

Sports Management	(Original article)
บริหารจัดการกีฬา	(นิพนธ์ต้นฉบับ)

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านองค์กรแห่งความสุขของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ณัฐธิดา ณ นคร

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านองค์กรแห่งความสุขของการกีฬาแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงของการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 12 คน ผู้บริหารระดับกลางที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย จำนวน 10 คน และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร จำนวน 5 คน ระเบียบวิธีวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากการหาคำตอบประกอบของปัจจัยและการสร้างรูปแบบการจัดการ การกีฬาแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กรประกอบของความสุขนั้น พบว่าต้องสร้างกิจกรรมและโครงการให้สอดคล้องกับผลการวิจัยโดยสัมภาษณ์จากความเห็นของผู้มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเพื่อเตรียมทำแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์พบว่า การทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุขต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ตามค่าน้ำหนักของปัจจัยและให้สัมพันธ์กับความเป็นอยู่ขององค์กรและนโยบายหลักที่สอดคล้องกันกับความผูกพัน (Involvement) ($\lambda_x = 0.68$) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ($\mu = 4.04 \quad \sigma = 0.88$) ให้เน้นส่งเสริมนโยบายพัฒนาสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการจริง

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ($\mu = 3.99 \quad \sigma = 0.84$) ให้มุ่งเน้นการสร้างกิจกรรม และโครงการที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดไป เป็นความถูกต้องทางศีลธรรมและสมควรที่จะกระทำต่อองค์กร

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\mu = 4.01 \quad \sigma = 0.78$) ให้มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการพัฒนาจิตใจของพนักงาน และรางวัลตอบแทนที่แสดงถึงความชื่นชม การมอบประกาศนียบัตรการทำงานและบริการดีเป็นประจำทุกเดือน ตลอดจนการแข่งขันกีฬาประจำสำนักงานและหน่วยงานภายในให้เกิดความสามัคคี และสร้างความรู้สึกการทำงานให้เสมือนกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน

(Journal of Sports Science and Technology 2013;13(2): 67 – 77)

คำสำคัญ : ตัวแบบ องค์กรแห่งความสุข การกีฬาแห่งประเทศไทย

บทนำ

“ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามาก ต่อทุกองค์กร องค์กรหนึ่งๆ จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ ต้องอาศัยบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงาน สิ่งสำคัญที่แฝงอยู่ภายใต้ความสำเร็จของแต่ละองค์กรคือ การที่พนักงานมีภาวะความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต ดังที่ อภิชัย มงคล และคณะ (2547) ได้จัดทำดัชนีวัดสุขภาพจิตคนไทย (ฉบับสมบูรณ์) โดยให้คำจำกัดความของภาวะความสุข (Happiness) หรือสุขภาพจิต (Mental Health) ในระดับบุคคลซึ่งถือเป็นเรื่องเดียวกันในบริบทสังคมไทย (อภิชัย มงคล และคณะ, 2544) ว่า หมายถึง “สภาพชีวิตที่เป็นสุขอันเป็นผลจากการมีความสามารถในการจัดการปัญหาในการดำเนินชีวิต มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยครอบคลุมถึงความดีงามภายในจิตใจ ภายใต้อารมณ์สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป”

ปัจจัยแห่งความสุข ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลักองค์ประกอบแรก ได้แก่ องค์ประกอบด้านสภาพจิตใจ (Mental State) หมายถึง สภาพจิตใจที่เป็นสุขหรือทุกข์ การรับรู้สภาวะสุขภาพของตนเอง ความเจ็บป่วยทางด้านร่างกายที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจและความเจ็บป่วยทางจิต องค์ประกอบที่สอง ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถภาพของจิตใจ (Mental Capacity) หมายถึง ความสามารถของจิตใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติสุข องค์ประกอบที่สาม ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณภาพของจิตใจ (Mental Quality) หมายถึง คุณลักษณะที่ดีงามของจิตใจในการดำเนินชีวิตอย่างเกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม แม้บางครั้งต้องเสียสละความสุขสบายหรือทรัพย์สินส่วนตัว และองค์ประกอบที่สี่ ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุน (Supporting Factor) หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคคลมีสุขภาพจิตที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนในครอบครัว ชุมชน การทำงาน รายได้ ศาสนา ความเชื่อของแต่ละบุคคล ความสามารถในการทำงานตลอดจนสิ่งแวดล้อมและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้น พนักงานที่มีความสุขในการทำงานย่อมบ่งบอกถึงพนักงานที่มีลักษณะของพนักงานที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่แต่ละองค์กรต้องการเช่นกัน การที่พนักงานมีภาวะความสุขย่อมหมายถึงพนักงานมีสภาพจิตใจที่เป็นสุข จะช่วยพัฒนาชีวิตพนักงานให้มีคุณค่าและมีความหมาย เป็นการพัฒนาศักยภาพของตัวพนักงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ช่วยพัฒนาทั้งด้านกายและจิตใจให้สมบูรณ์ และสามารถประกอบการทำงานให้เป็นผลดีได้

ดังที่ สวง สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 361) ได้กล่าวว่า “ผลดีที่ได้จากการทำงานอย่างมีความสุขมีหลายประการ อันได้แก่ การมีทรัพย์สินเงินทองเพื่อเลี้ยงชีพและสะสมไว้ มีส่วนช่วยให้สังคมเจริญก้าวหน้า มีประโยชน์ต่อจิตใจ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า ไม่เบื่อ มีประโยชน์ต่อมนุษย์ ทำให้เพื่อนมนุษย์มีความสุข เป็นโอกาสและเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง” จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีภาวะความสุขในการทำงานคือผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้ที่สามารถทำงานได้ดีนั่นเอง

จะเห็นได้ว่าสังคมไทยในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องของความสุขเพิ่มมากขึ้น พิจารณาได้จาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2555) ที่มุ่งสู่ “สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน” ภายใต้อำนาจ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) รวมทั้งเครือข่ายและองค์กรต่างๆ ที่มุ่งสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชนให้มากขึ้น จะเห็นได้จากกรรมาธิการสุขภาพจิตได้มีการสร้างดัชนีวัดความสุขของคนไทย (Thai Happiness Indicators) เป็นแบบประเมินความสุขด้วยตนเอง (กรมสุขภาพจิต, 2544, หน้า 1) เพื่อให้คนไทยได้รู้ถึงระดับความสุขของตนเองและเป็นแนวทาง

นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีสุขภาพจิตที่ดีที่จะสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากปัญหาสุขภาพจิตส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนไทยเป็นอันมากในยุคปัจจุบัน

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น และความสุข คือสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะสามารถทำให้บุคคลรู้สึกเต็มเต็มในชีวิต (Self fulfillment) รู้จักปรับตัวให้ดำเนินชีวิตอย่างไม่มีปัญหา (Self adjustment) และมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Luckasson, 1990, p. 212) ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ต้องใช้เวลากับการทำงานเกือบทั้งชีวิต การสร้างความสุขในที่ทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น เนื่องจากเมื่อพนักงานในองค์กรมีความสุขจะเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม ลดความเครียดและความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า (จรรยา ตาสา, 2552) การทำงานอย่างมีความสุข (Happiness at the Workplace) จึงเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนในองค์กรต่างปรารถนา เนื่องจากว่า หากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีความสุข เป็นสวรรค์ในที่ทำงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เปรียบองค์กรเสมือนบ้านหลังที่สอง ในระหว่างปฏิบัติงานก็มีความสุขสนทนากับงานที่ทำอยู่ และมีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ (รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550)

ความสุขในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา พนักงานที่มีความสุขในการทำงานย่อมส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ทำงานเต็มศักยภาพ หากไม่มีความสุขในการทำงานก็ย่อมส่งผลให้คุณภาพชีวิตไม่ดี นอกจากนี้ องค์กรแห่งความสุขยังจะสร้างงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ต่อเนื่อง ดังแนวคิด “Warm Model” ที่เสนอวัฒนธรรมความภาคภูมิใจ 5 ใจ เกี่ยวกับการทำงานที่ว่า คุณภาพการทำงานที่ว่า คุณภาพชีวิตที่ดีต้องเริ่มจากความเต็มใจ ความสุข ความตั้งใจ ความภาคภูมิใจ และความร่วมมือร่วมใจ (วุฒิ ชินชนะโชคชัย และ อัสनिया สุวรรณศิริกุล, 2549) จะเห็นได้ว่าความสุขใจของพนักงาน กับองค์กรแห่งความสุขมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น ดังที่ Richmond (1999, pp. 20-35) ได้เสนอการสร้างความสุขตามแนววิถีพุทธไว้ว่า องค์กรแห่งความสุข ต้องเกิดจากการปรับเปลี่ยนสภาวะจิตใจส่วนบุคคล เพื่อสะท้อนจิตวิญญาณของพนักงานออกมาสู่งานและพฤติกรรมการแสดงออก เช่น รู้สึกดีกับตัวเอง ใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว สามารถควบคุมตนได้ นำคุณค่าทางจริยธรรมในใจมาใช้ในที่ทำงาน มีแรงบันดาลใจ เพียรพยายาม มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักให้อภัยและสนทนากับการทำงาน

สาเหตุที่กระแสร่างสร้างการทำงานอย่างมีความสุขในประเทศไทยได้เริ่มแพร่หลาย ก็เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์เกิดสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐบาล รวมถึงการดำเนินชีวิตประจำวัน ที่ก่อให้เกิดความเครียด ส่งผลทำให้พนักงานถูก บั่นทอน สุขภาพจิต และสุขภาพกาย ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานและองค์กร กล่าวคือ เกิดปัญหาการดำเนินงานต่างๆ โดยรอบด้าน มีการแบ่งกลุ่ม แบ่งพรรคแบ่งพวกกันในการทำงาน พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน อันส่งผลตามมาถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน

วัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านองค์กรแห่งความสุขของภารกิจแห่งประเทศไทย

ความหมายและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสุข

ความสุขและให้ความสนใจในการพัฒนามนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่องถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่ง อับราฮัม เอ เชอ มาสโลว์ กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ไว้เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ โดยมาสโลว์เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคล ในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่าการกระบวนกรของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของมาสโลว์ โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น "สัตว์ที่มีความต้องการ" (Wanting Animal) และเป็นกรยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2552, หน้า 24-28) ความสุขในการทำงานต้องอาศัยหัวใจขององค์กรแห่งความสุข โดยอาศัยสมการ Happy Workplace = Teamwork + Happy + Reactivity ซึ่งหมายถึงการสร้างให้คนในองค์กรทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และสร้างความคิดสร้างสรรค์ของการอยู่ร่วมกันและพัฒนาาร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัย คน เป็นสำคัญ ต้องพัฒนาคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กระบวนการดังกล่าวคือ กระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร

เพื่อการบรรลุ พันธกิจของ สสส. ในการเน้นบทบาทการพัฒนาความเข้มแข็งของระบบสุขภาพในส่วนที่เป็นภาคสังคม ท้องถิ่น และภาคนโยบายสาธารณะ สสส. ไม่มีภารกิจโดยตรงในการให้บริการสุขภาพ แต่อาจสนับสนุนให้การบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพสอดคล้องกับพัฒนาการของภาคสังคม ท้องถิ่น และนโยบายสาธารณะ อาศัย การมุ่งให้คนไทยมีสุขภาพดีทั้งสิ้นด้าน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ได้นำเสนอ ตัวแบบสำหรับความสุข 8 ประการ โดยที่ นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนาวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาพ ได้สรุป ตัวแบบดังกล่าวจะประกอบด้วย

1. happy body คือความสุขทางกาย การมีสุขภาพดี แข็งแรง มีสุขลักษณะที่สะอาด ปลอดภัย ,
2. happy heart คือ ความมีน้ำใจ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ จัด buddy ทำงานแทนกันได้,
3. happy relax รู้จักผ่อนคลาย มีการจัดท่องเที่ยวประจำปีแก่พนักงานให้ได้พักผ่อน
4. happy brain คือความสุขจากการเรียนรู้ มีการอบรมฝึกปฏิบัติก่อนทำงานจริงและจัดคอร์สเรียนรู้เพิ่มเติม
5. happy soul ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรม ในการดำเนินชีวิต ให้พนักงานออกความเห็นนโยบายขององค์กรให้เกิดความศรัทธา และผู้บริการต้องมีความเอื้อเฟื้อสนับสนุนแก่พนักงาน
6. happy money ต้องมีการรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ โดยมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีเงินกู้ยืมฉุกเฉินดอกเบี้ย 0% มีโบนัส
7. happy family มีการจัดกิจกรรมวันครอบครัวให้พนักงาน โดยให้ครอบครัวพนักงานมีส่วนร่วมกับบริษัท และ
8. happy society คือการสร้างสัมพันธ์ในองค์กร(สุนันทา สุขุมมิตร .2556 : ออนไลน์)

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพในองค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรสูงจะส่งผลทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มพูนคุณภาพ และผล

การปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อความก้าวหน้า (Northcraft & Neale, 2003, p. 401) ความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็น การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และผลักดันให้บุคลากร เต็มใจอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น แต่ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ไม่สร้างสิ่งดึงดูดใจ หรือสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร จะทำให้ระดับความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กรลดต่ำลง ผล ที่ตามมาคือทำให้บุคลากรขาดความตั้งใจในการทำงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบปฏิเสธที่จะทำ การริเริ่มใดๆ จำกัดปริมาณงาน ขาดความตั้งใจให้กับองค์กร และหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่เมื่อ คิดว่าองค์กรอื่นดีกว่า

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข

Organ and Hammer (1982: 308) แสดงความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุขไว้ว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุขเป็นพฤติกรรมกรของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของงานแต่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งในความเป็นจริงพฤติกรรมกรเหล่านั้นยากที่จะวัดได้เรียกว่ารูปแบบการเป็นสมาชิกที่ได้นอกจากนี้จากการศึกษาของ Organ and Hammer (1982, p. 9) ได้กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานว่าในแต่ละคนพึงมีผลการปฏิบัติงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบตามที่แต่หัวหน้างานมักหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากความหมายนั้นนั่นคือพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีหรือการเห็นแก่ส่วนรวมซึ่งหมายถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาช่วยพนักงานใหม่ในการเรียนรู้วิธีการทำงานยอมรับความกดดันอย่างผู้มีน้ำใจนักกีฬาพร้อมให้การสนับสนุนเสนอแนะสิ่งที่ดีให้แก่องค์กรหรือหัวหน้างานพยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างดีเยี่ยมรักษาความสะอาดในสำนักงานปฏิบัติตนเป็นผู้นำความสงบสุขมาให้องค์กรซึ่ง Organ and Hammer เชื่อว่าสิ่งเหล่านี้พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะทำได้และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ

รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปสำหรับรูปแบบในการวิจัยในครั้งนี้ รูปแบบจะ หมายถึงรูปแบบทางความคิดที่ช่วยให้มองเห็นภาพของสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ ให้มีลักษณะเข้าใจง่าย ความเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยจะต้องมีองค์ประกอบสามประการคือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ผ่านการวิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM)

ปัญหาความเครียดจึงส่งผลทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร ทั้งนี้ถ้า พนักงานที่มีความสุข พอใจกับงานและองค์กรที่พวกเขาทำงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดลูกค้าที่มีความพึงพอใจได้มากกว่า เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นจะตั้งใจทำงาน ในขณะที่พนักงานที่ไม่มีสุขในการทำงานจะแสดงผลออกมาในรูปของ อัตราการป่วย สาย ลา ในระดับสูง และที่สุด พนักงานก็จะลาออก ซึ่งจะส่งต้นทุนที่สูงและมีส่วนทำให้บริษัทมีผลกำไรลดลง ทั้งนี้เพราะการลาออก ก่อให้เกิดต้นทุนและผลกระทบหลายประการ กล่าวคือ ต้นทุนแรก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Expenses) หมายถึง ต้นทุนที่จ่ายออกไปเพื่อกระบวนการในการสรรหาพนักงานใหม่ ต้นทุนที่สอง ได้แก่ ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs) หมายถึง ผลกระทบต่อภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งกระทบถึงขวัญและกำลังใจรวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่อาจจะลดลง นอกจากนั้นอาจทำให้พนักงานคนอื่นๆ คิดลาออกตามไปด้วย ซึ่งลูกค้าเหล่านั้นก็อาจจะตามพนักงานเหล่านั้นไป และ

ต้นทุนสุดท้าย ได้แก่ ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) หมายถึง ความรู้และภูมิปัญญาที่สูญเสียไปรวมถึงงานที่ไม่สามารถทำให้แล้วเสร็จได้ภายในกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้ (ณัฐยา สิ้นตระการผล, 2548)

ประเด็นการสร้างความสุขในการทำงานจึงเป็นเป้าหมาย ที่หลายองค์กรในยุคปัจจุบันพยายามจะนำมาปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการทำงาน จากปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตระหนักถึงการเสริมสร้างความสุขให้กับคนไทยและพนักงานในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้จัดทำโครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมองค์กรสุขภาพ (Healthy Organization) แก่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการเสริมสร้างองค์ความรู้ และการขับเคลื่อนเครือข่ายในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน ซึ่งมุ่งเน้นคนทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของครอบครัว องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในปัจจุบันมีทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนที่เข้าร่วมโครงการแล้วประมาณ 70 องค์กร โดยผลการดำเนินการพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายและแนวทางการจัดกิจกรรมในการสร้างสุขขององค์กรที่คล้ายกัน คือ ทำอย่างไรให้พนักงานมีความสุข มีสวัสดิการที่ดี ตลอดจนให้ความสำคัญกับสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2553) จากความสำคัญของโครงการดังที่ได้กล่าวมานั้น การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการกีฬาของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า เพื่อให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาแห่งเอเชีย โดยดำเนินภารกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาด้านการกีฬาอย่างต่อเนื่อง และครบวงจร เพื่อให้เกิดความยั่งยืน นอกจากด้านการพัฒนากีฬาแล้ว การกีฬาแห่งประเทศไทยยังมุ่งเน้นในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนามูลค่าของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีอยู่จำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับภารกิจขององค์กร บุคลากรจึงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านกีฬาอย่างยั่งยืน ต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนากีฬาของประเทศไทยเติบโต สามารถสร้างชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ และสามารถแข่งขันกับอารยประเทศทั่วโลกได้

วิธีการดำเนินวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงของการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 12 คน ผู้บริหารระดับกลางที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย จำนวน 10 คน และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร จำนวน 5 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ซึ่งแบบสอบถามผ่านการตรวจคุณภาพของเครื่องมือ (Quality) และวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลขั้นพื้นฐาน และการแจกแจงแบบสอบถามโดยโปรแกรมทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข จะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข เนื่องจาก สภาพบริบทของ การกีฬาแห่งประเทศไทย เน้นการทำให้องค์กรเป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน มีการจัดสวัสดิการที่ดี คำนึงถึงทั้งตัวพนักงานทุกคนและครอบครัวของพนักงานด้วย ทำให้องค์กรแห่งนี้ เป็นองค์กรแห่งความสุขที่แท้จริง และนำมาซึ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุขที่สังเกตได้ชัดจาก วัฒนธรรมองค์กรที่ทุกฝ่ายร่วมแรงร่วมใจ ทำงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย แม้จะมีความขัดแย้ง ก็ไม่มีผลรุนแรง

2. ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งความสุข เป็นผลสืบเนื่องที่ตามมา จากบริบทและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พนักงานทุกคนจึงมีความผูกพันที่เหนียวแน่นต่อองค์กร ดังจะเห็นได้ว่า ที่ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีอัตราการลาออกที่ต่ำกว่าร้อยละ 0.5 เมื่อพนักงานประจำไม่ลาออก ก็ส่งผลต่อไปยัง พนักงานลูกจ้างชั่วคราว เกือบอีก 600 คน เนื่องจาก การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้รับนโยบายให้คงขนาดองค์กรไม่ให้ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม พนักงานทุกคนจึงต้องทำงานกันหนักมากขึ้น แต่ด้วยความผูกพันที่ดีทำให้พนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่ลาออก จะมีก็แต่เกษียณอายุงาน จึงจะเปิดรับตำแหน่งว่าง ปีละ 6-7 ตำแหน่ง ผลที่ตามมาคือ นโยบายตอนนี้จะไม่รับบุคคลภายนอก แต่จะรับตำแหน่งพนักงานประจำ จาก พนักงานลูกจ้างชั่วคราวที่ทำงานมาไม่ต่ำกว่า 6 เดือน เท่านั้น และจากการสำรวจพนักงานชั่วคราวซึ่งมีสัญญาปีต่อปี พบว่า พนักงานเหล่านี้ก็มีอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ ส่วนใหญ่ยินดีที่จะต่อสัญญา ปีต่อปี เพื่อรอสอบเข้าเป็นพนักงานประจำ

3. จุดเด่นของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร นอกจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้องแล้ว การวางแผนด้านสวัสดิการ ต่างๆ อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กับองค์กร ถือเป็นความกลมกลืนที่เป็นจุดเด่น การกีฬาแห่งประเทศไทยมุ่งเน้นเสริมสร้างสมรรถนะหลักของคนในการกีฬาทั้งนี้เนื่องจาก นโยบายที่ไม่มีการเพิ่มกำลังคนจากภาครัฐ ทำให้ การกีฬาแห่งประเทศไทยต้องมุ่งเน้นเรื่องการประเมินผลที่เป็นธรรม มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร ทั้งจากคนภายในองค์กร และการจ้างหน่วยงานภายนอกเช่นมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ฯลฯ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. ความผูกพันต่อองค์กร เกิดจากปัจจัย ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร และ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ผู้บริหารให้ข้อเสนอว่า ทุกปัจจัยมีความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรต้องอาศัยปัจจัยด้านเวลาในการสร้าง เนื่องจากหน่วยงาน การกีฬาแห่งประเทศไทยมีขนาดไม่ใหญ่มาก เวลาทำงานในแต่ละฝ่ายก็ร่วมมือกันเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่ช่วยหล่อหลอมทำให้การกีฬาแห่งประเทศไทยเกิดความเป็นหนึ่งเดียว และหล่อหลอมให้เกิดความผูกพันตามมา เป็นเรื่องปกติที่เวลาทำงานอาจเกิดข้อขัดแย้ง แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าข้อขัดแย้ง ถือเป็นสิ่งดี การมีข้อขัดแย้งทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน ไม่มองงานเป็นเรื่องเข้าขามเย็น

ชาม เพราะการที่อยากเอาชนะ ทำให้เกิดการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้การบริหารขัดแย้งในระดับหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร เวลามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ผู้บริหารจะไม่ตัดสินว่าใครผิดใครถูก แต่จะช่วยประสานให้แต่ละฝ่ายมองเห็นถึงเหตุของแล้วขัดแย้ง และทำให้เข้าใจซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข 8 ประการของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ประกอบไปด้วย 1) Happy Body (สุขภาพดี) 2) Happy Heart (น้ำใจงาม) 3) Happy Money (ปลอดภัย) 4) Happy Relax (ผ่อนคลาย) 5) Happy Brain (หาความรู้) 6) Happy Soul (ทางสงบ) 7) Happy Family (ครอบครัวดี) 8) Happy Society (สังคมดี) 9) ความผูกพันด้านจิตใจ 10) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร 11) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ซึ่งพบว่าปัจจัยดังกล่าวมามีค่าองค์ประกอบในตัวแปรของความผูกพันสูง จึงต้องขอความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการรูปแบบการจัดการ การกีฬาแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กรแห่งความสุขในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้แก่

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร ($\mu = 4.04 \quad \sigma = 0.88$) โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสรุปว่าให้เน้นส่งเสริมนโยบายพัฒนาสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการจริง

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ($\mu = 3.99 \quad \sigma = 0.84$) โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสรุปว่าให้มุ่งเน้นการสร้างกิจกรรม และโครงการที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดไป เป็นความถูกต้องทางศีลธรรมและสมควรที่จะกระทำต่อองค์กร

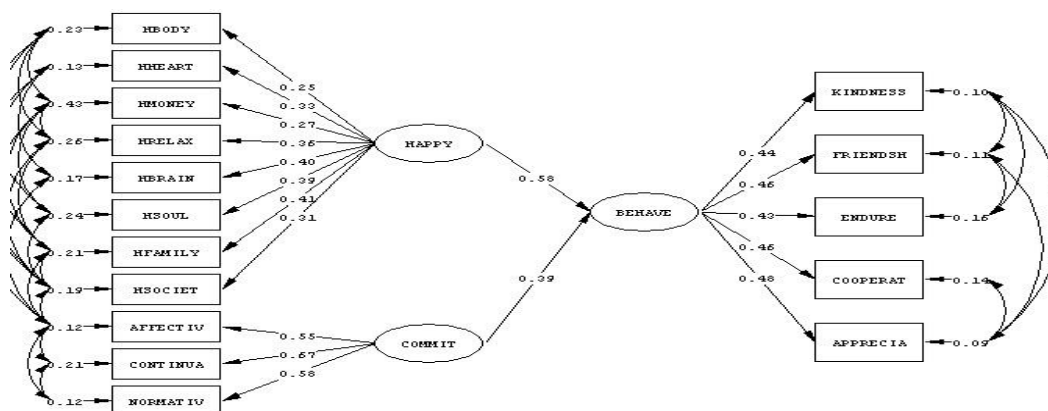
3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\mu = 4.01 \quad \sigma = 0.78$) โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสรุปว่าให้มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการพัฒนาจิตใจของพนักงานและรางวัลตอบแทนที่แสดงถึงความชื่นชม การมอบประกาศนียบัตรการทำงาน และบริการดีเป็นประจำทุกเดือน ตลอดจนการแข่งขันกีฬาประจำปีประจำสำนักงานและหน่วยงานภายในให้เกิดความสามัคคี และสร้างความรู้สึกการทำงานให้เหมือนกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะงานการวิจัยในอนาคตได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข ของการกีฬาแห่งประเทศไทยมีมาก แต่องค์กรที่เกี่ยวข้องต้องเลือกปัจจัยที่ส่งผลที่มีค่าน้ำหนักสูงมาเพื่อแยกทำกลยุทธ์ และส่งเสริมไปก่อน เพื่อประหยัดเวลา งบประมาณ และทำให้เกิดผลสำเร็จได้ง่ายเนื่องจากผ่านกรวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้วทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. งานวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงภาคตัดขวาง ดังนั้นผู้ที่สนใจจะทำวิจัยแบบต่อเนื่องหลายๆ ปี ก็อาจจะทำให้พบความแตกต่างหรือความคงเส้นคงวาของตัวแบบที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นได้

3. เนื่องจากกลุ่มประชากรที่เก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้เกี่ยวข้องกับนโยบาย และผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ฉะนั้นคำตอบดังกล่าวจะเอื้อผลประโยชน์กับองค์กรหลัก แต่ไม่อยู่ในนโยบายหลักขององค์กร จึงต้องอาศัยฝ่ายที่เกี่ยวข้องผลักดันให้สามารถเกิดขึ้นจริง

ภาคผนวก



Chi-Square=477.04, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

เอกสารอ้างอิง

1. อภิชัย มงคล, วัชณี หัตถพนม, ภัสรา เชษฐโชติศักดิ์, วรณประภา ชลอรกุล, ละเอียด ปัญญาใหญ่, สุจิต สุวรรณชีพ. 2544. "การศึกษาทัศนคติของจิตคนไทย". วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย. 46 (3): 209-225.
2. อภิชัย มงคล, ทวี ตั้งเสรี, พิเชฐ อุดมรัตน์, วัชณี หัตถพนม, ภัสรา เชษฐโชติศักดิ์, วรณประภา จุฑา, ระพีพร แก้วคอนไทย. 2547. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาและทดสอบดัชนีชี้วัด
3. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. 2552. คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ. มปท.
4. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. 2553. องค์กรแห่งความสุข (Online) <http://www.happy8workplace.com>, 16 มีนาคม 2553.
5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
6. สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: อักษรภาพิพัฒน์.
7. วุฒิ ชินชนะโชคชัย และ อัสนียา สุวรรณศิริกุล. 2549. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้จริง
8. สุขุมวิทที่ยั่งยืน. วารสารบริหารคน. (27.4)
9. รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550 เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีศึกษา นักศึกษาภาคพิเศษระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

10. ญัฐยา สิ้นตระการผล. 2548. **คัมภีร์ผู้จัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์. แปลจาก R. Luecke and C. Bartlett. 2004. **Manager's Toolkit**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
11. จรรยา ดาสา .2552. **ความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace)** .(online).
<http://202.142.219.4/varticle/39142> , 21 ตุลาคม 2553.
12. Luckasson, R. (1990). *A lawyer's perspective on quality of life*. In R. Schalock & MJ Bogale (Eds.), *Quality of life: Perspectives and issues*. (pp. 211-214). Washington.
13. Luecke, R. & Bartlett, C. (2004). *Manager's Toolkit*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. (2nd ed.). New York The Dryder.
14. Northcraft, G. B ,& Neale, M. A. (2003). *Organization behavior : A management Challenge*. New York: The Dryder.
15. Organ, D. W. & Hammer, W. C. (1982). *Organizational Applied Psychological Approach*.Texas: Business.
16. Richmond, L. (1999). *Work as a spiritual practice*. New York: Broadway books.
17. Strategic Management Model for Happy Workplace of Sports Authority of Thailand

Sports Management (Original article)

บริหารจัดการกีฬา (นวัตกรรมต้นฉบับ)

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR HAPPY WORKPLACE OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND

Nathanicha NA NAKORN

Bangkok University Rama 4 Rd, Klong-Toey, Bangkok 10110

ABSTRACT

The objective of this research is to initiate strategic management model for happy work place management of Sports Authority of Thailand. The sample group used in this research consists of 12 high level management members of the Sports Authority of Thailand, 10 middle level management members related to policy making and 5 interested persons of the organization. The research methodology includes in-depth interviews to find basic elements of the factors and of the initiation of management model for happy work place of the Sports Authority of Thailand, which resulted that activities and projects had to be developed to correlate with the research results from interviews for opinions of experienced and expert persons, to prepare for action and strategic plans. It was found that the building of an organization with happy work place needs the development of various factors according to the factors' weight, as related to the organization's well being, and related to the main principles' involvement ($\lambda_x = 0.68$).

Research Results

- 1) Organization Involvement in staying in the organization aspect ($\mu = 4.04 \quad \sigma = 0.88$) with emphasis on promoting welfare development policy and employees' well being according to real needs
- 2) Organization Involvement in norm aspect ($\mu = 3.99 \quad \sigma = 0.84$) with emphasis on initiation of activities and projects to promote sense of belonging and loyalty to the organization in the long run, which is a morally correct action appropriate towards an organization.
- 3) Organization Involvement in mental aspect ($\mu = 4.01 \quad \sigma = 0.78$) with emphasis on activities in employees' mental development and rewards of appraisal, a monthly dedication of good service certificate, including color sports competition of internal offices and units to promote unity and in-a-family working atmosphere.

(Journal of Sports Science and Technology 2013;13(2): 67 – 77)

KEYWORDS: Model of Happy workplace, Sports Authority of Thailand