกลับมามุ่งเน้น การเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร ฉะนั้นกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารการเงิน การบริหารการผลิต หรือการจัดการการตลาด จึงถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กรในรูปแบบของเครื่องมือหรือระบบ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการใช้จ่ายเป็นแบบผันแปร การควบคุมงบประมาณ ระบบคุณภาพ ISO9001 การผลิตแบบลีน การประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) การบำรุงรักษาเชิงวิวัฒนาการโดยรวม (TPM) หรือกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งมักจะสร้างความเครียดให้กับคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระยะเริ่มต้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เชื่อว่า การทำงานอย่างมีความสุขส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น และความเครียดจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ก็แสดงว่าความเครียดเป็นความสูญเปล่า (Waste) ชนิดหนึ่ง แต่ในทางกลับกัน กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพมักจะทำให้เกิดความเครียด ซึ่งความเครียดดังกล่าว มาจากหลายสาเหตุ เช่น นโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้บริหารไม่ชัดเจน ความไม่รู้หรือขาดทักษะในการดำเนิน

กิจกรรม หรือแม้แต่ความเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากสิ่งที่คุ้นชิน โดยการจัดการกับความเครียดอาจแบ่งได้ 3 ส่วน คือ การลดความเครียด การควบคุมความเครียด และการป้องกันความเครียด

วิธีการดำเนินกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรบนแนวคิดแบบ HEHA นั้นจึงเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและการป้องกันความเครียด โดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 18 กิจกรรม เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 : การเริ่มต้น (Getting Started)

กิจกรรมที่ 1 : นโยบาย (Policy)

กิจกรรมที่ 2 : สร้างทีม HEHA (Form a HEHA Team)

กิจกรรมที่ 3 : สำรวจองค์กร (Assess and Understand the Present Situation)

ขั้นตอนที่ 2 : การวางแผน (Planning)

กิจกรรมที่ 4 : วิเคราะห์ปัญหา (Gap and Problem Analysis)

กิจกรรมที่ 5 : ตั้งเป้าหมาย (Focus on Goals)

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนด ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญ (Generation Evaluation and Prioritization)

กิจกรรมที่ 6 : กำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง (Generation of Improving Approaches)

กิจกรรมที่ 7 : คัดสรร ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการแก้ไขปรับปรุง (Screening Evaluation and Prioritization of Improving Approaches)

กิจกรรมที่ 8 : วางแผนเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วม (Employee Involvement Plan)

กิจกรรมที่ 9 : กำหนดแผนดำเนินงาน (Preparation of Implementation Plan)

กิจกรรมที่ 10: การคาดการณ์ผลกระทบและการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Estimating Impact and Resisting to Change)

ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินงานตามแผน (Implementation)

กิจกรรมที่ 11 : มอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility)

กิจกรรมที่ 12 : การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ

(Awareness Building, Training and Developing Competence)

กิจกรรมที่ 13 : การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (Implementation of Selected Options)

ขั้นตอนที่ 5 : การเฝ้าตรวจและทบทวน (Monitoring and Review)

กิจกรรมที่ 14 : ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

กิจกรรมที่ 15 : ทบทวน (Review)

ขั้นตอนที่ 6 : รักษาระดับกิจกรรม (Maintaining Momentum)

กิจกรรมที่ 16 : มาตรฐาน (Standardization)

กิจกรรมที่ 17 : กระตุ้น (Momentum)

ขั้นตอนที่ 7 : พัฒนอย่างยั่งยืน (Perfection)

กิจกรรมที่ 18 : การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)



4.1 ขั้นตอนที่ 1 : การเริ่มต้น (Getting Started)



วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การประกาศความรับผิดชอบ นโยบายการบริหารจัดการผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการคัดเลือกสมาชิกและจัดตั้งทีมงาน ติดต่อกับที่ปรึกษาภายนอก (ถ้าจำเป็น) แต่งตั้งหัวหน้าทีม กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน จัดเตรียมแผนการประชุมต่างๆ ทำการสำรวจเบื้องต้น

และการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

กิจกรรมที่ 1 : นโยบาย (Policy)

ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยการจัดทำนโยบายพร้อมทั้งสื่อสารในองค์กรให้รับทราบถึงความสำคัญของการดำเนินการให้บรรลุตามความต้องการ และมีความพร้อมในการแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น โดยในการกำหนดนโยบายขององค์กรคำนึงถึง

- การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม
- นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง

กิจกรรมที่ 2 : สร้างทีม HEHA (Form a HEHA Team)

การจัดตั้งทีมเป็นสิ่งสำคัญ ควรยึดหลัก “Right Man to the Right Job” โดยไม่จำเป็นต้องยึดว่าทุกแผนกจะต้องมีตัวแทน แต่ควรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ในองค์กรที่ใหญ่สมาชิกในทีมจะทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำการ

ปฏิบัติ (Supervisor) ให้กับทีมย่อย (Sub-team) อีกชั้นหนึ่ง ในการสร้างทีมงานนั้น สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงคือการโต้เถียง การปิดกั้นความคิด ความกลัว ความวิตกกังวล การพูดขัดแย้ง และการขาดความอดทนอดกลั้น โดยที่ระยะในการสร้างทีม ประกอบไปด้วย

- ระยะการสื่อสารทำความเข้าใจกับทีมงาน
- ระยะขัดแย้ง
- ระยะประสานความคิด
- การกลับสู่กระบวนการเริ่มต้น

กิจกรรมที่ 3 : สำรวจองค์กร (Assess and Understand the Present Situation)

เพื่อให้ทีม HEHA มีความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรก่อนทำการปรับปรุง ก่อนทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน ควรมีการบรรยายเบื้องต้นเพื่อให้ทีมงานได้ทราบถึงขอบเขตลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงานและการควบคุม ซึ่งแจ้งจุดที่สำคัญหรือข้อควรระมัดระวัง

เทคนิคการเก็บข้อมูลที่ดี จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ทบทวนเอกสารที่มีอยู่และเป็นปัจจุบันที่สุด
- พิจารณาเอกสารที่มีอยู่ว่าสามารถลงข้อปัญหาและให้ข้อมูลเพื่อจัดทำทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้
- ข้อมูลที่บันทึกสอดคล้องกับสภาพการทำงาน
- ข้อมูลมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ
- สามารถใช้เป็นข้อพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกับพนักงาน ที่ปรึกษา ผู้ส่งมอบ(Supplier) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

4.2 ขั้นตอนที่ 2 : การวางแผน (Planning)

ในขั้นตอนวางแผนนี้ สิ่งที่ได้มา
ภายหลังการเสร็จสิ้นกระบวนการได้แก่



- การบ่งชี้ปัญหาและสาเหตุ
- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- การกำหนดดัชนีชี้วัด

กิจกรรมที่ 4 : วิเคราะห์ปัญหา(Gap and Problem Analysis)

ผลจากการสำรวจองค์กรในเบื้องต้น จะทำให้เราเห็นปัญหา และเข้าใจสาเหตุมากขึ้น ซึ่งจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Cause-effect Analysis) ในการระดมสมองในแต่ละครั้ง อาจจะทำให้เราต้องเก็บข้อมูลหรือทำการคำนวณเพิ่มเติม รวมทั้งทำการสำรวจพนักงาน ทำให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบัน และสถานะอนาคต เพื่อกำหนดปัญหา แล้วจึงวิเคราะห์ปัญหาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาสำคัญ รวมถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้น และควรจัดลำดับความสำคัญของปัญหาใดควรจะนำมาแก้ไขก่อนหลัง โดยคำนึงถึง

- ความรุนแรงของปัญหา ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นถ้าเราไม่รีบดำเนินการแก้ไข
- ความถี่ในการเกิดขึ้นของปัญหา การเกิดขึ้นซ้ำ
- มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น

- ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหา
- ความยากลำบากและความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือผู้รับช่วงอื่น

กิจกรรมที่ 5 : ตั้งเป้าหมาย(Focus on Goals)

ในการวิเคราะห์ปัญหา เราจะทำการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย โดยในขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย เราควรทำการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงานเสียก่อน เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างสถานการณ์ ปัจจุบัน และ เป้าหมายที่ต้องไปให้ถึงในอนาคต โดยอาจใช้หลัก SMART ในการตั้งเป้าหมายซึ่งประกอบไปด้วย

- Specific : จำเพาะ เจาะจง
- Measurable : วัดได้
- Achievable : บรรลุผลสำเร็จได้
- Realistic : ปฏิบัติได้จริง
- Time Frame : กำหนดเวลาเสร็จได้

สิ่งที่ควรพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมายได้แก่

- วัตถุประสงค์สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรหรือไม่
- อาจมีมากกว่า 1 เป้าหมายในแต่ละวัตถุประสงค์ได้ เป้าหมายที่กำหนดควรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- ดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จจะต้องสามารถ เก็บบันทึก และ วัดได้ในเชิงปริมาณ



4.3 ขั้นตอนที่ 3 : กำหนด ประเมิน และจัดลำดับ ความสำคัญ (Generation Evaluation and Prioritization)



หลักการของการทำงาน
ให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรกเป็นสิ่ง
ที่ดี แต่เราจะรู้ได้อย่างไรว่า

เราควรจะทำสิ่งใด
ก่อนหลัง ดังนั้นการประเมิน
แนวทางเลือก จึงเป็นวิธีที่ช่วย
ให้เราบรรลุวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายได้ โดยกิจกรรมในขั้นตอนนี้ควรประกอบด้วย

- การกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
- การกำหนดเกณฑ์ในการคัดแยกเบื้องต้น
- การประเมินตามเกณฑ์ที่ใช้
- การตั้งบุคลากรให้มีส่วนร่วม
- การกำหนดแผนการดำเนินงาน
- การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 6 : กำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง (Generation of Improving Approaches)

แนวทางการแก้ไขปรับปรุงควรมาจากความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลกัน วิธีการระดมสมองเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างแนวทางแก้ไขปรับปรุง และเมื่อเราได้แนวทางแก้ไขปรับปรุงต่างๆมาแล้ว เราควรทำการพิจารณาเบื้องต้นว่าแนวทางใดต้องการข้อมูลเพิ่มเติม แนวทางใดเมื่อนำไปปฏิบัติจะมีผลต่อการ

เพิ่มความขัดแย้ง หรือแนวทางใดที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ควรจะพิจารณาหรือเตรียมการก่อนเข้าสู่กิจกรรมการประเมินแนวทางแก้ไขปรับปรุง

กิจกรรมที่ 7 : คัดสรร ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของแนวทางแก้ไขปรับปรุง (Screening Evaluation and Prioritization of Improving Approaches)

การประเมินแนวทางการแก้ไขปรับปรุงจะทำให้รู้ลำดับก่อนหลัง เพื่อเราจะได้พิจารณาในการจัดทำแผนงาน ในการประเมินแนวทางที่เลือก โดยอาจพิจารณาว่า ทางเลือกใดที่ทำให้เราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์-เป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละทางเลือกสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังทราบถึงความยากง่ายและซับซ้อนของเทคนิคที่ใช้ รวมถึงผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

เมื่อได้ทำการระบุทางเลือก ขึ้นต่อไป คือการเลือกที่จะปฏิบัติในส่วนใด เพื่อจำกัดปริมาณของการเปลี่ยนแปลงไม่ให้มากเกินไป เพราะหากหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป บุคลากรอาจไม่สามารถจัดสรรความสามารถในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด และอาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยบุคลากรอาจจะเกิดสภาวะที่เรียกว่า “Initiative fatigue” คือ การที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงอย่างรวดเร็ว เพราะมีความเครียดสูง และขวัญกำลังใจในการทำงานที่ต่ำลง โดยในหลักการแล้ว หน่วยงานไม่ควรสร้างความเปลี่ยนแปลง ในปริมาณที่มากเกินไป ดังนั้นควรเลือกเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานพิจารณาแล้วว่าจำเป็น หรืออาจจะเลือกในส่วนที่หน่วยงานมีความพร้อม เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

กิจกรรมที่ 8 : วางแผนเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วม (Employee Involvement Plan)

เมื่อหน่วยงานได้มีการวางแผนดำเนินการ ในส่วนของเนื้องานเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการวางแผนในด้านของ “บุคลากร” ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปรับปรุง โดยหลักการแล้ว การเข้าร่วมของบุคลากรยิ่งมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น เพราะการรับรู้เท่ากับเป็น การสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นส่วนหนึ่ง ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสร้างความเป็นทีม แต่หน่วยงานควรมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อดำเนินการดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วมที่ถูกกาลเทศะโดยหน่วยงานมีข้อควรปฏิบัติดังนี้

- พิจารณาสถานการณ์ก่อนตัดสินใจดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคง ควรดึงบุคลากรทั้งหมดให้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะยาว ทั้งการวางแผน การปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม หากสถานการณ์มีความผันผวน ไม่ควรจะรีบดึงบุคลากรเข้าสู่กระบวนการ เพราะจะก่อให้เกิดการตื่นตระหนก จนกว่าสถานการณ์นั้นจะคลี่คลาย จึงค่อยดำเนินการแจ้งให้บุคลากรทราบโดยเร็ว
- พยายามหาหนทางที่ลดการต่อต้านได้มากที่สุด โดยประเมินจากปฏิกิริยาตอบกลับของบุคลากรและคาดการณ์ว่า ในแต่ละกลุ่มจะมีปฏิกิริยาต่อต้านหรือไม่อย่างไร จากนั้นค่อยวางแผนเพื่อเตรียมการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยคำถามเหล่านี้สามารถช่วยให้การวิเคราะห์มีความครอบคลุมมากขึ้น
- ควรปรึกษาคนจำนวนมาก เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับแผนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งเตรียมแผนการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการนี้จะทำให้บุคลากรมีความ

เต็มใจที่จะทำงานด้วยความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาท
ของคนที่มีการแก้ไขปรับปรุง

- ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อช่วย
วางแผนและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในหน่วยงาน และทีมงาน
ต้องกำหนดเป้าหมายของทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ
หน่วยงาน เพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทของตน ที่มีต่อกระบวนการ
ทั้งหมด โดยหน่วยงานเองต้องให้อิสระในการทำงานแก่ทีมงาน
เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- ใช้บุคคลที่มีประสบการณ์ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน
เป็นผู้สนับสนุนการแก้ไขปรับปรุง โดยการให้คำแนะนำแก่บุคคลอื่น
หากหน่วยงานตัดสินใจจะใช้บริษัทที่ปรึกษา ควรตรวจสอบ
ความสามารถของบริษัทก่อน นอกจากการมุ่งใจให้บุคลากร
เข้ามามีส่วนร่วม หน่วยงานต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพ
ของตนอย่างเต็มที่ โดยใช้อำนาจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
(Empower) หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะเป็น
แรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 9 : กำหนดแผนดำเนินงาน (Preparation of Implementation Plan)

หลังจากกำหนดเวลาสำหรับการดำเนินการแล้ว หน่วยงานต้องจัดทำแผน
ปฏิบัติการขึ้น เพื่อผสมผสาน “งาน” “คน” และ “เวลา” ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม
โดยการจัดทำแผนการดำเนินงาน แผนงานควรประกอบไปด้วย

- รายละเอียดของงานที่ได้จากการประเมินความสลับซับซ้อนของ
การดำเนินงาน โดยในแต่ละงานควรกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ในการ
พิชิตความสำเร็จ และ ประเมินเวลาที่ต้องใช้รวมทั้งพิจารณา

- มอบหมายความรับผิดชอบแต่ละงานให้แก่บุคคลที่เห็นควรว่าเหมาะสม และจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกรณีที่เป็น
- การบ่งชี้แผนหรือตำแหน่งสถานที่ ที่ชัดเจนที่จะดำเนินกิจกรรม
 - คำอธิบายกิจกรรมที่ชัดเจน
 - การกำหนดหรืออ้างอิงเงื่อนไขของการปฏิบัติให้ชัดเจน
 - checklist หรือเอกสารอื่นๆ รวมทั้งประสบการณ์และคำใช้ง่าย
 - รายละเอียดของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ กฎระเบียบภายในองค์กร อำนาจในการสั่งการ ฯลฯ
 - ระยะเวลาการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และควรจัดทำ ตารางการปฏิบัติงาน (Gantt Chart)
 - การจัดเตรียมในเรื่องการขนย้าย ขนส่ง หรือแผนการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ
 - รายการของสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องสนับสนุนตลอดโครงการ
 - รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดความรับผิดชอบและทักษะที่จำเป็น
 - แผนการตรวจติดตามและดัชนีที่ใช้ในการตรวจติดตาม รวมถึงกำหนดความสำเร็จในแต่ละขั้นตอน

กิจกรรมที่ 10 : การคาดการณ์ผลกระทบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Estimating Impact and Resisting to Change)

เมื่อหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความครบถ้วนแล้ว หน่วยงานต้องมีการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน รองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ โดยการคาดการณ์ผลกระทบมีข้อควรปฏิบัติดังนี้

- ประเมินความต้องการของหน่วยงาน เพื่อระบุถึงทรัพยากรและทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ต้องใช้ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

- ในแต่ละขั้นตอน แล้วจึงทำเครื่องหมายให้ทราบว่าทรัพยากรและ
ทักษะการปฏิบัติงานใดที่ได้รับการเตรียมการเรียบร้อยแล้ว
- จัดให้มีการอภิปรายแผนปฏิบัติการและติดต่อสื่อสารกับบุคลากร
ฝ่ายอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
ที่มีต่อบุคคลหรือหน่วยงานนั้นๆ และค้นหาวิธีจัดการกับปัญหา
 - ควรทำรายการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตาม
เป้าหมายของแผน ระบุถึงเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจาก
แผนการเปลี่ยนแปลง และระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ
 - จัดทำรายชื่อบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์
ปฏิกิริยาของแต่ละบุคคล แล้วพิจารณาหาหนทางที่ดีที่สุดในการแจ้ง
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องย้ำ ย้ำถึงผลประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง และ
อาจใช้ผลตอบแทนเป็นตัวเงินจูงใจให้เกิดความร่วมมือ
 - ดำเนินการลดทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการคำนวณ
ผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และพิจารณาว่าผลประโยชน์
ที่ได้รับสามารถทดแทนความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ และหาก
มีโอกาสสกลภัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ต้องย้ำ ย้ำถึงผลที่ได้จากการ
เปลี่ยนแปลงมากกว่าผลเสีย เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดการ
เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงทำการ
เสนอแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน รายละเอียดแสดง
ในตาราง

เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	วิธีแก้ไข
1. หัวหน้าไม่สามารถ หรือไม่เต็มใจที่จะสนทนากับบุคลากรคนอื่นๆ	ใช้การสังเกต และ การให้คำ แนะนำ ทดแทน หากทั้ง 2 วิธีเกิดปัญหา หน่วยงานต้องกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่สอดคล้องกับทุนการบริหารตามเกณฑ์ที่กำหนด	เตรียมแผนสำรองเพื่อลดค่าใช้จ่าย และสร้างระบบเพื่อหาสาเหตุของความสับสนเปลี่ยน
3. บุคลากรไม่ยอมรับเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุง	วางแผนเพื่อนำเทคนิคใหม่มาใช้ทดแทน
4. การดำเนินการตามแผนล่าช้า	ทำรายการตรวจสอบปัญหา และระบบ พร้อมแจ้งแก้ไขให้ทันที่ตามที่กำหนดไว้ในแผน หรือแก้ไขระยะเวลาการปฏิบัติการใหม่ ถ้าจำเป็น
5. ผู้ใช้ทราบดีค่า ขับหัวเบรคไม่ตรงเวลา	ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งทีม เพื่อศึกษาปัญหา อาจใช้ที่ปรึกษาในการช่วยแก้ปัญหา หรือใช้ระบบ Just in time (JIT)
6. การฝึกอบรมบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการ ที่คุณภาพและปริมาณ	ปรึกษาศูนย์ฝึกอบรมภายนอก เพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมให้เร็วที่สุด
7. บุคลากรกระตือรือร้นน้อยลง	สร้างระบบเพื่อค้นหาสาเหตุ และเตรียมพร้อมที่จะพบรวมแผนการเปลี่ยนแปลง ถ้าจำเป็น
8. บุคลากรต้องการเห็นผลการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว	ต้องนิยามเพื่อกระตุ้นความศึบหน้า และหาช่องทางเผยแพร่ความศึบหน้า และความสำเร็จในแต่ละจุดให้บุคลากรทราบ
9. หน่วยงานสนับสนุนไม่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่	เตรียมบุคคลจากฝ่ายต่างๆ เพื่อตั้งเป็นทีมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
10. การปฏิบัติงานมีอุปสรรคมาก	ทำ ให้บุคลากรทราบว่า อุปสรรคเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง และเตรียมพร้อมดำเนินการเพื่อจัดการอุปสรรคดังกล่าว

นอกจากการคาดการณ์ผลกระทบแล้ว การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งการต่อต้านเสมอ ดังนั้น หน่วยงานควรคาดการณ์การต่อต้านที่จะเกิดขึ้น และเตรียมวิธีการในการสลายการต่อต้านนั้น หน่วยงานอาจใช้ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของการต่อต้านของบุคคล เพื่อวางแผนปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนได้ถูกต้อง

วิธีการสลายการต่อต้านที่เหมาะสม เกิดจากการเข้าใจถึงสาเหตุของการต่อต้าน เพื่อให้การดำเนินการแก้ไขไม่ชักช้า และเห็นผลรวดเร็ว โดยทั่วไปสาเหตุของการต่อต้านมาจาก 3 สาเหตุ คือ

- การไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง
- ความกลัวที่จะเสียประโยชน์
- ความไม่ไว้วางใจ

วิธีการแก้ไขการต่อต้านที่มีสาเหตุมาจากการไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง และ ความกลัวที่จะเสียประโยชน์ อาศัยการชี้แจงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ย้ำถึงความต้องการของประชาชน / ลูกค้า แนวโน้ม การแข่งขันในอนาคต และเหตุผลของการเลือกวิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

วิธีการแก้ไขสาเหตุจากความไม่ไว้วางใจ คือ ต้องมีการชี้แจง และปรึกษาหารือกับบุคคลต่างๆ ก่อนเปิดเผยแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความไว้วางใจ และเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

4.4 ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินงานตามแผน (Implementation)



ในทุกๆแนวทางที่ได้
รับการคัดเลือกจะถูกนำมา
วางแผนการปฏิบัติโดยมี
วัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางใน
การดำเนินงาน
2. เพื่อเสริมสร้างความ
ตระหนักและกำหนดแผนการ
ฝึกอบรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทบทวนความก้าวหน้าและรายงานให้
กับผู้บริหารต่อไป เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ เราควรจะได้รับสิ่งต่อไปนี้

- การเตรียมแผนการดำเนินการที่คัดเลือกไว้
- การกำหนดระยะเวลาทำงานที่รับผิดชอบและนำไปดำเนินการ
- มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
- มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พร้อมทั้งมีการติดตาม
และประเมินผลเป็นระยะๆ

กิจกรรมที่ 11 : มอบหมายความรับผิดชอบ(Responsibility)

การมอบหมายงานในตำแหน่งจะถือว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ
ให้กับพนักงานในหน่วยงาน รวมทั้งเป็นการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะและเสริมสร้าง
ศักยภาพให้กับผู้ได้รับการมอบหมายงานในเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตามการมอบ

หมายงานที่ผิดพลาด นอกจากจะเป็นการเพิ่มภาระงานมากเกินไปให้กับผู้ได้รับการมอบหมายแล้ว การขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกผู้ทำงานแทนที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและเป็นผลเสียกับองค์กรโดยรวมได้เช่นกัน ดังนั้นควรพิจารณาดำเนินการมอบหมายงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ทำความเข้าใจกับงานที่จะมอบหมาย รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานรวมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน
- เลือกบุคคลหรือทีมงานที่เหมาะสมที่จะได้รับการมอบหมายงาน ปกติจะพิจารณาจากประสบการณ์ ความเข้าใจในระบบงาน รวมทั้งความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ทั้งนี้ต้องพิจารณางานที่รับผิดชอบในปัจจุบันรวมทั้งภาระหน้าที่ด้วยว่าจะไม่เป็นอุปสรรคต่องานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
- กำหนดรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ผู้รับมอบหมายงานทราบอย่างชัดเจน อธิบายขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งผลสำเร็จที่คาดหวัง
- จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ บางครั้งผู้มอบหมายงานอาจให้สิทธิขาด (อำนาจ) กับผู้รับมอบหมายงาน ในการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสิทธิดำเนินการต่างๆ เท่าที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติภารกิจนั้น
- สดหรือจัดอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น มีการแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าจะได้ถูกมอบหมายให้ใครทำ และขอให้ทุกคนช่วยสนับสนุนให้การทำงานดังกล่าวเป็นไปโดยราบรื่น
- ควรให้คำชมเชย หรือรางวัล ถ้างานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

- ต้องแน่ใจว่าไม่มอบหมายงานมากเกินไป จนผู้รับมอบหมายงานไม่สามารถจัดการงานในความรับผิดชอบปกติของตนเองได้ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จตามกรอบเวลา

กิจกรรมที่ 12 : การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ (Awareness Building, Training and Developing Competence)

การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่จะทำเพียงครั้งเดียว แต่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยขั้นตอนควรประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม การคัดเลือกโปรแกรม วิธีการ และการใช้สื่อในการฝึกอบรมที่เหมาะสม การเตรียมแผนการฝึกอบรม การดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม การติดตามและรายงานผลการฝึกอบรม การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม และการพัฒนาโครงการฝึกอบรม จะช่วยให้องค์กรยกระดับความรู้ความสามารถ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับพนักงานด้วย

พนักงานใหม่จำเป็นต้องมีการประเมินความต้องการการฝึกอบรม เพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมถือเป็นการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยต้องมั่นใจว่าแผนการฝึกอบรมจะไม่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลผลิต ให้การฝึกอบรมถูกคน ถูกตำแหน่ง

การจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ในการปฏิบัติงาน ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่องาน ต่อผู้บริหาร และองค์กร ตลอดจนให้เกิดทักษะ (Skill) ความชำนาญ

ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเตรียมความพร้อมในการรับกับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ แก้ไขปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนรองรับ ความก้าวหน้าขององค์กรได้
- สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็นปัญหาและของพนักงานได้
- ต้องมีการวิเคราะห์ที่ข้อมูลและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างถี่ถ้วน และถูกต้อง เพื่อการจัดเตรียมและกำหนดโครงการได้อย่างเหมาะสม
- ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหตุผล
- ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจากองค์กร
- ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวัน เวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน

กิจกรรมที่ 13 : การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (Implementation of Selected Options)

การปรับปรุงองค์กรตามแผนดำเนินการที่วางไว้ ในช่วงนี้อาจจำเป็นต้องมีการปรับแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

กิจกรรม	เหตุผล
มี Trial and small-scale	เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เมื่อปฏิบัติงานจริง
มีการประชุมสม่ำเสมอ	เพื่อให้มั่นใจในการสื่อสารและความเข้าใจ
การติดตาม	เพื่อให้มั่นใจถึงความเข้าใจและดำเนินงานตามที่กำหนด
การสนับสนุนทรัพยากร	เพื่อให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีสิ่งจำเป็นเพียงพอ
การสนับสนุนด้านบริหาร	เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการแก้ไขเชิงบริหารและระบบ
เก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินการ	เพื่อยืนยันถึงความสำเร็จ

การลดปัญหาหรืออุปสรรคนั้นต้องมีการเตรียมพร้อมในด้าน

- มั่นใจในเรื่องงบประมาณว่าจะไม่มีปัญหา
- ตรวจสอบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงมีรูปแบบที่เหมาะสม ไม่ทำให้ภาระงานมากขึ้น
- มีการเตรียมทรัพยากรไว้อย่างพอเพียง ทั้งด้านเวลา คน ฯลฯ
- มีการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ดี
- มีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย
 - ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
 - ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change Counselors)
 - ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitators)
 - ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Implementator)

4.5 ขั้นตอนที่ 5 : การเฝ้าตรวจและทบทวน (Monitoring and Review)



การกำหนดดัชนีที่จะใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และตรวจวัดไว้แล้ว ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำสิ่งที่ได้จากการติดตามมาประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็น

ไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และถ้าพบว่าไม่เป็นไปตามแผนก็สามารถกำหนดกิจกรรมอื่นหรือแก้ไขปรับปรุงได้ทันที สิ่งที่ได้ภายหลังจากขั้นตอนนี้ได้แก่

- ผลการติดตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไว้
- ผลการวิเคราะห์และประเมินว่าสิ่งที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อผู้บริหารทำการทบทวนต่อไป

กิจกรรมที่ 14 : ติดตามและประเมินผล(Monitoring)

เมื่อกิจกรรมได้ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนงานแล้ว เราจำเป็นต้องทำการติดตามและประเมินผลโดย ทำการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยพิจารณาจากค่าของดัชนีที่ใช้วัดกับเวลาที่ดำเนินการ เปรียบเทียบความก้าวหน้าของแต่ละทางเลือกกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อพิจารณาถึงมาตรการหรือกิจกรรมที่

จะต้องทำเพิ่มเพื่อลดผลกระทบที่เกิดในระหว่างดำเนินการหรือเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือทำการสรุปผลที่ได้โดยแสดงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ ในรายงานสรุปควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์และข้อสังเกตจากการติดตามและประเมินผล
- การเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- รายงานสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- กิจกรรมที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้ว
- ปัญหาใดที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข พร้อมทั้งเหตุผล หรืออุปสรรค เช่น อุปสรรคจากการสื่อสาร การขาดอุปกรณ์เครื่องมือ การขาดการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอในทุกระดับของพนักงาน ความไม่เหมาะสมของแผนงานที่ได้วางไว้ ฯลฯ

คำถามที่จะช่วยในการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ เราจะปฏิบัติอย่างไรให้มีผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด อะไรที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินการ มีอะไรบ้างที่ดำเนินการเกินหรือขาดไปบ้าง ถ้าผลที่ได้ไม่เป็นจริงเราควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรหรือมีทางเลือกอื่นหรือไม่ เมื่อประสบความสำเร็จแล้วอะไรคือต้นเหตุที่แท้จริง

วิธีการในการตรวจสอบความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำ
ได้ดังนี้

- การประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลภายใน เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน
- การประเมินความสมดุลของการเปลี่ยนแปลง คือ การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน 4 มิติ ดังนี้คือ
 - มิติภายนอกหน่วยงาน
 - มิติภายในหน่วยงาน
 - มิติกระบวนการดำเนินงาน
 - มิติผลที่ได้รับ
- การตรวจสอบผลตอบกลับ คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามชุดเดียวกันที่ใช้ในการระบุความต้องการเปลี่ยนแปลง

เมื่อตรวจสอบความคืบหน้าแล้ว พบว่าผลที่ได้รับเป็นไปในเชิงบวก ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป แต่หากผลที่ได้รับเป็นไปในเชิงลบ หน่วยงานต้องค้นหาสาเหตุโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบ และการเปรียบเทียบกับแผนที่ได้กำหนดไว้

กิจกรรมที่ 15 : ทบทวน (Review)

เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานจำเป็นต้องย้อนกลับมาทบทวนถึงความเหมาะสมของแผนว่ายังคงสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยมีประเด็นในการทบทวนทั้งหมด 4 ประเด็น

- การทบทวนวัตถุประสงค์ของแผนการว่า ยังคงมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่ ถ้าหากคำตอบที่ได้คือ “ไม่” ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้

- การดำเนินการในส่วนที่เลื้อยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ตามปกติแล้วหน่วยงานควรทบทวนวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงทุก 2-3 เดือน
- การทบทวนการดำเนินการ เพื่อทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน ของการดำเนินงานและสาเหตุของปัญหาเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น หากการดำเนินการมีปัญหา แต่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่อ หน่วยงานควรทบทวนและปรับแผนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น
- การทบทวนเป้าหมายเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยทบทวนว่า เป้าหมายเดิมของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร และหน่วยงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วหรือยัง บุคลากรยังให้ความสนับสนุนมากน้อยแค่ไหน และหน่วยงานยังต้องการบรรลุเป้าหมายได้อีก เพื่อให้ดำเนินงานในช่วงต่อไปเกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น การทบทวนเป้าหมายแรกเริ่ม จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อตรวจสอบ และขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป
- การทบทวนทัศนคติต่อการดำเนินงาน แม้ว่าพฤติกรรมของบุคลากรจะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง หน่วยงานควรแสวงหาทัศนคติที่แท้จริงของบุคลากร โดยทำการสอบถาม หรือการจัดสัมมนาเพื่อก่อให้เกิดการสนับสนุนจากบุคลากร
- การทบทวนการดำเนินงาน เพราะเมื่อประสบความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพ หน่วยงานส่วนใหญ่จะหยุดเพื่อชื่นชมความสำเร็จนั้น ทำให้ประสิทธิภาพค่อยๆ หายไป ดังนั้นหน่วยงานต้องตั้งคำถาม เพื่อค้นหาขณะเดียวกันควรทบทวนหาวิธีการ แนวทางป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อได้ตรวจสอบความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง และทบทวนประเด็นต่างๆ ของแผนแล้วการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินต่อไป

จึงเป็นภารกิจของหน่วยงานในขั้นตอนต่อไป เพราะเมื่อเวลาผ่านไป การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจได้รับความสนใจน้อยลง

ในกระบวนการทบทวนเป็นโอกาสในการแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการแก้ไขปรับปรุงเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยเพียงใด บุคคลที่ทำการทบทวนจึงควร มีความรู้และข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายใน เช่นการเปลี่ยนอุปกรณ์ เครื่องจักร การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเปลี่ยนลูกค้าหรือผู้ส่งมอบใหม่ ฯลฯ หรือปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือปัญหาที่ชุมชนรอบข้าง ฯลฯ สำหรับความถี่ในการทบทวนจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร แต่ควรจะคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะทำให้วัตถุประสงค์-เป้าหมายสำเร็จได้โดยเร็ว



4.6 ขั้นตอนที่ 6 : รักษาระดับกิจกรรม (Maintaining Momentum)



เมื่อดำเนินกิจกรรม การแก้ไขปรับปรุงไประยะหนึ่ง ความสนใจ ความตั้งใจ และความต่อเนื่องจะค่อยๆ ลดลง ฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงเน้นที่

- การกำหนดมาตรฐาน
- การกระตุ้น

กิจกรรมที่ 16 : มาตรฐาน (Standardization)

มาตรฐานการปฏิบัติงานนับได้ว่าเป็นการทำงานในวงจรคุณภาพเรื่องหนึ่งที่มีคนนำมาใช้และมุ่งจัดทำให้เกิดขึ้นหลังจากที่ตรวจสอบผลแล้วปรากฏว่าได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานออกมาโดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นพื้นฐานในการกำหนด ซึ่งจะเริ่มด้วยการเขียนแผนผังขั้นตอน (Work Flow) พร้อมคำอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนของการทำงานในปัจจุบันแล้วจึงวิเคราะห์และพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำมาแล้วว่าขาดตกบกพร่องอย่างไร และมีจุดใดของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องแต่งตั้งเพิ่มเติมให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผ่านการรับรองจากฝ่ายบริหารแล้ว มาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน (Operation Manual)

เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และยังใช้สำหรับการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานได้ด้วย และต้องเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ โดยการกำหนดมาตรฐานมีประโยชน์ในหลายส่วน เช่น

- เป็นมาตรฐานให้ทางกลุ่มยึดถือปฏิบัติต่อไปในการทำงาน เพราะถ้าไม่มีมาตรฐานให้ยึดถือ สภาพเดิมก่อนการแก้ปัญหา ก็จะกลับมาอีก
- เป็นแนวทางให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อไป

กิจกรรมที่ 17 : กระตุ้น (Momentum)

การแก้ไขปรับปรุงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มิใช่สิ้นสุดแต่มีความก้าวหน้าเกิดขึ้นเท่านั้น หากต้องการให้การดำเนินงานให้มีแรงขับ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปยังเส้นชัย ช่วยรักษาระดับการดำเนินงาน โดยใส่ "สิ่งเร้า" ลงไปในแผนเพื่อรักษาระดับความสนใจ ขณะเดียวกัน "พัฒนา" ผู้ปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้น ที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินการตามแผน

- การทบทวนเป้าหมายใหม่เมื่อเห็นว่าการดำเนินการเดิมเริ่มล่าช้า
- การนำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายหน่วยงาน โดยอาจเพิ่มงบประมาณ และทรัพยากรที่เหมาะสม
- การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาที่มีต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

- การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในทุกระดับปฏิบัติ โดยให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและทักษะต่างๆ

เมื่อได้สนับสนุนการดำเนินการให้เจริญเติบโตในหน่วยงานจนสามารถพัฒนาหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บันไดขั้นต่อไปคือ จะพึงพอใจที่จะเห็นการพัฒนา แต่เพียงเท่านี้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สำหรับหน่วยงานแล้ว การแสวงการพัฒนาเรื่อยๆ โดยไม่มีวันสิ้นสุดนั้น จะเป็นรากฐานของการพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization



4.7 ขั้นตอนที่ 7 : พัฒนาอย่างยั่งยืน (Perfection)



ในการรักษาสิ่งที่ได้ทำมา ทั้งระบบหรือโครงสร้างที่เกิดขึ้น นั้น จำเป็นต้องพยายามทำผลลัพธ์ ที่ได้จากการดำเนินการในครั้งนี เข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ดังนั้นจึงควรให้มีการแสดงความ คิดเห็นว่าสิ่งที่ทำมานั้นส่งผลดี

ต่อองค์กรและตนเองอย่างไร และพร้อมที่จะดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป หรือไม่ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ ดังนั้นสิ่งที่ทีมงานควรปฏิบัติได้แก่

- การให้ความเคารพนับถือในตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งการอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดเห็นของตนเองได้ โดยไม่ใช้อำนาจ แต่ยึดถือการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- การยอมรับผิดกรณีที่เกิดความผิดพลาด แต่ต้องไม่ท้อแท้และเดินหน้าต่อไป
- หลีกเลี่ยงความคิดในเชิงลบ เมื่อมีผู้เสนอแนะหรือคำหิอะไร ควร

ขอบคุณที่ทำให้เราทราบจุดอ่อนหรือปัญหา

- เป็นคนที่เปิดเผยและยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้อื่นได้

สิ่งที่จะควรจะได้จากขั้นตอนนี้ คือ การรวมกิจกรรมเข้าสู่ระบบขององค์กร มีการแก้ไขสิ่งที่ไม่สอดคล้องภายหลังจากการทบทวนของผู้บริหาร มีการขยายผลการดำเนินงานไปยังพื้นที่หรือกระบวนการอื่น รวมทั้งมีการฉลองความสำเร็จ และเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้น

กิจกรรมที่ 18 : การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรจำเป็นต้องทบทวนความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดย

- แก้ไขเหตุการณ์ที่ตรงจุดของปัญหาอย่างทันที
- ทำการปรับปรุงเป้าหมาย ถ้าพบว่าเป้าหมายเดิมนั้นไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้
- ทำการระดมสมองหาแนวทางการปรับปรุงใหม่ ในปัญหาใหม่ที่พบ
- ปรับปรุงหรือเพิ่มเติมคณะทำงาน หรือกำหนดบทบาทหน้าที่ใหม่

เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ควรต้องนำมาทำการปรับปรุงเอกสารที่มีอยู่ให้ทันสมัย ทบทวนเป้าหมายของแผนกต่างๆ การกำหนดบทบาทหน้าที่เพิ่มเติม หรือการเพิ่มการฝึกอบรมและกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ โดยที่ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มักจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาใน

การดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ได้เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ การมีกฎหมายหรือข้อกำหนดเพิ่มเติม การปรับปรุงเพื่อเทียบกับคู่แข่ง การมีคู่แข่งเพิ่ม การสูญเสียตลาด ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการบ่งชี้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ และเป็นข้อสังเกตว่า เมื่อมีปัญหาใหม่เราไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอน 1 ถึง 7 ใหม่ในทุกครั้ง เราจะวนเข้าขั้นตอนไหนก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นกระบวนการส่งข้อมูลกลับจากขั้นตอนการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

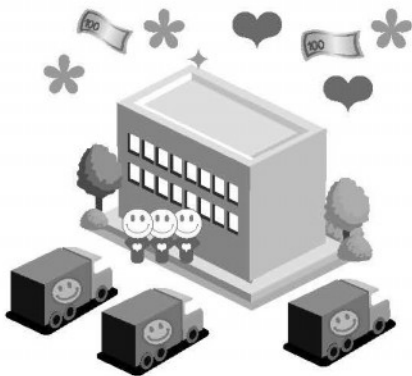


5

แนวทางการประยุกต์ HEHA Model

เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม:

กรณีตัวอย่าง โรตีย์ ไทย โฮลดิ้งส์





แนวทางการประยุกต์ HEHA Model
เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม :
กรณีตัวอย่าง โรเดีย ไทย โฮลดีงส์



ในการประยุกต์ใช้ HEHA Model เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมนั้น บริษัทโรเดีย ไทย โฮลดีงส์ จำกัด เป็นตัวอย่างที่ชัดเจน โดยเป็นโรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู อยู่ในกลุ่ม Solvay ประเทศเบลเยียม ก่อตั้งเมื่อปี 1987 เป็นผู้ผลิตเคมีภัณฑ์ ประเภทสารลดแรงตึงผิว (Surfactants) ซึ่งใช้ในอุตสาหกรรม Personal Care, Agrochemical, Coating etc. มียอดการส่งออกไปยังภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ประมาณ 50% ของกำลังการผลิต มีพนักงาน 42 คน และข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร คือองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยดีเยี่ยมในกลุ่มบริษัทโรเดีย Asia Pacific โรงงานอ้างอิงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในระบบการบริหารจัดการการผลิต (Operational Excellence) ของโรเดีย และองค์กรมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพเป็นที่ยอมรับและประทับใจ มั่นใจต่อลูกค้า และเป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐานสากล

ตลอดเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯได้มุ่งเน้นดำเนินการบริหารจัดการเรื่อง “ความเป็นเลิศในการจัดการธุรกิจ (Operational Excellence) ควบคู่กับการจัดการเพื่อคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร (Happy Work Life) ของ



พนักงาน ซึ่งมีผลทำให้พนักงาน
มีอัตราการลาออกต่ำและส่วน
ใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
สูงถึง 45% องค์กรมีการพัฒนา
เพิ่มประสิทธิภาพ บนการมี
ส่วนร่วมของพนักงานเป็นอย่างดี

ดีเยี่ยม ทำให้เวลาที่ต้องสูญเสียเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลน้อยมาก
และเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปกับ การบริหารจัดการลดปัจจัยความเสี่ยงในการทำงาน
การพัฒนาทักษะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การสื่อสาร
แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความเข้าใจร่วมกัน การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ มี
ส่วนร่วม สนับสนุนซึ่งกันและกัน และการสร้างสรรกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ร่วม
กันทั้งส่วนของบริษัทฯ และพนักงาน ตามทิศทางของการดำเนินธุรกิจอย่างรับ
ผิดชอบ การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Rhodia Way) และ การมุ่งขยายตัวทางธุรกิจ
(Move for Growth) แต่การดำเนินกิจกรรมต่างๆเหล่านี้จะยังไม่ครอบคลุม
ครบทั้ง Happy Workplace 8 ประการ ของ สสส. ดังนั้น องค์กรจึงสนใจ
เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสุขภาวะอุตสาหกรรมแบบมากมีศรีสุข ในปี 2555



แนวทางการประยุกต์
HEHA Model นั้น ในเริ่มแรก
ทางองค์กรได้นำมาปรับเข้ากับ
นโยบายเดิมเพื่อให้เกิดความ
ชัดเจนมากขึ้นทั้งในส่วนของการทำงาน
ธุรกิจที่มุ่งความเป็นเลิศ และ

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มุ่งคุณภาพชีวิตของพนักงาน มีการสื่อสาร
นโยบายนี้ผ่านคู่มือพนักงาน การ ปฐมนิเทศ และการประชุมสื่อสารอย่างเป็นทางการ

ระบบ และผู้บริหารได้แสดงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการดำเนินการและผลักดันนโยบายนี้เพื่อให้เกิดความสำเร็จ จากนั้นภายใต้การสนับสนุนและการให้คำแนะนำจากที่ปรึกษาของโครงการฯ ก็ได้ร่วมกันกำหนดทีมงานซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของพนักงาน และตัวแทนของบริษัท ทำการเดินสำรวจ เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลของบริษัทฯโดยรวม มีการพบปะพูดคุยกับพนักงาน พร้อมทั้งมีการใช้เครื่องมือสำรวจ Happino meter เพื่อวัดความสุขรายบุคคลซึ่งสามารถสอบถามได้ทั้งสิ้น 35 คน คิดเป็น 83% ซึ่งผลสำรวจสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า

- พนักงานโดยรวมมีความสุข ถึงสุขมาก ในหมวดน้ำใจดี และการงานดี
- บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญมากขึ้นในส่วนของ
 - สุขภาพพนักงาน (อาหารเข้า การออกกำลังกาย ฯลฯ)
 - การพักผ่อนหย่อนใจของพนักงาน
 - การส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลา และมีกิจกรรมภายในครอบครัว
 - สนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์



ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกับกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน เพื่อกำหนดกิจกรรมส่งเสริมและการจัดลำดับความสำคัญ โดยทำการเลือกหัวข้อความสุขที่ควรกำหนดกิจกรรมเพื่อการปรับปรุง

กำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่ควรมีในแต่ละหัวข้อ การประเมินวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เทคนิค Happino options ที่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความปลอดภัย ด้านการเงิน และด้านผลกระทบต่อความสุข แล้วเลือกกิจกรรมตามลำดับผลการประเมินที่ได้ ดังตัวอย่าง

ลำดับ	Item	ส่วนบริหาร					ส่วนปฏิบัติการ					คะแนนรวม
		ความยืดหยุ่น โปรแกรม	ด้านความ ปลอดภัย	ด้านกำไร	ด้าน ผลกระทบ	รวม	ความยืดหยุ่น โปรแกรม	ด้านความ ปลอดภัย	ด้านกำไร	ด้าน ผลกระทบ	รวม	
1	Allowed exible time for breakfast	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,250.0
2	Family day (Outing)	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,250.0
3	Planting	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,250.0
4	DVD & Book & Magazine pool	5.0	5.0	5.0	4.4	950.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,175.0
5	Breakfast supporting campaign	5.0	5.0	5.0	4.0	900.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,125.0
6	Relax policy	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	4.0	5.0	5.0	900.0	1,125.0
7	Rewarding (Entertainment) link to other activities	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	5.0	4.0	500.0	1,125.0
8	Cafeteria	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	4.0	5.0	900.0	1,125.0
9	Magazine	5.0	5.0	5.0	4.0	900.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,125.0
10	Family visit (shift , distance, 5 days Mth...)	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	4.0	5.0	900.0	1,125.0
11	Scholarship for employee kids	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	4.0	5.0	900.0	1,125.0
12	Lunch sponsor / donation	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	5.0	5.0	4.0	5.0	900.0	1,125.0
13	TV for lunch break	5.0	5.0	5.0	4.8	975.0	5.0	5.0	4.0	5.0	900.0	1,075.0
14	Provide Health / Exercise knowledge & motivation	4.8	5.0	5.0	3.6	432.0	5.0	5.0	5.0	5.0	825.0	1,067.0
15	Provide Handy made food-Religient employee eat	4.8	5.0	5.0	4.4	906.0	5.0	4.0	5.0	5.0	900.0	1,006.0

ผลสรุปจากการทำ Happino Option มีหัวข้อความสุขที่เลือกปรับปรุงมีทั้งสิ้น 34 กิจกรรม โดยจะเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2012 จำนวน 21 กิจกรรม และที่เหลือจะพิจารณาจัดทำในอนาคต โดยส่วนใหญ่กิจกรรมที่เลือกทำในปีนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านอาหารเข้า การพักผ่อน การออกกำลังกาย กิจกรรมเพื่อสังคม การให้เวลาและการมีกิจกรรมร่วมกันในครอบครัว เป็นต้น

หลังจากการประเมินผล การวิเคราะห์ และร่วมกันกำหนดกิจกรรมแล้ว
ได้มีการกำหนดแผนงานย่อยและรายละเอียดต่างๆ ดังนี้



- กำหนดแผนงานย่อย ขอบเขต และผู้รับผิดชอบ
- งบประมาณ
- ระยะเวลา
- กำหนดแนวทางและเครื่องมือในการดำเนินการ
- เริ่มดำเนินการ เช่น การสื่อสารให้พนักงานทราบถึงโครงการและรายละเอียด

Item	Actions	Respon	Date	Budget
Allowed flexible time for breakfast	CT issue note	CT	Immediate	TBA
Family day (Outing)	Staff Welfare to decide	SWC	Next outing	TBA
Planting	Staff Welfare to decide	SWC	TBD	TBA
DVD & Book & Magazine pool	Staff Welfare to decide	SWC	TBD	TBA
Breakfast supporting campaign	CT issue note	CT	Immediate	TBA
Relax policy	CT issue note (Mgt design)	CT	Immediate	TBA
Rewarding (Entertainment) link to other activities	MGT to define appropriate for each campaign	Managers	Immediate	TBA
Cafeteria	Under construction			TBA
Magazine	Staff Welfare to decide	SWC	TBD	TBA
Family visit (shift , distance, 5 days Min ,...)	MGT to define policy	CT	Start	TBA
Scholarship for employee kids	Staff Welfare to decide	SWC	TBD	TBA
Lunch sponsor / donation	Staff Welfare to decide	SWC	TBD	TBA
TV for lunch break	Part of Cafeteria			TBA
Provide Health / Exercise knowledge & motivation	To provide	Van	When ready	TBA
Provide " Ready made food + Refrigerator (employee pay) "	Staff Welfare to decide	SWC	To observe first	TBA
Support scholarship for student / child foundation	Staff Welfare to decide	SWC	When ready	TBA
Health actions (for specific persons from the Physical checking)	Take action	Van	After phy check result	TBA
Provide saving knowledge	To provide	BK	When ready	TBA
Provide breakfast place & related equipment	Canteen (now) Cafeteria (future)	TBD	TBD after complete construction	TBA
Provide cash planing knowledge	To provide	BK	When ready	TBA

ในกิจกรรมที่คณะกรรมการนั้น จะเห็นว่าในหลายส่วนไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิม และหลายส่วนก็สามารถดำเนินการได้เลย ดังเช่น

รายการ	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	วันที่
อนุญาตพนักงานใช้รถจักรยานอาหารแล้ว	ประกาศเป็นแนวปฏิบัติ	คุณชัยรัตน์	ทันที
อนุญาตพนักงานพัก ก่อนคลายขณะปฏิบัติงาน	ประกาศเป็นแนวปฏิบัติ	คุณชัยรัตน์	ทันที
ให้ออกกำลังกายเกี่ยวกับสุขภาพและการออกกำลังกาย	จัดทำประกาศ และสื่อต่างๆ	คณะกรรมการ สวัสดิการฯ	ทันที
การติดตามผลหลังตรวจสุขภาพประจำปี	กำหนดกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ	คณะกรรมการ สวัสดิการฯ	ทันที

ภายหลังการกำหนดแผนการและนำไปดำเนินการแล้วนั้น ผู้บริหารและทีมงานจะทำการติดตาม ประเมินผล เป็นระยะๆ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับปัญหาที่พบ นอกจากนี้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในโครงการ จึงได้มีวิธีการเพื่อการกระตุ้น และรักษาความต่อเนื่อง เช่น

- การสื่อสารเพื่อรายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานทราบ
- การจัดทำกฎเกณฑ์ มาตรฐานเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน
- มีการสร้างให้เกิดแรงกระตุ้น การโน้มน้าวจิตใจ เช่น การสร้างจิตสำนึก การให้รางวัลสนับสนุน

เพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและทีมงานได้กำหนดให้มีการพิจารณาโครงการในระดับผู้บริหารและทีมงาน โดยการประชุม

เดือนละ 1 ครั้ง การดำเนินการเลือกกิจกรรมที่ต้องการพัฒนาต่อหลังเสร็จสิ้นโครงการย่อยแล้ว การเฝ้าติดตามผลการจัดกิจกรรมอย่างใกล้ชิดโดยตัวแทนแต่ละแผนก และการวางแผนสำรวจผลหลังการดำเนินโครงการผ่านไปในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในการทำโครงการนี้ องค์กรพบว่าปัจจัยความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและการให้ความสนับสนุนของผู้บริหาร ความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงาน การใช้เครื่องมือในการเข้าไป Implement ที่เหมาะสมรวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ทั้งจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และจากภายในองค์กร เช่น การที่องค์กรมีระบบการทำงานแบบสากล สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุข และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างมาช้านานอย่างเป็นขั้นตอน เป็นต้น



**novacare
move**
& DESIGNED for growth

RhodiaWay[™]





Happy 8 😊
Workplace™ HeHa

6

แนวทางการประยุกต์ HEHA Model
เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมชุมชน :
กรณีตัวอย่างการพัฒนาโคนม







แนวทางการประยุกต์ HEHA Model
เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมชุมชน :
กรณีตัวอย่างการพัฒนาโคนม



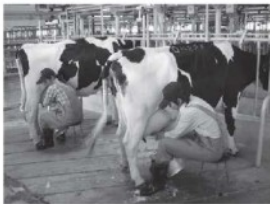
ในช่วงปี 2549-2553 ความต้องการ
บริโภคนมพร้อมดื่มของคนไทยมีอัตราเพิ่ม
ขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.32 ต่อปี และในปี 2553
ราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ย
กิโลกรัมละ 15.34 บาท ราคากลางรับซื้อ
น้ำนมดิบหน้าโรงงานกิโลกรัมละ 17.00 บาท
ประเทศไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลาย
ชนิด แต่ส่วนใหญ่เป็นการ Re-export คือ นำ
เข้ามาแล้วเพื่อส่งออก สินค้าส่งออกส่วนมาก

มีสภาพเป็นครีม หรือนมผงในรูปของเหลวหรือเข้มข้นน้ำตาล เนยที่ได้จากนม
นมผงขาด มันเนย นมข้นหวาน นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เป็นต้น และเป็นการส่งไป
ยังประเทศใกล้เคียง เช่น สปป.ลาว กัมพูชา เมียนมาร์ สิงคโปร์ ชองกง และ
ฟิลิปปินส์ ในปี 2553 ประมาณว่าจะส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 93,764 ตัน
มูลค่า 4,327 ล้านบาท ประเทศไทยนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมต่างๆ ในแต่ละ
ปีเป็นจำนวนกว่าแสนตัน มูลค่ากว่าหมื่นล้านบาท โดยมีนมผงขาดมันเนยเป็น
ผลิตภัณฑ์นมนำเข้าที่สำคัญ และยังคงมีสัดส่วนการนำเข้าสูงกว่าผลิตภัณฑ์
นมนำเข้าอื่นๆ คือ ประมาณร้อยละ 30 ของปริมาณนมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้า

เข้าทั้งหมด ทั้งนี้เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์พร้อมดื่ม นมข้น ขนมหัง โอศกริม นมข้นหวาน ลูกกวาด ช็อกโกแลต และโยเกิร์ต เป็นต้น

โดยสรุปแล้วประเทศไทยมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมสูงๆ ที่ไทยยังมีศักยภาพในการผลิตและการเลี้ยงโคนมและยังสามารถพัฒนาได้อีก โดยเฉพาะเกษตรกรรายใหญ่ที่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มีแนวโน้มของจำนวนโคและผลผลิตน้ำนมมากขึ้น ส่วนเกษตรกรรายเล็กมีแนวโน้มจะลดลง ความต้องการบริโภคนมพร้อมดื่มจะเพิ่มขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมาเล็กน้อยเนื่องจากตลาดนมโรงเรียนซึ่งเป็นตลาดหลัก ซึ่งมีปริมาณค่อนข้างคงที่ และการบริโภคนมในตลาดนมพาณิชย์ยังคงใกล้เคียง กับปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีคู่แข่งที่เป็นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มหลากหลายชนิด ประเทศไทยคาดว่า การส่งออก-นำเข้า จะมีปริมาณลดต่ำลง ซึ่งมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกับแนวโน้มการส่งออก-นำเข้าของโลก

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณการผลิต ได้แก่ พันธุ์โคนม หากเป็นพันธุ์ดีและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะทำให้ได้ผลผลิตน้ำนมมาก จำนวนแม่โครีดนม ยังมีจำนวนแม่โครีดนมมาก จะทำให้ได้ผลผลิตน้ำนมมาก การให้อาหารที่มีคุณภาพดีเหมาะสม และพอเหมาะแก่โคจะทำให้โคมีสุขภาพดี ผสมดีดง่าย ให้น้ำนมที่มีคุณภาพและปริมาณสูง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน ได้แก่ ราคาอาหารสัตว์ อาหาร



สัตว์เป็นสิ่งสำคัญในการเลี้ยงโคนม หากราคาอาหารสัตว์เพิ่มสูงขึ้นต้นทุนก็จะสูงขึ้นอย่างชัดเจน และหากอัตราการให้น้ำนมของแม่โคแต่ละตัวต่ำจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมต่อกิโลกรัมสูงขึ้น รวมทั้งจำนวนครั้งของการผสมติดลูกของโคนมถ้ามีจำนวนครั้งน้อย ค่าใช้จ่ายก็จะน้อย แต่ถ้าต้องผสมหลายครั้งแม่โคจึงจะตั้งท้องจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตลูกโคและผลิตน้ำนมสูงตามไปด้วย อัตราการผลิตนมโคโดยเฉลี่ยของไทย ยังต่ำกว่าประเทศในเขตอบอุ่น ออสเตรเลีย และ นิวซีแลนด์

จากปัญหาและปัจจัยที่จำกัดเหล่านี้ ทำให้ชุมชนผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์โคนมต่างๆ นั้น ต้องประสบปัญหาความผันผวนและไม่แน่นอนของราคานมที่ผลิตได้ ซึ่งบางแห่งก็จะประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษา Value Chain ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 โดยเฉพาะนม Pasteurize และ นม UHT นั้น พบว่า Share Value ที่สูงอยู่ที่กระบวนการผลิตหรือแปรรูป ซึ่งจะมีค่าถึง 48.35 และ 56.66 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ ดังแสดงในรูป

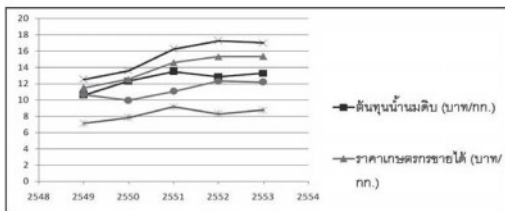
Economic analysis : value added :

นพาสเจอร์ไรซ์สำหรับโรงเรียน



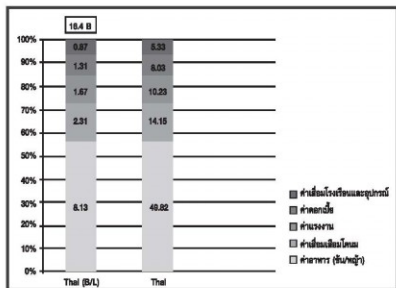
จากข้อมูลดังกล่าวแสดงว่าธุรกิจแปรรูปนมโคมีมูลค่าในเชิงการตลาดที่น่าจะส่งเสริมให้มีการขยายตัวต่อเนื่อง และจากข้อมูลการนำเข้าก็พบว่าเรามีการนำเข้านมผงเพื่อมาทดแทนนมดิบซึ่งแสดงว่าความต้องการทางการตลาดยังสูงอยู่ แต่จากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกพบว่าเกษตรกรไทยมีปัญหาค่าในเชิงการผลิตจากโคนมซึ่งได้ปริมาณที่ต่ำคือประมาณ 12 Kg/ตัว/วัน ในขณะที่ต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว จะได้ปริมาณที่สูงกว่าเราเกือบประมาณ 2 เท่า ทำให้ต้นทุนของราคานมดิบในไทยสูงกว่า นอกจากนี้ในกระบวนการผลิตของประเทศที่พัฒนาแล้วยังได้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงกว่า เช่น เนยแข็ง, Butter sheet, ไอศกรีม ครีม ฯลฯ พร้อมทั้งนำหางนมมาทำเป็นนมผงส่งออกขายอีก อันเป็นการเพิ่มมูลค่าจากน้ำนมดิบให้สูงขึ้น ดังนั้นปัญหาในด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจโคนมของไทย สามารถสรุปเบื้องต้นได้ดังนี้

ปัญหาด้านราคาต้นทุนในการเลี้ยงโคนมที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลพบว่าต้นทุนในการเลี้ยงตั้งแต่ปี 2549-2554 สูงขึ้นตามลำดับ ดังแสดงในรูป ในขณะที่ราคานมดิบนั้นได้รับการควบคุมตามกลไกของรัฐ และไม่ได้อิงไปตามกลไกตลาด ทำให้ในช่วงช่วงเกษตรกรประสบปัญหาขาดทุนจนได้มีการประท้วงโดยการเทนมทิ้งเมื่อวันที่ 19 ธ.ค. 2011 จนภาครัฐต้องเพิ่มราคานมดิบให้สูงขึ้น 1 บาท/Kg



ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

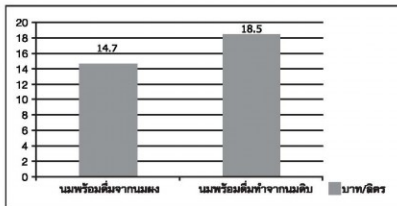
โครงสร้างต้นทุนในการเลี้ยงโคนมนั้น ประมาณ 50% เป็นค่าอาหาร (อาหารชั้นกับหญ้า) ดังแสดงในรูป และอีก 20% เป็นค่าเสื่อมพันธุโค ซึ่งต้องมีการเลี้ยงทดแทนเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงว่าในการเลี้ยงโคนมนั้น เกษตรกรคงไม่สามารถปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติเช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้ว และยังจำเป็นต้องเรียนรู้เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการที่ดี



ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร 2553

นอกจากนี้ยังพบว่าราคามนงที่ได้นำเข้าจากต่างประเทศตามเงื่อนไขของการค้าเสรี FTA นั้น ทำให้ราคามนงเมื่อนำมาเตรียมเป็นนมพร้อมดื่มนั้นมีราคาต่ำกว่าการผลิตจากนมดิบถึง 3.8 บาท/ลิตร ดังนั้นโรงงานผลิตนมพร้อม

ดื่มส่วนใหญ่ จึงนำมผงมาผสมเพราะเป็นการเพิ่มผลกำไร แม้คุณค่าทางอาหารจะสู้มดิบไม่ได้ แต่ก็ยังสอดคล้องกับมาตรฐานนมพร้อมดื่ม



ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร 2554

ดังนั้นจากการศึกษา Value Chain ในครั้งนี้ ได้มีประเด็นที่เป็นจุดคอขวดของธุรกิจนมโคที่ควรได้รับการแก้ไข มีดังนี้

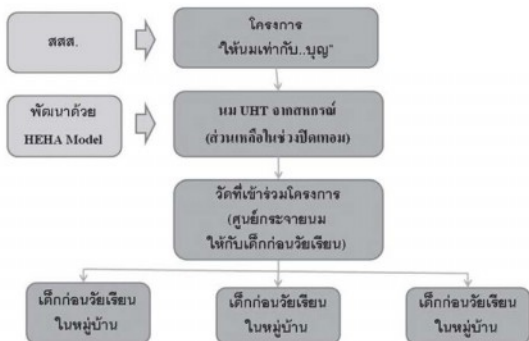
- ด้านการขาดประสิทธิภาพการเลี้ยงดูโคนม
- ด้านราคาต้นทุนการผลิตนมในไทยสูงกว่าต่างประเทศ
- ด้านการขาดเทคโนโลยีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าที่มากขึ้น
- ด้านการขาดความร่วมมือกันในระหว่างกลุ่มสหกรณ์เพื่อพัฒนาธุรกิจร่วมกัน

ในการประยุกต์ HEHA Model โดยมีเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้เกษตรกร
เก่ง ดี และมีความสุข โดยอาศัยกิจกรรมที่ส่งเสริม Happy Workplace ดัง
นั้นจากการสำรวจความสุขของเกษตรกรที่สหกรณ์โคกก่อ จังหวัดมหาสารคาม
ด้วย Happinometer พบว่า

เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจะมีคะแนนด้านสุขภาพต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการ
การสูบบุหรี่ ดื่มสุรา และขาดการออกกำลังกาย และกิจกรรมที่ทางสหกรณ์
ได้ส่งเสริมให้ส่วนใหญ่จะเป็นในด้านความสุขการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งกองทุน
พนักงาน กองทุนปล่อยกู้ กองทุนร้านค้า และกองทุนน้ำมันเบนซิน เป็นต้น
อีกทั้งเนื่องจากราคาขายนมสดซึ่งมี Margin พอประมาณ ทำให้เกษตรกร
ที่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมมีเศรษฐกิจพอประมาณ ดังนั้นปัญหาด้านการ
เงินจึงไม่ใช่ประเด็นหลัก แต่กลับเป็นในเรื่องการดูแลสุขภาพเป็นหลัก
ดังแสดงในตาราง

ดังนั้นในด้านการสร้าง Happy Workplace ให้เกิดในสหกรณ์โคนมนั้น คณะกรรมการอาจจะพิจารณากิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกด้านสุขภาพ โดยสามารถพิจารณาได้จากผลการถอดรหัสโรงงานต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ดังตัวอย่างซึ่งแสดงกิจกรรมส่วนใหญ่ ที่องค์กรชั้นนำได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงาน

H8	กิจกรรม	บริษัทไอซี น้ำทิพย์	Rockword	กินเนสเวิร์ด	โลฮิสัน
Happy Body	แอ่งกีฬา	/	/	/	/
	ตรวจสุขภาพประจำปี	/	/	/	/
	ห้องพยาบาลที่มีประจำทุกวัน	/	/	/	/
	จัดกิจกรรมให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพ	/	/	/	/
	จัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล	/	/	/	/
	โครงการนวดรักษา ปวดกล้ามเนื้อ	/	/	/	/
	ชมรมวอลเลย์บอล		/		
	จัดสถานที่สำหรับออกกำลังกาย		/		/
	ชมรมและตรวจสุขภาพสัตว์	/	/	/	
	จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา ดนตรี	/		/	
	สนับสนุนการนวดไทย	/			/
	สวัสดิการรักษาพยาบาลของตนเองให้ครอบคลุมประกันชีวิต และของภริยา	/			/
	การนวดไทย	/			



จากแนวทางดังกล่าว ทางกลุ่มสหกรณ์สามารถกำหนดแผนกิจกรรมที่จะส่งเสริมความสุขให้ชุมชนผู้เลี้ยงโคนมได้ ดังเช่น การจัดกิจกรรม "ให้ลม...เท่ากับบุญ" การจัดให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างชุมชน การส่งเสริมความรู้ด้านดูแลสุขภาพและโภชนาการ การจัดโครงการรณรงค์คัดเหล่า ปลอดภัย การรณรงค์ยาเสพติด และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสุขทั้ง 8 ประการได้ ส่วนขั้นตอนการดำเนินการหลังจากนี้จะเป็นไปตามกระบวนการของ HEHA Model ต่อไป



HeHa

Holistic Enterprise Happiness Approach

“ เครือข่ายบริการวิศวกร
สร้างรอยยิ้ม
ความเข้มแข็ง
ให้กับอุตสาหกรรมไทย ”