

วิถีแห่งการสร้างสรรค์และปัจจัยพัฒนาองค์กรสร้างสรรค์

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง

ภาควิชาสุขศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

สังคมการทำงานที่มีความสุขเกิดขึ้นได้เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมและระบบการจัดการขององค์กรส่วนหนึ่งและคุณลักษณะของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันอยู่ในองค์กรอีกส่วนหนึ่ง แม้ว่าวิถีการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มนุษย์ก็ยังจำเป็นต้องทำงานร่วมกันอยู่ดี องค์กรอาจมีความคาดหวังต่อผลงานจากบุคลากรและการใช้เวลาในสถานที่ทำงานแตกต่างกัน เมื่อมีงานและเกิดการทำงานในสายการผลิตผลงาน วิถีการทำงานของบุคคลจะหมุนวนไปตามพลังความคิด พลังกายและพลังใจ ระหว่างทางของกระบวนการบางส่วนอาจทำให้เกิดทุกข์ แต่ละบุคคลมีวิถีในการปรับตัวเพื่อสร้างความสมดุลในตนเอง และอาศัยสภาพปัจจัยขององค์กรเหนี่ยวนำมาเติมแต่งความสุขเพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ตามภาระหน้าที่ที่ถูกมอบหมายและความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญ

คำสำคัญ : วิถีแห่งการสร้างสรรค์ / ปัจจัยพัฒนาองค์กรสร้างสรรค์

* Corresponding author: อาจารย์ ดร.ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, ภาควิชาสุขศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล E-mail: kmkaeo@gmail.com

Ways to Promote Happiness and Happy Workplace Creation Factors

Kwanmuang Kaeodumkoeng

Department of Health Education and Behavioral Sciences,
Faculty of Public Health, Mahidol University

Abstract

A positive workplace results from the conditions of its internal environment and management system as well as from the traits of its personnel. Although technological advancement has greatly enhanced productivity, human resources still constitutes a critical success factor. Specifically, while each organization places certain expectations on its employees in terms of dedication and performance, the level at which they actually carry out their duties and responsibilities depends on several variables, including their physical and mental energy. To promote happiness, a business has to make sure to support its staff through difficult times, help them to maintain a healthy work-life balance, and put the factors in place that will enable them to reach their full potential.

KEY WORDS: WAYS TO PROMOTE HAPPINESS / HAPPY WORKPLACE CREATION
FACTORS

* Corresponding author: Lect.Dr.Kwanmuang Kaeodumkoeng, Department of Health Education and Behavioral Sciences, Faculty of Public Health, Mahidol University
E-mail: kmkaeo@gmail.com

สภาพปัญหาในที่ทำงาน

การใช้ชีวิตการทำงานในอนาคต มีแนวโน้มว่าคนวัยทำงานจะมีรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้า มีการทำงานผ่านเครือข่ายเสมือนจริงที่เชื่อมต่อสถานที่ทำงาน บ้าน พื้นที่ทางสังคมทำให้มีความยืดหยุ่นด้านเวลา รูปแบบ และสถานที่ทำงาน ความจำเป็นที่ต้องมีตัวสำนักงานจะลดลงเนื่องจากบุคลากรสามารถเรียกใช้ทรัพยากรที่จำเป็นจากระบบฐานข้อมูลได้ตลอดเวลา การใช้ชีวิตในการทำงานจะมีความหลากหลายที่ชัดเจนใน 3 ลักษณะคือ การทำงานอยู่ที่บ้าน การทำงานที่เคลื่อนย้ายไปมา และการทำงานในสำนักงาน

ประเทศไทยมีผู้ที่อยู่ในวัยทำงาน (อายุ 15-59 ปี) ประมาณร้อยละ 70 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศในปัจจุบัน การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนผู้สูงอายุในอนาคตอาจส่งผลให้ต้องขยายช่วงเวลาการทำงานออกไป รวมทั้งสัดส่วนคนวัยทำงานต่อคนสูงอายุจะลดลงจาก 6 ต่อ 1 เป็น 3 ต่อ 1 ในปี พ.ศ. 2563¹ สถานการณ์ของคนวัยทำงานในสถานประกอบการเอกชนในภาคอุตสาหกรรมและบริการ ซึ่งมีประมาณ 14.4 ล้าน² อาจจะต้องเผชิญกับสภาพปัญหาทั้งภายในครอบครัวและการปรับ

สภาพการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงต้องเผชิญกับการแก้ไขปัญหาของบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความขัดแย้งทั้งจากเรื่องส่วนตัวและการทำงาน ความสัมพันธ์อย่างฉาบฉวยระหว่างบุคลากรต่างวัยและต่างระดับ การขาดความผูกพันกับองค์กร การลาออกจากงาน เป็นต้น แต่การจัดการนี้มีเงื่อนไขในด้านความแตกต่างหลากหลายขององค์กรทั้งในด้านขนาด ประเภท งบลงทุน ระบบการบริหาร ผู้นำองค์กร ที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการ

สถานที่ทำงาน (workplace) เป็นแหล่งรวมของคนวัยทำงานจำนวนมาก เป็นสถานที่ที่มีช่วงเวลาการใช้ชีวิตยาวนานในแต่ละวันและช่วงเวลานี้ที่ระดับความสุขของคนส่วนใหญ่จะอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อคำนวณจากภาพรวมของกิจกรรมในชีวิตประจำวัน³ สถานที่ทำงานจึงเป็นพื้นที่เป้าหมายสำคัญของการส่งเสริมให้คนวัยทำงานเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการดูแลตนเอง เพื่อให้มีความพร้อมเต็มที่สำหรับการทำงานอย่างมีคุณภาพ

การส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานได้รับการพิสูจน์เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าจะมีผลดีต่อองค์กรอย่างยิ่ง พนักงาน

ที่มีความสุขในการทำงานจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลผลิตเพิ่มคุณภาพงานให้กับองค์กร และมีส่วนในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงเสริมอื่นๆให้กับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกระดับในองค์กร

รายงานผลการวิจัยภาพอนาคตสถานที่ทำงานในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2575 พบว่า คนวัยทำงานจะมีรูปแบบการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องเร่งปรับตัววางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการเตรียมรับมือเข้าสู่ยุคองค์กรดิจิทัลในอนาคตอันใกล้¹ ซึ่งมีแนวโน้มว่าคน Gen X และ Gen Y จะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ของกลุ่มสังคมในองค์กร คนรุ่น Gen-X (เกิดปี พ.ศ.2508-2523 อายุ 34-49 ปี) มีลักษณะชอบความแปลกใหม่ เป็นนักบริโภคนิยม และให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว ในขณะที่คน Gen-Y (เกิดปี พ.ศ. 2524-2543 อายุ 14-33 ปี) ซึ่งได้รับการเลี้ยงดูแบบตอบสนองทันทีและการเติบโตมาในสังคมสมัยใหม่ทำให้มีลักษณะความอดทนลดลงในทุกด้านจะไม่รอคอยอะไรรนาน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ผูกพันกับองค์กร คิดนอกกรอบ จะสามารถลาออกจากงานได้ทันทีหากเกิดความไม่พึงพอใจ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลงและเป็นไปอย่างฉาบฉวย (virtual

relationship)¹ สภาพทางสังคมเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างคนต่างวัยและส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร

สภาพการทำงานที่มีมาตรฐานคุณภาพและการแข่งขันทำงานให้ได้งานตามเป้าหมายและทันเวลา ประกอบกับเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าเอื้อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน ยิ่งทำให้เกิดสภาพปัญหาต่อสุขภาพทางกายเนื่องจากการเคลื่อนไหวออกแรงหรือเดินไปเดินมาน้อยลง มีการทำงานอย่างเร่งรีบและต่อเนื่องไม่ว่าจะทำงานที่ใดก็ตาม เกิดภาวะเสี่ยงต่อสุขภาพ ได้แก่ ปวดคอ หลัง บ่า ไหล่ ข้อมืออักเสบ นิ้วล็อก มือชา ตาพร่ามัว กระเพาะปัสสาวะอักเสบ กรดไหลย้อน ท้องผูก นอนไม่หลับ วิดกกังวล เครียด ภาวะอ้วน และเกิดโรคเรื้อรังตามมาได้แก่ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน ไมเกรน เป็นต้น

การจัดการสภาพชีวิตตนเองของพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างไปตามศักยภาพพื้นฐาน ยิ่งสภาพปัญหาทางกลุ่มสังคมในที่ทำงาน และสภาพปัจจัยแวดล้อมเสี่ยงต่อสุขภาพมากเท่าใด พนักงานก็ยิ่งจะต้องมีวิธีปรับความสมดุลให้กับชีวิตมากขึ้นเท่านั้น การไม่รู้เท่าทันทางปัญญาจึงนำมาซึ่งการมีภาระหนี้สิน ความขัดแย้งใน

ครอบครัว ขาดการบำรุงดูแลสภาพร่างกาย และความมั่นคงทางจิตใจ รวมทั้งบั่นทอน ศักยภาพในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน (happiness at work)

เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ Ban Ki-moon กล่าวในวาระครบรอบวัน แห่งความสุขสากล เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2557 ความว่า “ความสุขอาจมีได้หลาย ความหมายในกลุ่มคนที่แตกต่างกัน แต่เราต่าง ก็เห็นพ้องในทำนองเดียวกันว่าคือ การยุติ ความขัดแย้ง ความอึดอัด และการลด เจ็บป่วยของชีวิตที่ไม่แน่นอนต่างๆ เพื่อการ ดำรงชีพของมนุษย์”⁴

การให้ความหมายและนิยามของคำ ว่าความสุข มักจะมาความเชื่อและเหตุผลที่ นำมากล่าวอ้างถึง และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ กับความหมายดังกล่าว แม้ว่าพจนานุกรม ไทยโดยราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 จะ ให้ความหมายเพียงคำว่า *ความสบายกาย สบายใจ*⁵ องค์การอนามัยโลก (2014)⁶ มีการกล่าวถึงในทำนองเชื่อมโยงกันระหว่าง healthy, well-being, quality of work life โดยอธิบายถึงฐานสำคัญ 4 ประการที่ ต้องทำให้เกิดความสมดุล ได้แก่ ฐาน สุขภาพกาย (physical health) ฐาน สุขภาพใจ (mental health) ฐานสุขภาพ

สังคม (social health) และฐานสุขภาพ ทางปัญญา (spiritual health)⁷

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สสส. (2552) ได้อาศัยหลักการขององค์การ อนามัยโลกในการจับประเด็นเรื่อง “สุข ภาวะสู่การสร้างสุข” ให้เป็นรูปธรรมมาก ยิ่งขึ้น เพื่อใช้สำหรับส่งเสริมการทำงาน ร่วมกับสถานประกอบการภาคเอกชน เรียกว่า “ความสุข 8 ประการ หรือ happy8”⁸ ได้แก่ สุขภาพกายดี (happy body) มีน้ำใจงาม (happy heart) รู้จักผ่อนคลาย (happy relax) มีความรู้ (happy brain) มีศีลธรรม (happy soul) จัดการ รายรับรายจ่ายได้ (happy money) มี ครอบครัวดี (happy family) และสังคมดี (happy society)

ประสบการณ์การทำงานสร้างเสริม องค์การสุขภาวะภาคเอกชน นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 กล่าวได้ว่า การนิยามขอบเขตของ การสร้างสุข 8 ประการนี้ นับเป็นจุดเริ่มต้น ของการทำเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายขึ้นใน การสร้างความเข้าใจและพัฒนากรอบ แนวความคิดในการทำงานเรื่องนี้ของผู้ที่ เกี่ยวข้อง สิ่งที่ปรากฏให้เห็นในเวลาต่อมา ภายหลังจากเผยแพร่แนวคิดออกไปพบว่า สถานประกอบการต่างๆ ได้มีการทบทวน และวิเคราะห์กิจกรรมที่ดำเนินการมาแล้ว ในแต่ละปีว่าได้สร้างเสริมความสุขให้กับ

พนักงานในด้านใดแล้วบ้าง มีความครอบคลุมหรือไม่ ด้านใดทำมากไป ด้านใดทำน้อยไปหรือยังไม่ได้ทำเลย ก็เกิดการพัฒนากิจกรรมมากยิ่งขึ้น บางแห่งสามารถคิดสร้างสรรค์กิจกรรมเดียวให้สามารถสนองตอบการสร้างความสุขได้หลายประการ และทำให้เกิดสุขได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องไปกับปฏิทินการทำงานประจำปี ก็ยิ่งทำให้แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้และขยายผลในวงกว้างขึ้น

มิใช่เฉพาะแต่ผู้ทำงานสร้างสุขในสถานประกอบการภาคเอกชนเท่านั้น หลักการนี้มีการนำไปใช้กับบุคลากรในหน่วยงานทั่วไปด้วย การที่บุคคลจะเกิดสุขแต่ละคนก็ต้องเรียนรู้ความต้องการของตนเองและพยายามรักษาสมดุลให้เกิดขึ้นตลอดในแต่ละช่วงวัย ไม่ใช่เฉพาะเวลาอยู่ในที่ทำงานหรือที่บ้านเท่านั้น แต่รวมถึงทุกแห่งที่ชีวิตต้องดำเนินไป “การปรับปรุงจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นให้เกิดความสมดุลจึงเป็นสิ่งเกื้อหนุนให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต สภาวะที่เรียกว่า “ความสุข” ก็จะเกิดขึ้นได้บ่อยนั่นเอง”

การมาอยู่ร่วมกันในสถานที่ทำงาน บุคลากรแต่ละคนจำเป็นจะต้องใช้ความพยายาม มากบ้าง น้อยบ้างในการปรับและรักษาสมดุลให้เกิดสุขในการอยู่และทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ในที่ทำงาน ดังนั้น

บุคคลจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งทักษะการทำงาน (work skills) และทักษะการใช้ชีวิต (life skills) ข้อนี้ทำให้มีความแตกต่างกันได้มาก เพราะแต่ละมีความยากง่ายในการปรับตัวและพัฒนาไม่เหมือนกัน การอยู่รวมกันของบุคคลย่อมต้องอาศัยคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นพื้นฐาน อาศัยทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ให้การทำงานเกิดความราบรื่นและที่สำคัญสภาวะแวดล้อมในองค์กรจะต้องเอื้อให้เกิดการปรับตัวและการรักษาความสมดุลดังกล่าวด้วย ดังนั้น ความสุขในการทำงาน (happiness at work) จึงกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบนฐานความสำเร็จในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรประกอบกัน

องค์กรสร้างสุข หรือองค์กรแห่งความสุข (happy workplace)

ผู้เขียนชอบคำว่า “องค์กรสร้างสุข” มากกว่าคำว่า “องค์กรแห่งความสุข” ด้วยเหตุผลที่ว่าคำแรกให้ความหมายในทำนองการพัฒนาหรือกำลังทำให้เกิดขึ้น คำที่สองให้ความหมายคล้ายกับว่าเป็นอยู่แล้ว ในตอนนี้มีสุขแล้ว ใครเข้ามาก็มีความสุขเต็มไปด้วยความสุข ซึ่งมีองค์กรจำนวนน้อยที่เป็นได้อย่างคำที่สอง ผู้เขียนจึงชอบคำว่า “องค์กรสร้างสุข” มากกว่า เพราะใครๆ ก็เป็นได้ ตอนนี้มีสุขแล้วก็ทำต่อได้ ทำให้สุข

ยิ่งขึ้นไปอีกก็ได้หรือตอนนี้ยังไม่เป็นสุข แต่กำลังพยายามอยู่ เตรียมความพร้อมอยู่ หรือกำลังรักษาให้มีอยู่เรื่อยๆ เพราะวันข้างหน้าอาจไม่สุขก็ได้ หากสภาพปัจจัยเปลี่ยนแปลงไปไม่เหมือนเดิม เช่น มีผู้บริหารคนใหม่ นโยบายเรื่องสวัสดิการ เปลี่ยน เงินเดือนลดลง ขยายโรงงาน เป็นต้น

คำว่า happy workplace มีการให้ความหมายในมุมมองต่างๆ ดังนี้

1) สถานที่ที่คนทำงานหรือพนักงานสามารถร่วมกันพัฒนากระบวนการในการป้องกันปัญหาและส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย รวมทั้งการเป็นอยู่ที่ดีได้อย่างยั่งยืน⁶

2) องค์กรที่มีการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย มีมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ครอบครัว และสังคม⁸

3) องค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน⁸

4) องค์กรที่มีระบบการจัดการ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี มี

กระบวนการก่อให้เกิดการสร้างสุข ส่งผลต่อสุขภาพกายสุขภาพใจ และเกิดผลดีต่อผลลัพธ์ขององค์กร⁹

ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรสร้างสุข (factors promoting a happy workplace)

องค์การอนามัยโลก (The World Health Organization: WHO) มีเป้าหมายในการพัฒนาให้เกิดที่ทำงานน่าอยู่ (healthy workplace) โดยเสนอให้จัดระบบการป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความผาสุกของพนักงานควบคู่กันกับไป มีแนวทางสำคัญ 4 ประการ⁶ คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (physical work environment) (2) สภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน (psychosocial work environment) (3) ทรัพยากรด้านสุขภาพในที่ทำงาน (personal health resources in the workplace) และ (4) การเชื่อมโยงกับชุมชน (enterprise community involvement).

การทำงานอย่างมีความสุขหรือการสร้างสุขในการทำงานของบุคคล อาศัยองค์ประกอบทั้งจากปัจจัยคุณลักษณะบุคคล (individual characteristic) และปัจจัยสภาวะแวดล้อมในองค์กรและสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานอาศัยทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ให้การ

ทำงานเกิดความราบรื่น ส่วนสภาวะแวดล้อมในองค์กรจะต้องเอื้อให้เกิดการปรับตัวและรักษาความสมดุลในการสร้างสุขให้เกิดขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้ทำงานสร้างสุขจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการพัฒนาทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการสร้างสุขในองค์กร

การศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผ่านมา พบว่าปัจจัยคุณลักษณะบุคคลที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสร้างสุข^{8, 10-13} ได้แก่ การคิดบวก (being positives) การแสดงออกทางสร้างสรรค์ (positives action) การแสดงอารมณ์ทางบวก (positive emotions) ทศนคติไว้วางใจ (trust attitude) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนหรือพฤติกรรมเชิงสังคม (pro-social behavior) สภาวะสุขภาพ (health status) เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวส่วนหนึ่งมีลักษณะส่งผลซึ่งกันและ

กัน (a two-way interaction) โดยบางครั้งปัจจัยอันหนึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลในการสร้างสุขและบางครั้งก็อาจกลับทางกันได้ เช่น การมีร่างกายแข็งแรงส่งผลให้มีความสุข ขณะเดียวกันการมีความสุขก็ส่งผลให้ร่างกายมีกำลังสดชื่นแจ่มใส เป็นต้น

สำหรับปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสุขในช่วงเวลาการทำงาน¹¹⁻²⁰ ซึ่งควบคุมโดยผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ระบบการจัดการ (management systems) บรรยากาศในองค์กร (organizational climate) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (organizational environment) กระบวนการและกิจกรรมสร้างสุข (process and activities) สุขภาพของพนักงานโดยรวม (health) และผลลัพธ์ขององค์กร (organizational result) รายละเอียดดังตารางสรุปปัจจัยพัฒนาขององค์กรสร้างสุขและองค์กรทั่วไป

ตารางสรุปปัจจัยพัฒนาขององค์กรสร้างสุขและองค์กรทั่วไป

ระดับ	ปัจจัยพัฒนาองค์กรสร้างสุข	ปัจจัยพัฒนาองค์กรทั่วไป
ปัจจัยระดับบุคคล	การกระทำทางบวก มองเห็นคุณค่าของงาน การช่วยเหลือ ความไว้วางใจ การร่วมแรงร่วมใจ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน สัมพันธภาพ ความผูกพัน ความทุ่มเท	การกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การแข่งขัน คนรู้จักกัน ความเป็นเลิศ
ปัจจัยระดับองค์กร	ระบบการจัดการ (นโยบาย ผู้นำ) บรรยากาศและสภาพแวดล้อม กระบวนการสร้างสุขในงาน สุขภาพกายและสุขภาพใจ ผลลัพธ์และผลผลิตมีคุณภาพ	ระบบผลตอบแทน มาตรการจูงใจ ความปลอดภัยในการทำงาน กิจกรรมนอกสถานที่ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี กำไร ปันผล

แนวทางการพัฒนาองค์กรสร้างสุข

รายงานการจัดระดับความสุขของประชาชนใน 156 ประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 2010-2012¹⁰ พบว่า ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 36 ต่ำกว่าประเทศสิงคโปร์ (32) แต่มีลำดับสูงกว่าประเทศเกาหลีใต้ (41) ญี่ปุ่น (43) และเนปาล (135) การจัดลำดับในครั้งนี้ไม่มีการสำรวจในประเทศภูฏาน ดินแดนต้นตำรับการพัฒนาที่ให้ความสำคัญดัชนีความสุขมวลรวม (Gross National Happiness: GNH) มากกว่าดัชนีเศรษฐกิจมวลรวม (Gross National Product: GNP

หรือ GDP) นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1972 เป็นต้นมา เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการจัดลำดับครั้งนี้ได้แก่ รายได้เฉลี่ยของประชากร อัตราการมีงานทำ ปัญหาอาชญากรรม ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ ฯลฯ ดังนั้น ผลในการจัดลำดับจึงอาจมีข้อโต้แย้งได้มาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ดัชนีและเกณฑ์การประเมิน ซึ่งอาจสะท้อนความสุขบนฐานความเข้าใจและความเชื่อที่แตกต่างระหว่างด้านสุขภาพ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคง นอกจากนี้ หน่วยของการวิเคราะห์ที่มีระดับแตกต่างกัน ได้แก่

ประเทศ จังหวัด องค์กร และบุคคล ก็อาจมีชุดของตัวแปรหรือปัจจัยที่สะท้อนความสุขในลักษณะที่แตกต่างกันได้อีกด้วย

สิ่งที่วัดได้ สามารถจัดการได้ (what gets measured gets managed) คำกล่าวนี้ถูกต้องเสมอสำหรับนักพัฒนาที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงและต้องการทราบว่าความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ เพิ่มขึ้นหรือลดลงเล็กน้อยเพียงใด การวัดความสุขจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของความสุขที่มีเกิดขึ้นตั้งอยู่ และดับไปอย่างรวดเร็วหากเป็นการวัดที่ความรู้สึกของบุคคล การวัดการมีสุขในระดับองค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบเรียกว่า Company Health Check (2007)¹⁹ สำหรับแนวทางของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สสส. ได้พัฒนาและส่งเสริมให้สถานประกอบการภาคเอกชนมีการตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index^{20,21} ซึ่งมีการเผยแพร่ผ่านระบบออนไลน์ (www.happyworkplaceindex.com)

การตรวจสอบดังกล่าว นำไปสู่การออกแบบกระบวนการสร้างสุขที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทขององค์กร ตามแนวคิด MapHR⁹ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักของปัจจัยสร้างสุขในองค์กร 5 มิติ คือ M: Management หรือสุขด้วยการจัดการ A:

Atmosphere & Environment หรือสุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อม P: Process สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข H: Health สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ และ R: Result สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร การพัฒนาความสุขในองค์กรจะเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลักทั้งห้าเป็นหลักคิดในการพัฒนากระบวนการ

การสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะบุคคลของพนักงานในองค์กร

ปัจจัยด้านบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเพิ่มผลิตภาพและผลกำไรให้กับองค์กร ผู้ประกอบการต่างก็พยายามแย่งชิงแรงงานคุณภาพ มีความรู้ และทักษะเชี่ยวชาญเข้าสู่ระบบ การจ้างงานจึงเจาะจงแรงงานที่มีสมรรถนะสูง คุณลักษณะบุคคลบางอย่างถูกหล่อหลอมมาแล้วจากครอบครัว สถาบันการศึกษา และสภาพสังคม และเป็นสิ่งที่แผนบุคลากรมักจะใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน (recruitment) เข้าสู่องค์กร

คุณลักษณะบุคคลสามารถพัฒนาได้ในช่วงระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร กระบวนการสร้างสุขในองค์กรจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยคุณลักษณะบุคคลของพนักงานในองค์กรที่หล่อหลอมเข้ากันได้เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการสร้างสุข คุณลักษณะ

บุคคลของพนักงานที่องค์กรสร้างสุขต้องการ ได้แก่ ทักษะคติและการกระทำทางบวก มองเห็นคุณค่าของงาน การช่วยเหลือแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน การให้ความไว้วางใจ การร่วมแรงร่วมใจ ทูมเท สัมพันธภาพ และความผูกพัน วิธีการจึงต้องเน้นที่การพัฒนาทักษะทางสังคม (social skills) เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดการกับอารมณ์ ทักษะการจัดการความยุ่งยากและข้อขัดแย้ง เป็นต้น

องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้มีบุคคลมีความสามารถในการดูแลสุขภาพกายเป็นพื้นฐานและพัฒนาด้านจิตใจให้สูงขึ้น รู้จักการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพในระหว่างการทำงาน (quality of working life) ตระหนักในคุณค่าของงานที่ทำ (decent work) และสามารถสร้างความสมดุล (balance) ในการทำงานและการใช้ชีวิต การพัฒนาจะต้องกระทำควบคู่กันทั้งด้านทักษะการทำงาน (work skills) และด้านทักษะชีวิต (life skills) กระทั่งเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล พัฒนาพฤติกรรมร่วมของบุคลากรในองค์กร เกิดวัฒนธรรมที่ดีในสถานที่ทำงาน ซึ่งมุ่งสร้างคุณภาพงานไปพร้อมกับการเอาใจใส่คุณภาพของบุคลากร

การสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสุขในช่วงเวลาการทำงาน

โลกธุรกิจและหน่วยงานพัฒนาในประเทศมีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อนยิ่งขึ้น ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บุคลากรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐถูกท้าทายให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วยมาตรฐานคุณภาพที่สูงขึ้น หนทางความอยู่รอดคือต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรสร้างสุข สถานที่ซึ่ง “ต้นความสุข” พร้อมจะเติบโตได้นั้น จำเป็นต้องมีสภาพปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการสร้างสุข เช่นเดียวกับการได้แปลงนาที่ดี หากมีเมล็ดพันธุ์และกระบวนการที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดข้าวที่มีคุณภาพ ลักษณะขององค์กรสร้างสุขจึงต้องอาศัยปัจจัยภายในองค์กร 5 ประการ คือ **ระบบการจัดการ (management)** ได้แก่ การดูแลผลตอบแทน ระบบสวัสดิการ การให้การยกย่อง ความก้าวหน้าในสายงาน **บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (atmosphere & environment)** ได้แก่ ผู้บริหารเป็นต้นแบบ ภาวะผู้นำ สัมพันธภาพ สภาพแวดล้อม **กระบวนการสร้างสุขในองค์กร (process)** ได้แก่ คณะทำงานสร้างสุข กิจกรรมเน้นสร้างทุนมนุษย์

ช่องทางการสื่อสาร สร้างการเรียนรู้
สุขภาพกายและสุขภาพใจ (health)
ได้แก่ ลดพฤติกรรมเสี่ยงต่อโรค (บุหรี่ สุรา)
ออกกำลังกาย ลดอุบัติเหตุ และ**ผลลัพธ์
ขององค์กร (result)** ได้แก่ ความผูกพันใน
องค์กร ลดอัตราการลาออก และผลผลิต

แนวทางการพัฒนาองค์กรสร้างสุขใน
ที่ทำงานแต่ละแห่งจำเป็นต้องอาศัยการ
ออกแบบเฉพาะที่เหมาะสมและสอดคล้อง
กับบริบทของตนเองทั้งปัจจัยคุณลักษณะ
บุคคลของพนักงานและปัจจัยระดับองค์กร
ประเด็นที่มีการกล่าวถึงและถือว่ามีค่า
สำคัญมากต่อการพัฒนามีเพิ่มเติมดังนี้¹¹

1) การยอมรับข้อตกลง (acceptance
of the rule) บ่อยครั้งที่องค์กรสามารถ
กำหนดข้อตกลงหรือสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาได้
โดยง่าย แต่ยากที่จะสร้างแรงจูงใจให้ทุกคน
ปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกันโดยไม่ใช้
การบังคับ หรือทำให้เกิดการยอมรับ
ข้อตกลงหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ให้เป็น
พฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร

2) การมีส่วนร่วมทุกระดับ (participatory
hierarchy) ในที่นี้หมายถึงการทำให้
ความรู้สึกที่มีกำแพงขวางกั้นหรือ
อุปสรรคต่างๆ หายไป เพื่อให้เกิดการเข้า
ร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยน และมีความ
ผูกพันเกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ

3) ความสัมพันธ์ทางบวกและ
บรรยากาศในการทำงาน (positive relations
and working climate) การแสดงออก
ทางบวก (ความคิดเห็น คำพูด ท่าทาง) ล้วน
มีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศในองค์กรสร้าง
สุข ทำให้การแสดงออกทางความคิดและ
พฤติกรรมเกิดผลดี เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี
ในการทำงานทั้งในเรื่องความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน
โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาสู่
องค์กร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรจึงเป็น
สิ่งช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

4) ความประทับใจในคุณค่าของงาน
ที่ทำ (appreciation of the values of
work) แนวคิดเรื่องงานที่มีคุณค่า (decent
work) มาจากการมองเห็นความหมายของ
งานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกที่ดี ตั้งใจ
ที่จะทำ ในที่สุดก็จะเกิดความรักและหวง
แหนผลงานที่ประดิษฐ์ขึ้นอย่างประณีต
บรรจง เต็มใจ และทุ่มเท ผลงานจึงมักมี
คุณภาพสูง ความประทับใจในคุณค่าของ
งานไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเรื่องเงินเดือน
หรือค่าตอบแทนที่ได้ แต่มาจากปัจจัยด้าน
สภาพสังคมกลุ่มเพื่อนและการกระตุ้นทาง
ความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกระบวนการสร้าง
งานนี้มีความสุขสอดแทรกหรือเบ่งบานอยู่
ในระหว่างทางและปลายทางที่ผลงาน
ปรากฏ

5) ลักษณะของการสื่อสาร (communication characteristic) นับว่าเป็นปัจจัยที่ทรงอิทธิพลต่อการสร้างสุขในองค์กร การสื่อสารที่เชื่อมโยงเข้าถึงบุคลากรทุกระดับมักอาศัยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหลากหลายรูปแบบทั้งการแสดงท่าทาง การใช้คำพูด การใช้สื่อและกิจกรรมต่างๆ เช่น ภาพกิจกรรมของพนักงานและครอบครัว การประกวดร้องเพลง เรื่องเล่าประสบการณ์ที่ประทับใจ เป็นต้น

บทสรุป

วิถีแห่งการสร้างสุขไม่อาจลอกเลียนกันได้ และสภาพปัจจุบันปัจจัยภายในองค์กรก็ล้วนแต่ชักนำให้สภาวะแห่งความสุขหดหายไปได้อย่างง่าย และแม้ว่าผู้บริหารส่วนหนึ่งมองว่าการพัฒนาทักษะชีวิตให้กับบุคลากรเป็นเรื่องไม่จำเป็น กระทั่งต่อการกระบวนการผลิต และต้องใช้เวลายิ่งอบรมก็ยิ่งมีค่าใช้จ่าย เมื่อพัฒนาคุณภาพสูงขึ้นไม่นานก็ลาออก แต่หากพิจารณาถึงรูปแบบการทำงานทั้งในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งมีผลชัดเจนต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ทำให้องค์กรขาดความรู้จากการเรียนรู้ระหว่างพนักงาน การถ่ายทอดทักษะงาน การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน รวมทั้งการพัฒนา

ผู้นำต้นแบบในด้านต่างๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการกระบวนการผลิตและคุณภาพงาน สถานที่ทำงานจึงยังเป็นแหล่งสำคัญที่ผู้คนจะได้เรียนรู้ทักษะงานและพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตร่วมกัน รวมทั้งหลอมรวมความรู้และความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ดังนั้น ผลที่ได้จากการจัดกระบวนการสร้างสุขให้กับบุคลากรในองค์กรและการพัฒนาสู่องค์กรสร้างสุขจึงมีน้ำหนักมากกว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องลงทุน

เอกสารอ้างอิง

1. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การวิเคราะห์แนวโน้มประเทศไทยในระยะ 20 ปี. สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2557.
2. แผนงานสุขภาวะองค์กร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2554.
3. Harvard Business Review. January-February 2012; 88.
4. Ban Ki-moon. Latest Statements: Secretary-General's message for International Day of Happiness. New York, 20 March 2014. <http://>

- www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7532. [10/06/2014].
5. พจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.
 6. Burton J. Healthy Workplace framework and model: background and supporting literature and practices. WHO. Headquarters, Geneva, Switzerland; February, 2010; 2-3.
 7. ประเวศ วะสี. สุขภาพดี อยู่ที่ไหน (Spiritual Health) บทความพิเศษ การประชุมวิชาการส่งเสริมสุขภาพแห่งชาติ ประจำปี 2550. Thailand Journal of Health Promotion and Environmental Health. October-December 2007.
 8. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร. หนังสือความสุข 8 ประการ Happy 8. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2552.
 9. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. โครงการพัฒนานักสร้างสุของค์กร ด้วย MapHR. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). กรกฎาคม 2555-2557.
 10. Helliwell J, Layard R, and Sachs J. WORLD HAPPINESS REPORT 2013. New York Earth Institution. 2013.
 11. Biggio G. and Cortese CG. Well-being in the workplace through intervention between individual characteristics and organizational context. Int J Qualitative Stud Health Well-being 2013; 8: 6-9.
 12. Aarons GA, Sawitzky AC. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. Adm Policy Ment Health 2006; 33 (3): 289-301.
 13. Egan M, Bambra C, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M, Thomson H. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. J Epidemiol Community Health 2007; 61: 945-54.
 14. Montano D, Hoven H, Siegrist J. Effects of organizational-level intervention at work on employees' health: a systematic review. BMC Public Health 2014; 14 (135): 4-9.

15. Nielson K. How can we make organizational interventions work? Employees and line managers crafting interventions. *Human Relat* 2013; 66: 1029-50.
16. Glisson C, Hemmelgarn A. The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's services systems. *Child Abuse Negl* 1998; 22: 401-21.
17. Aaron GA, Sommerfeld DH, Willging CE. The soft underbelly of system change: the role of leadership and organization climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychol Serv* 2011; 8 (4): 269-81.
18. Bambra C, Gibson M, Sowden AJ, Wright K, Whitehead M, Petticrew M. Working for health? Evidence from systematic reviews on the effects on health and health inequalities of organizational changes to the psychosocial work environment. *J Prev Med* 2009; 48: 454-61.
19. Muylaert K, Beeck R, Broek K. Company health check: an instrument to promote health at the workplace. Review Paper and Catalogue of Quality Criteria. ENWHP-Move Europe; 2007; 41-52.
20. Kaeodumkoeng K, Thummakul D, Makmee P, Sinjindawong S, Prasertsin U. The result of happy workplace index development. The Happy Workplace Index Project Report. 2010; 5-15.
21. Thummakul D, Kaeodumkoeng K, Prasertsin U, Sinjindawong S, Makmee P. The development of happy workplace index. *Int J Bus Manag* 2012; 1: 527-36.