

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสร้างสุข

วศยา หวังพลายเจริญสุข

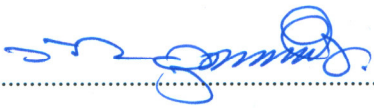
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2558

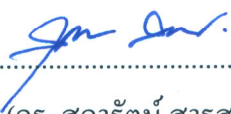
การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสร้างสุข
วิทยา หวังพลายเจริญสุข
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร. สุดารัตน์ สารสว่าง)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

กันยายน 2558

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสร้างสุข
ชื่อผู้เขียน	นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
ปีการศึกษา	2558

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงาน และเพื่อศึกษาวิธีการขั้นตอนการดำเนินงานสร้างสุขในการทำงานขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยทำการศึกษาจากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย จำนวน 2 องค์กร ได้แก่ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

การศึกษานี้ ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การได้ทำงานที่รัก การได้ทำงานที่ชอบ การมีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดี ปรึกษาได้ การอยู่ร่วมกันในบรรยากาศแบบครอบครัว มีความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน และยังรวมไปถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานอีกด้วย

ผลการศึกษาความสุขในการทำงาน พบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข เกิดจาก ลักษณะของงาน สัมพันธภาพในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร และการได้รับการยอมรับทางสังคม

ผลการศึกษา การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรสร้างสุข พบว่า การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ประกอบไปด้วย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข มีคณะกรรมการหน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรเพื่อนำมาจัดกิจกรรมการสร้างสุขในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการนำไปปฏิบัติ คือ วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินงาน สร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ให้กับองค์กรที่ต้องการสร้างเสริมสุขภาวะหรือสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน แต่การที่องค์กรจะ นำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่จำเป็นต้อง มี วิธีการ ขั้นตอน บางประการ ตามผลการศึกษา ทั้งนี้ อาจเพราะบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทธุรกิจ ขนาดองค์กร เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นใน การสร้างสุขภาวะองค์กรนั้น ให้มุ่งเน้นที่การสร้างบรรยากาศ และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยการผลักดัน และสนับสนุนการ ดำเนินงาน หรืองานด้านการสร้างสุขภาวะองค์กรด้วยตนเอง

ABSTRACT

Title of Thesis	Creating and Promoting Work Happiness: A Case Study of Happy Workplace
Author	Miss Wassaya Wangplaicharoensuk
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2015

The objectives of this study was to study work happiness and an approach to build Happy Workplace of 102 Happy Workplaces. This was a qualitative research studying two organizations of 102 Happy Workplaces, Chaiboon Brothers Co., LTD and Nok Airlines Public Company Limited as the case studies and gathering the data by interviewing Key informants including the executives, human resource staff, and employees of both organizations.

The definition given to “work happiness ” in this study was happiness at work which could be clarified to the meaning of working with love, working with passion, having some good colleagues and supervisor to rely on and working together in a family-like or friendly work environment. Work happiness motivated employees to go to work every day. Its management system also made them trust in work.

The results revealed that the work happiness in the employee of Happy Workplace was caused by job characteristic, working relationship, work environment and atmosphere, perceived welfare organizational support and social recognition.

Moreover, it was found that the operation of creating and promoting Happy Workplace included the following: support from the executive of the organization; establishing vision, strategy and goal that contribute to Happy Workplace; accreditation of department, committee or staff who were responsible for the operation of creating and promoting happy workplace; and using questionnaires to gather the opinions and demands of staff for arrangement of the activities creating happy workplace in the organization.

According to the results, the research was advisable for the organizations to consider the importance of being Happy Workplace and the development guideline of the operation of creating and promoting happy workplace. However, the application remained dependent on the specific contexts of each organization. Some organizations might not need to follow the procedure listed in this research exactly, due to the difference of the organizational context such as business type or size, etc. In case of the beginning of transformation to be happy workplace, focusing on building an organizational culture and environment was important. And the top executive must emphasize on this issue through value and commitment.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย อุตสาหจิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษา บ่มเพาะความคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงให้กำลังใจผู้ศึกษาเสมอมา ผู้ศึกษาซาบซึ้งในความรักและความปรารถนาดีที่มอบให้ จึงกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ รวมถึงผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภารัตน์ สารสว่าง ประธานและกรรมการวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจสอบวิทยานิพนธ์ด้วยความเมตตา เอาใจใส่ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นที่ยอมรับและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัย ได้มีความรู้ ประสบการณ์ตลอดช่วงเวลาที่ศึกษา เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์และการดำรงชีวิตต่อไป นอกจากนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ประสานงาน อำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี อีกทั้ง ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านในการดำเนินการประสานองค์กร ได้แก่องค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 องค์กรที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนและให้ข้อมูลอันมีค่าอย่างยิ่งในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา บุคคลผู้ให้สติปัญญา ชีวิต อบรมสั่งสอนสร้างจิตวิญญาณที่แข็งแกร่ง หล่อหลอมให้เป็นผู้ศึกษาในวันนี้ คอยเป็นกำลังใจ กระตุ้น ผลักดัน และอยู่เคียงข้าง สนับสนุนผู้ศึกษาจนบรรลุเป้าหมายพบกับความสำเร็จทั้งดงาม ผู้ศึกษาขอขอบคุณนางสาว อริดา พิศาลรัตน์คุณ นายณัฐวุฒิ ทัศนะธรรม สำหรับความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญให้เกิดความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวหวังพลายเจริญสุข สำหรับกำลังใจอันดี ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกช่วงวัยของชีวิต และ HROD รุ่น 22 ที่คอยส่งเสริม ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน ขอขอบคุณลมหายใจที่ทำให้มีชีวิตดำเนินต่อมองความสำเร็จในวันนี้

วิศยา หวังพลายเจริญสุข

กันยายน 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 คำถามการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตในการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงาน	7
2.2 งานวิจัยด้านความสุขในการปฏิบัติงาน	17
2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการปฏิบัติงาน	25
2.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	25
2.3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน	31
2.3.3 ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน	35

2.4	องค์กรสร้างสุข	41
2.5	การสรุปแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษา	42
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการศึกษา	43
3.1	แหล่งที่มาของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล	43
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	45
3.3	การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ	48
3.4	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4	ผลการศึกษา	51
4.1	ความหมายของความสุขในการทำงาน	52
4.2	ความสุขในการทำงาน	54
4.3	การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร	68
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	102
5.1	สรุปผลการศึกษา	103
5.2	อภิปรายผลการศึกษา	107
5.3	ข้อจำกัดในการศึกษา	116
5.4	ข้อเสนอแนะในการศึกษา	117
บรรณานุกรม		119
ภาคผนวก		125
	ภาคผนวก ก ข้อคำถามการสัมภาษณ์	126
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามการศึกษา	130
	ภาคผนวก ค แบบสำรวจของ Gallup	136
ประวัติผู้เขียน		140

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	สรุปแนวคิดและผลงานวิจัยด้านความสุขในการทำงาน
2.2	สรุปแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
2.3	สรุปแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงาน
2.4	สรุปแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน
2.5	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานจากแนวคิดและทฤษฎี
3.1	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์
4.1	ความหมายของคำว่า ความสุขในการทำงานจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา
4.2	สรุปองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน จากการสัมภาษณ์
4.3	ภาพรวมการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
4.4	ภาพรวมการศึกษาด้านการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
4.5	ผลการศึกษาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา
4.6	ภาพรวมด้านคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรในการรับผิดชอบ และดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา
4.7	ภาพรวมแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการ ของบุคลากรจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา
4.8	ภาพรวมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 สรุปแนวความคิดในการศึกษา	42
3.1 กระบวนการและวิธีการศึกษา	50
4.1 พิธีมอบทุนการศึกษานูตร เพื่อนร่วมงาน	82
4.2 ภาพตัวอย่างการชื่นชมบุคลากร ผ่านสังคมออนไลน์	90
4.3 กิจกรรมกีฬาต่อต้านภัยยาเสพติด	91
4.4 กิจกรรม Morning talk	92
4.5 กิจกรรม Birthday Party	94
4.6 ผู้ศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมสอนแต่งหน้าของกลุ่มพนักงานชัยบูรณ์ฯ	94
4.7 กิจกรรมนันทนาการ	96
4.8 กิจกรรมนันทนาการไล่ซัด	97
4.9 กิจกรรมนันทนาการกลิ้ง	98
4.10 กิจกรรมนันทนาการไก่อ	98
4.11 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของ บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด	99
4.12 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	100
4.13 โมเดลสรุปแนวทางการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร	101
5.1 แนวทางการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร	116

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ปัจจุบันสถานประกอบการต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนและองค์กรให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก การทำธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ, 2556: 32-38) ในการบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันในเกือบทุกองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเน้นในเรื่องการทำงานอย่างมีความสุข เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จนถึงฉบับที่ 11 (2555 - 2559) ที่กล่าวถึง การพัฒนาที่มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ที่ได้มุ่งเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันในมิติต่าง ๆ โดยใช้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ซึ่งระบุถึงแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเน้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรม รอบรู้อย่างเท่าทันและมีสุขภาวะที่ดี มีความกินคืออยู่ดี ให้คนไทยมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ดังนั้น การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นแรงงานที่มีคุณภาพและมีสุขภาวะดีทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ (สิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2556: 3)

แนวทางของแผนพัฒนาฯ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นแรงผลักดันให้ผู้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลในประเด็นที่เป็นประโยชน์ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานมีความสุขเป็น

ปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร (Page and Valla-Brodrick, 2009: 441–458) ความสุขในการทำงาน ถือเป็นเรื่องที่พึงปรารถนาของคนทำงานทุกคน เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างก็ต้องการมีชีวิตที่ดี สมบูรณ์ด้วยปัจจัยสี่ ซึ่งการทำงานเป็นวิธีการอันดับแรก ที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้น การทำงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิต แต่สถานการณ์ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าบุคคลมักไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น ชั่วโมงการทำงานยาวนานมากขึ้น เทคโนโลยีที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ทุกเวลา สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลขาดความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อองค์กรทั้งในด้านอัตราการลาออก ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขวัญกำลังใจตกต่ำลง นอกจากนี้ ยังมีรายงานทางสถิติเกี่ยวกับความเจ็บป่วยที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มคนที่ทำงานในสำนักงาน (White collar) และสาเหตุการฆ่าตัวตายอันเนื่องมาจากงานก็มีมากขึ้น (Moorhead and Griffin, 2010: 116-117) จึงเป็นเหตุให้กระแสการทำงานอย่างมีความสุขในปัจจุบันได้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น หลายองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของพนักงาน สุขภาวะในองค์กร หรือจะเรียกว่า การทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุขนี้เอง ที่จะสร้างความแตกต่างขององค์กรและจะเป็นจุดแข็งที่เสริมสร้างขีดความสามารถเชิงธุรกิจในอนาคต (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, บรรณาธิการ, 2553: 7)

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาส่งเสริมความสุขในที่ทำงาน ทั้งนี้เพราะกรอบแนวคิดดังกล่าวครอบคลุมความสุข ซึ่งจัดเป็นกลุ่มหลัก ๆ ทั้งสิ้น 8 ประการ ได้แก่ สุขภาพดี (Happy Body), น้ำใจงาม (Happy Heart), สังคมดี (Happy Society), ผ่อนคลาย (Happy Relax), หาคำรู้ (Happy Brain), ใจสงบ (Happy Soul), ปลอดภัย (Happy Money), ครอบครัวดี (Happy Family) (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552ข: 1-14) ความสุขทั้ง 8 ประการนี้ อยู่บนพื้นฐานที่เชื่อมโยงกัน คือเมื่อคนในองค์กรมีความสุข ครอบครัวก็มีความสุข สังคมก็มีความสุขไปด้วย ดังนั้น การทำงานอย่างมีความสุข จึงเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต่างปรารถนา การสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กร หรือการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกแล้ว ยังเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการแข่งขันระหว่างองค์กร เพื่อช่วงชิงบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศ (War of Talent) ให้มาร่วมงานกับองค์กร ด้วยเหตุนี้เอง หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Martin, Jones and Callan, 2005: 263-289) ความรู้สึกมีความสุขกับการทำงานจึงกลายเป็นปัจจัยในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการ เพื่อทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีนโยบาย และกิจกรรมการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรใน

องค์กรคิดถึงส่วนรวม สามารถทำงานเป็นทีมและสร้างความสุขในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเพื่อแผ่ความสุขไปสู่ชุมชนรอบข้างและสังคมส่วนรวม (อุทัยทิพย์ เกียวิวรรธน์กุล และคณะ, 2556: 32-38) มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่สร้างวิสัยทัศน์โดยเน้น “ความสุขในองค์กรเป็นเป้าหมาย” เพราะต่างเชื่อนั่นเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ “ผลผลิตมีคุณภาพ” และคงต้องยอมรับว่าพนักงานถือเป็นหัวใจ และมีส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาให้กับองค์กร ปัจจุบันมีองค์กรมากมายที่คิดสร้างสรรค์ พยายามและลงมือทำจริง หลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจ หลายแห่งมีวิธีการที่น่าสนใจและกำลังชื่นชมกับผลที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดถึง หลายแห่งกำลังเรียนรู้วิธีการ และนำไปทดลองใช้ (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552ก: 3-4)

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสุขในการทำงาน และแนวทางการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยสนใจศึกษาองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี, 2554) เนื่องจากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าว มีแนวทางผลักดันความสุขเป็นนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือมุ่งศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยการศึกษาครั้งนี้ เป็นการถอดบทเรียนการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพื่อเป็นตัวอย่าง หรือต้นแบบของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว จึงเป็นการดีที่ผู้ประกอบการธุรกิจอื่น ๆ จะได้ทำตามและสามารถใช้สิ่งที่ประสบความสำเร็จขององค์กรอื่นที่ผ่านมาก่อนเป็นบทเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เข้าร่วมโครงการฯ หรือองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ผลการศึกษาที่ได้สามารถเป็นแนวทางในการวางรากฐานการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การศึกษา “เรื่องการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน รวมทั้งได้ศึกษาในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน และแนวคิดทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผู้ศึกษาได้นำแต่ละองค์ประกอบย่อยมาสังเคราะห์ เป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมในงาน (Work Environment) ได้แก่ การบริหารงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงาน และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

2) คุณลักษณะของงาน (Work Itself) ได้แก่ งานที่ท้าทายความสามารถ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

3) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Desirable Outcome) ได้แก่ งานประสบผลสำเร็จ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาความสามารถ และความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) ได้แก่ การได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ส่วนแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด Happy Workplace Index หรือ MapHR ของขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจสร่า ประเสริฐสิน และจำเนียร ชุณหโสภาค (2556) มาใช้ในการสร้างแนวคำถามในการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร

และจากผลการศึกษา ผู้ศึกษายังได้แบ่งความสุขในการทำงานของบุคลากรออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความสุขจากลักษณะของงาน
2. ความสุขจากสัมพันธภาพในการทำงาน
3. ความสุขจากบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความสุขจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร
5. ความสุขจากการได้รับการยอมรับทางสังคม

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

1.2.2 เพื่อศึกษาวิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย คืออะไร

1.3.2 องค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย มีวิธีการดำเนินงานสร้างความสุขในการทำให้กับบุคลากรอย่างไร

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

1.4.1 ด้านเนื้อหา ประเด็นที่ทำการศึกษา คือ ความสุขในการทำงานของบุคลากร และการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

1.4.2 ด้านพื้นที่ ทำการศึกษากลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรแห่งความสุขจากโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งได้แก่ บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด และบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นจำนวน 2 องค์กร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม – ธันวาคม 2557

1.4.3 ด้านเวลาในการศึกษา การศึกษานี้ดำเนินการศึกษาตั้งแต่ เดือนกันยายน พ.ศ. 2556 – เดือนสิงหาคม 2558 รวมระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 2 ปี

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

1.5.2 เพื่อทราบวิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

1.5.3 ผลของการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวก ในการทำงาน ซึ่งเกิดจากลักษณะของงาน สัมพันธภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร การได้รับการยอมรับทางสังคม รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน นำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมความพึงพอใจในการทำงาน และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

1.6.2 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร หมายถึง วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินงานสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร

1.6.3 องค์กรสร้างสุข หมายถึง องค์กรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย เป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฬามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี, 2554)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสร้างสุข ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
 - 2.1.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน
 - 2.1.2 แนวคิดความสุขในการทำงาน
 - 2.1.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
- 2.2 งานวิจัยด้านความสุขในการทำงาน
- 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน
 - 2.3.1 ทฤษฎีแรงจูงในการทำงาน
 - 2.3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน
 - 2.3.3 ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.4 องค์กรสร้างสุข
- 2.5 การสรุปแนวความคิดและทฤษฎีในการศึกษา

2.1 แนวคิดความสุขในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

ความสุข เป็นความรู้สึก หรืออารมณ์ประเภทหนึ่ง มีหลายระดับ ตั้งแต่ความสบายใจเล็กน้อย หรือความพอใจเพลินเพลิน หรือเต็มไปด้วยความสนุก มีการใช้แนวความคิดทางปรัชญา ศาสนา จิตวิทยา ชีววิทยา อธิบายความหมายของความสุข รวมถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความสุข นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและคำนิยามของ “ความสุข” ไว้หลากหลาย เช่น พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายคำว่า “สุข” หมายถึง ความสบาย

กายสบายใจ มักใช้เข้าคู่กับคำเป็น เช่น ขอให้อยู่เย็นเป็นสุข ขอให้มีความสุข ๆ นะ และเมื่อไม่นานมานี้ เชษฐพล มานิตย์ (2554) นิยามว่า ความสุข คือ “สภาวะที่บุคคลรับรู้ว่าคุณเองได้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ และได้สำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความภาคภูมิใจในการทำของตน มีความคิดเชิงบวก มีความกระตือรือร้นในการดำเนินชีวิต ที่จะนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดี การพัฒนาดน การมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนรอบข้างและสังคม สามารถดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงและมีใจที่สงบ”

ความสุข ถือเป็นสิ่งสำคัญ หรือรากฐานของการดำเนินชีวิต เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการในการดำเนินชีวิต การดำเนินชีวิตของมนุษย์โดยทั่วไปในปัจจุบัน จึงต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความสุขในตนเอง ความสุขในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ความสุขในการเรียน และความสุขในการทำงาน การประกอบอาชีพ ถือเป็นกิจกรรมสำคัญของการดำเนินชีวิตที่ใช้เวลายาวนานกว่าการทำกิจกรรมอื่น ๆ ความสุขในการทำงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีชีวิตที่เป็นสุข (เนตรสวรรค์ จินตนาวิ, 2553: 14) เป็นส่วนผสมพื้นฐานของความสำเร็จ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจใ้องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความสุข ผลผลิต และกำไร

นอกจากนั้น การทำงานอย่างมีความสุข ยังจะนำมาซึ่งการอยู่กับองค์กรนานขึ้น แสดง ผลงานในระดับสูง และความสำเร็จตามเป้าหมาย แสดงความคิดในเชิงบวก ทำงานนานขึ้นและ หนักขึ้น ได้รับการเคารพนับถือ และยอมรับจากคนอื่น ๆ อัตราการป่วยลดน้อยลง แสดงถึง ประสิทธิภาพที่มีอยู่ และการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาแก้ไข และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะ นิสัยและพฤติกรรมเหล่านี้ จะทำให้พนักงาน เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน หัวหน้างาน และลูกค้า มี ความสุขเช่นเดียวกัน (iOpener, 2003 อ้างถึงใน รวมศิริ เมนะโพธิ, 2550)

ความสุขในการทำงาน เกิดขึ้นได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง ทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประสิทธิภาพ แรงจูงใจ ตลอดจนแนวคิดเชิงบวก และแนวคิดเชิงจริยธรรม อีกทั้งความสุขยังให้ ผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น สุขภาพดี มีความอ่อนเยาว์ มีอารมณ์ดี เกิดการตัดสินใจที่ดี และสังคม เข้มแข็ง (Lyubomirsky, 2001) ความสุขในการทำงาน ถือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของ บุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย ความรื่นรมย์ในงาน ความพึงพอใจในงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่ง สามารถอธิบายได้ว่า (Warr 1990: 23, อ้างถึงใน รัชนี้ หาญสมสกุล, 2550: 35)

- 1) ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิด ความรู้สึกสนุกสนานกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกกังวลใด ๆ ในการทำงาน
- 2) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิด ความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ เต็มใจ สนใจ มีความถูกต้อง และยินดีในการปฏิบัติงานของตน

3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคล ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงาน

นอกจากนี้ ได้มีผู้กล่าวถึง ความสุขในการทำงาน ที่แตกต่างออกไป เช่น Manion (2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้พฤติกรรม การแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มีพลัง มีการแสดงออกได้ทั้งทางร่างกายและคำพูด การแสดงออกเต็มไปด้วยพลัง และความตื่นเต้น ความสุขในการทำงาน เกิดขึ้นเมื่อมีคนมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2547 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ อ่องคณา, 2549: 4) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานไม่มีสูตรสำเร็จ แต่สิ่งที่มีคือ การมีวินัยในตนเอง ต้องรู้จักตนเอง ว่าชอบอะไร ทำอะไรแล้วจึงจะมีความสุขเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจจึงส่งผลให้เกิดความสุขได้

จิรา เตมจิตรอารีย์ (2550) กล่าวว่า การมีความสุขกับการทำงาน ได้แก่ การเลือกทำงานที่ชอบ หรือการสร้างคามพึงพอใจในงานที่ทำ หาวิธีการทำงานให้มีความสุข พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายหลายอย่างภายในขอบเขตที่สังคมยอมรับ ตามความสามารถของตนเองและมองเห็นหนทางไปสู่ความสำเร็จได้ แล้วลงมือปฏิบัติอย่างตั้งใจก็ย่อมจะเกิดความสุข เกิดความปิติจากความสำเร็จในงานตามมา

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2552ข: 17) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งความสุข คือ กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์กรแห่งความสุขมีลักษณะที่สำคัญคือ คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ “ความสุขในการทำงาน” คือ ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวกในการทำงาน เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ มองเห็นคุณค่าในตนเองและในสิ่งที่กระทำ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในงานที่ตนทำ รวมไปถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน นำมาซึ่งความสุข ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

2.2.2 แนวคิดความสุขในการทำงาน

ฟิลดส์ วินเทอร์ (2552) กล่าวถึง ความหมายของ ความสุข ว่าเป็น “สภาวะที่มนุษย์ต้องการให้คงอยู่กับตัวเองยาวนานที่สุด” นอกจากนี้ เขายังได้กล่าวว่า ความสุข คือ Happiness คำ ๆ นี้ ประกอบด้วยตัวอักษร 9 ตัว ได้แก่

H = Healthiness หมายถึง การมีสุขภาพที่ดี ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ สามารถกินอิ่ม นอนหลับ ร่างกายแข็งแรงเป็นปกติ ใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

A = Abstinence หมายถึง การรู้จักควบคุมจิตใจตนเอง รู้จักความพอประมาณ ไม่อยากได้ อยากมี อยากเป็นที่เกินตัว

P = Peacefulness หมายถึง ความสงบสุข ซึ่งความสงบสุขที่แท้จริงต้องประกอบไปด้วย ความสงบสุขภายใน เช่น การทำจิตใจให้สงบ ไม่เครียด เป็นต้น และความสงบสุขภายนอก เช่น ความสงบสุขในครอบครัว ความสงบสุขในสังคม เป็นต้น

P = Philanthropy หมายถึง การรู้จักเสียสละให้ทาน ทำบุญ มีความรัก และปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

I = Income หมายถึง การมีรายได้เพียงพอต่อการดำเนินชีวิต แต่มีข้อแม้ว่าต้องเป็นรายได้ในทางสุจริต เพราะเงินที่ได้มาจากการทุจริตจะนำความทุกข์มาให้ในท้ายที่สุด

N = Niceness หมายถึง ความดีงาม ความอ่อนโยน ความมีมิตรภาพ หรือการเป็นคนดีนั่นเอง

E = Enjoyableness หมายถึง การแสวงหาความสนุกสนาน เพลิดเพลิน อาทิเช่น การทำกิจกรรมสันทนาการ การเล่นกีฬา การเดินทางท่องเที่ยว การพบปะเพื่อนฝูง เป็นต้น

S = Security หมายถึง การมีสวัสดิภาพในชีวิต มีความมั่นคงปลอดภัย ทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงในหน้าที่การงานด้วย

S = Sexuality หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ทางเพศที่ดี ซึ่งนอกจากหมายถึงการมีเพศสัมพันธ์ที่มีความสุขกับคู่ของคุณแล้ว ยังหมายรวมถึงการมีความรู้สึกดี ๆ กับเพศตรงข้ามในลักษณะที่ยังไม่ก้าวไปถึงขั้นมีเซ็กซ์ด้วย

และ ฟิลดส์ วินเทอร์ ยังกล่าวอีกว่า หากบุคคลใด H, A, P, P, I, N, E, S และ S มากเท่าไร บุคคลนั้นก็จะมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ประกอบด้วยความสุข 8 ประการ ได้แก่

- 1) Happy Body: ส่งเสริมสุขภาพของพนักงานให้แข็งแรงทั้งกาย และจิตใจ
- 2) Happy Heart: กระตุ้นให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกันและกัน
- 3) Happy Society: สนับสนุนให้ความเอื้อเฟื้อต่อชุมชนในสถานที่ทำงาน และที่พักอาศัย
- 4) Happy Relax: ให้พนักงานได้ผ่อนคลายจากความเครียดในการปฏิบัติงานด้วยกิจกรรมบันเทิง
- 5) Happy Brain: ส่งเสริมให้หาความรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา นำไปสู่การเป็นมืออาชีพ และความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน
- 6) Happy Soul: ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา ให้มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต
- 7) Happy Money: สนับสนุนให้บริหารการใช้จ่ายของตนเอง และมีการออม
- 8) Happy Family: ส่งเสริมให้พนักงานสร้างครอบครัวที่เข้มแข็ง และอบอุ่น

แนวทางทั้ง 8 ประการ จะก่อให้เกิดสุขภาวะที่ดีทั้ง 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ องค์การสามารถนำมาประยุกต์ใช้ โดยการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน การมีความสุขในที่ทำงานจะทำให้พนักงานมีความสุข รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และรู้จักบำเพ็ญประโยชน์ องค์กรเองก็จะมีบุคลากรที่กระตือรือร้น เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความคิด และเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความสุขในการทำงานนั้น ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึก เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผลักดันประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น ลดปัญหาการขาดงาน ลดอัตราการลาออก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและส่งผลต่อสังคมรอบข้างให้เกิดความสุขด้วย (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552ข: 1-14) และนอกจากนี้ ยังมี โมเดล “เป็น อยู่ คือ” ของ จุฬามาศ แก้วพิจิตร (2556 อ้างถึงใน จุฬามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี, 2556: 13-19) ซึ่งได้นำเสนอโมเดล “เป็น อยู่ คือ” เป็นแนวคิดการจัดการความสุข การมองความสุขผ่านมุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่คำนึงถึงความสุขของพนักงานในองค์กรเป็นหลัก โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสุข วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีความสุข ดังนี้

ส่วนที่ 1 บุคคลที่มีความสุขในการทำงานต้องมีความ “เป็น อยู่ คือ” ที่เหมาะสมดังนี้

- 1) “เป็น” ประกอบด้วย เป็นตัวคนที่แท้จริง เป็นสุขทางใจ เป็นคนได้เต็มศักยภาพ และเป็นคนที่ครอบครัว สังคม ชุมชนพอใจ
- 2) “อยู่” ประกอบด้วย อยู่ดี กินดี อยู่อย่างมี Passion อยู่ในองค์กรที่ดีมีผู้นำและเพื่อนร่วมงานดี อยู่ในตำแหน่ง และอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ
- 3) “คือ” ประกอบด้วย คือผลงานขององค์กร คือความหวังขององค์กร และคือภาพลักษณ์ขององค์กร

ส่วนที่ 2 การสร้าง “อยู่” ซึ่งสามารถสร้างได้หลากหลายวิธีแต่วิธีการที่เป็นหัวใจหลัก คือ

- 1) การให้เกียรติ และให้โอกาส
- 2) การสื่อสารอย่างจริงใจ
- 3) การพัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคคลคนนั้น “คือ” (บุคคลนั้นตระหนักว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงาน และเป็นที่ต้องการขององค์กร) แล้วยังส่งผลให้ผู้น่าเป็นที่รักและศรัทธา องค์กรมีผลงาน และครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่

โมเดลความสุขนี้ สามารถตอบคำถาม “สุขของคนทำงานอยู่ที่ใด” ได้เป็นอย่างดีโดย วิชัย อุตสาหจิต (2556 อ้างถึงใน จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี, 2556: 13-19) ได้นำเสนอ องค์ประกอบสำคัญ 7 ประการที่คนทำงานจะรับรู้ได้ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ ปัญญา และการฝึกฝน การรับรู้ความสุขของคนทำงาน มีปัจจัยพื้นฐานมาจากวิธีคิด หรือมุมมองที่มีของแต่ละคน บางคนรับรู้ความสุขที่เกิดขึ้นได้จากวิธีคิดของตนเอง ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ก็สามารถรับรู้ความสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเองได้

ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานโดยตรง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะของงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานได้ ส่วนที่ 2 เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน และปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุข

ปัจจัยที่ 3 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับคนเป็นตัวแปรสำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงาน และอาจกล่าวได้ว่า เป็นตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่อยู่นิ่ง อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของคนแต่ละคนที่แสดงออก

มาตามความคิด ความเชื่อ อารมณ์ และความรู้สึกที่มีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่มากระทบในแต่ละช่วงเวลา

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงานของคนในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานกลางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ ทำให้ทุกคนสามารถแสดงบทบาทของตนเองในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

ปัจจัยที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน ตั้งแต่พฤติกรรมกรบริโภคและอุปโภค จนถึงการดูแลสุขภาพกายและใจ เพราะชีวิตของคนทำงานไม่ได้มีแต่มีดีเรื่องงานเพียงอย่างเดียว หากยังมีเรื่องส่วนบุคคลที่แต่ละคนต้องเผชิญในแต่ละวัน รูปแบบการใช้ชีวิตจึงส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงานด้วยเช่นกัน

ปัจจัยที่ 6 ครอบครัว เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของคนโดยตรง เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจการทำงานในแต่ละวัน คนทำงานทุกคนกลับบ้าน หากครอบครัวของคนทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียว เต็มไปด้วยความอบอุ่นห่วงใยกัน ก็จะส่งผลให้เป็นพลังและกำลังใจที่เข้มแข็งในการทำงานของคน ๆ นั้น

ปัจจัยที่ 7 สังคม สถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อม เราอาศัยอยู่ในสังคมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่วิถีและความเปลี่ยนแปลง เป็นไปในสังคมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนทำงานทุกคน รวมถึงสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และธรรมชาติด้วย

ระดับความสุขของคนทำงาน เกิดจากการประมวลการรับรู้ในแต่ละปัจจัย ในบางช่วงบางขณะ คนเราส่วนใหญ่รับรู้ความสุขในการทำงานของตนในลักษณะของการมองภาพรวม โดยนำระดับการรับรู้ความสุข จากทุกปัจจัยดังกล่าวข้างต้น มาคำนวณความรู้สึกเฉลี่ยโดยรวม

2.1.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

ขวัญเมือง แก้วคำเกิง (2556 อ้างถึงใน, ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจศรา ประเสริฐสิน และจำเนียร ชุณหโสภาค 2556: 52-60) ได้ศึกษาวิจัย และรวบรวมองค์ความรู้ทั้งต่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งประสบการณ์การจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมสร้างสุข นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้กับองค์กรทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 93 แห่ง นำมาปรับปรุงและพัฒนาเป็นชุดดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Index: HWI) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 37 หัวข้อย่อยแบ่งเป็น 5 มิติ เรียกสั้น ๆ ว่า MapHR (ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจศรา ประเสริฐสิน, ภัทราวดี มากมี และสิรินธร สีนจินดาวงศ์, 2555: 12-22; ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ, 2556: 52-60) ประกอบด้วย

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management) โดยจะกล่าวถึงระบบและการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการดูแลปัจจัยพื้นฐานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการจัดการระบบต่าง ๆ อาทิ ผลตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายคุ้มครองพนักงาน สวัสดิการพนักงาน การให้รางวัลยกย่องพนักงาน การประเมินผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ตามศักยภาพของพนักงาน ฯลฯ ทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ไป พร้อมกับคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) ระบบบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสมตามกฎหมายแรงงาน
- 2) นโยบายคุ้มครองพนักงานตามกฎหมายแรงงาน
- 3) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ
- 4) ระบบการจัดสวัสดิการพนักงานตามกฎหมาย
- 5) ระบบการให้รางวัลยกย่องพนักงาน
- 6) ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ตามศักยภาพของ

พนักงาน

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมหรือมีความปลอดภัย พนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุขในทางตรงกันข้าม หากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่เหมาะสมหรือมีความไม่ปลอดภัยก็บั่นทอนหรือลดประสิทธิภาพการทำงานลง ทำให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานเสื่อมโทรม เกิดความเครียด มีความขัดแย้ง มีความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และโรคจากการประกอบอาชีพ หรือเป็นสาเหตุทำให้เกิดโรคต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำองค์กร
- 2) ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุขในองค์กร
- 3) บรรยากาศในที่ทำงานส่งเสริมความสุขของพนักงาน (อาทิ ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล ฯลฯ)

4) การสร้างเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (อาทิ การจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงาน)

- 5) การสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน
- 6) การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร

- 7) องค์กรดูแลความสุขของครอบครัวพนักงานเป็นอย่างดี
- 8) การร่วมพัฒนาชุมชน สังคม และการดูแลรักษาสังแวดล้อม
- 9) การช่วยเหลือพนักงานที่ทุพพลภาพ/พิการ ให้กลับสู่งาน

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process) องค์กรแต่ละแห่งมีสภาพปัญหาและบริบทที่แตกต่างกันไป หากกิจกรรมที่องค์กรคัดเลือกนำมาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กร ก็จะสามารถทำให้เกิดสุขได้มาก-น้อย ตามวิธีการออกแบบและการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม รวมทั้ง การสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดผลในวงกว้าง อาทิ การมีผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลนโยบายองค์กรสร้างสุข สร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร เรียนรู้เรื่องการสร้างสุข สนับสนุนทรัพยากรให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร และคุณภาพของกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข ประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) คณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลนโยบาย องค์กรสร้างสุข
- 2) การสร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร
- 3) การเรียนรู้เรื่องการสร้างสุขในองค์กร
- 4) การสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กร
- 5) องค์กรให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง
- 6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสุข
- 7) คุณภาพของกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าสุขภาพกายและสุขภาพใจนั้นเชื่อมโยงกันเป็นสิ่งเดียวและเป็นสิ่งสำคัญที่เกื้อหนุนต่อความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ที่มีสุขภาพกายดี คือ มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่บาดเจ็บหรือเจ็บป่วย มีสุขภาพใจดีคือ จิตใจมีความสุข รู้สึกเบิกบาน อิ่มเอมใจ มีความพึงพอใจในชีวิต จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การส่งเสริมสุขภาพกายและใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคน หากเรามีกิจกรรมที่ดูแลสุขภาพทั้งกายและใจในช่วงเวลาการทำงานแล้วก็จะส่งผลดีในเบื้องต้นให้เรามีความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) พฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ (การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา ฯลฯ)
- 2) กิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์อันดีในครอบครัว
- 3) การเกิดอุบัติเหตุ/เจ็บป่วย/เสียชีวิต เนื่องจากการทำงานในสถาน

ประกอบการ

4) ร้อยละของวันลาที่พนักงานลา โดยมีสาเหตุจากอุบัติเหตุ อันเนื่องจากการทำงาน

5) การออกกำลังกาย

6) ร้อยละของดัชนีมวลกาย (BMI) ของพนักงานที่อยู่ในระดับปกติ

7) ระดับความสุขของพนักงานในองค์กร

8) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

9) ระดับความเครียดของพนักงาน

10) ระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ของคนในองค์กร

11) องค์กรมีระบบดูแลสุขภาพพนักงาน

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result) ในมิตินี้จะกล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งเกิดผลได้ทั้งต่อบุคลากรและองค์กร อาทิ การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและลดโรคที่เกิดจากการทำงาน เป็นการลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากอัตราการขาดงานของพนักงานลดลง ทำให้การจัดการทรัพยากรบุคคลดีขึ้นเพราะ รู้ว่าจะเลือกคนลักษณะอย่างไรเข้ามาทำงาน ลดอัตราการลาออกจากงาน ลดระดับของความเครียดของคนทำงาน รวมทั้ง ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นเนื่องจากพนักงานมีสุขภาพดีเป็นที่ยอมรับในสังคม ลูกจ้างมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นจากพนักงานที่ให้บริการด้วยความสุข ประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) ความผูกพันในองค์กร (ความผูกพันอันเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ)
- 2) อัตราการลาออกของพนักงาน
- 3) ผลผลิตภาพแรงงานขององค์กร
- 4) ผลผลิตภาพรวมขององค์กร

เกณฑ์การตรวจสอบแต่ละหัวข้อ พัฒนาขึ้นโดยคำนึงถึง “ประโยชน์ที่จะทำให้เกิดกระบวนการสร้างสุขในองค์กรเป็นสำคัญ” เนื่องจากการกำหนดกิจกรรมสร้างสุขมีความแตกต่างกันไปตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้ที่จะกำหนดแนวทางของงานสร้างสุข จึงต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เครื่องมือชุดนี้ จึงออกแบบให้มีการใช้งานด้วยการตรวจสอบองค์กรได้ด้วยตนเอง

กล่าวได้ว่า Happy Workplace Index หรือ MapHR ทั้ง 5 มิติ ช่วยสะท้อนสภาพ และปัจจัยการดำเนินงานที่เชื่อมโยงต่อการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นอย่างสมดุล และยั่งยืนในองค์กร โดยเครื่องมือนี้ ถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมที่จัดขึ้น ให้เกิดผลต่อการสร้าง

สุขของบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง โดยอาศัยหลักการ แนวคิด เรื่องอิทธิพลของพหุปัจจัยและ
 พหุระดับ ที่ส่งผลต่อสุขและทุกข์ของคนในองค์กร ตลอดช่วงเวลางานและการใช้ชีวิตภายใต้บริบท
 และวัฒนธรรมที่สร้างสมมา อันเป็นสภาพแวดล้อมใกล้ชิด ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานมากที่สุด ซึ่ง
 Happy Workplace Index หรือ MapHR นี้ จัดทำขึ้นเพื่อ ใช้ประโยชน์ 3 ประการ คือ

1. เป็นเสมือนกระจกเงา ที่ช่วยสะท้อนสภาวะปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการสร้างสุขของ
 คนในองค์กร
2. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา
3. เป็นเครื่องมือให้เกิดกระบวนการสร้างสุขที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ถือได้ว่า Happy Workplace Index หรือ MapHR เป็นแนวทางสำหรับนักสร้างสุขขององค์กร
 และเป็นเสมือนแผนที่แสดงเส้นทางหรือนำองค์กร ไปสู่ความผาสุก ความสุข หรือ Happy
 Workplace ซึ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ อันเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร เป็น
 กำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

2.2 งานวิจัยด้านความสุขในการทำงาน

ความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) นับได้ว่าเป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและ
 ภาคเอกชนให้ความสนใจ เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมถึง
 ช่วยให้นักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยเพิ่มผลิตผลขององค์กร และทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์
 ที่ดีขึ้น โดยมีผู้ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวในหลายประเด็น ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา
 เกี่ยวกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้อง
 ดังต่อไปนี้

Heylighen (1999) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสุข พบว่า มี 8 ปัจจัย คือ

- 1) ความมั่นคง ซึ่งวัดจากกำลังซื้อ และความสามารถในการครอบครองวัตถุที่ตอบสนองความต้องการทางพื้นฐานได้ แต่ความมั่นคงช่วยเพิ่มความสุขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- 2) การเข้าถึงความรู้ ซึ่งวัดจากการอ่านออกเขียนได้ การสื่อสารและการตอบสนองจากความสามารถทางสติปัญญาของตนเอง
- 3) การมีอิสระส่วนบุคคล บุคคลจะพึงพอใจน้อยลงในสภาพสังคมที่จำกัดอิสรภาพในการทำงานหรือใช้ชีวิต และจะมีความสุขในสถานที่ที่สามารถควบคุมได้มากกว่าถูกควบคุม แต่เมื่อรู้สึกถูกควบคุมก็จะกลับสู่ความต้องการทางวัตถุขึ้นมาแทน
- 4) ความเสมอภาค กล่าวคือ ผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าจะมีสิทธิ์ในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้น้อยกว่าผู้ที่มีตำแหน่งสูงซึ่งจะมีสิทธิพิเศษต่าง ๆ มากกว่า

5) สุขภาพแข็งแรง กล่าวคือ บุคคลที่มีความสุขมักจะไม่ค่อยเจ็บป่วย และมีชีวิตที่ยืนยาวมากกว่าผู้ที่ไร้ความสุข และพบถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสุขกับสุขภาพกาย

6) สุขภาพจิตดี กล่าวคือ บุคคลที่มีความสุข จะเชื่อว่าตนเองสามารถกำหนดชีวิตของตนได้ ส่วนบุคคลที่ไม่มีความสุข จะเชื่อว่าตนเองถูกบังคับให้กระทำตาม และบุคคลที่มีความสุข จะสามารถฟื้นฟูสภาพจิตใจได้เร็ว ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่น เปิดเผย และต้องการตอบสนองความต้องการในระดับประจักษ์ในตนเอง

7) ตำแหน่งทางสังคม ซึ่งเป็นความสุขที่เกิดจากความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ การมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนผู้อื่น บุคคลที่มีความสุขในการทำงานจะมีตำแหน่งสูงเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ มีความสามารถในการควบคุมชิ้นงานที่ทำได้มากกว่าการถูกสั่งการจากหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว

8) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิต คือ ความสุขเกิดจากเหตุการณ์ในชีวิตที่น่ายินดี เช่น การแต่งงาน การได้เลื่อนตำแหน่งงาน และไม่มีเหตุการณ์เลวร้ายเข้ามาในชีวิต เช่น อุบัติเหตุ การให้ออกจากงาน เป็นต้น บุคคลที่มีความสุขจะเชื่อว่าตนเองสามารถกำหนดชีวิตหรือเป้าหมายในชีวิตได้แม้เกิดความล้มเหลวขึ้นก็ตาม โดยเชื่อว่าตนเองสามารถตัดสินใจและควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

Manion (2003) ได้ศึกษาความสุขในการทำงาน (Joy at work) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน พบว่า คำจำกัดความของความสุขในการทำงาน คือ ผลอันเกิดจากการเรียนรู้จากการทำงาน การสร้างสรรค์ของตนเอง ผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน และการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข สนุกสนาน การแสดงออกโดยการยิ้มหัวเราะ นำไปสู่การให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ รู้สึกดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงานและคงอยู่ในองค์กรต่อไป ผลจากความสุขในการทำงาน คือ ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความสุขมี 4 ด้าน ดังนี้

1) การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีจากความร่วมมือช่วยเหลือกัน การสนทนาอย่างเป็นมิตร และความรู้สึกเป็นสุขตลอดจนได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรัก และความปรารถนาดีต่อกัน

2) ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีที่กระตือรือร้น ตื่นเต้น ดีใจ เพลิดเพลิน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นสุขและภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

3) ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จ

4) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณได้รับการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

อรุณดี คุ่มศิริพิทักษ์ (2545) พบว่า ความพึงพอใจ หรือความสุขในการทำงานเกิดขึ้นจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความมีอิสระในงานด้านวิธีการทำงาน การเสริมสร้างอำนาจในงาน (Empowerment) ซึ่งความสุขในการทำงาน ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร เช่นเดียวกับ Dierendonk (2005) ศึกษาพบว่าลักษณะงานที่ส่งเสริมให้เกิดความสุข คืองานที่มีอิสระ งานที่ท้าทาย และงานที่มีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง

ศูนย์เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์ และวิจัยความสุขชุมชน (2551) ได้เปิดเผยผลวิจัยเชิงสำรวจ เรื่องความสุขของคนทำงาน (Happiness at Workplace) กรณีศึกษา ประชาชนอายุระหว่าง 18 - 60 ปี ที่ทำงานในองค์กรภาคธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาปัจจัย 10 ด้านได้แก่ นโยบาย สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า สุขภาพกายและสุขภาพใจ การใช้เวลางานกับชีวิตส่วนตัว รูปแบบการใช้ชีวิตในที่ทำงานกับชีวิตส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ความสุขในการทำงานมีค่าต่ำกว่าความสุขในชีวิต โดยปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีคะแนนสูงสุด ขณะที่ปัจจัยด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีคะแนนต่ำสุด นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน 3 อันดับแรก คือ ความมั่นคงและความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษานี้คือ ปัจจัยด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด แต่กลับมีค่าคะแนนความสุขต่อด้านนี้ต่ำที่สุด

เนตรสวรรค์ จินตนาวลี (2553) ได้ศึกษาความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จังหวัดสมุทรสาคร เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า

1) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จังหวัดสมุทรสาคร มีความสุขในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จังหวัดสมุทรสาคร ประเภทโรงพยาบาลที่สังกัดอายุ ประสบการณ์การทำงาน แผนกในฝ่ายการพยาบาล สถานภาพสมรสต่างกัน มีความสุขในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนรายได้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3) พยาบาลวิชาชีพที่มีคะแนนความสุขในระดับสูงและในระดับต่ำมีมุมมองความสุขในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ด้านความสุขอันเกิดจากสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

(2) ด้านความสุขอันเกิดจากความสำเร็จในงาน เกิดจากการได้รับมอบหมายงานที่ตนเองถนัด และมีความสามารถในด้านนั้นส่งผลให้มีคุณค่าในตนเอง

(3) ด้านความสุขอันเกิดจากความตระหนักในคุณค่าของวิชาชีพพยาบาล เกิดจากผู้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาล

(4) ด้านความสุขอันเกิดจากการเป็นที่ยอมรับทางสังคม เกิดจากการได้โอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

(5) ด้านความสุขอันเกิดจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร เกิดจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการตรงตามความต้องการ และความจำเป็น

โชติกา ภาษีผล (2555) ศึกษาองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท. โดยมีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สภาวะองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท. ระยะที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือ และเกณฑ์สำหรับการวัดสภาวะองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท. และระยะที่ 3 การศึกษาสภาวะองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท. โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน ส.ส.ท. ในปี พ.ศ. 2554 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะขององค์กรความสุขของบุคลากร และคุณภาพองค์กรได้รับคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อสรุป ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพ พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะขององค์กรส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีอิทธิพลจากคุณลักษณะขององค์กร ส่งผลทางบวกต่อองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญสูงและเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพ คือ วัฒนธรรมองค์กร (บริบท) ลักษณะของงาน (ปัจจัยป้อนเข้า) และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (กระบวนการ) นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญสูงและสะท้อนถึงองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพได้ดี คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (ผลลัพธ์ด้านความสุข) และความภักดีต่อองค์กร

(ผลกระทบต่อความสุข) ประสิทธิภาพของงาน (ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ) และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (ผลกระทบต่อคุณภาพ)

2) ผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มบุคลากรที่มีความสุขและองค์กรมีคุณภาพ พบว่า ฟังก์ชันที่ดีที่สุด ให้ผลการแบ่งกลุ่มออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มบุคลากรที่มีความสุขและองค์กรที่มีคุณภาพกับกลุ่มบุคลากรที่ไม่มีความสุขและองค์กรไม่มีคุณภาพ ตัวแปรจำแนกกลุ่มที่มีความสำคัญต่อฟังก์ชันที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดี 5 อันดับแรกได้แก่ (1) ลักษณะของบุคคล (2) ลักษณะของงาน (3) วัฒนธรรมองค์กร (4) ความมั่นคงและก้าวหน้าขององค์กรและ (5) การบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง (2555) ศึกษาระดับความสุขในการทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยด้านองค์กรกับความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของบุคลากรมี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และปัจจัยด้านสัมพันธภาพในครอบครัว

นอกจากนี้ก็มีการศึกษาด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ เชื่อมมั่น มีชีวิตชีวา (Authentic Climates) Rego and Cunha (2008: 740-741) ได้เสนอองค์ประกอบ 6 ด้าน เป็นแนวปฏิบัติให้องค์การนำไปสร้างความสุขให้กับพนักงานและเป็นเส้นทางนำไปสู่การเพิ่มผลปฏิบัติการระดับบุคคล คือ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happiness in the Workplace) การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน (Spirit of Camaraderie) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Positive Leader - Follower Relationship) การสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน (Opportunities for Learning and Personal Development) การสร้างความยุติธรรม (Justice) และรูปแบบลักษณะงานกับครอบครัวของพนักงานต้องไม่ขัดแย้งกัน (Work - Family Conciliation)

จากแนวคิดและงานวิจัยด้านความสุขในการทำงาน ที่กล่าวไปข้างต้นสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดและผลงานวิจัยด้านความสุขในการทำงาน

Heylighen (1999)	Manion (2003)
1. ความมั่นคง 2. การเข้าถึงความรู้ 3. การมีอิสระส่วนบุคคล 4. ความเสมอภาค 5. สุขภาพกายแข็งแรง 6. สุขภาพจิตดี 7. ตำแหน่งทางสังคม 8. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิต	1. การติดต่อสัมพันธ์ 2. ความรักในงาน 3. ความสำเร็จในงาน 4. การเป็นที่ยอมรับ
Dierendonk (2005)	Rego and Cunha (2008)
1. งานที่มีอิสระ 2. งานที่ท้าทาย 3. งานที่มีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง	1. การสร้างความสุขในที่ทำงาน 2. การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน 3. การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม 4. การสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน 5. การสร้างความยุติธรรม 6. รูปแบบลักษณะงานกับครอบครัวของพนักงานต้องไม่ขัดแย้งกัน
ฟิลดส์ วินเทอร์ (2552)	อรุณวดี คุ่มสิริพิทักษ์ (2545)
1. Healthiness 2. Abstinence 3. Peacefulness 4. Philanthropy 5. Income 6. Niceness 7. Enjoyableness	1. บริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. ความมีอิสระในงานด้านวิธีการทำงาน 3. การเสริมสร้างอำนาจในงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ฟิวดส์ วินเทอร์ (2552)	อรุณวดี คุ่มสิริพิทักษ์ (2545)
8. Security	
9. Sexuality	
ศูนย์เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์และวิจัย ความสุขชุมชน (2551)	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2552)
1. บริษัท/นโยบาย/ผลิตผล	1. Happy Body
2. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	2. Happy Heart
3. หัวหน้างาน	3. Happy Society
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4. Happy Relax
5. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน	5. Happy Brain
6. สุขภาพกาย	6. Happy Soul
7. สุขภาพใจ	7. Happy Money
8. การแบ่งเวลาทำงานกับชีวิตส่วนตัว	8. Happy Family
9. รูปแบบการใช้ชีวิตที่ทำงานกับชีวิตส่วนตัว	
10. ความรับผิดชอบต่อสังคม	
เนตรสวรรค์ จินตนาวิลี (2553)	โชติกา ภาณุผล (2555)
1. สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร	1. วัฒนธรรมองค์กร
2. ความสำเร็จในงาน	2. ลักษณะของงาน
3. ความตระหนักในคุณค่าของวิชาชีพ	3. การบริหารงานอย่างเป็นระบบ
4. การเป็นที่ยอมรับทางสังคม	4. คุณภาพชีวิตในการทำงาน
5. การได้รับการสนับสนุนสวัสดิการของ องค์กร	5. ความรักดีต่อองค์กร
	6. ประสิทธิภาพของงาน
	7. ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
ชินกร น้อยคำยง และปภาดา น้อยคำยง (2555)	วิชัย อุตสาหจิต (2556)
1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ	1. พื้นฐานความคิดความเชื่อ
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	2. ลักษณะงาน
3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน	3. บุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. ปัจจัยด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน	4. วัฒนธรรมองค์กร
5. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	5. รูปแบบการใช้ชีวิต
6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	6. ครอบครัว
	7. สังคม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ขวัญเมือง แก้วคำเกิงและคณะ (2556)
1. Management
2. Atmosphere & Environment
3. Process
4. Health
5. Result

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยได้นำแนวคิด แนวทางการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (MapHR) ของขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ (2556) มาเป็นกรอบในการศึกษา มี 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management) หมายถึง ระบบและการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการดูแลปัจจัยพื้นฐานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ซึ่งอาศัยศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการระบบต่าง ๆ ทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ไปพร้อมกับคุณภาพชีวิต และความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรคัดเลือกนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีสภาพปัญหา และบริบทที่แตกต่างกันไป หากกิจกรรมที่องค์กรคัดเลือกนำมาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมกับลักษณะ และวัฒนธรรมขององค์กรก็จะสามารถทำให้เกิดสุขได้ตามวิธีการออกแบบ และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health) หมายถึง การมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และการมีจิตใจที่มีความสุข รู้สึกเบิกบาน อิ่มเอมใจ มีความพึงพอใจในชีวิตจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน และลดโรคที่เกิดจากการทำงาน เป็นต้น ถือเป็นประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมสร้างสุข เกิดผลดีทั้งต่อบุคลากรและองค์กร

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน

2.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่จะแสดงออกมานั้น ปัจจัยหนึ่งจะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจ เต็มใจในการทำงาน ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมาย ทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตในการทำงาน โดยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจ ซึ่งสามารถสรุปคำนิยาม ได้ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่ริเริ่ม กำกับ คำจูงพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล ซึ่งแรงจูงใจจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ทั้งนี้แรงจูงใจของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความต้องการที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ความต้องการที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายซึ่งความต้องการคือเหตุผลของพฤติกรรมเป็นสิ่งที่กระตุ้นและกำหนดทิศทางของพฤติกรรม (สมยศ นาวิการ, 2545: 46)

สุชา จันทน์อม (2538: 110) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง

- 1) สภาพะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้
- 2) เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง
- 3) เป็นพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคล มีแนวทางมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้ร่างกายอาจจะบรรลุความประสงค์ และความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

สิรินทร แซ่ลั่ว (2553: 42) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจในการทำงาน ว่าเป็นการสร้างสิ่งเร้าสิ่งกระตุ้นโน้มน้าวพฤติกรรมจากภายนอกและภายในบุคคล ด้วยวิธีการจูงใจทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยส่งผลต่อความต้องการและความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่ดี และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

แรงจูงใจในการทำงาน มีความหมายที่เจาะจงมากกว่า กล่าวคือ เป็นการที่บุคคลได้มุ่งพยายามที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรนั้นปรารถนา ด้วยวิธีการพัฒนาความรู้ทักษะตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่องค์กรต้องการและเป็นกระบวนการของความพยายามต่อบุคคล เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่าง เช่น หัวหน้างานต้องพยายามโน้มน้าวพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีผลงานที่คุณภาพสูงขึ้น ซึ่งแรงจูงใจนั้นประกอบไปด้วยสิ่งเร้าหรือความต้องการ (Arousal) ทิศทางของ

พฤติกรรม (Direction) และการดำรงพฤติกรรมนั้นไว้ (Maintenance) จนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ (Dubrin, 1994: 93; Greenberg and Baron, 2008: 249)

จากความหมายข้างต้น แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นที่เร้าที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการอันจะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ในแง่ของการบริหารงาน การจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน 3 ทฤษฎี ดังนี้

2.3.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1954: 80-92) เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม เขาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจโดยอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ Maslow มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเน้นเรื่องลำดับขั้นความต้องการ เขาได้ตั้งทฤษฎีการจูงใจหรือกระตุ้นจากความปรารถนาที่อยู่ภายในเพื่อตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่งประกอบด้วยลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ คือ

1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย อากาศ ยารักษาโรค เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้ มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงต้องมีความต้องการขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยมั่นคง (Security Needs) เป็นความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตน เช่น ปลอดภัยจากภยันตรายที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ปลอดภัยจากภาวะคุกคามความเจ็บป่วยและความสูญเสียความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน เป็นต้น

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคม ต้องการความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน โดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4) ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ และต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ที่ต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตน ซึ่งต้องพิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้กับเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตนว่าจะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุดตามที่ได้คาดหมายไว้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการของมนุษย์ที่เรียงเป็นลำดับตามความสำคัญ จากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการระดับที่สูงขึ้นตามมา เช่น เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพ คือ อาหาร ความต้องการขั้นสูงขึ้นก็จะตามมา คือ ความต้องการความปลอดภัย การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เป็นต้น

2.3.1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงาน ซึ่งคำตอบที่ได้ก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีการจูงใจจากภายนอก (external motivation) เพราะสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้คนมีความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน โดยปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivators) กับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene) นั้นแยกออกจากกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจาก 2 กลุ่ม จึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Two - Factor Theory of Motivation) (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1989: 260-263; Herzberg, 1991: 5-7)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ทำ (Job Content) และการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจความพึงพอใจ และทำงานอย่างมีความสุข นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

(1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่า เขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจ

อยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกที่เป็นการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

(3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) คือ การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

(4) ลักษณะงาน (Work Itself) คือ งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะซึ่งบุคคลสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

(5) โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินก้าวหน้า ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

(6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่อยู่ล้อมรอบงาน (Job Context) ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่ทำให้บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

(1) การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน และมีความยุติธรรมในการบริหาร

(2) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารองค์กร ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

(3) สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกที่เหมาะสมทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

(4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with superiors) หมายถึง การติดต่อกับผู้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดี การทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ

(5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with subordinates) หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดี การทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ

(6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation with peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(7) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ตำแหน่งงานเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

(8) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

(9) เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

(10) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่

2.3.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland หรือทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three Needs Theory)

ทฤษฎีนี้ เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland (quoted in Reeve, 1992) ได้ศึกษาโดยใช้แบบทดสอบความรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยจากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่แท้จริงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูงสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ดี และพอใจในการทำงานที่รับผิดชอบคนเดียว สามารถทำงานที่ยากและท้าทาย ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในระดับที่สูงมักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวจึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เน้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง

2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่ตนต้องการ ซึ่งความต้องการในอำนาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ความต้องการอำนาจเพื่อตนเอง หมายถึง การใช้อำนาจเพื่อควบคุมใช้ประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และความต้องการอำนาจเพื่อส่วนรวม คือ การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมและเพื่อต้องการให้สังคมยอมรับและชื่นชม

3) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์ในระดับสูงจะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี เป็นมิตร มีความร่วมมือที่ดี และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์ในระดับสูงมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนัก เพราะการมุ่งมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เช่น การเกรงใจกัน เป็นต้น

McClelland ยังกล่าวอีกว่าความต้องการทั้ง 3 ด้านสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน โดยสัดส่วนในแต่ละด้านจะแตกต่างกัน

จากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นปัจจัยในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

Maslow (1954)	McClelland
1. ความต้องการด้านร่างกาย	1. ความต้องการประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	2. ความต้องการในอำนาจ
3. ความต้องการทางสังคม	3. ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ	
5. ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต	
Herzberg (1991)	
1. ปัจจัยสุขอนามัย	
2. ปัจจัยจูงใจ	

จากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 11 องค์ประกอบย่อย เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานดังนี้

1. ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
2. ความต้องการในอำนาจ
3. การได้รับการยอมรับนับถือ
4. ความมั่นคงในงาน

5. ความก้าวหน้าในงาน
6. ความสำเร็จของงาน
7. ลักษณะงาน
8. การบังคับบัญชา
9. นโยบายและการบริหาร
10. เงินเดือนหรือค่าตอบแทน
11. ชีวิตส่วนตัว

2.3.2 ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน ถือเป็นทัศนคติด้านบวกของมนุษย์ เป็นความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันส่งผลต่อความสำเร็จต่อตัวบุคคล และองค์กรอีกด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจมาก ทั้งจากนักวิชาการ และนักบริหารงาน ซึ่งได้ให้นิยามของความพึงพอใจ สรุปได้ดังนี้

Shelly (1975) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยสรุปว่า ความพึงพอใจในการเป็นความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและทางลบ ความรู้สึกทางบวกจะเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีความสุข และความสุขนี้มีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกอื่น ๆ ซึ่งความรู้สึกทางบวกและความสุขมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทางบวก ความรู้สึกทางลบ และความสุขนี้ เรียกว่า ความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจ มีความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ โดยสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของมนุษย์ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) หรือสิ่งเร้า (Stimulus) ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด เมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

Locke (1976) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกยินดี หรืออยู่ในสภาวะอารมณ์ทางบวก ซึ่งเป็นผลจากการประเมินของบุคคลต่องานหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น โดยความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลมีระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลพิจารณา

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลที่แสดงถึงความพึงพอใจต่องาน (สุทธิลักษณ์ แจ่มใส, 2546: 12) มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย ส่งผลทำให้ผลปฏิบัติงานสูงขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานก็ลดลง และความรู้สึกพึงพอใจนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 124)

จินตนา ถนอมเผ่า (2550: 41) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในการงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายของหน่วยงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และการปกครองบังคับบัญชา ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่องาน เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่เข้ามากระทบต่อบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานดังนี้

Vroom (1964: 105-159) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมี 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ การสอนงาน ผู้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงาน การตัดสินใจที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม เป็นต้น
- 2) กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group) คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานที่ดีถือเป็นเรื่องที่ดีสำหรับมนุษย์ ซึ่งเป็นสัตว์สังคมที่ต้องการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 3) ลักษณะงาน (Job content) ได้แก่ ระดับค่างานที่รับผิดชอบ (Job Level) ลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ที่ต้องใช้ความรู้ทักษะความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและการมีอำนาจควบคุมกระบวนการทำงาน เป็นต้น
- 4) ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจ
- 5) โอกาสก้าวหน้า (Promotional opportunities) คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ และสถานะทางตำแหน่งในองค์กรที่ดีขึ้น
- 6) ชั่วโมงการทำงาน (Hours of work) กล่าวคือ ชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไปนั้น จะกระทบต่อการใช้เวลาว่างของพนักงานในการพักผ่อนจากการทำงาน รวมทั้งการใช้เวลากับครอบครัว เพื่อนฝูง และงานอดิเรกส่วนตัว

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Locke (1976) ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยได้เสนอองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 8 ด้าน คือ

- 1) งาน (Work) เป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่จะทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หากบุคคลนั้นชอบงานและมีความสนใจก็就会有ความพึงพอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้

ลักษณะงานที่ท้าทาย มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานมีความหลากหลาย รวมทั้งระดับความยากง่ายของงาน และปริมาณงานต้องเหมาะสมกับความสามารถและเวลาของบุคคล งานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ และงานที่บุคคลสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของตนเองได้ก็จะทำให้บุคคลรู้สึกต้องการทำงานมากขึ้น

2) ค่าตอบแทน (Pay) คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งต้องมีความยุติธรรม และเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลที่มีงานประเภทเดียวกันและมีคุณสมบัติแบบเดียวกัน นอกจากเงินจะสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพแล้ว เงินยังเปรียบเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของการประสบความสำเร็จ สถานภาพและการได้รับการยอมรับอีกด้วย

3) ความก้าวหน้าในงาน (Promotion) ในการทำงานทุกคนมักคาดหวังการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เป็นความพึงพอใจที่คล้ายกับการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

4) การได้รับการยอมรับนับถือ (Verbal Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพราะเป็นการได้รับความเชื่อถือ การได้รับการยกย่องและความเคารพนับถือแก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จ

5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ อากาศถ่ายเท สภาพห้องทำงาน และสถานที่ทำงานอยู่ใกล้ที่พักมีส่วนทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงาน

6) ตัวบุคคล (Self) เช่น ทักษะคติ ประสบการณ์ในงาน ความสามารถในการรับแรงกดดันได้ การรับมือกับความขัดแย้ง การยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ เป็นต้น

7) ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisors, Co-workers and Subordinates) กล่าวคือ การทำงานร่วมกันด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการมีส่วนร่วมในงาน

8) องค์กรและการจัดการ (Company and Management) คือ การมีนโยบายที่ชัดเจน ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ หรือเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ บทบาทในงานที่มีความชัดเจน เป็นต้น

และ Beck (2004: 405-406) ได้สรุปถึงมิติของความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ในที่ทำงาน

(1) ลักษณะงาน คือ งานที่ได้เรียนรู้ท้าทายและมีอิสระ

(2) รางวัล คือ ค่าตอบแทนมีความยุติธรรมเหมาะสมกับงาน และมีความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งการได้รับคำยกย่อง การยอมรับนับถือและความไว้วางใจในงาน

(3) บริบทของงาน คือ สภาพแวดล้อมในงานที่มีความเหมาะสม เช่น ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ คุณภาพชีวิตการทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ

2) บุคคลในสถานที่ทำงาน

(1) ตัวพนักงานในด้านของทัศนคติทักษะและความสามารถในการงาน

(2) บุคคลอื่นภายในบริษัท คือ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถในงานอย่างเพียงพอเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือ

(3) บุคคลอื่นภายนอกบริษัท เช่น การสนับสนุนจากครอบครัว เป็นต้น จากแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

Vroom (1964)	Locke (1976)
1. การนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชา	1. งาน
2. กลุ่มผู้ร่วมงาน	2. ค่าตอบแทน
3. ลักษณะงาน	3. ความก้าวหน้าในการทำงาน
4. ค่าจ้าง	4. การได้รับการยอมรับนับถือ
5. โอกาสก้าวหน้า	5. สภาพการทำงาน
6. ชั่วโมงการทำงาน	6. ทัศนคติของแต่ละบุคคล
	7. ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา
	8. องค์การและการจัดการ
Beck (2004)	
1. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเช่นลักษณะงานระบบรางวัล	
2. สภาพแวดล้อมในงานบุคคลในสถานที่ทำงาน คือตัวพนักงานหัวหน้างานเพื่อนร่วมงานลูก้าและครอบครัว	

จากในแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงานดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 6 องค์ประกอบย่อย เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงาน ดังนี้

1. องค์การและการจัดการ
2. ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ค่าตอบแทน
4. ลักษณะงาน
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การได้รับการยอมรับนับถือ

2.3.3 ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นสิ่งที่สะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี (จำลองณ์ ขุนพลแก้ว, 2552) การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ในการนิยามความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้มีนักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

Huse (1980: 237) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ สภาพการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ การแบ่งสัดส่วนรายได้และทรัพยากรเพื่อใช้ในการทำงาน อย่างเป็นธรรม ซึ่งเป็นวิธีที่เพิ่มผลิตผลได้ดี โดยปราศจากการจ่ายค่าจ้าง เพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นกุญแจที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง และเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิภาพ มนุษย์ในองค์กร โดยมีจุดหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในงาน จะต้องดำเนินควบคู่กันไป การมีพันธะร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กรหรือการแลกเปลี่ยน คุณค่ากันอย่างสมดุลนั้น จะทำให้ทั้งพนักงานและองค์กรประสบความสำเร็จ

Hackman and Suttle (1977 อ้างถึงใน ทิพวรรณ สิริคุณ, 2542: 10) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของพนักงานที่จะช่วยก่อให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลประโยชน์และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และคำนึงถึงค่าตอบแทน สุขภาพร่างกาย ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกับความพึงพอใจในการทำงานและการพัฒนาองค์กร

จากนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความสมดุลระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงลักษณะงาน ค่าตอบแทน และสุขภาพร่างกาย อันจะนำไปสู่การดำเนินชีวิตที่มีความสุขและมีคุณค่า การเกิดการแลกเปลี่ยนอย่างสมดุล ซึ่งจะทำให้ทั้งพนักงานและองค์กรประสบความสำเร็จ

คุณภาพชีวิตการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เพราะเป็นแนวคิดที่ผสมผสานการทำงานและชีวิต โดยคำนึงถึงรูปแบบการทำงานที่ดีและมีความเหมาะสม บุคคลจะมองงานกับชีวิตเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันและพึงพอใจในงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่ความริเริ่มสร้างสรรค์มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีและมีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคคลมีคุณภาพการทำงานดีขึ้น นำไปสู่การดำเนินชีวิตที่มี

ความสุขและมีคุณค่า (อรุณี เอกวงศ์ตระกูล, 2545: 4) โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ดังนี้

Walton (1973 อ้างถึงใน อุษา แก้วอาภา, 2545: 27-31) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยกล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคล หรือสังคม เรื่องของสังคมขององค์การที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิต 8 ด้าน คือ

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองซึ่งจำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่รอด นอกจากนี้บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้น ค่าตอบแทนจะพิจารณาในเรื่อง

(1) ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตในสังคมนั้น ๆ

(2) ความยุติธรรม คือ การเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่คล้ายกัน

2) สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานที่ไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ มีการป้องกันอุบัติเหตุและมีมาตรฐานที่แน่นอน เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและปลอดภัย

3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน (Growth and Security) มนุษย์ทุกคนต้องการโอกาสความก้าวหน้าหรือการเติบโต ในความต้องการของบุคคลนั้นอาจมีความแตกต่างกันของระดับความต้องการ เนื่องจากความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละบุคคล แต่โดยทั่วไปบุคคลมักมีความต้องการ โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน เพราะงานนั้นมีความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ทำให้บุคคลทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เป็นผลให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

4) โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Development of Human Capacities) คือ งานที่ต้องเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะอย่างกว้างขวาง มีอิสระในการทำงาน และควบคุมตนเองได้ เป็นต้น

5) การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ (Social Integration) คือ การทำงานร่วมกันทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในลักษณะของบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน และสังคมในองค์กร

6) ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) หรือ สิทธิส่วนบุคคล (Employee Rights) หมายถึง พนักงานมีสิทธิตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน โดยได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว มีอิสระในการพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบาย และการได้รับความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน

7) จังหวะชีวิตหรือความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น (The Total Life Space) คือ การที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ

8) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) คือ กิจกรรมของงานที่มีส่วนได้รับผิชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น การรับรู้ว่าองค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

Delamotte and Takezawa (1984: 11) ได้แสดงมิติที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 5 มิติ ดังนี้

1) การได้รับความคุ้มครองในปัญหาพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน (Traditional Goals) ได้แก่ ปัญหาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย โรคภัยและอุบัติเหตุเนื่องจากการทำงาน ปัญหาความไม่มั่นคงในการทำงาน ลูกจ้างรู้สึกว่าคุณค่าตนไม่ได้รับความคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงานอย่างไร้เหตุผล ทำให้ขาดรายได้

2) การได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน (Fair Treatment at Work) คือ ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ทั้งในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม รวมทั้งมาตรการที่ไม่เป็นธรรมของนายจ้างและการเลือกปฏิบัติต่อสตรี

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Influence on Decision) คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไปสู่พนักงานระดับล่าง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

4) การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenge of Work Content) โดยเป็นงานที่ผู้ทำรู้สึกตื่นเต้นและสนใจทำงาน จากการหมุนเวียนงาน การทำงานเป็นทีม หรือการ

ออกแบบงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถมากขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5) ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตประจำวัน (Work and Life Cycle) งานจะต้องไม่ทำให้ลูกจ้างห่างเหินจากครอบครัว โดยต้องมีความเหมาะสมของเวลาพักผ่อนส่วนตัว เวลาปฏิบัติหน้าที่ในครอบครัว และมีเวลาทำกิจกรรมร่วมกันกับครอบครัวอย่างพอเพียง

จากแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน

Walton (1973)	Delamotte and Takezawa (1984)
1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	1. การได้รับความคุ้มครองในปัญหาพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน
2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย	2. การได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน	3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	4. การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ
5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ	5. ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตประจำวัน
6. ธรรมเนียมในองค์กรหรือสิทธิส่วนบุคคล	
7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น	
8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม	

จากในแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปเป็น 9 องค์ประกอบย่อยเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงาน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน
4. โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ
6. ธรรมเนียมในองค์กร
7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น
8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม

จากการประมวลเอกสารทางด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน และแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยจึงนำแต่ละองค์ประกอบย่อยของทฤษฎีดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ สภาพแวดล้อมในงาน คุณลักษณะงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานจากแนวคิดและทฤษฎี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน	แรงจูงใจในการทำงาน	ความพึงพอใจในการทำงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
1. สภาพแวดล้อมในงาน			
1.1 การบริหารงาน	นโยบายการบริหาร และ การบังคับบัญชา	องค์การและการจัดการ	ธรรมเนียมในองค์กร
1.2 การจ่ายค่าตอบแทน	เงินเดือนหรือค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน	ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
1.3 ความปลอดภัยในการทำงาน	-	-	สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
1.4 ความมั่นคงในงาน	ความมั่นคงในการทำงาน	-	ความมั่นคงในการทำงาน
2. คุณลักษณะงาน			
2.1 งานที่ท้าทายความสามารถ	งานที่ท้าทายความสามารถ งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะซึ่งบุคคลสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว	งานที่ท้าทายมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มีความหลากหลายรวมทั้งระดับความยากง่ายของงานและปริมาณงานต้องเหมาะสมกับความสามารถและเวลาของบุคคล บุคคลสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของตนเองได้	งานที่หลากหลายมีความท้าทาย
2.2 การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน			
2.3 มีอิสระในการทำงาน			
3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง			
3.1 งานประสบความสำเร็จ	ความสำเร็จของงาน	-	-
3.2 ความก้าวหน้าในอาชีพ	ความก้าวหน้าในงาน	ความก้าวหน้าในการทำงาน	ความก้าวหน้า
3.3 การพัฒนาความสามารถ	-	-	โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
3.4 ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน	ชีวิตส่วนตัว	-	ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
4.1 การได้รับการยอมรับ	การได้รับการยอมรับและความต้องการมีอำนาจ	การได้รับการยอมรับนับถือ	เป็นที่ยอมรับ
4.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น	ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้ร่วมงาน
4.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2.4 องค์การสร้างสุข

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กรณีศึกษา: องค์การสร้างสุข ในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งโครงการดังกล่าวเกิดจากความร่วมมือของกลุ่มคนหลายฝ่าย ตั้งแต่ฝ่ายแผนงานสุขภาวะองค์กร ภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), ภาควิชาพันธุ์ต่าง ๆ , คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และองค์กรต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในองค์กร ในการรวบรวมองค์ความรู้จาก 102 องค์กรต้นแบบในการสร้างสุข เพื่อให้องค์กรหรือผู้ที่สนใจการสร้างสุขในที่ทำงาน สามารถนำไปศึกษาเป็นแนวทางในการสร้างสมดุลระหว่าง “การทำงาน” และ “ความสุข” ได้ ซึ่งจากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาสามารถศึกษาองค์กรที่เข้าร่วมโครงการฯ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, และคณะ. 2554) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 2 องค์กร ด้วยกัน คือ

2.4.1 บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด

บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน เช่น กาวอัด หมึกพิมพ์สกรีน และเคมีภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิมพ์สกรีนทุกชนิดแบบครบวงจร บริษัทได้รับความสำเร็จ ซึ่งการันตีด้วยรางวัลต่าง ๆ รวมไปถึงรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ TQC ด้วย และนอกจากนี้ชัยบูรณ์บราเดอร์ส ยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในภายในองค์กร โดยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้น้อมนำ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม และแนวทางความสุขตามโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ที่เน้นการสร้างความสุขสามส่วน คือ ความสุขของคน ความสุขของครอบครัว ความสุขของสังคมหรือความสุขในสี่มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ควบคู่กับการนำแนวคิดความสุข 8 ประการ มาเป็นกรอบในการสร้างความสุข

2.4.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

นกแอร์ คือ สายการบินราคาประหยัด บริหารงานโดย บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด โดยมีบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ร่วมกับผู้ถือหุ้นอื่น ๆ “นกแอร์” เป็นชื่อเรียกง่าย ๆ สั้น ๆ ง่ายต่อการจดจำ เป็นชื่อที่สื่อถึง ความเป็นมิตรและเป็นสัญลักษณ์แห่งอิสรภาพ การเดินทาง สิ่งนี้ “นกแอร์” เน้นและให้ความสำคัญที่สุด คือ นกแอร์จะเป็นผู้ให้บริการด้านการ

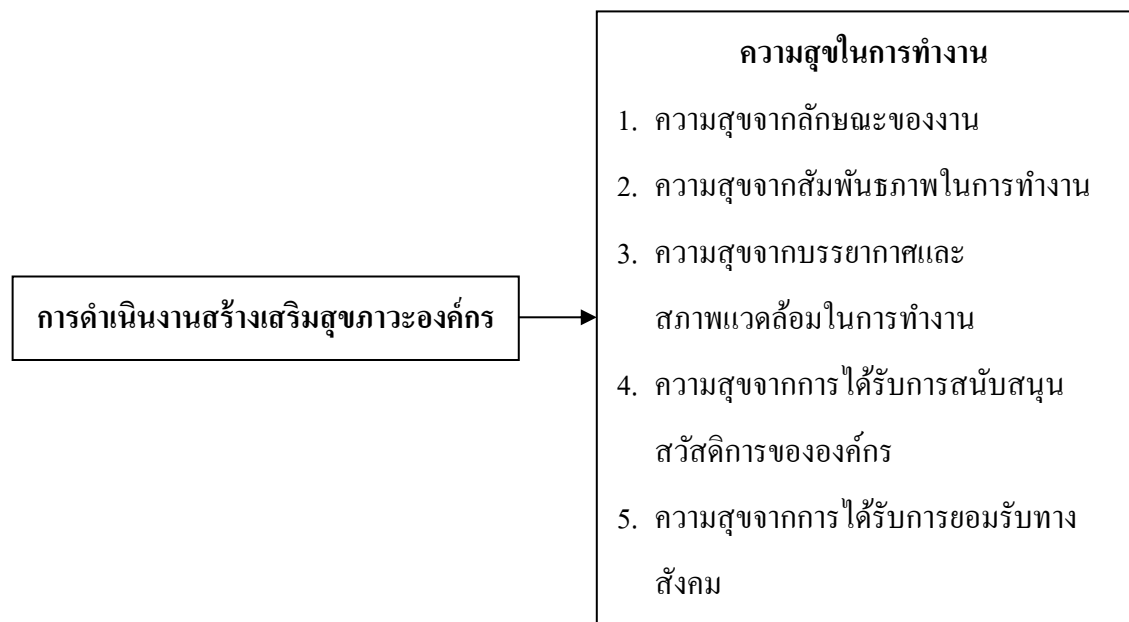
เส้นทางที่ได้รับการไว้วางใจสูงสุดเสมอในภูมิภาคเอเชียด้วยความมุ่งมั่นในด้านการบริการจากบุคลากรที่ดีเลิศ พร้อมประสบการณ์แปลกใหม่ ในวิถีแห่งความเป็นไทย

อีกทั้งนกแอร์ ได้ถูกวางตำแหน่งทางการตลาดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไว้ให้เป็น "Entertainment Airline" และยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าทางความรู้สึกแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้นำไปเสนอต่อลูกค้าอีกด้วย ซึ่งนอกจากจะสามารถสื่อให้ลูกค้าเห็นบุคลิกนกแอร์ชัดเจนแล้ว ยังได้ใจคนรุ่นใหม่ที่ชอบความแตกต่าง สนุกสนาน อยากร่วมงานกับนกแอร์อีกด้วย

ทั้งสององค์กร เป็นองค์กรที่มีแนวทางในการผลักดันความสุขเป็นนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือมุ่งศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยองค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กร สามารถดูได้ในบทที่ 3 ต่อไป

2.5 การสรุปแนวความคิดและทฤษฎีในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน โดยมุ่งเน้นศึกษาในส่วนของ ความสุขในการทำงาน วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปแนวคิด และทฤษฎีในการศึกษา ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สรุปแนวความคิดในการศึกษา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสร้างสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงาน และศึกษาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย โดยการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ทั้งนี้การศึกษารวบรวมไปด้วยขั้นตอน และวิธีการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 แหล่งที่มาของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งที่มาของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะ, 2554) โดยมีรายละเอียดในการคัดเลือก ดังนี้

3.1.1 เกณฑ์การคัดเลือกองค์กร

3.1.1.1 เกณฑ์ด้านองค์กรแห่งความสุข จากวิสัยทัศน์ แนวคิด กลยุทธ์ ด้านการสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร โดยเป็นองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กร หลากหลาย

ซึ่งเป็นความร่วมมือ ระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ, 2554)

3.1.1.2 ความพร้อมและความสมัครใจขององค์กร ในการให้ความร่วมมือการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยผู้ศึกษาขอหนังสือจากทางคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขออนุญาตองค์กรในการเข้าไปศึกษาวิจัยภายใต้โครงการฯ ดังกล่าว โดยทางผู้ศึกษาได้รับการตอบรับจากองค์กรจำนวน 2 องค์กร จากทั้งหมด 5 องค์กร

จากเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวข้างต้น สามารถคัดเลือกองค์กรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดได้จำนวน 2 องค์กร ดังนี้

- 1) บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด
- 2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

3.1.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย เนื่องจากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าว มีแนวทางผลักดันความสุข เป็นนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือมุ่งศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1.2.1 กลุ่มผู้บริหาร เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยสามารถคัดเลือกได้ดังนี้

- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 1 ท่าน คือ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ ในด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง
- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนผู้บริหารในอุตสาหกรรมบริการ จำนวน 1 ท่าน คือ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และร่วมผลักดันการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่องค์กร

3.1.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการศึกษากลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ประกอบด้วย

- บุคลากรงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิต 1 แห่ง จำนวน 2 ท่าน

- บุคลากรงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมบริการ 1 แห่ง
จำนวน 3 ท่าน

3.1.2.3 กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการ ขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102
องค์กร หลากสุข ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวกหรือแบบบังเอิญ
(Convenience Sampling) โดยสามารถคัดเลือกได้ดังนี้

- บุคลากรระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมการผลิต 1 แห่งจำนวน 3 ท่าน
ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้วิธีการแจกแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน
จำนวน 25 แบบสอบถาม (จากทั้งหมด 50 แบบสอบถาม) โดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์กรเป็นผู้พิจารณาและคัดเลือกบุคคลที่ร่วมตอบแบบสอบถาม

- บุคลากรระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมบริการ 1 แห่ง จำนวน 4 ท่าน
ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ด้วยข้อคำถามตามแบบสอบถาม
ปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน จำนวน 8 ท่าน โดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์กรเป็นผู้พิจารณาและคัดเลือกบุคคลที่ร่วมตอบแบบสอบถาม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมประกอบไปด้วย

3.2.1 คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสนทนากับบุคลากร ผู้
ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ภายใต้แนวคำถามที่กำหนดไว้ เป็น
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยจัดทำแนวทางในการตั้งคำถาม และ
ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นของคำถามได้อย่างอิสระ แต่
สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้ โดยในกระบวนการสัมภาษณ์จะดำเนินไปตามข้อมูลที่ได้รับ
จากการสัมภาษณ์ จึงทำให้ในการสัมภาษณ์บางครั้ง ไม่เรียงลำดับตามคำถามหรือประเด็น
ที่ตั้งไว้ คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (ดูในภาคผนวก ก) มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างสุขภาวะองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ชื่อเครื่องมือในแบบสัมภาษณ์
- กลุ่มผู้บริหาร	ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร / ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้าง
- กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สุขภาพองค์กร
- กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการขององค์กร	ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ / ความสุขในการ ทำงาน / แบบสอบถามปลายเปิด

รายละเอียดการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

3.2.1.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ จำนวนพนักงาน ประเภทธุรกิจ กิจกรรมสร้างสุขขององค์กร ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมสร้างสุข

3.2.1.2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

3.2.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างสุขภาพองค์กร พัฒนาจากแนวคิด Happy Workplace Index หรือ MapHR ของ ขวัญเมือง แก้วคำเกิง (ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ 2555: 12-22) ซึ่งเป็นเสมือนแผนที่แสดงเส้นทางการนำองค์กรไปสู่ความสุข ความสุข หรือ Happy Workplace โดยเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์อันเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญ ที่สุดขององค์กร (ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ 2556: 54) และเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนเป็นแนวทางสำหรับนักสร้างสุขขององค์กร ประกอบดังนี้

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management) เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบและการบริหารจัดการขององค์กร เกี่ยวกับการดูแลปัจจัยพื้นฐานในด้าน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งอาศัยศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการระบบต่าง ๆ อาทิ ผลตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายคุ้มครองพนักงาน สวัสดิการพนักงาน การให้รางวัลยกย่องพนักงาน การประเมินผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ระบบและกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ไปพร้อมกับคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานส่งเสริมความสุขของพนักงานในองค์กร การสร้างเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การร่วมพัฒนาชุมชน สังคม

และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process) องค์กรแต่ละแห่งมีสภาพปัญหาและบริบทที่แตกต่างกันไป หากกิจกรรมที่องค์กรคัดเลือกนำมาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กร ก็จะสามารถทำให้เกิดสุขได้มาก-น้อย ตามวิธีการออกแบบและการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม สำหรับแบบสัมภาษณ์ในมิติด้านกระบวนการสร้างสุขนี้ จะเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนาด้านการส่งเสริมสุขภาวะองค์กร ได้แก่ กระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านงาน และด้านบุคคลกร

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health) สุขภาพกายและสุขภาพใจนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่เกื้อหนุนต่อความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ที่มีสุขภาพกายดีและสุขภาพจิตใจที่มีความสุข จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การส่งเสริมสุขภาพกายและใจ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคน ซึ่งแบบสัมภาษณ์ในมิตินี้ จะสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร และระบบการดูแลสุขภาพพนักงานขององค์กร

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมสร้างสุขภาวะองค์กร ว่าเกิดผลต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร อาทิ อัตราการลาออกของพนักงาน ผลผลิตขององค์กร รวมทั้ง ภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

3.2.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน เป็นข้อมูลสภาพความสุขในการทำงานของบุคลากร อาทิ ข้อมูลด้านลักษณะงานที่ทำ ข้อมูลด้านเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลด้านสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในงาน ตลอดจนความก้าวหน้า มั่นคงในอาชีพ

3.2.2 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งแบบสอบถามนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ด้านเนื้อหา (Content Validity) และด้านการใช้ถ้อยคำ ส่วนภาษา (Wording) แบบสอบถามปลายเปิดนี้ จะมีจำนวน 15 ข้อ (ดูในภาคผนวก ข) ซึ่งแบบสอบถามนี้นำมาใช้เป็นหนึ่งเครื่องมือการเก็บข้อมูล เนื่องจากจะช่วยให้การเพิ่มเติมข้อมูลในส่วนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้กล่าวถึงและเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อีกด้วย

3.2.3 เครื่องมือและอุปกรณ์บันทึกข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา ใช้ในการจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เครื่องบันทึกเสียง ใช้ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์

3.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์

3.3.2 นำข้อมูลจากการศึกษา มาสร้างแบบสัมภาษณ์ และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ด้านเนื้อหา (Content Validity) และด้านการใช้ถ้อยคำ ส่วนภาษา (Wording)

3.3.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษครั้งนี้ ทำการศึกษาองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา คือ องค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งเป็นความร่วมมือ ระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะ, 2554) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากร และขั้นตอนในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

3.4.1 การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อสามารถหาแนวทางสร้างความสุขในการทำงาน โดยทำการศึกษาจากหนังสือ เอกสารวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสัมภาษณ์ในการศึกษาครั้งนี้

3.4.2 การศึกษาจากภาคสนาม (Field Research) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

3.4.2.1 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จะนำแนวคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรม ผสานเข้ากับประเด็นต่าง ๆ

โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน และการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กร

3.4.2.2 ด้วยวิธีการใช้แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) แก่ บุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จะเป็นแนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข โดยแบบสอบถามนี้ ถูกแจกให้หลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเสร็จแล้ว โดยแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดเป็นจำนวน 33 แบบสอบถาม (จากทั้งหมด 58 แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น ชัยบุรีณ์ฯ 25 แบบสอบถาม จาก 50 แบบสอบถาม และนกแอร์ฯ จำนวน 8 แบบสอบถาม ใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ด้วยข้อคำถามตามแบบสอบถามปลายเปิด) โดยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะร่วมตอบแบบสอบถามฯ

3.4.2.3 ด้วยวิธีการมีส่วนร่วม คือ การเข้าร่วมกิจกรรมสร้างสุขขององค์กร และวิธีการสังเกตจากการเข้าร่วมกิจกรรม และสภาพแวดล้อมในองค์กร

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามนั้น ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมกับมีผู้ช่วยในการสัมภาษณ์อีกหนึ่งคน เพื่อให้ช่วยสอบถามและจดประเด็นในการสัมภาษณ์



ภาพที่ 3.1 กระบวนการและวิธีการศึกษา

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งจะถูกบันทึก โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความ เพื่อตรวจสอบข้อมูล ความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis) และสรุป แยกออกเป็นประเด็น ตามปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติม โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงาน และศึกษาวิธีการ ขั้นตอนในการดำเนินงานสร้างความสุขในการทำงาน โดยกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษเป็นบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ประกอบไปด้วย 2 องค์กร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสร้างสุข จำนวน 8 ท่าน บุคลากรในองค์กรสร้างสุข จำนวน 16 ท่าน และด้วยวิธีการใช้แบบสอบถามปลายเปิดด้านความสุขในการทำงาน (ดูได้จากภาคผนวก ข) จำนวน 33 ท่าน สามารถนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการศึกษา ซึ่งแบ่งหัวข้อในการนำเสนอผลการศึกษาเรียงตามลำดับ ต่อไปนี้

4.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

4.2 ความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุข

4.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

ในการรายงานผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการรายงานผลแยกตามองค์กร โดยใช้โค้ดแทนผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า

“ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1” แทนบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และ

“ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1” แทนบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ซึ่งโค้ดในการสัมภาษณ์นี้ จะลำดับต่อไปเรื่อย ๆ ตามบุคคลที่ถูกสัมภาษณ์ โดยโค้ดดังกล่าวนี้เป็นการแทนบุคคลที่พูด เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้นำเสนอหรือมีแนวทาง... โดยจะไม่ได้ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ลงในการรายงานผลการศึกษา เพราะถือว่าผู้ที่พูดนั้น คือตัวแทนองค์กรนั้น จึงใช้ชื่อโค้ดดังกล่าวในการรายงานผล และเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจมากขึ้นด้วย พร้อมกันนี้ได้นำเสนอผลการศึกษาที่ได้รับจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน อีกด้วย

4.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานสร้างความสุขในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” เป็นอันดับแรก ซึ่งองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 คือ นิยามของคำว่า ความสุขในการทำงาน ของท่านคืออะไร
องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน ไว้ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

4.1.1.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากข้อคำถามในแบบสอบถามฯ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร บริษัทชัยบูรณ์ฯ ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน โดยเน้นไปที่ลักษณะงานที่ทำ (17 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 68) กล่าวคือ เป็นงานที่รัก งานที่ชอบ ได้รับอิสระในการทำงาน และเป็นงานที่เหมาะสม สามารถทำให้สำเร็จได้ ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากการทำงานให้สำเร็จไว้อีกว่า การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงนั้น ทำให้เกิดความสุข และมีความสุขกับงานที่ทำ

ด้านสัมพันธภาพในการทำงานจากแบบสอบถามปลายเปิดฯ (8 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 32) พบว่า มีผู้กล่าวถึงความสุขในการทำงานที่เกิดจากสัมพันธภาพจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน โดยได้กล่าวถึงลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ว่าเป็นผู้ที่มีความดี มีน้ำใจ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง สามารถปรึกษาปัญหาได้ในทุกด้าน ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว รวมไปถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามฯ ยังได้กล่าวถึงความหมายของความสุขในการทำงานว่ายังประกอบไปด้วยอีกหลายองค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึง การได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการทำงาน การมีสิ่งแวดล้อมที่ดี และเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน (4 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16)

4.1.1.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากข้อคำถามในแบบสอบถามฯ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร บริษัท สายการบินนกแอร์ฯ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความสุขในที่ทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่ทำให้อยากมาทำงานในทุกวัน โดยอธิบายว่า เป็นการได้ทำงานที่รัก และได้อยู่กับสิ่งที่ชอบ ซึ่งงานนั้นต้องมีความท้าทายในความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดการพัฒนา และรวมไปถึงความสำเร็จของงานที่ทำ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานอีกด้วย (5 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5)

และมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงาน (4 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50) ว่าเป็น การสร้างความสุข ความสนุกสนาน และเสียงหัวเราะให้กับผู้ที่ได้ร่วมงานด้วย ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานก็ตาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ไม่เกิดแรงกดดันและความเครียดในการทำงาน และเกิดเป็นบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึงความหมายของความสุขในการทำงานว่าเป็น การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น และเห็นคุณค่าของตน ซึ่งทำให้เกิดเป็นความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับจากสังคม และองค์กร (3 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5)

4.1.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ ด้านความสุขในการทำงาน

คำถาม คือ ความสุขในการทำงาน หมายความว่าอย่างไร

เพื่อสร้างความชัดเจนที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการความหมายของความสุขในการทำงาน ผู้ศึกษา ขอยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.2.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ว่า “ความสุขในการทำงานมาจากหลายอย่างนะ ถ้างานไม่มีปัญหา เราก็มีความสุขใช่ไหมล่ะ แต่ถ้าเกิดว่า เราเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ เราก็ไม่มีความสุขในการทำงาน ถึงงานจะไม่มีปัญหา แต่มันก็ไม่มีความสุข มันก็ทำให้ไม่อยากมาทำงาน แล้วก็สภาพแวดล้อมทั่วไปด้วย ในการทำงาน ถ้าหากว่างานไม่มีปัญหา เพื่อนร่วมงานดีหมด ห้องมันหุดหุงเลย ไม่มีความสุขเลยอะ ทำไมมันร้อนอย่างเงี้ย มันก็เป็นปัญหาใช่ไหมล่ะ แต่ถ้าเกิดว่าทุกอย่าง สภาพแวดล้อม คืออยู่แล้วพอใจแล้ว เพื่อนร่วมงานก็ โอเค หัวหน้าก็ดีใช่ไหมล่ะ สภาพแวดล้อมในการทำงานก็โอเค งานอยู่ก็อาจจะมีปัญหาบ้างแต่ว่า เราไม่ต้องไปเครียด บ้าอยู่คนเดียว เรามีที่ปรึกษา”

4.1.2.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.4 กล่าวถึงภาพรวมของความสุขในการทำงาน ว่า “เป็นการได้ทำงานที่รัก การได้ทำงานที่ชอบ ได้อยู่กับสิ่งที่ชอบ ก็คือ ชอบเครื่องบิน ก็เลยอยู่กับเครื่องบินประมาณนี้ แล้วก็ การมีเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานที่ดี คุยกันได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.6 ได้กล่าวถึงความสุขในการทำงานอีกว่า “คือการที่เราอยากไปทำงานอันนี้ถือว่าเป็นความสุข แล้วก็ทุกครั้งที่เรทำงานเนี่ย เราสามารถสร้างเสียงหัวเราะหรือว่าทำให้คนในองค์กรไม่เครียดได้ อันนั้นคือความสุข”

ความสุขในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน จากการศึกษา พบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ความหมายของคำว่า ความสุขในการทำงานจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

องค์กร	ความหมายของคำว่า ความสุขในการทำงาน
ชัยบุรณ์ฯ	เป็นการทำงานที่ชอบและท้าทายความสามารถ มีอิสระทางความคิด ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะในการทำงาน รวมไปถึงการมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่ดี ปรึกษารับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดซึ่งความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน อยากมาทำงานทุกวัน
นกแอร์ฯ	ได้ทำงานที่รัก ได้ทำงานที่ชอบ ได้อยู่กับสิ่งที่ชอบ แล้วก็มีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี อยู่กันแบบพี่ น้อง แบบครอบครัว ทำให้เกิดเป็นความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการมีระบบการทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน มีมาตรฐานในการทำงาน

จากการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานเกิดจากองค์ประกอบหลายประการ คือ การได้ทำงานที่รัก การได้ทำงานที่ชอบ การมีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดีปรึกษาได้ การอยู่ร่วมกันในบรรยากาศแบบครอบครัว มีความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน และยังรวมไปถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานอีกด้วย

4.2 ความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น เนื่องจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความสุขนั้น จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานแก่องค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในองค์กรสร้างสุข และการใช้แบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงานนั้น ซึ่งทำให้ทราบว่าองค์กรสร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษาได้จำแนกความสุขในการทำงานไว้อย่างไร โดยในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คำถามข้อที่ 2 คือ อะไรที่ทำให้ท่านมีความสุขในการทำงาน เพราะเหตุใด
องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้จำแนกความสุขในการทำงาน ไวดังนี้

4.2.1 ความสุขจากลักษณะของงาน

4.2.1.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากแบบสอบถามฯ พบว่า บุคลากร บริษัท ชัยบูรณ์ฯ ได้กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากลักษณะของงาน ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน (9 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 36) โดยได้อธิบายไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 6 และ 7 เพิ่มเติมไว้ว่า เป็นการได้ทำงานที่ชอบ ทำงานที่รัก และการได้ทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึง การได้ทำงานอย่างเป็นอิสระ ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และการทำงานที่มีความยืดหยุ่น

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากแบบสอบถามฯ (6 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 75) มีผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากลักษณะของงานไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 6 และ 7 เพิ่มเติมไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากร บริษัท สายการบินนกแอร์ฯ มีความสุขในการทำงานนั้น เกิดจากการได้ทำงานที่รัก การมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ และงานนั้นท้าทายความรู้ความสามารถของตน นอกจากนี้แล้วยังรวมไปถึงความสุขที่เกิดจากความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายอีกด้วยซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกลอยลางที่จะทำงานสนุกกับงานที่ทำ และอยากมาทำงานในทุก ๆ วัน

4.2.1.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากลักษณะของงานที่ตนได้รับมอบหมายโดยได้กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้กล่าวถึงการได้รับอิสระในการทำงานว่า “การทำงานอย่างมีอิสระ ส่งผลให้มีความสุข เราสามารถที่จะคิดสิ่งใหม่ และมีการพัฒนาองค์กรด้วยตัวเราเอง โดยไม่มีใครบังคับ ทำให้เลือกทำในสิ่งดี ๆ ที่เราคิดมาเพื่อพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มันทำให้เกิดการทำงานแบบมีความสุข ไม่กดดัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จว่า “การที่เราได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เราอาจจะมีความกดดัน กลัวจะผิดพลาด แต่ถ้าหากเราทำได้ เราก็จะเกิดความสุข ความภาคภูมิใจในงานที่เราทำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.4 ได้กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานและมีความสุขที่เกิดจากความสำเร็จที่เกิดจากงานที่ทำอีกว่า “การทำงานที่ทำให้เราได้มีส่วนร่วมกับงานที่ได้รับมอบหมายเนี่ย ยิ่งงานนั้นมีความสำคัญ และเราสามารถทำได้และสำเร็จ ก็จะทำให้เรามีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.6 ได้กล่าวเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากลักษณะงานว่าคือ “การได้ทำงานที่ชอบ ถนัดในสิ่งที่ทำ และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง แค่นี้ก็มีความสุขแล้ว”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 กล่าวถึง ความภาคภูมิใจ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่า “นกแอร์เป็นอะไรที่ทำให้เราได้เติบโตมา ได้สอนอะไรหลายสิ่งหลายอย่างโดยที่เราไม่รู้ตัว คือ เขาให้คุณค่ากับตัวเรา เขาถามเราว่าในทีมคุณจะมีกี่คน สุดยอดเปล่า... แม้แต่ JD (Job Description) เขาก็ถามว่า JD (Job Description) อะ เขียนมาดี อยากทำอะไรบ้าง ให้คิดเอง... ชื่อตำแหน่งก็ให้คิดเองอีก สุดยอดไหม พอมองย้อนกลับไป แสดงว่า 1. เขาทัซ (Trust) ในตัวเรามาก 2. เขาจะต้องแบบไว้เนื้อเชื่อใจลึก ๆ คือเขาต้องแบบรักเรานะ ถ้าคิดดี ๆ เขาก็ถามทุกสิ่งอย่าง ให้เกียรติว่าเราอยากชื่อตำแหน่งอะไร อยากมีลูกน้องกี่คน สุดยอดปะ เนี่ยคือคำตอบทำไมถึงอยู่จนถึงทุกวันนี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวถึงความสุขจากผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายว่า “ความสุขของพี่คือ สภาพแวดล้อมและก็ผลงานที่ทำ มันสัมฤทธิ์ผล มันก่อให้เกิดอิมแพค (Impact) กับคน อะไรแบบเนี่ย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.6 กล่าวถึงความสุขในการทำงานว่าคือ “การที่เราอยากไปทำงาน อันนี้ถือว่าเป็นความสุข แล้วก็ทุกครั้งที่เราทำงานเนี่ย เราสามารถสร้างเสียงหัวเราะหรือว่าทำให้คนในองค์กรไม่เครียดได้ อันนั้นคือความสุข อย่างแรกก็คืออยากไปทำงานอันนั้นก็ถือว่าเป็นความสุขแล้ว ถ้าเกิดเราไม่อยากจะไปทำงานหรือว่า ไม่คิดถึงมัน พี่เชื่อว่า คนที่คิดถึงเรื่องงานตลอด หรือว่าคนที่คิดว่าวันนี้จะทำอะไร พรุ่งนี้จะทำอะไรเนี่ย พี่เชื่อว่าเขาเป็นคนที่มีความสุขในการทำงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.7 กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำงานที่รักว่า “อย่างแรกก็คืองานที่เรารัก เนื่องาน ถ้าเราชอบงานนี้จริง ๆ เราก็อยากจะทำงานอย่างพื่ออย่างเนี่ย ถ้าเกิดให้พี่ไปอยู่ในอีกสังคมหนึ่ง สมมติว่าไปอยู่ในโรงงานอย่างเนี่ย เราก็จะไม่ชอบ เพราะว่าเราไม่ชอบงานนั้น เราต้องเลือกให้ได้ก่อนว่า เราอยากทำอะไร เราชื่นชอบอะไร”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ได้กล่าวเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากลักษณะของงานที่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อว่า “ก็คือการมีงานให้ทำตลอดนะ มีโปรเจกมีอะไรใหม่ ๆ ให้เราได้ทำตลอด คือถ้าวันไหนมาแล้วเป็นงานเดิม ๆ ไม่มีปัญหาเข้ามาแล้ว มันน่าเบื่อ”

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความสุขจากลักษณะของงานประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ คือ 1. การได้ทำงานที่รัก ที่ชอบ และถนัดในสิ่งที่ทำ 2. การได้ทำงานอย่างมีอิสระ ให้อิสระในการทำงาน อิสระทางความคิด 3. มีส่วนร่วมในการทำงาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ ตนเองและองค์กร 4. งานที่มีความยืดหยุ่น ไม่กดดัน 5. การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย และหากงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอีกด้วย

4.2.2 ความสุขจากสัมพันธภาพในการทำงาน

4.2.2.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากแบบสอบถามฯ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการเกิดองค์กรแห่งความสุขนั้น มาจากสัมพันธภาพในการทำงาน (19 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 76) โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงานไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 10, 11, และ 12 เพิ่มเติมไว้ว่า ไม่ว่าจะมาจาก หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา โดยสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งที่ชักจูงใจให้ก่อเกิดความรักและความสามัคคีของคนในองค์กรซึ่งจากการแบบสอบถามฯ ยังได้อธิบายเกี่ยวกับสัมพันธภาพไว้ว่า เป็นการอยู่ร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มิได้มีตรีจิตต่อกันสามารถคุยกันได้ทุกเรื่อง ทั้งงานและส่วนตัว และการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบบไม่แบ่งหน้าที่งาน ความรับผิดชอบงาน

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากแบบสอบถามฯ พบว่า สัมพันธภาพในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน (5 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 75) โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงานไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 10, 11, และ 12 เพิ่มเติมไว้ว่า เป็นการอยู่กันแบบครอบครัว เป็นกันเอง เหมือนพี่ เหมือนน้อง อยู่ด้วยความรู้สึกสบายใจ ไม่กดดัน และเมื่อมีปัญหาที่สามารถปรึกษาหารือกันได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตามนอกจากนี้ ยังได้กล่าวอีกว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความราบรื่น และยังทำให้บุคลากรในองค์กรอยากมาทำงานทุกวัน ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นสุข

4.2.2.2 จากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึง ความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงาน โดยได้กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่อยู่กันแบบครอบครัว และการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่ายทำให้เกิดเป็นความสุขในการทำงานว่า “หัวหน้าของพี่ ก็คือ พี่หนึ่ง ท่านก็เหมือนคุณครูเลยละ ก็อยู่กันเหมือนพี่น้องละ และที่เราจะไม่ค่อยเครียดกับการคุยงาน ก็จะสามารถคุยกันได้ทุกเรื่อง มีเป็นไลน์กลุ่ม มีอะไรก็ปรึกษาทางไลน์ คิดอะไร ปัญหาอะไร ถ้าพี่หนึ่งไม่อยู่ที่ไลน์ถามเลย พี่หนึ่งก็จะไลน์ตอบ ก็มันจะง่าย การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอะนะ เคยตอนแรก ๆ ที่มาใหม่ ๆ เกิดปัญหาแล้วไม่กล้า ไม่กล้าที่จะคุย ไม่รู้จะอย่างไร เราก็เก็บไว้คนเดียว ปัญหาที่ไม่ถูกแก้ สุดท้ายแล้วก็หมกหมม เป็นปัญหาใหญ่ขึ้นมา แต่ถ้าเกิดว่าเรามีการคุ้นเคยกัน มีการสื่อสารกันได้ง่ายขึ้นทุกอย่างปัญหาก็จะถูกแก้ไข ช่วย ๆ กันคิดทุกอย่างก็จะดีขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 กล่าวเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรว่า “เพื่อนร่วมงานที่ดี มีความสุขอย่างมาก มีเพื่อนร่วมงานดี ทุกอย่างก็ดีแล้ว จริง ๆ ผมจะบอกว่ามีเพื่อนร่วมงานดี ทุกอย่างก็ดีแล้ว ไม่ว่างานจะลำบากแค่ไหน ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีมันก็ทนได้ งานยากลำบาก ตรงนั้น เหมือนมองข้ามไปเลย ไม่ว่าเราจะมีปัญหาหรืออะไร เขาก็คอยช่วยเรา มันดีนะครับ มันมีความสุขนะ มันทำให้เราแบบ เหมือนอยู่กับคนที่บ้าน เวลามีปัญหาอะไร เขาคอยช่วยเราตลอด มีความสุขมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 ได้กล่าวถึงสัมพันธภาพของหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานอีกว่า “ผมมีหัวหน้าดี มีปัญหาอะไรปรึกษากันได้ เราอยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง คือเราคุยกัน เราเล่นกัน คือเราอยู่กันอย่างครอบครัว เวลามีปัญหาอะไร เราคุยกันได้หมด เราแชร์กันได้ทุกเรื่อง เราปรึกษากันได้ เราคุยกันได้ ไม่ว่าเรื่องอะไรก็แล้วแต่ งาน เรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัว อะไรอย่างเงี้ย และเขาจะรู้กันเฉพาะในส่วนที่เราคุยกัน จะไม่มีใครไปพูดอะไรต่อ มันเป็น 1 ข้อที่ผมคิดว่าผมทำงานแล้วผมมีความสุข เพราะมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.4 กล่าวถึง การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานว่า “ที่นี่ก็ดีนะ เขา รับฟังปัญหาทุกอย่างของเรา เขาจะรับฟังปัญหาของเรา และเขาจะดูว่าอันไหนสำคัญกว่า เขาจะรับฟัง คือเราสามารถจะเสนอเรามีข้อเสนอแนะกับเขาได้ตลอด เรามีพบกับเขาในทุกเดือน พอมีปัญหาอะไรที่เราอยากจะรู้ เราก็เสนอขึ้นไป แล้วเขาจะตอบเรากลับมา แล้วเขาจะดูว่า อันไหนที่ควรจะต้องแก้ไข มีอะไรที่เรามีปัญหาเราปรึกษากับเขาได้ เราคุยกันได้ สำหรับผู้บริหารของที่นี่นะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.5 กล่าวถึงผู้บริหารว่า “ผู้บริหารเขาใจดี พูดจาเพราะ พูดจาดี ไม่เคยว่าลูกน้อง ไม่ด่าคำหยาบ พูดกับ เพื่อนร่วมงาน เป็นกันเอง พนังงานในนี้รักเขาเยอะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.6 กล่าวถึงความประทับใจที่มีต่อผู้บริหารว่า “ผู้บริหารก็ดี มีอะไรก็คุยกันได้ คนที่เขาอยู่กันมานานเขาก็ไม่ค่อยออกแล้ว อย่างผมเนี่ยก็วัยรุ่นนะ อย่างตอนแรกที่ออกไป ก็คิดว่าข้าราชการ พ่อแม่สบายใช้ปะ เราก็คิดว่าเดี๋ยวเขาก็บรจุ แต่พออยู่ไป อยู่มา มันไม่บรจุ ก็เลยขอเขากลับมาอยู่ที่นี่ ก็ประทับใจเขาในหลาย ๆ อย่างอย่างเงินเดือนก็ได้ตามฐานที่เราควรจะได้ มีใบผ่านงาน มาขึ้น ของเรามีพบผู้บริหารนะ มีเรื่องอะไรทุกข์ใจ ไม่สบายใจ ก็เข้าไปปรึกษาเขาได้”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวถึง ลักษณะของหัวหน้างานที่ทำให้เกิดความประทับใจในการทำงานว่า “คือที่น้อยเป็นหัวหน้าที่เขาใจจะ เข้าใจจุดอ่อน เข้าใจจุดแข็ง เข้าใจว่าแต่ละคนมีลักษณะยังไง ชอบ ไม่ชอบแบบไหน จุดแข็งคืออะไร จุดอ่อนคืออะไร และที่น้อยเขาก็จะใช้ความเข้าใจในแต่ละคนเนี่ย มามอบหมายงาน และใช้คำพูดที่เข้ากับสไตล์การทำงานในแต่ละคน ยกตัวอย่างเช่น พี่เป็นคนชอบคิดอะไรใหม่ ๆ และมันเป็นจุดที่ที่น้อยมองเห็น พี่น้อยเขาก็เลยให้พี่คิด คิดโปรเจกต์ คิดกิจกรรมใหม่ ๆ คิดคำพูด นั่นคือการใช้จุดแข็ง ของลูกน้องแต่ละคนมาทำให้เกิดผลงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้างานอีกว่า “คือเข้าถึงง่าย เปิดให้คุยได้ทุกเรื่อง สามารถพูดได้ในเรื่องที่เราจะพูด เขาจะพูดอยู่แล้วครับ เขาจะพูดกับเราตรง ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.4 กล่าวถึงการดูแลลูกน้องของหัวหน้างานที่ดูแลกันแบบพี่น้อง และการวางตัวของหัวหน้าที่เข้าถึงงาน ปรึกษาปัญหาได้ว่า “หัวหน้าที่นี่หรือ อิม เพอร์เฟกเลยแหละ คือเขาเป็นหัว

หน้าที่ปกครองโดยไม่เหมือนหัวหน้า เป็นที่พึ่งพ้องกันมากกว่าอย่างเงี้ย เขาจะไม่วางตนให้เขาถึงยาก เราจึงกล้าที่จะมีปัญหา กล้าที่จะพูดจะคุยกับเขาคับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.6 กล่าวถึง ความสุขในที่ทำงานว่า “การที่เราอยากไปทำงานอันนี้ถือว่าเป็นความสุข แล้วก็ทุกครั้งที่เราทำงานเนี่ย เราสามารถสร้างเสียงหัวเราะหรือว่าทำให้คนในองค์กรไม่เครียดได้ อันนั้นคือความสุข”

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงานนั้น หมายถึง การมีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ที่เข้าใจ ปรึกษาปัญหาได้ เข้าถึงได้ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รวมไปถึง การมอบหมายงานที่ตรงกับลักษณะ หรือบุคลิกของของผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดความสุขทั้งในด้านลักษณะงาน และจากสัมพันธภาพในการทำงานอีกด้วย

4.2.3 ความสุขจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.2.3.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากแบบสอบถามฯ มีผู้กล่าวถึง ความสุขที่เกิดจากบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (10 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 40) โดยได้อธิบายไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 13 ไว้ว่า เป็นบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวัฒนธรรมการทำงานที่เรียบง่าย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ร่มรื่น น่าอยู่ และมีความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งเรื่องงานและในเรื่องการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดเป็นบรรยากาศของความเป็นกันเอง เป็นครอบครัวมากขึ้น

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากแบบสอบถามฯ (3 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5) พบว่าความสุขในการทำงานที่เกิดจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้งานเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 13 ว่า ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม การมีบรรยากาศและมีความปลอดภัยในการทำงาน เช่น แสงไฟ ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ความสะดวกในการเดินทาง โดยบรรยากาศในการทำงานนั้นจะรวมไปถึงเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรต่อการทำงานอีกด้วย

4.2.3.2 จากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึง ความสุขที่เกิดจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยได้กล่าวถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 กล่าวถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานว่า “คือมีต้นไม้ มีผู้คน ดำเนินกันแบบปกติ และมันก็ไม่ซีเรียสเรื่องอะไรมาก คือการทำงานแบบผ่อนคลายสบาย ๆ และมันก็มีหน้าที่ของแต่ละคนที่จะรับผิดชอบ”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 กล่าวถึง บรรยากาศ สภาพแวดล้อม และทัศนคติที่ดีของตน ที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสุขในการทำงานว่า “รักนกแอร์ เพราะชอบบรรยากาศ ชอบสภาพแวดล้อม หรืออาจจะเป็นเพราะตรงที่ว่า เราคิดดีใจ คิดดีต่อลูกน้องคนรอบข้างอย่างเงี้ย คือเราเป็นคนที่ไม่คิดเยอะ ไม่คิดเยอะแบบคิดร้ายต่อคนอื่นอะ คิดแต่เรื่องดี ๆ อะ เอ่ออยากช่วยคนนั้นนะ อยากให้ลูกน้องคนนี้เก่ง อยากให้เค้าได้เติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำใจดี แต่จะไม่ได้คาดหวังอะไรกับเขาเยอะแยะนะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.4 ได้กล่าวว่า “ด้วยจำนวนเงินเนี่ยถ้าถามว่าเยอะไหม ถ้าเทียบกับแอร์ไลน์อื่น ผมมองว่ามันไม่เยอะ แต่ถ้าถามว่าผม Happy ไหม ผม Happy คือ บริษัทอื่นเขาสามารถให้ได้มากกว่า แต่เขาไม่สามารถให้ได้หมดใจครับ นึกออกไหม เขาไม่สามารถให้ Social เราได้ เขาไม่สามารถให้ความสุขเราได้ นึกออกไหมครับ โอเค ผม Happy ตรงเงินนี้ แล้ว Social ที่ โอเคผมมีความสุขกับงานมันก็ทำให้ผมรู้สึกว่าได้เงินตรงเนี่ยมันโอเค คือแค่นี้เราก็มีความสุขแล้ว”

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าความสุขที่เกิดจากบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ 1. บรรยากาศในการทำงานที่อยู่กันเหมือนครอบครัว เหมือนพี่เหมือนน้อง 2. บรรยากาศในองค์กรที่มีความร่วมมือช่วยเหลือผ่อนคลายอาการเครียดจากการทำงาน เช่น การแข่งขันกีฬา กิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น 3. มีความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การมีแสงไฟที่เหมาะสม ห้องน้ำที่สะอาด ทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ 4. การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมในแต่ละลักษณะงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

4.2.4 ความสุขจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร

4.2.4.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากแบบสอบถามฯ (13 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 52) มีผู้กล่าวถึงการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร โดยได้อธิบายไว้ในแบบสอบถาม ข้อที่ 3, 4 และ 5 ว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการจัดการด้านสวัสดิการ และคำตอบแทนที่องค์กรจัดให้ โดยได้กล่าวถึงความสุขที่เกิดจากการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กรว่า สวัสดิการที่องค์กรจัดให้

นั้น ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ และครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านสุขภาพ ด้านส่งเสริมการศึกษา รวมไปถึงด้านที่อยู่อาศัย และยังได้กล่าวอีกว่า องค์กรที่ตนร่วมงานด้วยมีความมั่นคงเนื่องจากมั่นใจในเรื่องระบบการจัดการขององค์กรที่มีแบบแผนที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจได้ว่า ได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีความมั่นคงและสามารถฝากชีวิตไว้กับองค์กรได้

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากแบบสอบถามฯ (3 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5) พบว่า การสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสุขในการทำงานได้เช่นกัน โดยได้อธิบายถึงความสุขที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กรไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 3,4 และ 5 ว่า เป็นสวัสดิการที่ช่วยสนับสนุนชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ค่ารักษาพยาบาล ที่ทำให้บุคลากร มีสุขภาพร่างกายที่ดี กิจกรรม การฝึกอบรมที่บริษัทจัดขึ้น ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสนุกสนาน และสวัสดิการตัวเครื่องบินเพราะเนื่องจากเป็นธุรกิจสายการบิน ซึ่งทำให้บุคลากรได้คลายเครียดจากการทำงาน โดยการท่องเที่ยวกับคนที่ตนเองรัก และครอบครัว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสวัสดิการที่องค์กรจัดขึ้น โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานของตนเป็นหลัก

4.2.4.2 จากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึง ความสุขที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร โดยได้กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.6 กล่าวถึง สวัสดิการขององค์กรว่า “ที่นี่เขาดูดี ก็โอเคนะ มีสวัสดิการ เล่าเรียนบุตร สวัสดิการยืมรถ ซึ่งผมก็ชอบทุกสวัสดิการเลย แต่ถ้าพูดถึงคือ สวัสดิการพ่อแม่ บ้างบริษัทเบิกไม่ได้ แต่ที่นี่เบิกได้หมดเลย พ่อ แม่ ลูก และก็มีส่งพนักงานเรียน ก็อย่างพนักงานที่อายุงาน 3 ปีขึ้นไปอยากเรียนก็ส่งไปเรียน ถ้าเราเลือกเรียน ก็มีเขาเฝ้าไปให้เขาดูว่า เราเรียนเป็นไง ขอตัวอย่างเดียวเค้าก็แยะ อย่างผมก็จะขอ ส่วนมากใครขอทุนเรียนต่อก็ได้นะ เพราะคุณพัฒน กับทางครอบครัวเขาสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้อยู่แล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง การได้รับการสนับสนุนด้านสวัสดิการจากองค์กร ซึ่งเกิดเป็นความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่า “พี่เคยคิดที่จะออกนะ ก็ช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ เคยดูเวลาอยู่ไหนไหม ค่ะ แล้วมาทำที่ที่อยากขึ้น เราารู้สึกว่าเรายังไม่ได้เก่งขนาดนั้น เราจะมาดูงานในเรื่องที่มันเกี่ยวกับความรู้ได้ไงในเมื่อเรายังรู้อะไรไม่มากนักเลย เราจะไปดูความรู้คนอื่นเขาได้ไง เราเครียดมาก ก็เลยนึกอยากจะไป แต่พอเรานึกว่า ถ้าเกิดเราไปอยู่ที่อื่น เราก็จะไม่มีโอกาสแบบนี้ไปไหนไหม ค่ะ ไม่มีใครหรอกที่จะมาอยู่ดี ๆ จะมารับ พนักงาน ที่จบแค่ ปวช. ก็ไปทำอยู่ฝ่ายบุคคลเลย เป็นนั่น เป็นนี่ เป็นไปไม่ได้ ถ้าเกิดอยากจะสบายก็ต้องยอมเครียด เรามีพี่ที่เขาคอยช่วยเหลือ พี่หนึ่งก็เป็นครูคนหนึ่งเลย ก็ลองนึกดูว่า อันนี้ก็ใกล้บ้าน แล้วก็ถ้าสมมติว่าเราไปทีอื่น เขาจะให้โอกาสเราแบบนี้ไหม สวัสดิการอีก ซึ่งสืบมาแล้ว ไม่มีเท่า และเรื่องดูแลบุตร เรื่องดูแลสุขภาพ นี่นั่นนั่น และก็การเป็นกันเองกับพนักงานทั่วไปอีก ถ้าเราชินแล้วรู้จักกันหมดแล้วทั้งบริษัท... ก็เลยรู้สึกครั้งหนึ่ง ก็ โอเค ค่ะ ก็ผ่านมาได้ก็มีอีกระดับหนึ่ง”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.4 กล่าวถึง กฎ ระเบียบ ที่มีแบบแผนที่ชัดเจนในการทำงานว่า “กฎระเบียบของการทำงานแอร์ไลน์ค่อนข้างที่จะชัดเจน อยู่ในระดับ เพราะเรา คำนึงงานที่เราทำเนี่ยมันต้องมีกฎ ระเบียบอยู่แล้ว อย่างเงื่อนไขในการเดินทางเช่นการขึ้นเครื่องอย่างเนี่ยครับมันก็ต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน พอมี กฎเกณฑ์ตรงนั้นที่ชัดเจนเนี่ยทำให้ตัวพนักงานต้องเป๊ะไปด้วย นี่ก็ออกใหม่ครับ ก็เลยเป็นอะไรที่ค่อนข้างชัดเจน ว่าต้องเป็นแบบอะไรที่ห้ามอะไรที่ควร อะไรที่ไม่ควรอย่างเนี่ยครับ เมื่อความชัดเจนของกฎระเบียบมันมีเนี่ย เขาก็ ทำให้เราปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและก็มีแผนที่ชัดเจน”

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสวัสดิการที่ส่งเสริมในด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์กรจัดขึ้น ล้วนแล้วแต่ส่งเสริมด้านความสุขในการทำงานทั้งสิ้น เนื่องจากการได้รับการ สนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีความชัดเจน เป็น ระเบียบแบบแผนมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุข พร้อมทั้งจะทำงานในองค์กรอย่างเต็ม ประสิทธิภาพและยังสรุปได้อีกว่า องค์กรที่ทำการศึกษานั้นล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ทุกระดับชั้นอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ไปจนถึงระดับบริหาร ซึ่งในด้านของ สวัสดิการ และค่าตอบแทนนั้น องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ก็ได้ให้ทัดเทียมกับตลาดใน อุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มั่นใจได้ว่าไม่ถูกเอารัด เอาเปรียบในการทำงานจากองค์กรที่ตนร่วมงานด้วย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ทำการศึกษา เป็นองค์กรที่มีความยุติธรรม มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีสวัสดิการที่รอบด้าน

4.2.5 ความสุขจากการได้รับการยอมรับทางสังคม

4.2.5.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากแบบสอบถามฯ (14 คน จากผู้ตอบ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 56) พบว่า ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคมนั้น มาจากหลายด้าน โดยได้อธิบายไว้ในแบบ สอบฯ ข้อที่ 8 และ 9 ว่า ได้แก่ การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สังคม ครอบครัว และรวมไปถึงเกิดเป็นความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง โดยได้อธิบายเกี่ยวกับความสุขที่เกิดจากการ ได้รับการยอมรับทางสังคมว่า เป็นความสุขที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เกิดแรงจูงใจ และเป็นขวัญ กำลังใจในการทำงาน ทำให้อยากทำงาน และสร้างสรรค์สิ่งดีงามแก่องค์กรต่อไป

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากแบบสอบถามฯ (4 คน จากผู้ตอบ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50) โดยได้อธิบายไว้ในแบบสอบถามฯ ข้อที่ 8 และ 9 ว่า การได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และเป็นองค์กรที่ใส่ใจตั้งแต่วัยเด็ก ทำให้บุคลากรเกิดความสุข ความภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่ตนปรารถนา ซึ่งได้กล่าวอีกว่า เป็นสิ่งที่ทำให้ครอบครัวมีความสุข พ่อแม่เกิดความสุข และเป็นที่ยอมรับในสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สร้างเป็นแรงจูงใจ และกำลังในการผลักดันให้มีความทุ่มเทในการทำงานต่อไป

4.2.5.2 จากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึง ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคม โดยได้กล่าวถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง ความภาคภูมิใจของบุคลากรในองค์กรที่สะท้อนไปสู่บุคคลในครอบครัวว่า “ที่นี่เราเน้นคนดี คนเก่งไม่เท่าไร เพราะคนเก่งเราสอนได้ ที่นี่เวลาเราเลือกเพื่อนร่วมงานเนี่ย ถ้าเป็นเพื่อนร่วมงานในระดับปฏิบัติการเนี่ย ต้องตรวจสอบประวัติคนก่อน ถ้าใครเข้ามามีการยุ่งเกี่ยวกับสารเสพติด เราก็ไม่รับ และที่สัมภาษณ์ หลายขั้นตอน มีการทำแบบสอบถามทัศนคติ ต่าง ๆ เพื่อความมีแนวคิดยังข้างใน เรื่องของความปลอดภัยต่าง ๆ ก็ดูว่า เขาจะอยู่ในองค์กรของเราได้ไหม ก็ประมาณนี้ หลาย ๆ ที่เขามีปัญหาในเรื่องของการหาคนไม่ได้ แต่ที่นี่ เราไม่ค่อยมี ที่เคยสัมภาษณ์น้องคนหนึ่ง เขาบอกว่า “เขาภูมิใจมากที่ได้ทำงานที่นี่ แม่เขาจะพูดอย่างภูมิใจมากว่า ลูกสาวทำงานชัยบูรณ์ แม่เขาจะมีความภูมิใจมากที่ลูกได้ทำงานที่นี่ คือมีความภูมิใจกลับไปบ้านเขา เพราะฉะนั้นถ้าถามว่า เราดูแลพนักงาน และเป็นองค์กรสร้างสุขภาวะหรือเปล่า ก็สะท้อนได้ด้วย การดูสิ่งนี้ เพราะทุกครั้งเขาต้องตอบว่า ภูมิใจมาก ที่ลูกสาวเขาได้ทำงานที่นี่ แม่เขาจะภูมิใจมากเลยที่ลูกเขาทำงานอยู่ชัยบูรณ์”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้กล่าวถึง ความภาคภูมิใจในตนเอง ที่ได้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ของตนว่า “ที่นี่ทำโครงการ to be number one เป็นที่แรกของจังหวัดปทุมธานี ที่ได้เป็นสตรีดีเด่น ได้รับรางวัลเมื่อตอนต้นปี เป็นผู้ที่คุณประโยชน์ให้กับกระทรวงแรงงาน มันก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ได้เห็นภาพว่า บ้างครั้งเราทำโครงการไม่ใช่เพราะข้างในเราไปทำข้างนอกด้วย อะไรประมาณนี้ มันก็เป็นสิ่งที่บริษัทเปิดโอกาสให้เราได้ทำ ทั้งภายในและนอกด้วย ที่เป็นประธานศูนย์ให้คำปรึกษา การดูแลแก้ปัญหาปัญหาเสพติด ของสถานประกอบกิจการ ในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นศูนย์แห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ ณ ตอนนี้อย่างยั่งยืนก็เป็นความภาคภูมิใจของเรา ซึ่งมันก็กลับมาหาบริษัท เวลาที่เราทำอะไรก็แล้วแต่ จากชัยบูรณ์ฯ ที่ไม่มีใครรู้จักมาก่อนเลย มันก็กลับมาหาเรา ประมาณนี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งถือเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกว่า “อย่างที่บอกว่าบริษัทนี้ภายนอกที่เขามองเข้ามา ทำไมเขายกย่อง ถูกไหมคะ สวัสดิการดีจังเลย แล้วก็เหมือนกับเราก็ได้มาอยู่ที่นี่ มันก็เป็นความภาคภูมิใจอีกอย่างหนึ่ง ก็คือเราก็ตำหนอยุ่ที่นี่ได้ ทำไมคนอื่นเขามองว่า เขายกย่องมากเลยสวัสดิการที่ดี เราก็สามารถมาอยู่ที่นี่ได้ มันก็เป็นความ

ภาคภูมิใจของเรา เป็นแค่เรื่องเล็ก ๆ น้อย แต่ว่า พ่อแม่ เราก็ภาคภูมิใจ ตัวเราเองก็ภูมิใจ ก็ได้มาอยู่ที่นี่ แบบเนี้ย แค่นี้ก็มีความสุขแล้วแหละ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 ได้กล่าวถึง ความภาคภูมิใจ ในภาพลักษณ์ขององค์กรว่า “ผมก็รู้สึกภูมิใจอย่างหนึ่งนะครับที่ ปรามปรามทุจริตแห่งชาติเขาเข้ามาตรวจ แล้วของเราคือเป็นองค์กร โปร่งใสอย่างนี้ มันเป็นภาพลักษณ์ของเราด้วยนะครับที่เรา ได้ทำงานกับองค์กรนี้แล้วเขาโปร่งใส ซึ่งรางวัลนี้องค์กรส่วนใหญ่ที่ได้ เป็นองค์กรมหาชนทั้งนั้น เราก็รู้สึกดี ว่าองค์กรเราก็คงทำได้”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 กล่าวถึง การที่องค์กร ได้ให้ความรัก เห็นคุณค่าในตัวบุคลากร และเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรในองค์กรว่า “นกแอร์เป็นอะไรที่ทำให้เราได้เติบโตมา ได้สอนอะไรหลายสิ่งหลายอย่างโดยที่เราไม่รู้ตัว คือ เขาจะปล่อยและให้อิสระทุกอย่าง เราอยากทำอะไรก็ทำ สามารถเสนอเขาได้ทุกอย่าง พอมาวันนี้ก็ เฮ้ย แบบ เจ้วะ จะมีบริษัทไหนบ้างที่แบบให้โอกาสเราอะ เขาถามแม้กระทั่งออแกนไนซ์ เซชั่น ชาร์ต (Organization Chart) ของเราควรจะเป็นอย่างไร หนูคิดว่าจะมีสักกี่คนที่ให้โอกาสเราที่จะมาถามว่า ออแกนไนซ์เซชั่น ชาร์ต (Organization Chart) ของคุณเองเป็นยังไงคือ 1. เขาต้องเห็นคุณค่าในตัวเรา 2. แสดงว่าเขาไว้ใจเราอะ คือเขาต้องแบบรักเราอะ ถ้าคิดดี ๆ เขาก็ถามทุกอย่าง ให้คิดว่าเราอยากซื้อตำแหน่งอะไร อยากมี ออแกนไนซ์เซชั่น ชาร์ต (Organization Chart) ยังไง อยากมีลูกน้องกี่คน สุดท้ายอะ เนี่ยคือคำตอบว่าทำไมถึงอยู่จนถึงทุกวันนี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวเกี่ยวกับความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการร่วมงานกับองค์กรอีกว่า “พอเขารู้ว่าเราทำงานในสายการบินจากองค์กรที่มีชื่อหน่อย ก็ทำให้ได้รับความนับหน้าถือตาในสังคม”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.4 กล่าวถึง การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ที่มีคุณค่า ซึ่งทำให้เกิดเป็นความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอีกว่า “คือตอนนี้พี่ได้รับมอบหมายงานมาชิ้นหนึ่ง ก็คือ เป็น OJT (On The Job Training) เป็นงานที่ต้องได้รับความเชื่อใจจากพี่ใหญ่ ลงลานจอด เช็ครถเครื่องบินอะไรประมาณเนี้ยนะ คืองานเนี้ย ไม่ว่าใครจะไปทำงานในส่วนของการดำเนินงานนี้ได้ แต่เหมือนกับเราพี่ใหญ่เขาไว้ใจ ใจครับ คือเมื่อตอนเดือนเมษายนที่ผ่านมา พี่ใหญ่ ก็บอกว่าเออจะส่งไปเรียนตำแหน่งเนี้ยนะ อะอย่างเงี้ย แล้วก็เมื่อเวลาที่มีกิจกรรมเนี้ย ส่วนใหญ่ก็จะส่งผมไปซึ่งสิ่งเหล่านี้มันทำให้เรารู้สึกภาคภูมิใจ คือภูมิใจที่ได้ใส่ยูนิฟอร์มนกแอร์ และก็อย่างทีบอกไปว่าพี่ชอบเครื่องบินตั้งแต่เด็ก ๆ และมันเลยทำให้เรารู้สึกพราวในตัวเองไง พราว ทุ บิน ก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.5 กล่าวถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย จากหัวหน้างานว่า “ก็ที่เป็นซูเปอร์แมนในภาพรวมนะ ก็คือได้รับในส่วนที่เป็นกรรมการคนสนุกใจ แล้วก็ได้รับรางวัลซูเปอร์แมน ก็เออ เป็นกรรมการช่วยเหลือบริษัทนั่นนั่น อะอย่างเนี้ยครับ อันนี้ก็โอเค มันก็ทำให้เรามีความสุขนะ มันทำให้เราพิสูจน์ให้คนอื่นเห็นว่าเรามีประสิทธิภาพ และก็พิสูจน์ให้คนอื่นเห็นว่าเราทำได้มากกว่าสิ่งที่เขาคิดเอาไว้ เหมือนกับกระตุ้นความสามารถตัวเองออกมาให้ผู้ใหญ่ได้เห็นอะอย่างเงี้ย ก็เหมือนกับได้พัฒนาทักษะความสามารถ ทำให้เรารู้สึกว่ามีความสำคัญนะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.6 กล่าวถึง ความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการยอมรับทางสังคมว่า “ทำให้พ่อแม่มีความสุข เพราะเราได้ทำงานกับองค์กรที่เป็นที่รู้จัก ทำให้พ่อแม่มีความสุขกับสิ่งที่เราได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.7 กล่าวถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับจากสังคม และการมองเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่า “ถ้าเกิดจะทำงานได้มันก็ต้องมีคุณค่า ถ้าเกิดว่าเราทำงานอยู่ในองค์กรที่เห็นคุณค่าเรา มันก็จะมีความสุข คนเราก็มีความสุขต่างกันนะ บางคนก็ทำงานแล้วได้เงินเยอะมันก็มีความสุข แต่ของพี่คือ ถ้าการที่บริษัท เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และก็เห็นคุณค่าเรา พี่ก็มีความสุขแล้วซึ่งที่นี้ให้พี่ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 กล่าวเกี่ยวกับความรู้สึกที่บริษัทได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองว่า “ที่นี้เขาเปิดรับไอเดียใหม่ ๆ เปิดโอกาส ให้เราได้แสดงผลงาน ไม่ปิดกั้นความคิด ให้โชว์ของ ให้เราแสดงความสามารถออกมา ซึ่งมันทำให้พี่รู้สึกพราวในตัวเองนะ”

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคมของบุคลากรองค์กรสร้างสุขนั้น เกิดจาก 1. ความสุขที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลภายนอกองค์กร หรือจากสังคม เช่น เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นองค์กรที่ทำคุณประโยชน์แก่สังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง 2. การได้รับการยอมรับจาก หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เช่น รางวัล คำชมเชย ซึ่งถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3. การให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าในตัวบุคลากรในองค์กร คือ องค์กรสร้างสุขให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในงาน การเชื่อมั่นในตัวบุคลากรในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดเป็น ความภาคภูมิใจในการทำงาน และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย

จากการศึกษาความสุขในที่ทำงานขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้มีผู้กล่าวถึงความสุขในการทำงานหลากหลายได้ ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นชัดเจน ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน จากการสัมภาษณ์

ความสุขในการ ทำงาน	ผู้ให้ข้อมูล													
	ชัยบูรณ์ฯ						นกแอร์							
	คนที่ 1.1	คนที่ 1.2	คนที่ 1.3	คนที่ 1.4	คนที่ 1.5	คนที่ 1.6	คนที่ 2.1	คนที่ 2.2	คนที่ 2.3	คนที่ 2.4	คนที่ 2.5	คนที่ 2.6	คนที่ 2.7	คนที่ 2.8
ความสุขที่เกิดจากลักษณะงาน														
• งานท้าทาย														✓
• มีอิสระ	✓													
• ทำงานที่ชอบ/รัก						✓						✓	✓	
• มีส่วนร่วมในงาน				✓										
• ความสำเร็จของงาน				✓					✓					
• งานนั้นมีความสำคัญ		✓												
ความสุขที่เกิดจากสัมพันธภาพในการทำงาน														
• ปรึกษาได้				✓					✓					
• รับฟังความคิดเห็น				✓	✓	✓								
• อยู่แบบครอบครัว		✓	✓		✓					✓		✓		
• เข้าถึงได้		✓							✓	✓				
• ช่วยเหลือกัน			✓											

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความสุขในการทำงาน	ผู้ให้ข้อมูล														
	ชัยบูรณ์ฯ						นกแอร์								
	คนที่ 1.1	คนที่ 1.2	คนที่ 1.3	คนที่ 1.4	คนที่ 1.5	คนที่ 1.6	คนที่ 2.1	คนที่ 2.2	คนที่ 2.3	คนที่ 2.4	คนที่ 2.5	คนที่ 2.6	คนที่ 2.7	คนที่ 2.8	
ความสุขที่เกิดจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน															
• ยึดหยุ่น			✓												
• อาภาศติ								✓		✓					
• เพื่อนร่วมงานดี								✓		✓					
ความสุขที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร															
• ระบบการบริหาร										✓					
• สวัสดิการที่หลากหลาย		✓				✓									
ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคม															
• ได้แสดงความสามารถ	✓						✓			✓					✓
• องค์กรเป็นที่รู้จัก		✓							✓			✓			
• ภาพลักษณ์องค์กร			✓												
• องค์กรเห็นคุณค่า							✓				✓		✓		

4.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเปรียบเสมือนวิธีการปฏิบัติหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการสร้างความสุขในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กร ผู้บริหาร บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ทราบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษามีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสุขในการทำงานอย่างไรบ้าง โดยนำเสนอผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์จากการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คำถาม คือ องค์กรมีกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานในการสร้างเสริมสุขภาวะอย่างไรบ้าง

จากการสัมภาษณ์ องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา สามารถสรุปเป็นภาพรวมของการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรได้ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ภาพรวมการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

องค์กร	การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
ชัยบูรณ์ฯ	สิ่งสำคัญของการสร้างความสุขในการทำงานคือ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนการสร้างความสุขในการทำงานอย่างเต็มที่ และยังให้ความสำคัญเรื่องการสื่อสารองค์กร ซึ่งทำให้เกิด Two Communication ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารยังเล็งเห็นและให้ความสำคัญต่อบุคลากร “เพื่อนร่วมงาน” ทุกท่านอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย สวัสดิการ รวมถึงบรรยากาศในการทำงานด้วย
นกแอร์	ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างเสริมความสุขในการทำงาน เป็นเสมือนผู้ที่คอยส่งเสริมการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง และมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน อีกทั้งยังส่งเสริมในเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการออกแบบกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็น เกิดเป็นความรัก ความเป็นส่วนหนึ่ง และผูกพันต่อองค์กร

จากภาพรวมข้างต้น เห็นได้ว่า ผู้บริหาร ถือเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และนอกจากนี้ องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ยังได้กล่าวถึงการมีผู้ดูแลรับผิดชอบงานในด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร การใช้แบบสอบถาม เพื่อ

สอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อ ต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข
3. มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
4. การใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร
5. การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

4.3.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

เพื่อสร้างความชัดเจนที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้มีผู้กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

4.3.1.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง การขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่า “ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการส่งเสริมความสุขในการทำงาน หรือกิจกรรมการให้ความรู้แก่เพื่อนพนักงาน ท่านก็จะเป็นผู้อบรม หรือสอนด้วยตนเอง อย่างการเริ่มงานใหม่ ท่านก็จะมาปฐมเทศาให้เอง อย่างเช่น วันสร้างเสริมความผูกพัน อันนี้ท่านจะมาคุย ปรับความเข้าใจกันว่า การอยู่ที่นี่ควรทำด้วยใจ คือเป็นคนดี เน้นการเป็นคนดีนะ อะไรประมาณนี้ ท่านก็จะมาคุยกับเพื่อนร่วมงานใหม่ทุกคนด้วยตัวของท่านเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในการสนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรว่า “สำคัญเลย ถ้าเกิดว่าท่านไม่สนับสนุน เรื่องนี้ เราก็ไม่สามารถเอาโครงการนี้มาทำได้ คือนิยามจะทำอะไรก็ทำ มันเป็นไปได้ ท่านก็ต้องเห็นความสำคัญด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ ท่านก็จะช่วยเหลือ สมมติว่าเราเสนออะไรไปอย่างเงี้ยละ ท่านก็ช่วยแนะนำ อันนี้ดีกว่าไหม อะไรอย่างเงี้ยละ แนะนำมากกว่า ก็... อนุมัติในสิ่งที่เราต้องการ แต่ว่าก็มีข้อเสนอแนะ ท่านก็จะช่วยเสนอแนะ ในบางเรื่องอะละ ก็เป็นเรื่องที่ทำให้ เอ็ม... เพื่อนร่วมงานของท่านมีความสุข และท่านก็ยินดี”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 ยังกล่าวถึง สิ่งที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน โดยการดำเนินกิจกรรมด้วยตนเอง อีกว่า “ก็จะมีวิธีการแก้ปัญหาเยอะแยะมากมายเลย ท่านก็จะมาสอนเราละละ มี ท.ท.ท. (ทำทันที) อันนี้เป็นการแก้ปัญหาแบบทันที หรือเป็นปัญหาแบบด่วน ๆ เลย ก็จะเอาตรงนี้เข้าไปแก้ มันก็จะมีวิธีคล้าย ๆ กับ”ผั่งกางปลา“ เนี่ยแหละ แต่เราเอามาปรับ เนื่องจากพนักงานในระดับปฏิบัติการจะต้องทำ ท.ท.ท. ดังนั้นหากเราจะมาเรียก “ผั่งกางปลา” เขาคงงง ว่าคืออะไร แต่ถ้าเกิดเป็น ท.ท.ท. ก็คือ ทำทันที มีปัญหาอะไรก็แก้ทันที อะไรมันยังไม่ได้ทำก็ทำมันทันที ในเมื่อรู้แล้วว่ามันคือทางแก้ปัญหา ก็ทำมันทันทีเลย ซึ่งก็จะมีการสอนโดยคุณพัฒนชัย กรรมการผู้จัดการ ท่านก็จะสอนเองตั้งแต่ทุกระดับเลยละละ ก็จะสอนคิดด้วย ว่ามีวิธีการคิด

อะไร อย่างไร ซึ่งพนักงานปฏิบัติการทุกตำแหน่งต้องเรียนเหมือนกัน คุณพัฒนชัย ก็เป็นคนสอนเช่นเดียวกัน ต้องฝึก ฝึกให้หมด ทุกคนต้องทำได้ ถึงทำเองไม่เป็น ก็ต้องมีส่วนร่วม อาจจะเป็นการเก็บข้อมูล หรือว่าการทดลอง การปฏิบัติอะไรอย่างเงี้ย หรือว่าเกิดปัญหาแล้วก็มาแจ้ง ซึ่งทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วมในการทำอันนี้เหมือนกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 กล่าวถึง ความเป็นกันเองของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในองค์กร ว่า “ก็เข้า ๆ เนี่ย บางทีท่านก็ปั่นจักรยาน ตรวจฐาน ตรวจนี่ ดูอะไรไปเรื่อย ๆ และท่านก็จะสอนเลยว่า ถ้าสมมติเจอกันเนี่ย ไม่จำเป็นว่าต้องเจอกันนะ สมมติว่าเจอผู้ที่ไม่ได้เจอ ไม่เราจะอายุเท่าไร เจอผู้ที่ไม่ได้เจอ หรือว่าเจอลูกค้าให้ยกมือไหว้ กล่าวทักทาย สวัสดิ์กันก่อนเป็นอันดับแรกเลย แบบเนี่ยมันก็เหมือนกับเรากล้าที่จะสวัสดิ์ซึ่งกันและกัน มันก็จะมีความกล้า ก็จะเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น”

4.3.1.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 กล่าวถึง การริเริ่มกิจกรรมสร้างสุข โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่า “กิจกรรมสร้างสุขที่ทำกันชัด ๆ เลย อันแรกเนี่ย คือ นกสนุก กิจกรรมที่ไปทำ Outing โดยเริ่มมาจากว่ามีผู้บริหารของเราท่านหนึ่งชื่อ ว่าพี่วีนาร์ คุณ วิรัชกุล เนี่ย เขามาจัดการเรื่อง HR แล้วคุณวิรัชกุล เขาไปดูงานที่ญี่ปุ่นเขาเห็นวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น มีการ Outing มีการมาเจอกัน แรกเริ่มเดิมทีของนกแอร์เนี่ย ปัญหาที่เขาเห็นก็คือว่า กราว กับลูกเรือ ไม่ค่อยคุยกัน เหมือนกับประสานงานกันยังไม่ราบรื่นนะครับ คุณวิรัชกุล หรือ พี่วีนาร์ เนี่ย เขาก็เลยเสนอกิจกรรมตัวนี้ขึ้นมาที่ชื่อว่า นกสนุก โดยเริ่มจากกราวกับลูกเรือเนี่ย ไป Outing ต่างจังหวัดกัน โดยในปีแรก ครั้งแรกที่ไปเนี่ย ไปที่เขาใหญ่ ไปอุทยานเขาใหญ่ นะครับ พาไปนอน ไปเดินป่า พาไปทำกับข้าว พาไปนอนรวมกันเป็นเต็นท์ใหญ่ ๆ 20, 30, 40 คน อย่างเนี่ยครับ ให้มาเจอกัน และก็เพื่อให้งานมันราบรื่นยิ่งขึ้น มันเริ่มจากตรงนั้นแหละครับ ก็หลายปีแล้วเนี่ยก็คือกิจกรรมสร้างสุขของเราที่เริ่มจาก นกสนุก และหลังจากนั้นก็เริ่มมีกิจกรรมต่าง ๆ แข่งกีฬา ฐานนี้นั่นมาก ขึ้นมาเรื่อย ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 กล่าวถึง การเป็นผู้นำในกิจกรรมสร้างสุขของผู้บริหารว่า “พี่คัมเป็นคนที่ทำเองเป็นคนนำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง และก็ไม่ได้มีพี่คัมคนเดียว ก็มีผู้บริหารหลาย ๆ ท่านที่เข้าร่วมทุกอย่างนะครับ อย่างพี่ฟิลิปเนี่ยเขาก็ร่วมด้วย อย่างพี่คัมเนี่ยเวลาเข้า Station ก็ทำตัวสนิทสนมกับพนักงานมาก ๆ เขาก็จะไปถ่ายรูป มาเล่นกัน อย่างงานปีใหม่นี้ที่เราจัดกันนะครับ เราแต่งตัวเป็นดิสนีย์แลนด์ ฟอรัม ซึ่งเขาก็มาร่วมงานกัน มาพูดคุยกับพนักงาน มาแจก ไอโฟนบนเวที โดยสรุปก็คือผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับกิจกรรม เรียกว่า 100% เลยที่ผู้บริหารของเราจะเข้าไปร่วมกิจกรรมด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวถึงผู้บริหาร ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้แสดงความคิดริเริ่มในการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขว่า “กระบวนการสร้างสุข ในฐานะคนทำงานโดยตรงในการสร้างสุข เนี่ยทางพี่ใหญ่ ทั้งพี่หน้อยและพี่ฟิลิปเนี่ย เขาชอบรับ เขาเปิดรับไอเดีย เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ถ้าเกิดเราคิดโปรเจกใหม่ หรืออะไรที่เรารู้สึกว่ามันว้าว! แบบเนี่ย เอาไปเสนอเขาก็ไม่ปิดกั้นนะครับ และถ้าเกิดอันไหนที่ไม่ต้องใช้ตัง เราทำได้เลยอันนั้นก็ทำได้เลย อันไหนที่ต้องใช้งบประมาณก็เขียนเป็นแผนปีหน้าต่อไป”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวถึงอีกว่า วัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกัน ที่อยู่กันแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่ แบบน้องว่า “ของนกแอร์เนี่ย ผู้บริหารเราจะบอกว่า นกแอร์เนี่ยจะเปรียบเสมือนบ้านหลังหนึ่ง คือ บ้านหลังที่ 2 ของพวกเรานะครับ พนักงาน แต่ละฝ่าย แต่ละคน ก็เหมือนส่วนประกอบ ต่าง ๆ ของบ้าน คนเป็นประตู เป็นหลังคา เป็นทางเดินอะไรอย่างเงี้ยครับ เมื่อทุกฝ่ายทุกส่วนมารวมกัน จะเป็นบ้านหลัง

หนึ่ง ซึ่งอยู่กันด้วยความรัก อยู่กับแบบพี่แบบน้อง และก็สนุกสนาน ที่นกกแอร์เนี่ย เราจะไม่เรียกผู้บริหารว่าคุณ เรา จะเรียกว่า “พี่” ไม่ว่าเขาจะอายุเท่าไหนก็ตาม บางคน 60 กว่า เราก็เรียกว่าพี่เลย”

จากการสัมภาษณ์ถึง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษานั้น มีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ริเริ่ม กิจกรรม หรืองาน ด้านการสร้างความสุขแก่องค์กรด้วยตนเอง ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ภาพรวมการศึกษาด้านการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

องค์กร	การสนับสนุนจากผู้บริหาร
ชัยบุรีฯ	ผู้บริหารที่ ชัยบุรีฯ ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุดขององค์กร ได้ให้การ ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ริเริ่มในการทำกิจกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ บุคลากร อีกทั้งท่านยังให้ความสนใจในเรื่องของการสื่อสารองค์กรอย่างมาก ท่านให้ความสำคัญ กับการพบปะ พูดคุยกับบุคลากรในองค์กร รวมไปถึง การเป็นวิทยากรในกิจกรรมการอบรมให้ ความรู้ต่าง ๆ แก่เพื่อนพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่เพื่อนพนักงานใน ทุกระดับ ก่อให้เกิดเป็นความรักและผูกพันต่อองค์กร
นกกแอร์	ผู้บริหารเปรียบเสมือน “พี่” ที่คอยส่งเสริมการทำงานในลักษณะของพี่สอนน้อง ใน ขณะเดียวกันก็เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และเป็นผู้ที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ในองค์กร ที่นกกแอร์ ทุกคนเรียกผู้บริหารว่า “พี่” ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมและ บรรยากาศในการทำงานที่อยู่กันแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง อีกทั้งยังส่งเสริมการมีส่วน ร่วมของบุคลากรในองค์กรด้วย

สามารถวิเคราะห์ และสรุปได้ว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร และไม่ใช่เพียงการสร้างเสริมสุขภาวะ องค์กรเท่านั้น เนื่องจากผู้บริหาร ถือเป็นคนที่มีบทบาทในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ วางไว้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรที่ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญ กับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการ แสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

4.3.2 องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ที่เอื้อ ต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข

วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ จุดมุ่งหมายที่คาดหวัง ซึ่งจากการศึกษาทำให้พบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา มีวิสัยทัศน์ กล ยุทธ์ และเป้าหมายที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาในด้านศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ จากการศึกษ าพบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้อธิบาย ไว้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

องค์กร	วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย
ชัยบูรณ์ฯ	ชัยบูรณ์ฯ จะเน้นในเรื่องของจรรยาบรรณ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรจรรยาบรรณที่มุ่งเน้นคุณภาพของเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือกันสร้างนวัตกรรม และความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” จากวิสัยทัศน์ จะเห็นได้ว่า ชัยบูรณ์ฯ ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อการผลิตสินค้าและการให้บริการที่ดี และเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน และยังรวมไปถึงการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานด้วย
นกแอร์	จากวิสัยทัศน์ “นกแอร์จะเป็นผู้ให้บริการด้านการเดินทางที่ได้รับการไว้วางใจสูงสุดเสมอในภูมิภาคเอเชียด้วยความมุ่งมั่นในด้านการบริการจากบุคลากรที่ดีเลิศ พร้อมประสบการณ์แปลกใหม่ ในวิถีแห่งความเป็นไทย” จะเห็นได้ว่า นกแอร์ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากรที่ดีเลิศ ซึ่งหนึ่งในพันธกิจของนกแอร์ก็คือ เพื่อพัฒนาและจูงใจพนักงานให้เป็นบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีศักยภาพในเชิงผลผลิตระดับสูง

และจากการสัมภาษณ์องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ยังพบอีกว่า องค์กรทั้ง 2 องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยใช้ในการดำเนินงาน การบริหารงาน หรือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งได้กล่าวถึงการสื่อสารในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.3.2.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรว่า “ก็จะมี อีเมลล์ภายในของบริษัทและก็มีเว็บไซต์ ที่เป็นอินทราเน็ตภายใน และก็จะมีการประชาสัมพันธ์ จดหมาย จดหมาย และก็มีในลิฟต์ และก็มีผู้บังคับบัญชา แต่ละส่วนงานละ อันนี้สำคัญเพราะว่าถึงแม้ว่าเราจะคิดตรงนั้น ประชาสัมพันธ์ตรงนี้ แต่ถ้าเกิดไม่มีใครไปแจ้งเขาหรืออะไรเขา เขาก็ไม่ จะอ่านก็ผ่านหูผ่านตา มันก็คิดของมันอยู่ประจำอะไรอย่างเงี้ยละ ก็จะมีคนแจ้งด้วย ก็จะรับทั้งตา ทั้งหู ก็พยายามที่จะบอกหรือถ้าหากสำคัญจริง ๆ ไม่รู้จริง ๆ ก็โทรแจ้งทีละคนเลย อย่างตอนนี้ ก็เริ่มที่จะใช้กะ Facebook กับLineเข้ามาช่วยตอนนี้ก็กำลังไล่ขอเป็นเพื่อนอยู่ เกือบจะครบทั้งบริษัทแล้ว ก็จะตั้งไว้เวลาอบรมมีอะไรอย่างเงี้ย เราก็จะไปโพสต์เอาไว้ว่ามีอบรม อันนี้ละ กลุ่มเป้าหมายไปดูได้โดยตรงไหน อย่างเงี้ย ก็ก็ต้องปรับเปลี่ยนกันไปตามยุคสมัยอะละ ก็ให้ข้อมูลเข้าถึงเขามากขึ้น ถ้า Morning talk ที่หนึ่ง ก็เดือนหนึ่งครั้งหนึ่ง คุณพัฒนชัยก็ช่วยประชาสัมพันธ์ ด้วยนะละ แต่ก็เดือนหนึ่งครั้งหนึ่ง จริง ๆ ก็ไม่ทัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.6 (การสัมภาษณ์, 2557) กล่าวถึงการส่งเสริมการสื่อสารในองค์กรว่า“ที่นี้ จะมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานโดยผู้บริหารระดับสูงคอยข้างบอย ก็จะมีวันเพื่อนร่วมงานพบผู้บริหารคือแต่ละ

สังกัดจะส่งตัวแทนเข้ามาพูดคุย พบปะกับผู้บริหาร ซึ่งทุกคนจะต้องได้พบกับคุณพัฒนชัย อยู่แล้ว โดยก่อนที่จะขึ้นไปจะมีการไปสอบถามปัญหาของเพื่อนร่วมงานในสังกัดของตนก่อน ว่ามีปัญหอะไรไหม ที่จะให้ตัวแทนขึ้นไปสอบถามทางผู้บริหาร หรือถ้าเกิดมีคำถามที่ไม่กล้าถามในที่ประชุม ก็สามารถเขียนจดหมายขออนุญาต หรือส่งอีเมลแทนก็ได้”

4.3.2.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 กล่าวถึง การประยุกต์ใช้การสื่อสาร ในการนำมาปรับใช้ ให้เกิดความสอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรในองค์กรว่า “คนที่นกแอร์ เป็นเจน Y ประมาณ 82 % (ข้อมูล ณ วันที่ 16-09-14) เป็นคนรุ่นใหม่ ที่นี้เรื่องการสื่อสารเนี่ย เราก็ต้องรู้กลุ่มเป้าหมายของเราเนอะ ว่าเป็นวัยรุ่น การสื่อสารก็ต้องใช้ภาษาในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายน้อย เราจะใช้วิธีการสอดแทรก Content เนื้อหาสาระที่วิชาการ ในทางที่มันสนุกสนานและเข้าใจง่าย นี่คือแนวคิด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวถึง สื่อและช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในการดำเนินงานสร้างเสริมความสุขในองค์กรว่า “ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ก็เช่น อินทราเน็ต แต่เราจะสร้างสรรค์ตรงที่ว่า ถ้าเกิดอินทราเน็ตเนี่ย เราจะ เรียกว่า อินทราเนส ที่แปลว่าริงก เรก็จะมีอีเมล มี Facebook เป็นกลุ่มใน Facebook ของเราก็จะมีพนักงานเข้ามา Facebook จะสร้างเป็นกรุ๊ปในบริษัทเอง ก็จะมีการอัปเดตข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ เรามีนกทิว เป็นรายการวิดีโอ ถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ก็จะเป็น topic ของที่นี้ เป็นของภายใน เช่นว่าเราเคยทำตอนหนึ่งที่ว่านกแอร์เนี่ย เขาจะมีฝ่ายช่าง แต่ฝ่ายช่างเนี่ย คนไม่ค่อยรู้ว่าเขาทำอะไรกัน เพราะเขาอยู่ข้างใน เราก็เลยไปตามคิดชีวิตเขาเหมือนรายการกบนอกกะลาไปถ่ายทำว่า วัน ๆ หนึ่งเขาทำอะไร เขาไปกินข้าวที่ไหน”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ยังได้กล่าวถึงการใช้เครื่องมือการสื่อสารในการสร้างความสุขในองค์กรอีกว่า “อีเมล อินทราเนส นกเฟส (เฟสบุค) SMS (คือเราจะส่งตอนแรกคือ ตอนรับพนักงานใหม่ ในช่วงแรก ๆ เราจะ SMS ไปหาเขาว่ายินดีตอนรับสู่นกแอร์ ซึ่ง SMS ที่ส่งไปเนี่ย มันไม่ใช่ SMS ที่ส่งแบบขอได้ทุกคนข้อความเดียวกันหมดนะ แต่เราเปลี่ยน ใส่ชื่อเข้าไปด้วย เช่น “นกฝน ยินดีตอนรับเข้าสู่สู่นกแอร์” อันนี้เป็นวันแรกเริ่มงาน อันที่ 2 คือวันเกิด วันเกิด ก็จะมีส่ง SMS สุขสันต์วันเกิดนกะไรก็ว่าไป อย่างเหตุการณ์พิเศษก็มีกับ เช่น การฝึกอบรมอย่างเงี้ย เขาก็จะส่ง SMS ไปบอกเลยว่าเจอกันที่ห้องไหน อะไรยังงี้ นกจิบ ๆ เราก็จะมีการประกาศเรื่องของความปลอดภัย เรื่องสุขภาพอย่างเงี้ยครับ อย่างเครื่องบินใหม่จะมาแล้วนะ พี่รู้ป่าว เป็นการใช้ Concept ง่าย ๆ ประชาสัมพันธ์เรื่องเครื่องบิน”

จากการศึกษา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ทราบว่าองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ทั้ง 2 องค์กร มีเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน นั่นก็คือ การมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการคำนึงถึงการสร้างคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญซึ่งจากการศึกษา การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ ทำให้ทราบว่าองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในที่ทำงานไม่ว่าจะเป็น การสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม การสื่อสาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กับแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่แบบน้อง จนสานสัมพันธ์ ก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด

4.3.3. มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร

คณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร คือ บุคลากรที่มีหน้าที่ในการทำงานด้านการสร้างความสุขแก่องค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึง คณะกรรมการ หน่วยงาน หรือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร ในประเด็นดังต่อไปนี้

4.3.3.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้กล่าวถึงคณะกรรมการที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร ว่า“คือบุคคลไม่สามารถทำอะไรทั้งหมดได้ด้วยตัวเองมันต้องมีแรงขับเคลื่อน คือเขาเป็นคณะกรรมการสวัสดิการมันก็ต้องช่วยกัน โดยทั้งกลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ฯเนี่ย จะต้องมีการสวัสดิการ ก็คือ มีตัวแทน เพราะฉะนั้นอย่างน้อยที่สุดเนี่ยก็ต้องมีกองทัพประมาณ 20 คน ทุกบริษัท มันก็ทำให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ยังได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร อีกว่า “ก็ต้องคิดก่อนว่าคุ้มค่าไหม ทำไปแล้วได้อะไร ก็คือทุกครั้งที่เราเขียนตัวโครงการเนี่ย จะต้องเขียนหลักการและเหตุผลไฉ่ เพราะฉะนั้นเนี่ยมันต้องเขียนชัดเจนก่อนที่เราจะทำ มันต้องเขียนเป็น ทำแล้วได้อะไร อะไรคือตัวดัชนีวัด มีงบประมาณเท่าไร ไม่ใช่อยู่ว่า จะทำก็ทำเลยเนี่ยไม่ได้ ต้องมีแบบอนุมัติเหตุผลที่จะทำคืออะไร อะไรคือตัววัดผลสำเร็จของกิจกรรมอันนี้คืออะไร ผู้รับผิดชอบคือใคร งบประมาณเท่าไร ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คืออะไร ใช้ระยะเวลาในการทำงานนานขนาดไหน ส่วนใหญ่ก็เป็นหน้าที่ HR เป็นกิจกรรมในเรื่องของคน”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง การคัดเลือกคณะกรรมการสวัสดิการในการขับเคลื่อนงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพองค์กรว่า “เรามีคณะกรรมการสวัสดิการ ซึ่งจะมีตัวแทนของทุก ๆ สังกัดเลย ทั้งบริษัทและกิ่งของชัยบูรณ์ ก็ทุก ๆ ฝ่ายให้ไปคัดเลือก ให้โหวตกันขึ้นไปเป็นคณะกรรมการสวัสดิการ โดยคณะกรรมการฯเนี่ย ค่ะ จะเป็นตัวแทนขับเคลื่อน ที่จะต้องไปเหมือนทำตัวเป็น สส. ค่ะว่าจะต้องถามก่อนว่าต้องการอะไรไหม เดี่ยวจะประชุมนะ ต้องการอะไรเพิ่มไหม สวัสดิการมีอะไรให้ปรับปรุงไหม เกิดปัญหาอะไรขึ้นไหมในความเป็นอยู่ของตัวเพื่อนร่วมงานของเราเอง โดยคนพวกนี้มาก็จะมาร่วมประชุมกันว่าเขาเจอ เคสนี้ละ อันนี้เราจะเพิ่ม อันนี้ได้ไหม หรือเราจะช่วยปรับอันนี้ได้ไหม มีแนวทางไหนที่จะช่วยได้บ้าง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 ได้กล่าวถึงการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรว่า “ก็ถ้าเกิดเพิ่มอะไรสักอย่างหนึ่งเนี่ย เราไม่ได้คิดอยากจะได้ก็ได้ ก็เพิ่มเลยนะ ทีมคณะกรรมการสวัสดิการเราเนี่ยจะต้องมีแผนคือพอเราสแกนมาแล้วรอบหนึ่งแล้วว่า โอเคเรื่องนี้โหวตกัน ควรจะให้ไหม ในคณะกรรมการโหวตกันก่อน แล้วเราก็ต้องเอาที่โหวตกันเนี่ยไปหาข้อมูลมาก่อนเลยเราต้องไปหาข้อมูลมาซัพพอร์ต (Support) เพราะว่าเราต้องเสนอให้ทางคณะกรรมการฝ่ายบริหารดูอีกที (คือคณะกรรมการที่มีแต่ผู้บริหาร) ให้คณะกรรมการพิจารณาว่าอนุมัติไหม ซึ่งคณะกรรมการสวัสดิการต้องไปหาข้อมูลมา ถามเองตอบเอง เหมือนกับว่าถ้าเกิดเป็นผู้บริหารเนี่ยเขาจะถามอะไรเราบ้าง เราจะตอบยังงี้ จะมีเหตุผลอย่างไรที่จะตอบเขา ขออันนี้มาเพื่ออะไรบ้าง ประโยชน์มีอะไรบ้าง ข้อเสีย ข้อดีและก็พอถึงวันบู้ปเนี่ย คือเราจะมี 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง ที่จะนำเสนออะไรใหม่ ๆ อันเนี่ยไป

ก่อนขออนุมัติ เราก็ต้องไปนำเสนอเลขที่เอาเรื่องที่เรามาข้อมูลมาเนี่ย ส่งตัวแทนไปนำเสนอให้ผู้บริหารฟัง ท่านก็จะถามมา เหมือนกับที่เราหาข้อมูลไว้ เราหาไว้หมดแล้ว ก็จะสามารถตอบได้ แล้วก็ท่านจะพิจารณากันเดี๋ยวนั้นเลย ก็ในระหว่างที่ท่านพิจารณากันเราก็ต้องออกไปจากห้องนั้นก่อน สักพักหนึ่งเขาจะเรียกเข้าไปบอกผลโหวตว่าอนุมัติ หรือไม่อนุมัติ ถ้าส่วนใหญ่เป็น ประโยชน์ของส่วนร่วม ท่านก็อนุมัติซะส่วนใหญ่”

4.3.3.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 กล่าวถึงการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการเฉพาะกิจของกิจกรรมสร้างสุขว่า “คือเราเป็น low cost ดังนั้นกิจกรรมที่เราทำเนี่ยมันจะไม่ได้ใช้ตั้งเยอะมาก และก็ทุกอย่างเราทำเองหมดเลย เราจะไม่ได้จ้างอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) คือจะไม่ได้จ้างบริษัทมาจัดให้แกพนักงานเนื่องจากเราไม่ได้จ้างอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) HR เนี่ยจาก JD (Job description) คือก็ต้องทำงานด้านนี้อยู่แล้วแหละ แต่ว่าคนมันไม่พอ เพราะฉะนั้นเนี่ย นี่ก็มันเป็นสิ่งที่ ทำให้คนแอร์ต่างจากบริษัททั่วไป คือเราไม่ได้จ้างอแกไนซ์เซอร์ (Organizer) เพราะฉะนั้น คนที่เป็นคณะกรรมการ คือ อาสาสมัครครับ ที่เขาจะรวมเป็นทีมงานกับเราเนี่ยจะมาจากหลายที่มาก บ้างคนก็มาจาก เชียงใหม่ก็มี หาดใหญ่ก็มี อุตรดิตถ์ก็มี มาช่วยกัน โดยผู้ที่มาเนี่ย เขาไม่ได้ค่าตอบแทนอะไรเลยนะครับ เขามาด้วยใจ ก็คือมาเพื่อช่วยสร้างความสุขให้กับพนักงานด้วยตัวเอง ซึ่งผมมองว่าข้อดีของมันคือ เราเข้าใจ และใส่ใจมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 ได้กล่าวถึงการคัดเลือกคณะกรรมการในการทำกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปว่า “ถ้าเกิดเป็น Event ต่าง ๆ เนี่ยเราก็จะไม่ได้คัด เพราะว่า คนที่เขาส่งชื่อเขามาเนี่ย 1. เป็นคนที่ผู้บริหารเห็นว่าเขามีศักยภาพ 2. คือเขาอยากเป็นอยู่แล้วด้วย ส่วนไออันที่เป็นคนสนุก ไออันที่พี่พูดถึงเนี่ย เราก็จะพาเขาไป Outing ต่างจังหวัด ไปที่จริงเลย ก็จะมีการทดสอบ ให้เขาคิดอะไรต่าง ๆ แบบเนี่ยแต่ที่ผ่านมานะเนี่ย เขาก็โอเคอยู่แล้ว 100 % และก็อย่างคนสนุกสนานเนี่ย ครั้งล่าสุดที่เราจัดเนี่ยก็มีการสำรวจพนักงานว่าคนสนุกสนานปีเนี่ย 2013 ที่จัดไป และกิจกรรมที่กำลังจะจัดเนี่ยว่าเราอยากทำอะไรกันบ้างแล้ว กิจกรรมที่เขอยากทำเนี่ยก็คือ 1. เขอยากทำกิจกรรมผจญภัย 2. เขอยากทำซีเอสอาร์ 3. เขอยากทำกิจกรรมแนวอาร์ชีคลับคือการตามหาของหาอะไรก็ได้ แล้วเราก็ไปได้ตัวกิจกรรมเอที่ที่นครนายก มันเป็นการจีเอทีวี เป็นกลุ่มนะแล้วที่ระหว่างทางเนี่ยจะมีการหาของนู่นนี่นั่น แล้วก็ไปปลูกป่าด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมตัวเดียวที่รวมความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ซึ่งเขาก็ Happy คือ เราฟังเขาแล้วก็เอามาประยุกต์ใช้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ ในกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรว่า “เราจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมครับ เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬา สมมติเนี่ยครับ กีฬาเช่น แข่งขันฟุตบอล แบดมินตัน โบว์ล อย่างเงี้ยครับ ทาง HR จะคิดโครงหลักไว้ ส่วนรายละเอียด ชื่อ กติกา การแข่งอะไรยังงี้เราก็จะให้เขาคิดครับ คือกีฬาแต่ละประเภทเนี่ย เขาก็จะมีก๊วนของเขาอยู่แล้ว เขาก็จะเล่นกันประจำอยู่แล้ว เราจะไปคุยกับ หัวหน้าก๊วน คุยกับตัวแทนของคนที่เขาเล่นกันประจำอยู่แล้ว สมมติที่จะแข่งแบบเนี่ยครับ เฮ้ยที่ เราจะแข่งกันยังงี้ นับคะแนนยังงี้ดี ถ้าเป็นกีฬาแบบเนี่ยครับ”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวถึงการเลือกคณะกรรมการเฉพาะกิจ ในการดำเนินกิจกรรม อีกว่า “แต่ถ้าเป็นอีเว้นใหญ่ ๆ เช่น งานปีใหม่ งานสงกรานต์ อย่างเงี้ยที่เป็นอีเว้น (Event) ใหญ่ ๆ เนี่ย เราจะได้รับสมัครกรรมการ การรับสมัครกรรมการหมายความว่า เราจะให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายส่งพนักงานเข้าร่วมเป็น

คณะกรรมการกับเรา และเราก็นัดประชุมกรรมการแบบนี้ว่า ในงานเนี่ยเนี่ย เราจะทำอะไรกันดิเนะ เราจะมีตรีมอะไร รางวัลจะเป็นอะไรบ้าง และก็ทุกคนก็เหมือนกับเป็นคณะทำงานด้วย ก็ตัวแทนในแต่ละฝ่ายก็มีส่วนร่วม อันนี้จะเป็นงานอีเว้น (Event) นะครับ ส่วนอีกอันหนึ่งที่เห็นชัดคือ นกสนุก อันนี้คือเอาต์ติ้ง (Outing) ที่เราไปกัน ปีละ 6-7 เดือนทุกอาทิตย์ อันนี้เนี่ย หน้กนะครับ เราก็คงเปิดรับสมัครกรรมการ ให้เขาส่งคลิปมา ให้เขาไปสัมภาษณ์ พาเขาไป Outing คัดเลือก ให้เขาลองทำกิจกรรมดูอย่างเนี่ยครับ และก็พอได้คณะกรรมการชุดหนึ่งเข้ามาเนี่ย ทุกคนก็จะเป็นคณะกรรมการด้วยกัน HR เป็นตัวประสานหลัก HR จะมีหน้าที่ในการเบิกจ่ายงบประมาณ การติดต่อต่าง ๆ แบบเนี่ยครับ แต่ความคิดหรือไอเดียเนี่ย ก็จะมาจากกรรมการทั้งนั้น”

จากการศึกษา การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร พบว่า ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรสร้างสุขนั้น มีการจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรในการรับผิดชอบและดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร เพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรซึ่งรูปแบบของผู้ดำเนินงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจะมีความแตกต่างกันไป ตามบริบทของแต่ละองค์กร ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ภาพรวมด้านคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรในการรับผิดชอบและดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

องค์กร	คณะกรรมการ/หน่วยงาน/บุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
ชัยบุรีณ ^๑	มีคณะกรรมการสวัสดิการในการขับเคลื่อนงานด้านสวัสดิการขององค์กร และมีบุคลากรในหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแล รับผิดชอบงานด้านกิจกรรมการสร้างสุขต่าง ๆ ขององค์กร
นกแอร์	มีหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดูแลในด้านการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุข ความผูกพันในการทำงาน รวมไปถึงหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในองค์กร และยังมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการจัดกิจกรรมให้แกพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

สามารถวิเคราะห์ และสรุปได้ว่า คณะกรรมการ หน่วยงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบในงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรม ช่วยให้กิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น และนอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4.3.4 การใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร

แบบสอบถาม คือ เครื่องมือในการใช้สอบถามและสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถามมาจัดกิจกรรม หรือโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างสุขภาวะองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้กล่าวถึงแบบสอบถามในประเด็นดังต่อไปนี้

4.3.4.1 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง แนวคิดแบบสอบถามคุณภาพชีวิตเพื่อนร่วมงานว่า “ในเรื่องของสวัสดิการจะมีแนวคิดหลาย ๆ อย่าง ที่จะมีแบบสอบถามคุณภาพชีวิตเพื่อนร่วมงาน จริง ๆ แล้วเนี่ยทั่ว ๆ ไปเราจะใช้แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานใช้ใหม่ค่ะ ในหลาย ๆ แนวคิดจะเป็นแบบนั้นนะคะ แต่จริง ๆ แล้วเนี่ย แนวคิด TQM มันไม่ใช่เขาไม่ได้มองเรื่องพวกนี้ เขาจะมองในเรื่องของคุณภาพชีวิตเพื่อนร่วมงาน คือที่ก็จะเปลี่ยนเป็นแบบสอบถามคุณภาพชีวิตแทน ในแบบสอบถามคุณภาพชีวิตของพนักงานเนี่ย ก็จะมีคำถามหลายอย่าง เช่น สอบถามความผูกพัน ความพึงพอใจ และคุณภาพชีวิตของเพื่อนร่วมงาน จะดูในเรื่องของเอ็นเกจเมนต์ (Engagement) โดยดูว่าเขามีความพึงพอใจ ความผูกพันกับองค์กรมากขนาดไหน คุณภาพชีวิตเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งสิ่งที่เราสอบถามจะแบ่งเป็น 7 ส่วน ส่วนแรกก็คือ ข้อมูลทั่วไปของเพื่อนร่วมงาน ส่วนที่ 2 ก็คือเรื่องของครอบครัว ส่วนที่ 3 ก็เรื่องที่พักอาศัย การเดินทาง ส่วนที่ 4 เรื่องคุณธรรมจริยธรรม ส่วนที่ 5 เรื่องการมีส่วนร่วม ส่วนที่ 6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่วนที่ 7 เรื่องสุขภาพของเพื่อนร่วมงาน โดยเราก็จะเอาคำตอบในส่วนที่ 2-7 มาใช้ในเรื่องของการปรับสวัสดิการ และ โปรแกรมในเรื่องของการดูแลเพื่อนร่วมงาน”

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1.2 ได้กล่าวถึง รายละเอียดแบบสอบถามคุณภาพชีวิตเพื่อนร่วมงาน อีกว่า “ยกตัวอย่างเช่น เรื่องทั่วไปที่เพื่อนร่วมงานมากรอกแบบสอบถามนะคะ ก็ถ้าเป็นเรื่องของครอบครัวเราก็คือว่า เขาอยู่คนเดียวไหม อยู่กับพ่อแม่ไหม ดูว่าเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ เขาพักอาศัยอยู่กับใคร ดูว่าโปรแกรมที่จะใช้ในการดูแลเขามีอะไรบ้าง และก็จะสอบถามในเรื่องของเวลาในการอยู่กับครอบครัวมีมากน้อยขนาดไหน เพื่อดูว่าเขามีความอบอุ่นไหม ในการอยู่กับครอบครัว และก็เรื่องที่อยู่อาศัย การเดินทางเป็นยังงัยบ้าง ความปลอดภัยมีมากน้อยขนาดไหน เรื่องของคุณธรรมจริยธรรมก็จะมองสิ่งพวกนี้เป็นพื้นฐาน เพราะเราจะได้ว่าคนของเราอยู่ในโซนไหนมากกว่า เราจะได้จัดโปรแกรมให้ถูก ด้านสังคมในเรื่องของการใช้สิทธิการเลือกตั้งเป็นยังงัย กิจกรรมช่วยเหลือสังคมเป็นยังงัยบ้าง แบบสอบถามของเพื่อนร่วมงานดีไหม ช่วยเหลือคนอื่นดีไหม สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทำโอทีไหม เหนื่อยเหนื่อยไหม มีงานกะใหม่และการผ่อนชำระเป็นยังงัย หนี้สินเป็นยังงัยบ้าง และก็จะในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ส่วนนี้ก็จะเป็นเรื่องของสวัสดิการ สวัสดิการที่เรามีอยู่ เขารู้ไหมว่ามี และมีสวัสดิการอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้ว่าเขาจะมีความเข้าใจไหมในเรื่องของสวัสดิการของบริษัท เราจะได้จัดการดูแลเขาได้ บ้าง คนไม่รู้เนี่ยว่ามีสวัสดิการนี้ด้วย รู้ว่าท่านมีสิทธิไหม มีสิทธิและท่านได้ใช้หรือเปล่า (ปีหนึ่งกรอกครั้งหนึ่ง) ก็จะถามพวกนี้ บางคนที่เขาอาจจะไม่รู้ว่ามี ก็อาจจะเป็นเพราะเราสื่อสารไม่ทั่วถึง แบบสอบถามนี้จะช่วยให้ ได้ทั้งหมด 71 เรื่องที่เราถามเขา เรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นยังงัย ความปลอดภัย สุขภาพเป็นยังงัย จะมีการดูแลเรื่องสุขภาพด้วย เราก็เอaling ที่เราได้รับจากแบบสอบถามมาจัดทำเป็นสมุด และก็เรียนผู้บริหารระดับสูงเพื่อจัดโปรแกรม เราก็คิดเป็นมาตรการต่าง ๆ นะคะว่าเราจะต้องทำอะไรกับสิ่งที่ได้รับกลับมาบ้าง โดยผ่านคณะกรรมการสวัสดิการของเรา ค่ะเน้นที่เราได้มา ไม่ได้แก้ที่คะแนนสูงก่อน แต่เราจะไปมองคะแนนต่ำ ค่ะเน้น

สูงมันก็เป็นสิ่งที่ดี เราดูคะแนนที่มันได้น้อยว่ามันได้น้อยเพราะอะไร เหตุผลเป็นเพราะอะไร แล้วเราจัดโปรแกรมว่ามาตรการอะไรบ้างที่ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้หรือความเข้าใจเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1.3 ได้กล่าวเกี่ยวกับวิธีการประเมินแบบสอบถามว่า “แบบสอบถามของเราจะไม่มีข้อ 3 นะ (คือ ไม่มีปานกลาง) เพราะว่า ถ้ามีคนตอบปานกลางหมด เราก็ไปต่อไม่ได้ ให้เลือกไปเลยดีกว่า เลวก็เลวไปเลย และแบบสอบถามจะไม่เขียนชื่อ แต่มีโค้ด ซึ่งจะนำมาจัดเรียงลำดับ โดยข้อที่ได้น้อยจะเอามามองว่ามันคือปัญหา เสร็จแล้วมาหาสาเหตุ ว่าทำไมข้อนี้ถึงได้คะแนนน้อย เพราะอะไร เราก็หาสาเหตุ แล้วก็นำมากำหนดเป็นมาตรการ แล้วก็ค้นมาตรการแก้ไข ก็คือออกเป็นโปรแกรมเพื่อมาดูแลพนักงาน อย่างเช่น ถ้าพนักงานเรามีหนี้สินเยอะ เราก็มีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับพนักงาน และถ้าในกรณีที่เขาอาจจะมีความเครียดให้กับครอบครัวน้อย เราก็มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในครอบครัวให้ ส่งเสริมจรรยาบรรณ ส่งเสริมสุขภาพของเพื่อนร่วมงาน มีการปรับปรุงระเบียบ และกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ ส่งเสริมทักษะการเป็นผู้นำ นี่ก็คือโปรแกรมที่ได้มาจากการสำรวจ คุณภาพชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ก็คือเอาผลของเขาเนี่ยเอามาทำ แล้วก็มาออกแบบเป็นโปรแกรมต่าง ๆ”

4.3.4.2 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ได้กล่าวถึง แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในการประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสุขในการทำงานว่า “ที่นี้จะใช้แนวคิด Employee Engagement ของ Gallup คือ ตัว 12 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้กับพนักงานนะครับ ก็ 12 ข้อ เช่น พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังอะไรกับในการการทำงาน เขามีโอกาสเติบโตในที่ทำงาน เขามีคนบางคนที่ห่วงใยเขา อย่างเงี้ย 12ข้อนะครับ พี่ก็เลยอยากสื่อสาร พวกเนี้ย ก็ทำโครงการขึ้นมา โดยแต่ละเดือนเนี้ย เราจะสื่อสาร เดือนละเรื่อง ๆ โดยจะเป็นคลิปวิดีโอบ้างเป็นโปสเตอร์บ้างอย่างเงี้ยครับ สื่อสารออกไป อย่างเช่น เรื่องแคร์ เราจะถามเขาว่า ถ้ามีคนทำงานคอยห่วงใยท่าน? พี่ก็จะออกเป็นคลิปโฆษณาไปเลย ว่าในแต่ละเดือนเนี้ย เพื่อนร่วมงานเทคแคร์ ห่วงใยเขา ยังไงบ้าง เราก็ให้เขาส่งคำตอบเข้ามาแล้วจึงรางวัลอย่างเงี้ยครับ คือ แนวคิดของมันคือ สื่อสารเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย นะครับเรื่องความผูกพันเนี้ยขระตุกต่อมคิดเขาอย่างเช่นว่า เรื่องการชมอย่างเงี้ย หัวหน้าต้องชมลูกน้องให้มากขึ้นนั่นคือคนกรักกันคนห่วงใย คือ เหมือนกับเราไป คือ HR เนี้ย ทั้ง HRM และ HRD เนี้ย ก็จะไปปรับฟังข้อคิดเห็นข้อ ซักถามต่าง ๆ ของพนักงาน คือมีอะไรก็มาพูดคุยกับทาง HR ได้ นะกใกล้ชิด คือ เป็นนโยบายเชิงรุกของ HR เรามีพนักงานอยู่ทั่วประเทศใช้ไหมละ เพราะฉะนั้น เราเนี้ย จะ Assign HR 1 คนเนี้ย จะดูแลฝ่ายไหน หรือ Station ไหน เราก็เหมือนกับเป็นผู้ที่คอยไปหาเขา คอยไปถามสารทุกข์สุขดิบ เราก็จะไปหาเขาเป็นประจำ เดือนละ ครั้ง รับฟังความคิดเห็นของเขา ช่วยเหลือเขาอะไรอย่างเนี้ย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวถึง การจัดกิจกรรมสร้างสุข โดยการใช้ผลสำรวจจากแบบสอบถามขององค์กรว่า “อย่างนกสกนุกเนี้ยจะสำรวจทุกปีที่จัด คือ เราจะใช้วิธีการฟีดแบ็กก่อน ในแบบสอบถามพนักงานก็จะตอบมาว่า ปีหน้าอยากไปไหน อย่างครั้งล่าสุดที่จัดเนี้ย คือเขาอยากไปทะเล เราก็หารีสอร์ท ที่พักที่อยู่ในทะเล เราไม่ได้ไปเลยนะ เราก็ดูสถานที่รอบ ๆ ในรัศมีที่เราพอจะไปได้ ที่ใกล้ด่อนเมือง อย่างชลบุรี ปักเตียน ะอย่างเงี้ยครับ และเราก็ส่งอีเมลล์หาทุกรัฐที่มีข้อมูลอยู่เนี้ยครับแล้วก็ให้เขาเสนอราคากลับมาว่าเราต้องการไปจำนวนเท่าเนี้ยครั้ง ความต้องการแบบเนี้ย ๆ เขาก็ส่ง ราคาเข้ามาให้เรา เราก็ไปคัดเลือกและไปสำรวจสถานที่ ที่ ๆ เราทำการคัดไว้ ก็พาผู้บริหาร พาทีมงานไปและในการจัดกิจกรรมนกสกนุกนั้น

ในทุกทริปจะไปที่เดียวกัน กิจกรรมเดียวกัน อาหารเหมือนกันหมด คำว่าเหมือนกันนี่คือ โครมมันเหมือนกันนะ ก็คือแรก ๆ เนี่ย อะไร ๆ มันอาจจะไม่ลงตัวเราก็ปรับปรุงปีนึงเราไป 24 ทริป สักทริปที่ 5-6 เนี่ย ก็จะเริ่มลงตัวแล้ว ก็เป็นรูปแบบเดียวกันหมด แต่ที่จะต่างคือ 1. คนที่ไปเปลี่ยนอยู่แล้ว เพราะเขาคนไม่เคยไป 2. คือกรรมการ คือกรรมการที่ไปเนี่ย เขาก็จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมา ทั้งจากแต่ละฝ่ายทั้งจาก HR ที่เป็นตัวหลัก ทั้งจาก กรรมการอื่นที่มาจากคัดเลือก เขาก็จะไปกัน”

จากการศึกษา เรื่องการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร พบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา มีการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร โดยแบบสอบถามดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่องค์กรเลือกใช้ในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้แบบสำรวจเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ซึ่งตัวแบบสอบถามนั้นจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร เนื่องจาก ลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน โดย องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาได้กล่าวถึงการ ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรไว้ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.7 ภาพรวมแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรจาก องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

องค์กร	แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร
ชัยบูรณ์ฯ	ใช้แบบสอบถามแบบสอบถามคุณภาพชีวิตเพื่อนร่วมงาน โดยแบบสอบถามนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิด TQM แบบสอบถามนี้จะครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย การเดินทาง สวัสดิการที่ได้รับ รวมไปถึงเรื่องส่วนตัว และครอบครัว
นกแอร์	มีแบบสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และนอกจากนี้ ยังใช้แนวคิดเรื่อง Employee Engagement ของ Gallup ในการสร้างเสริมความรักและความผูกพันต่อองค์กร โดยนำผลจากแบบสอบถามต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมที่จัดขึ้น

สามารถวิเคราะห์ และสรุปได้ว่าการ ใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการออกแบบ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึง โดยนำผลของการตอบแบบสอบถาม มาประยุกต์ใช้กับ กิจกรรม หรือการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่คนร่วมงานด้วย ใส่ใจในความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

4.3.5 การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากการศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น พบว่า องค์กรแต่ละองค์กรมีการดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทขององค์กร และตามความสะดวกของแต่ละองค์กรซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.3.5.1 การจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการ

1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

(1) สวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits)

สวัสดิการแบบยืดหยุ่น ถือเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของมนุษย์ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาด้านการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น พบว่า บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด มีวิธีการในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรของตนโดยการนำวิธีการจัดการที่เรียกว่า “สวัสดิการแบบยืดหยุ่น” ซึ่งถือเป็นการจัดการสวัสดิการที่ผู้บริหารเลือกใช้ ทั้งนี้ก็เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของบุคลากรอีกด้วย โดยสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของ บริษัท ชัยบูรณ์ฯ นี้ เป็นการจัดสวัสดิการที่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่มีสถานะที่แตกต่างกัน เช่น โสด สมรส มีบุตรหรือไม่มีบุตร เป็นต้น ซึ่งอาจมีความต้องการแตกต่างกันได้

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้กล่าวเกี่ยวกับสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ไว้ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง เหตุผลที่องค์กรเลือกใช้สวัสดิการแบบยืดหยุ่นว่า “จุดเด่นของสวัสดิการที่นี้คือเรามีสวัสดิการแบบยืดหยุ่น คือถ้าเรื่องสวัสดิการเนี่ย มันมีทั่วไปตามกฎหมายอยู่และ แต่ว่าจุดเด่นของที่นี้คือ มีสวัสดิการแบบยืดหยุ่น สวัสดิการแบบยืดหยุ่นคืออะไร ก็คือ สวัสดิการที่จัดให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะแตกต่างกันเช่น อย่างน้อง ถ้ามาอยู่บริษัทนี้ เรามีสวัสดิการในเรื่องของค่าเล่าเรียนบุตร น้องทำไรล่ะ ก็เบิกไม่ได้ ใช้สวัสดิการไม่ได้ แล้วทำไร ก็ต้องไปแต่งงานสิ แต่งงานเสร็จแล้วยังไม่ได้ ก็ต้องไปมีลูกอีกถึงจะใช้สวัสดิการได้ อันนี้ก็เป็นข้อคิดหนึ่งของการจัดสวัสดิการที่นี้ เป็นการจัดการที่ HR เองก็ช่วยกันในเรื่องของการจัดการสวัสดิการ ที่นี้ เราใช้ คณะกรรมการสวัสดิการเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงาน เราก็เลยคิดค้นในเรื่องของสวัสดิการยืดหยุ่นที่จัดให้กับเพื่อนร่วมงานตามสถานะที่แตกต่างกัน อย่างเช่น บางคน อย่างพี่เนี่ย แต่งงานและ แต่พี่ไม่มีลูก พี่ก็ไปใช้สวัสดิการเบิกค่าเล่าเรียนบุตรไม่ได้อยู่ดี แต่พี่อยากใช้สวัสดิการอะไรอย่างไรล่ะ เราก็เลยมาคิดกันว่าสวัสดิการอะไรบ้างที่สามารถใช้ร่วมกันได้ คือเพื่อนร่วมงานที่นี้มีสถานะภาพที่มีความแตกต่างกัน โสด สมรส ไม่มีบุตร เพราะฉะนั้น คนพวกนี้ ถ้าจะมีความต้องการและใช้สวัสดิการที่ไม่เหมือนกัน เราก็เอาสิ่งพวกนี้มาดูแลก็จะจัดงบประมาณให้ เราเพิ่งปรับลดจาก 3,000 เป็น 2,000 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ เราเพิ่งจะปรับปีนี้ เมื่อประมาณเดือนที่แล้วเอง (เดือนเมษายน 2557) สวัสดิการที่เราจัดให้มี สวัสดิการทุนการศึกษาบุตร ใน

สวัสดิการทุนการศึกษาบุตรเนี่ย เนื่องจากว่าเป็นเรื่องของการส่งเสริมครอบครัว เราก็เลยให้ 3 ทุน เพราะฉะนั้น ใครที่เลือกแบบที่ 1 อย่างน้อยถ้ามีลูก 3 คน จะได้ 6,000 บาท เมื่อก่อนจะ 9,000 บาท ถ้าใครมีลูก 2 คน ก็ได้ 4,000 บาท แต่ถ้าเขาไม่มีบุตร เขาก็เลือกใช้สวัสดิการอื่น ๆ ได้ ซึ่ง จะได้งบประมาณที่ 2,000 บาท โดยสวัสดิการพวกนี้ เกิดขึ้นจากการที่คณะกรรมการสวัสดิการดูว่า จะทำอะไรที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานมี คือได้รับการแบ่งเบาภาระ ไปบ้าง อย่างเช่นเรื่องของทุนการศึกษาบุตร ค่าใช้จ่ายบุตร ก่อนเข้าวัยเรียน เมื่อก่อน เขาไม่มี ที่นี้ เขาบอกว่า เวลา ลูกต้องไปเรียนเนอสเซอรี่ มันมีค่าใช้จ่ายเยอะ อย่างน้อยบริษัทช่วยสัก 2,000 บาท หรือ 3,000 บาท ก็ยังดี ฎุใหม่ ค่ะ เราก็เลยมีค่าใช้จ่ายในทุนการศึกษาบุตร ค่าใช้จ่ายก่อนเข้าวัยเรียนของบุตรขึ้นมา แต่ต้องเป็นเนอสเซอรี่ ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลนะ ไม่ใช่เป็น ขยายแล้ว ขยายเมีย อะไรอย่างเงี้ย ไม่ได้ และก็มีค่าตรวจประจำปีในกรณีของ เพื่อนร่วมงานที่อยากจะตรวจสุขภาพประจำปีเพิ่มเติม อาจจะตรวจมะเร็งปากมดลูก หรืออะไรเพิ่มเติมขึ้นมา ก็ ตรวจได้ภายใต้งบประมาณคนละ 2,000 บาท เห็นไหมค่ะ ไม่มีลูก ไม่มีครอบครัว ก็ดูแลตัวเองได้ มีการส่งเสริม ให้เพื่อนร่วมงานเป็นคนดี ด้วยการลาหยุดไปปฏิบัติธรรม มีหลายคนที่มีเมื่อช่วงเทศกาลกินเจ ก็ลาไป ตามสิทธิของ เขา เช่น เขาจะดูว่าตามงบประมาณ 2,000 บาท เขาจะลาได้กี่วัน ก็จะให้สิทธิลาไป บางคนก็ไปทำอภัยที่ ต่างประเทศ บางคนก็ไปเข้าค่ายของศาสนาคริสต์ บางคนก็ไปถือศีลกินเจ ก็อยู่ในงบประมาณ บางคนก็บอกฉันไม่ ไปอะ พวกเนี่ย ฉันอยากออกกำลังกาย ก็ไปเป็นสมาชิกของฟิตเนสต่าง ๆ ก็มาเบิก ได้ บางคนบอกไม่เอา ฉันอยาก ไปเที่ยว ก็ได้ ก็ไปเบิกในแพ็คเกจท่องเที่ยว แต่แพ็คเกจท่องเที่ยว นะคะ ไม่ใช่ ค่ารถไฟ ค่าเครื่องบินอันนั้น ไม่ได้ ต้องเป็นแพ็คเกจ บางคนบอก ว่าไม่เป็นไร ไม่อยากเที่ยว ฉันอยากดูแลพ่อแม่ ก็จะเบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าฉีด วัคซีนให้พ่อแม่ คู่สมรส บุตร ค่าใช้จ่ายในการดูแลตนเองระหว่างการคลอด ตั้งครรภ์ เพราะหลาย ๆ คน อันนี้ก็พึ่ง เพิ่งเข้ามาเนอะ บางทีภรรยาตั้งครรภ์ก็ต้องมีค่าใช้จ่ายเยอะนะ อะ เราก็ไปช่วยตัวนี้เพิ่มเติมเข้ามา ค่าใช้จ่ายในการ คลอดบุตรของเพื่อนร่วมงานเอง ค่าใช้จ่ายในเรื่องของทางทันตกรรม ค่าถอนฟัน ทำฟัน ขูดหินปูน ค่าใส่เหล็กฟัน ปลอม ค่าอบรมเสริมสร้างความรู้ เช่น บางคนไปเรียนทำกับข้าว อาชีพเสริมทำให้เรามีความรู้เพิ่มขึ้นมาได้ บาง คนไปเรียนตัดผมก็มี และก็มีเงินช่วยเหลือค่าซ่อมแซมบ้านกรณีประสบเหตุ อุทกภัย หรือภัยธรรมชาติ ก็เพิ่มเติม ขึ้นมา ดังนั้น จะเห็นว่า อันนี้เป็นจุดเด่นของเราที่เราจัดสวัสดิการเพิ่มเติมขึ้นมา เพื่อให้เพื่อน เพื่อนหยิบขึ้นมา เรื่องใดก็ได้ ภายใต้งบประมาณที่เรากำหนดเอาไว้ และก็มีในเรื่องของค่าเล่าเรียนบุตร เบิกได้ เป็นสวัสดิการที่เรา คิดว่าเราเป็นจุดเด่น เพราะหลาย ๆ ที่คงไม่มีใครเบิกสวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตรได้ ในภาคเอกชน นอกจากราชการ อันนี้คือจุดเด่น”

จากการสัมภาษณ์ ยังพบอีกว่า บริษัท ชัยบูรณ์ฯ มีสวัสดิการในเรื่องของการส่งเสริม การศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงานและของบุตรเพื่อนร่วมงาน ที่แยกออกจากสวัสดิการยืดหยุ่นอีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวอีกว่า “เรามีสวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตรต่างหากนะค่ะ อย่างเมื่อกี้เป็นทุนการศึกษาบุตร เพราะฉะนั้น ถ้าใครมีลูกเนี่ย จะได้ 2 ต่อ คือ เบิกค่าเล่าเรียนบุตรได้ด้วย ถ้าลูก เรียนดี มากกว่า 3.00 ก็สามารถไปขอทุนได้ด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง “สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร (สวัสดิการยืดหยุ่น) และ สวัสดิการเรียนดี (ค่าเล่าเรียนบุตร) ว่า ใช้ได้ค่ะ มันคนละอันกัน สมมติเบิกค่าเล่าเรียนบุตรเสร็จแล้ว บุตรเรียนดี ด้วย ก็เบิกทุนการศึกษาบุตรได้ เพราะว่ามันคนละสวัสดิการกัน”



ภาพที่ 4.1 พิธีมอบทุนการศึกษาบุตร เพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นด้านสวัสดิการขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวว่า “พี่จะเรียนตั้งแต่ ปวช. ไข่มุขไหมคะ ถ้าเกิดว่าจบปริญญาตรี อายุงานก็จะ 10 ปี พอดีมั้ง ก็ดีค่ะ ที่นี้ เขาเปิดกว้าง เขาเน้นเรื่องให้ความรู้กับคนมาก... คือ พนักงานของเราต้องมีความรู้เพิ่ม และก็ต้องเก่ง ที่บอกว่าตอนเราเริ่มเข้ามา เราไม่ได้เน้นว่าต้องเก่งไข่มุขไหมคะ เกรดเฉลี่ย ก็ดูบาง แต่ว่า ถ้าเกิดว่า ทักษะคิดใช้ งานบริการได้ บริการสำคัญนะค่ะ ใจบริการได้ เรื่องเก่ง ไม่เก่งยังไ้แต่ช่วยเราฝึกเอา”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.6 กล่าวถึง “สวัสดิการทุนการศึกษาพนักงาน ว่า ที่บริษัทมีทุนนะ มีทุนการศึกษา ให้เพื่อนร่วมงานของเรา โดยที่ต้องมีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป สามารถขอทุนได้ มีตั้งแต่ ม.3 ม.6 ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท ค่ะ โดยที่ไม่ต้องคืนค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น และค่าใช้จ่าย สามารถเบิกได้หมด ค่าเทอม ค่าหนังสือ ค่าทุกอย่าง ที่ออกไปเสร็จจากโรงเรียน”

2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

(1) มีระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร “คน” ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นการจัดการ คนในองค์กรให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งถือเป็นประเด็นที่สำคัญในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาด้านการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น พบว่า นกแอร์ฯ มีระบบการ

บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน มีการกำหนด กฎ ระเบียบ ในการประเมินผล หรือ การให้รางวัลต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร ไว้อย่างชัดเจน

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้กล่าวเกี่ยวกับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ยังกล่าวอีกว่า “เวลาเราจะทำอะไรเนี่ย เราจะนำหลักการโปรเจกมาใช้ดูเดี๋ยวนี้อย่าได้ เราต้องค่อย ๆ ซึมซับ คือคนฝั่ง HR เองเนี่ยจะต้องเรียนรู้ให้แน่นก่อน เช่น การสัมภาษณ์ ทุกคำถามต้องอิงกับ Competency หรือยังงี้ก็แล้วแต่ต้องลึกลงไปให้หมด แต่เราต้องบอกเขาด้วยประการทั้งปวง เช่น ตำแหน่งกราว ไม่ต้องไปถามอะไรมากมายเลย ถ้าเราอยากรู้ ว่าเขามี Service Mine เรียนอะไรมาที่ไม่สนใจ หรือเราต้องทดสอบเขาให้ได้ว่าที่ผ่านมา ถ้าเขาเจอแบบนั้น หรือเขาเจอสถานการณ์แบบนั้น เขาจะอย่างไร จะเน้นการทดสอบ สถานการณ์ จะเป็นการวัดเขาได้ การมองสถานการณ์นั้นที่เกิดขึ้น ถ้าเกิดสถานการณ์แบบนั้นขึ้นเนี่ยจะอย่างไร เราอย่าไปถามว่าทำได้หรือไม่ได้ แต่เราจะถามว่า เขาจะแก้ไขอย่างไร และก็แสดงตรงนี้ได้ มันก็เป็นการปรับเข้าเรื่องต่อไปได้เรื่อย ๆ ด้วย”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ได้กล่าวถึง การคัดเลือกคนที่มาร่วมงานกับองค์กร ว่า “มันต้องเริ่มมา ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพราะฉะนั้นเนี่ยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเขาคัดคนมา เราต้องมั่นใจว่าเราคัดคนมาที่เป็นสปีชีเดียวกันซะใหม่ อย่างเช่น พี่ยกตัวอย่าง ผู้บริหารคนหนึ่ง ไปเอาใครเข้ามาทำงานผู้บริหารคนนั้นต้องมั่นใจนะว่าสปีชีเขาจะเหมือนเรา ไม่ใช่ไปปึงเขารั้งแรก สุดท้ายเป็นปัญหาให้กับบริษัทนะ อันนี้ต้องคิดหลายอย่าง จะใช้อารมณ์ ชั่วครู่ไม่ได้หรอก เราต้องสกรีนตามกระบวนการ เพราะฉะนั้นเนี่ยจะไม่มีระบบช่วยเหลืออะไรมาเกี่ยวข้อง ถ้าเรามั่นใจว่าเราได้คนดีมาเนี่ย มันก็เป็นสปีชีเดียวกันขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ ของโครงสร้างเงินเดือนอีกว่า “เรามีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการทำโครงสร้างเงินเดือน ในบริษัทของเราจะชัดเจนมาก คือ 1. ในทุกตำแหน่งต้องมี JD ตั้งแต่ ซีอีโอยัน แม่บ้าน ต้องมี มีการอัปเดตตลอดนะครับ 2. จะต้องมีการกำหนดค่างานจะเป็นเกรดเท่าไร และเกรดเนี่ยมันจะไปอ้างอิงได้กับฐานเงินเดือน กระบอกเงินเดือน นะครับ... พอได้เสร็จแล้วเราก็ต้องปรับฐานในการขออนุมัติต่อที่ประชุม ว่าขออนุมัติปรับ Job Grade ที่นี้พอมี Job Grade กับ Function Grade ต่างกันอีก มันเป็น Career Part สมมติในตำแหน่ง Manager สมมติ HR Manager ละกัน สมมติอยู่ที่ เกรด 3/2 นี่ก็คือ Job Grade เราจะประเมินค่างานแล้วว่า บุคคลที่มีการประเมินในตำแหน่งนี้ คุณจะได้ 3/2 ขณะเดียวกัน บริษัทไปเจอผู้สมัครคนหนึ่ง เฮ้ย มันได้เนาะ แต่อาจจะประสบการณ์ไม่ถึง แต่อาจจะมีความสามารถที่จะพัฒนาไปได้ในอนาคต สักปี สองปี เราก็โอเค ฉะนั้นเรารับเขามาก่อน แต่ให้ P เกรดของเขานี้ต่ำกว่า Job Grade อย่างเช่น เกรดของเขานี้ 3/2 ที่อาจจะให้ค่าเขาอยู่ที่ 3/1 ก่อนก็ได้ ก็จ่ายเงินเดือนเขาอยู่ที่กระบอก 3/1 แล้วมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เสร็จแล้วเราประเมินไปปีหนึ่ง KPI เขาหรืออะไรที่วัดเขา ฉะนั้น 1 ปีเนี่ยเราก็ดูเขาไป ถ้าเขาทำได้ พอครบรอบประเมินผล 1 ปี เราก็ทำการปรับเกรดของเขา จาก 3/1 ไปเป็น 3/2 ก็ได้ พอผ่านปั๊บ แสดงว่าเขาได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นละ มันเป็นวิธีหนึ่ง ที่จูงใจให้คน และก็เราสามารถพัฒนาเขาได้ ที่นุกแอร์จะใช้แบบนี้ คือ Job Grade กับ P เกรด ไม่จำเป็นต้องเท่ากัน Job Grade ต้องสูงกว่า P เกรดแน่นอนหรือเท่ากันก็ได้ แต่ P เกรด จะสูงกว่า Job Grade ไม่ได้ อันนี้คือ เราชัดเจนเรื่องนี้มากนะที่ทุกวันนี้เนี่ย เราใช้แนวทางนี้ในการทำงานนะครับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ได้กล่าวอีกว่า แนวทางที่องค์กรใช้ในการแก้ไขปัญหาในกรณี กระบอเงินเดือนต้น อีกว่า “มีอีกวิธีการหนึ่ง ถ้าสมมติพนักงานไปต้นในกระบอ เหมือนคนขับรถอะ โอเค เงินเดือนคุณขึ้นไปปีละ 5% ถึงวันหนึ่งเงินเดือนคุณจะต้น ต้นในกระบอ มันก็จะต้นแค่นั้น สมมติเงินเดือนคนขับรถ หมื่นหนึ่งคุณก็จะต้นอยู่ แต่ถ้าปีนั้นมีการปรับเงินเดือนแต่ไม่มีการปรับกระบอ เฉพาะนั้นหมื่นหนึ่งเพิ่ม 5 % จะได้เพิ่มมาอีก 500 บาท 500 บาท จะไม่ได้อยู่ในเงินเดือนคุณ 500 บาทนี่จะเป็นค่าลำล่า ฉะนั้น 10000 ก็จะเป็นเงินเดือนและ 500 บาทก็จะเข้าทุกเดือนเป็นค่าลำล่า และพอปีถัดไปบริษัทยังไม่ปรับฐานกระบอ เงินเดือนอีก และสมมติขึ้นอีกแค่ 3 % ค่าลำล่าที่ได้รับจะได้แค่ 300 นะ เงินเดือนก็คือเงินเดือน คือต้องการบอกว่า อันนี้มันเป็นการลบล้างความผิดพลาดสมัยโบราณที่ให้เงินเดือนขึ้นไปเรื่อย ๆ บางครั้ง คนขับรถอยู่มา 20 -30 ปี เงินเดือนคนขับรถขึ้นไปที สองหมื่น สามหมื่น ซึ่งมากกว่าผู้จัดการจบใหม่หรือปริญญาโทอีก”

และ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ยังได้อธิบายเกี่ยวกับ ความหมายของค่าลำล่า อีกว่า “ค่าลำล่า เหมือนค่าเหมาจ่าย เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาของคนที่กระบอเงินเดือนต้น แล้วบริษัทเนี่ยยังไม่สามารถหาแนวทางในการขยายกระบอได้ มันจะไม่ได้ทบบวกขึ้นเรื่อย ๆ มันไม่ใช่เงินเดือนไง ซึ่งอันนี้เป็นปัญหาทั่วไป แต่ว่าถ้ากลับมามองแล้ว ก็บริษัทเนี่ย เขาก็จะมีแผนแล้วว่าทุก ๆ 5 ปี อย่างมากเลย เขาต้องมีรีวิว โครงสร้างกระบอแล้วว่าเขามีการแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่”

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ยังได้กล่าวถึง การสำรวจตลาดแรงงานตลอดในเรื่องของ สวัสดิการ ค่าตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อนำมาปรับใช้ ให้เกิดความเท่าเทียมกับบุคลากรในองค์กร อีกว่า “เรามีการเทียบกับตลาดตลอด และก็ร่วม Salary Survey ทุกปี ในขณะเดียวกัน ในสายอาชีพของเรา นักบินลูกเรือกราว เรามีการ Monitor ตลอดว่าที่อื่นจ่ายยังไง เราเปรียบเทียบกับตลาด เราเปรียบเทียบกับคู่แข่งตลอด ก็ไม่ใช่ว่าเราจำเป็นต้องจ่ายมากกว่าคู่แข่งเกินไป เงินไม่ใช่คำตอบเดียวของการทำงานที่องค์กรแห่งความสุข ทางฝั่งที่จ่ายเงิน ส่วนทางที่เบงค์เขาก็ต้องทำให้มีความผูกพัน มันต้องทำคู่กันไป คือถ้าไปจ่ายเงินอย่างเดียวทุกคนก็จะมุ่งที่จะทำแต่เงิน ๆ แต่ไม่เคยจะสนใจเพื่อน ไม่เคยจะสนใจงาน ไม่ให้ความช่วยเหลือ ไม่ให้ความผูกพันกัน องค์กรมันก็ได้ได้แบบเดียว เดียวมันก็ตาย อย่างเรา เราก็อ้างทั้งสองอย่างองค์กรมีกิจกรรม จัดความสัมพันธ์เราก็อ้างไป มันก็เป็นสิ่งที่ต้องเอื้อหนุนกันไปครับ”

การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเปรียบเสมือนการสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร และจากการสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีการดำเนินงาน การปฏิบัติงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรอย่างไร จากการศึกษา สามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ดังนี้

องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้ให้ภาพรวมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรไว้ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ภาพรวมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา

องค์กร	การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
ชัยบุรีฯ	ได้ตระหนักถึงความผูกพัน และความกินดีอยู่ดีของเพื่อนร่วมงาน ภายใต้แนวคิด “คุณภาพ คือ ความพอใจของลูกค้า” โดยจะเน้นในส่วนงานของสวัสดิการ การสื่อสารองค์กร และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยสวัสดิการจะมีสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ซึ่งสวัสดิการตัวนี้เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าทางองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับ ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และในด้านของกิจกรรมที่องค์กรจัดให้กับเพื่อนพนักงานนั้น ก็จะมีในด้านของกีฬา กิจกรรมวันเกิด การออมทรัพย์ การส่งเสริมความรู้ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านความปลอดภัย ความคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรม ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) เป็นต้น
นกแอร์ฯ	นกแอร์ฯ จะเน้นในด้านการจัดกิจกรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อแสดงความใกล้ชิดและความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง เช่น นกห่วงโซ่ นกใกล้ชิด กิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการแสดงความห่วงใยแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการทั่วถึงกัน ในด้านกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ เช่น นกกลมกลิ้ง นกชนไก่ และนอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรม Outing ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเป็นหนึ่งในคณะกรรมการการจัดกิจกรรมอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ การถอดเทปบันทึกการสนทนา และการสังเกตการณ์นั้น ทำให้พบว่า องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ทั้ง 2 องค์กร นี้ ได้ให้การเอาใจใส่ต่อบุคลากรในองค์กร ซึ่งเห็นได้ว่า ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก ที่องค์กรได้เลือกคนดี มีทัศนคติที่ดี เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งทำให้ได้คนที่ตรงกับลักษณะ และความต้องการขององค์กรมากที่สุด และยังให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้อย่างหลากหลาย โดยการคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก เปิดรับฟังความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบสวัสดิการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ และยังมีระบบการบริหารงานที่มีความชัดเจน มีแบบแผน มีระเบียบ มีวิธีการปฏิบัติ ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ยังมีการสำรวจตลาดแรงงาน เพื่อสำรวจในเรื่องของ ค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

4.3.5.2 การให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย

(1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

(1.1) เบี้ยขยัน สำหรับเพื่อนร่วมงานดีเด่น

กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส มีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ แบบอิงความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โดยมี การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจ่ายเบี้ยขยัน สำหรับเพื่อนร่วมงานดีเด่น ที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติ เวลาการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการสร้าง เสริมแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงานที่มุ่งมั่นมาทำงานและมีวัฒนธรรมในการมาทำงานที่ตรงต่อเวลา โดยการจ่ายเบี้ยขยันนั้น จะแบ่งประเภทเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1 การตรงต่อเวลา

2 การดูแลรักษาสุขภาพและทุ่มเทเวลาการทำงานในห้องจักร

3 เบี้ยขยันแบบอย่างที่เป็นเลิศ

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้กล่าวเกี่ยวกับเบี้ยขยันไว้ในประเด็นดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้อธิบายถึง ระเบียบ การมอบเบี้ยขยัน สำหรับเพื่อน ร่วมงานดีเด่นว่า “เราจะมีเรื่องของเบี้ยขยันให้กับเพื่อนร่วมงาน... ที่นี้เรามี การกำหนดเกณฑ์ ก็คือว่าเรามองเบี้ย ขยันเป็น 2 ทาง เวลาเราเขียน อะไรลงไปเราก็มีจุดมุ่งหมาย อย่างเช่น เรื่องตรงต่อเวลา รักษาสุขภาพ และที่ทุ่มเท การทำงาน เพราะฉะนั้น คนที่ได้รับเบี้ยขยัน จะต้องไม่มีโทษทางวินัย ห้ามได้นับโทษ พุดง่าย ๆ คือขอคนได้อย่าง เดียว คนดีถึงจะได้เบี้ยขยัน ถ้าคนไม่ดี ไม่ได้แน่ละ และถ้าเป็นตรงต่อเวลาก็คือ ไม่สาย ไม่ออกก่อนเวลา ไม่มี ประพฤติการทุกประเภท และถ้าไม่มีโทษทางวินัย ก็จะได้ตั้งแต่ 155 บาท จนถึง 750 บาท ต่อเดือน เป็นแบบ ก้าวหน้า สมมติว่า เดือนนี้ได้ 350 เดือนนี้มาสายชะนี ก็ไปเริ่มใหม่ที่ 155 อันนี้ คือแบบแรกที่ได้ทุกเดือน ส่วน เรื่องที่ 2 เป็นเรื่องของ การดูแลสุขภาพ ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน พุดง่าย ๆ คือไม่ลาป่วย ไม่ลาต่าง ๆ และก็ไม่ เคยได้รับโทษทางวินัย อันนี้จะจ่ายเป็นรายปี ได้อีกหนึ่ง ถ้าคือสมมติว่าทำได้ครบ 12 เดือน อันนี้ก็ได้อีกเต็มที อยู่แล้วแหละ ซึ่งเราทำมา 2 ปี คนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ 3 ปีและ ปีนี้ปีที่ 3 และอีกอันหนึ่งก็คือ อีกหนึ่ง 3 ก็คือ ถ้าทำทั้ง 2 อย่างได้หมดใช่ใหม่นะ แล้ว คุณมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านจรรยาบรรณ พุดง่าย ๆ กิจกรรมในเรื่องของการทำ ความดี มีคะแนนการประเมินผล 5 ส. มากกว่า 80% มีการประเมินผลในเรื่องของการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ของตัวเองได้มากกว่า 85% แล้วก็มีส่วนร่วมในเรื่องของการ จัดทำ ไคเซ็นกลุ่ม (ไคเซ็น ก็คือในเรื่องของการเพิ่ม ผลผลิตเนอะ) เนี่ย ก็จะได้อีกเพิ่มอีก 4,445 บาท ต่อคน 3 เดือน ก็คือมองว่า คนที่ถึงจุดนี้ได้เป็นคนที่เป็นตัวอย่างที่เป็น เลิศ”

จากการสัมภาษณ์ ทำให้พบอีกว่า บริษัท ชัยบูรณ์ฯ ได้ให้ความสำคัญในกา สร้างขวัญและกำลังใจ การเชิดชูเกียรติ และการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีการมอบรางวัลเบี้ยขยัน หรือรางวัลทำความดีต่าง ๆ ขององค์กร โดยได้กล่าวถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง การมอบรางวัลเบี่ยชยันว่า “ก็ขึ้นไปรับมอบบนเวทีเลย ก็เพื่อนร่วมงานทั้งหมดนั่ง แล้วเพื่อนร่วมงานที่ได้รับใบประกาศก็ขึ้นไปรับ แล้วก็มียอดหมายส่งไปที่บ้านด้วย เพราะเบี่ยชยันที่เป็นเลิศ คือเรามองว่าเขาเป็นตัวอย่างที่ดีเนอะ อันนี้ก็คือ ถ้าเขาทำได้ ถือว่าเขาควรยกย่อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง การสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการมอบรางวัล คำชมเชย จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่า “คนที่ได้รับเบี่ยชยันซึ่งมันเยอะขึ้น ๆ เยอะขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าคนมีความตระหนักเรื่องนี้น่ามากขึ้น เบี่ยชยันก็ได้อีกมากขึ้นกว่าเดิม เราจะมีการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานทุกเดือนนะค่ะ เราจะมีการแจกใบประกาศทุกเดือนทุกวันที่มี Morning talk อย่างเก็บตังได้ 100 เก็บโทรศัพท์ได้ ก็ชมเชยหมด โดยจะได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารระดับสูง อย่างปี 56 ปีที่แล้วนะ เกลี้ย คนที่ได้รับเบี่ยชยันก็เกิน 50% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดนะ”

(2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

(2.1) รางวัล คำชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากการศึกษา พบว่า นกแอร์ฯ มีการสำรวจองค์กร สำรวจตลาดแรงงานในทุกปี เพื่อนำผลที่ได้รับจากการสำรวจ เปรียบเทียบมาใช้ในการออกแบบ สวัสดิการและผลตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ นกแอร์ฯ ได้กล่าวถึง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย ดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ได้กล่าวอธิบายเกี่ยวกับ วิธีการในการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่า “ของเรา เราสำรวจ เราตรวจสอบ เราเช็คข้อมูลจากคู่แข่งตลอด เราไม่สามารถเพิ่มในส่วนเงินเดือนได้... ฉะนั้นเนี่ยสุดท้ายเด็กจะต้องการแควรายได้รวม แล้วก็เอรายได้ที่เพิ่มไปจ่ายในเรื่องอื่น เช่น เรื่องเบี่ยชยัน อะไรก็แล้วแต่ เพื่อให้มันมี Performance อย่างยกตัวอย่างของเรา จริง ๆ คู่แข่งเขาจะเพิ่มเงินเดือน แต่ถ้าเพิ่มเงินเดือน เราก็จะมีการเพิ่มมากขึ้นในรูปของบริษัท แล้วเราจะรู้ได้ไงว่าเพิ่มเงินเดือนแล้วเด็กมันจะขยัน แล้วเราจะทำยังไงที่จะทำให้เด็กมันมีผลตอบแทนกลับมาให้เราได้ ดังนั้นเราจึงมีวิธีการคือ เราไปจ่ายเงินที่คล้าย ๆ กับเบี่ยชยัน แต่มันเป็นการเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้น อย่างเช่น คุณจะได้เงินเพิ่มก็ต่อเมื่อ ค่า PSP ก็คือค่า Performance Service Paravance มันมีเงื่อนไข 108 คือ 1. ไม่ขาดไม่ลาไม่สาย จะได้ 5,000 อันนี้สำหรับขาด ลา มาสาย ไม่เกี่ยวกับพักร้อนนะ 2. คุณไม่โดนผู้โดยสารตักเตือน แต่การตักเตือนนั้น ต้องเป็นการตักเตือนที่พิสูจน์แล้วว่าพนักงานนั้นไม่ได้ผิดจริงอย่างเช่น คุณเป็นผู้โดยสารบอกว่าเนี่ยพูดจาไม่เหมาะสม คุณชี้แจงได้ไหม ถ้าคุณชี้แจงไม่ได้ ก็แสดงว่าผู้โดยสารพูดจริง คุณก็โดนตัดไปเลย 3. เรื่องของการที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท อย่างเช่น พนักงานอยู่ในลานจอด ไม่ใส่ รองเท้าเซฟตี้ เราไปเจอ ตามกฎระเบียบบริษัทที่พนักงานทำงานไม่ปลอดภัย โดนตัด หรือพนักงานไปโพสข้อความในโซเชียลมีเดีย ที่ไม่มีประโยชน์ต่อบริษัทเลย หรือข้อความไม่สุภาพ แล้วเราจับได้ โดนตัด และถ้าดันสังกัดให้มาและไม่ตรวจสอบ เราให้ดันสังกัดไป พิจารณา ใหม่ เราจะติกลับไปแล้ว มันจะทำให้คนที่เขาดี ๆ จะลดการจ่ายเข้าไปด้วย ก็คือเราต้องช่วย ๆ กันดู เพราะเงิน 5,000 เนี่ยนะ เยอะนะ เราจะไปคิดอะไรมาลองคิดนะ ถ้าเขาให้บริการดี แต่งตัวสุภาพ คือเราอยากให้ทุกอย่างออกมาดีที่เขาทำทุกอย่างเนี่ย การตรงต่อเวลานี้มันอยู่ในระเบียบบริษัทอยู่แล้ว เขาแค่ทำตามกฎระเบียบของบริษัทเขาไม่ต้องทำไรมากเลย เขาก็ได้อยู่แล้ว การที่ไม่มีปัญหาในบริษัทนี้คือส่วนหนึ่งที่เรารู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ได้กล่าวถึง การจ่ายเบี้ยขยันที่มอบให้กับบุคลากรเป็น 2 ประเภทว่า “พนักงานออฟฟิศก็ได้เบี้ยขยันนะ แต่อัตราไม่เท่ากัน และเนื่องจากลักษณะต่างกัน เราจึงให้ช้อยันต่างกัน ออฟฟิศ (Office) เรียกว่า “นกขยัน” ถ้าเป็น พนักงานกราว (หน้าบ้าน) เรียก PSPA (Passenger Service Performance Allowance) ก็คือเบี้ยสำหรับให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านหน้า หน้าบ้านมันก็ต้องได้มากกว่าใจเจอความกดดันจากผู้โดยสารและก็เป็นหน้าเป็นตาของบริษัทนะ ส่วนมากเขาก็ทำเป็นกะ เขาก็ได้ค่ากะอีกนะ เขาทำงานส่วนมาก ทำ 4 หชุด 2 ก็คือทำ 4 หชุด 2 จะหชุดไปเรื่อยๆ มันจะไม่ตรงกับวันเสาร์อาทิตย์ ใช่มั้ยครับ วันหชุดแน่นอนเขาได้เขอะอยู่แล้ว แต่เราก็คงจะให้เขาด้วยการทำงานที่ไม่ได้หชุดวันเสาร์อาทิตย์ไง ก็นาน ๆ ที่ตรงกับวันเสาร์อาทิตย์ วันหชุดก็จะหมุนไปเรื่อย ๆ ฉะนั้นเรามีกฎว่า ถ้าคุณเข้าหรือออกงานในช่วงเวลาตั้งแต่ 22.00 จนถึง 6 โมงเช้า เข้าหรือออกอย่างไรอย่างหนึ่งก็ได้ในช่วงนี้ คุณก็จะได้ค่ากะ วันละ 100 วันที่คุณมาทำงานนะ สมมติกราวคนนึงเนี่ย เดือนนึงจะได้ค่ากะประมาณ 2,000 ก็ประมาณ 20 วัน ทุกวันนี้ที่เข้ามาเข้ากะเนี่ย มันหมุนมาตรงเดือนไขหุดใจ อย่างกะเช้าเขาเข้างานประมาณ 04.30 น. หรือถ้าเข้ากะบ่ายก็จะไปออกงานประมาณ 5 หุ่ม มันก็หลัง 4 หุ่มอะ เขาก็ได้อยู่ดี คือเมื่อเขามาทำงานตามวัน เขาก็จะได้ค่ากะ วันละ 100 เดือนหนึ่งทำงาน 20 วัน ง่าย ๆ ก็ 2,000 แล้ว ถ้าขยันเขาก็ได้ คนเรามันอยู่ที่เราทำงาน คือถ้าทุกคนทำงาน เงินก็ใช้จ่ายอย่างประหยัดไม่ฟุ้งเฟ้อมันก็ได้เอะครับ”

และผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า “ถ้าออฟฟิศ เริ่มต้นที่ 1,000 แต่ถ้าทำดีต่อเนื่องกัน 3 เดือน เดือนที่ 3 จะได้ 1,500 แล้วจะอยู่ 1,500 ไปตลอด แต่เมื่อไหร่ที่คุณพลาดไปเดือนหนึ่ง ก็ลดลงมาทันที 1,000 ใหม่ ก็จะมี 2 เลท 1,500 กับ 1,000 ส่วนตัวที่ใช้วัดนกขยันเนี่ย ก็คือเวลาอย่างเดียว เราเอาแค่ไม่ขาดลามาสายพอแล้ว และเราให้แค่เกรดที่เป็นระดับ พนักงาน ถ้าเป็น SUP ไม่ได้แล้ว เราจะมีเกรดนี้จะทำอะไรใช้ไหมครับ เกรดนี้จะตกแค่ระดับพนักงาน ถ้าเป็นเกรด Sup เนี่ย ไม่ได้และจบ”

นอกจาก นกขยัน และ PSPA (Passenger Service Performance Allowance) ที่มอบให้กับพนักงานเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการทำให้ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีแล้ว ยังมีผู้กล่าวถึง การให้รางวัล และคำชมอื่น ๆ อีกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.8 ได้กล่าวอีกว่า “แค่นี้ไม่พอ เราให้ เหมือนตอนไปเช็คอิน มันจะมีสกอว์ในการให้คะแนนกราว มันเป็นเครื่องแทบเลตของซัมซุงตั้งอยู่ พอเขาเช็คอินเสร็จก็ให้คะแนนเหมือนที่ธนาคารเขาใช้กัน เราเป็นเครื่องซัมซุงในการให้คะแนน ให้คะแนนคนที่เขามาเช็คอิน มันจะมี 3 คะแนน 1. คือ ดิสไลค์ (Dislike) 2. แฟร์ (Fair) 3. เลิฟ ๆ (Love) ผู้โดยสารกดแฟร์ แสดงว่าคะแนนเป็น 0 ไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าผู้โดยสารกดเลิฟ ๆ คะแนนคือ +3 ถ้าผู้โดยสารกดดิสไลค์ คะแนนลบ 3 มันมีผลคือ ทุก ๆ 3 คะแนนคือ 3 บาท ลบ 3 คือ ดิคลบ 3 ฉะนั้นเนี่ยเมื่อสิ้นเดือน เงินเดือนเนี่ย เงินเดือนจะออกมาจากระบบรวม ๆ แล้วคุณเช็คอินไปที่ครั้งที่ผู้โดยสารกด พอบวกลบคุณหารแล้ว คุณเป็นบวกหรือเป็นลบ ถ้าคุณเป็น + เราจ่าย ถ้าเป็น - ดิดไว้ก่อน เดือนหน้าเอามาทำใหม่ ดังนั้นค่า - เนี่ยจะยกไปเดือนหน้า เพราะถ้าเราล้างเขา เขาก็สบายสิ เขาก็จะไม่สน เพราะฉะนั้น ให้ยกไปเดือนหน้าต่อไป อันนี้จะเป็นเงินที่เราจะให้เขา คือเราต้องการให้เขาพัฒนา ฉะนั้นเนี่ยสถานีเขา เขาๆ ก็ต้องมองแล้วว่าทำไมเด็กเขาได้ลบเขอะมันก็จะโชว์รายงานให้เห็น อันนี้จะเป็นสิ่งหนึ่งที่เราสามารถมอนิเตอร์ได้ 1. มีหลักฐานชัดเจน เงินเป็นตัวหล่อให้เขาบริการดี 2. ตัวเนี่ย พอสิ้นปีเนี่ย เขาจะเอาคะแนนไปดูในการให้ประเมินผลประจำปี ทุกคนก็จะหมุนเวียน เด็กกราวก็จะหมุนเวียนในตำแหน่งของเช็คอิน วันนี้เช็คอิน

พุงนี้ขายตัว เขาก็จะหมุนเวียนกัน ค่าตัวก็ได้ค่า เซลคอมมิชชั่น ขายตัวด้วย มันเป็นเรื่องใจที่ให้พนักงานของเรา อันนี้ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เรารวมในส่วนที่ไว้ใน Performance อะจำตามคุณภาพของผลงาน ไม่ใช่อยู่ๆ เราไปเพิ่มให้เขา อย่างเช่น เราจะเพิ่มค่าครองชีพเนี่ย บริษัทจะได้อะไรบางจากคุณ เราจ่ายเงินเดือนเนี่ยโดยที่ไม่ได้น้อยหน้าตลาด แต่ก็ไม่ได้สูงกว่าตลาดจนเวอร์”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.1 ได้กล่าวถึง รางวัล หรือคำชมเชย ที่องค์กร มอบให้กับพนักงานว่า “ก็อย่างเช่น พี่เบงค์เขาทำ โครงการซูเปอร์นรก มันก็เป็นจัดการของสิ่งที่เป็นนามธรรมคือ การที่ใครทำดีก็ชื่นชมออกสื่อ เพื่อให้คนเห็นว่าเนี่ยคือทำดีได้ดี นี่ก็เป็นส่วนหนึ่ง โดยรางวัลเนี่ย ก็จะเป็นวันหยุดบ้าง อย่างของซูเปอร์นรกประจำปีเนี่ย นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่ง บางทีการให้เป็นเงิน มันก็ยากเกินไป การให้วันหยุด ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เรทำได้”

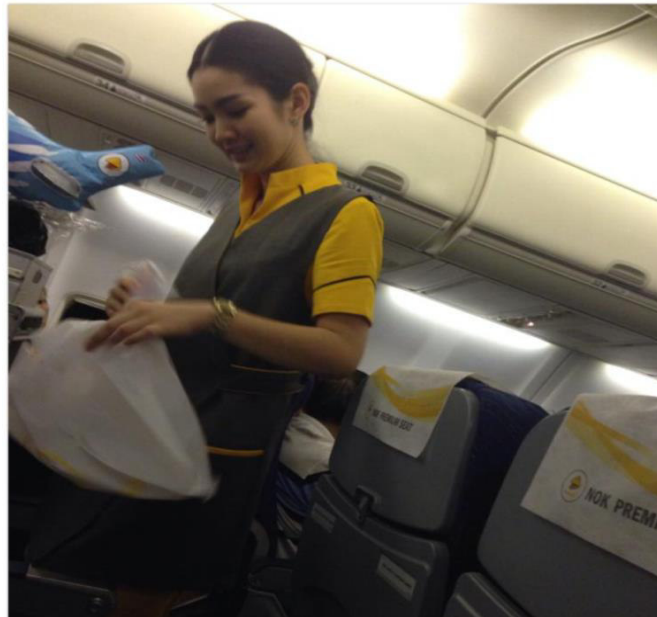
ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวอีกว่า “รางวัลที่เราให้ก็คือ รางวัลซูเปอร์นรก เป็นรางวัลที่ให้ผู้ที่ทำดีหรือได้รับคำชมโดยรายละเอียดคือ คำชม มีลูกคำชม มีเพื่อนชมหรือมีใครชม เราก็จะประกาศเป็นอินเทอร์เนต คอมมูนิตีชั่น ภายในนกกแอร์ ส่งเป็นอีเมลล์ มีรูปเขา มีคำที่ คนชมเนี่ยแนบไป อันเนี่ยเนี่ยก็เป็นหนึ่งในการชม และก็จะมีเป็น ซูเปอร์นรกออฟเดอะมัน เป็นรายเดือน รายเดือนก็เหมือนกับว่า สมมุติในหนึ่งเดือนเนี่ย มี 20 คน เราจะมีคณะกรรมการตรวจ และคัดเลือก คณะกรรมการก็จะมาคัดเลือกกว่า 1 ใน 20 คนเนี่ยจะมีใครเป็น ซูเปอร์นรกออฟเดอะมันส์ ก็จะมีการชมเชยที่หนักกว่าเดิม ก็คือจะได้ลงหนังสือ นกจ๊ับ ๆ ที่อยู่บนเครื่อง ทุกคนก็จะเห็น และก็จะมีเสตน ที่ตั้งอยู่ในฝ่ายของเขา จะเป็น รูปใหญ่ ๆ เลย เขาจะภูมิใจกำลังใจ เพื่อน ๆ เขาก็จะเห็น ที่นี้เราก็สะสมไป จนถึงสิ้นปี พอสิ้นปีก็จะเป็นงานที่ใหญ่กว่านี้ อาจจะขึ้นไปใน สด้าฟปาร์ตี้ ให้ CEO มอบรางวัล ส่วนของขวัญยังไม่ได้คิด อันนี้ก็คือรางวัลที่ ไม่ใช่เงินในด้าน HRD”

Melon Sherbate ► Thaibabincrew Community
Saturday at 9:09 PM near Amphoe Muang Khon Kaen · 📍

มีเรื่องอยาก Share ค่ะ 😊

วันนี้ได้มีโอกาสเดินทางจากกรุงเทพกลับมาขอนแก่น เที่ยวบิน DD9820 รอบ 18.50 น. ไม่นานใจว่า Cabin Crew ท่านนี้ ชื่อ นกพราว ธิปาว่า ตั้งแต่ขึ้นเครื่องของนกแอร์มา ประทับใจมาก ท่านนี้มาก เป็นคนยิ้มแย้มตลอดเวลา น่ารัก เป็นกันเองมาก วันนี้บังเอิญมีเคสผู้โดยสารพิการทางสายตา 1 ท่าน แอร์ท่านนี้ลงไปคุกเข่าด้วยความอ่อนน้อมอธิบายการใช้อุปกรณ์เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินด้วยความเต็มใจ สิ่งที่น่าแสดงออกมากคือเค้าทำให้เราสัมผัสได้ว่า เค้าเต็มใจ ในการให้บริการจริงๆ ไม่ใช่เหมือนทำเพราะแค่เพียงหน้าที่ ยังจำภาพเจนนีเป็นสโลมชเรย์เค้าด้วยนะค่ะ โพลท์หน้าถ้ามีโอกาสได้บิน อยากเจอแอร์ท่านนี้อีกค่ะ 😊😊

ปอลอ แอร์ท่านนี้ชายของทีระลึกเก่งมากเลย อีอิ วันนี้ น่าจะมีผู้โดยสารชื้อเยอะอยู่ค่ะ



ภาพที่ 4.2 ภาพตัวอย่างการชื่นชมบุคลากร ผ่านสังคมออนไลน์

จากการวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ และการถอดเทปบันทึกการสนทนา สามารถสรุปได้ว่า นอกจากการมีสวัสดิการที่เป็นธรรม มีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมแล้ว การให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ ในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการปฏิบัตินั้น แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อ ก็มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

4.3.5.3 กิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

(1) บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

จากการศึกษา พบว่า บริษัท ชัยบูรณ์ฯ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมในเรื่องกิจกรรมแก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ ในการทำงาน และเพื่อสร้างความสุขให้กับบุคลากรในการทำงานที่มีความเครียด ซึ่งกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นนั้น เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมในทุกด้าน เช่น การส่งเสริมการเป็นคนดี การอบรม พัฒนาบุคลากร การต่อต้านยาเสพติด กิจกรรมส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ การบันทึก

บทสนทนา และการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษา จึงขอยกตัวอย่างกิจกรรมที่องค์กรจัดให้กับบุคลากร โดยมีดังต่อไปนี้

(1.1) ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง กิจกรรมการต่อต้านยาเสพติดขององค์กรว่า “เรามีกิจกรรมในเรื่องของยาเสพติด เราทำโครงการ To Be Number One ซึ่งที่นี่เป็นบริษัทแห่งแรกในจังหวัด ปทุมธานีที่ทำเรื่องของ to be number one และก็เรื่องของยาเสพติดนี้เรา 100 % ตรวจ 100% มีไหม มี ก็ยังมีคนเข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่เรามองว่าเขาเป็นคนป่วย เราไม่ได้ไล่เขาออก เราก็ก่อนส่งเขาไปบำบัด แล้วก็ให้เขากลับเขามาทำงาน เพราะเราคิดว่า ควรให้โอกาสเขา แต่โอกาสมันไม่ได้มาบ่อย ๆ ไม่ใช่ว่า บำบัดแล้ว บำบัดอีก เราให้โอกาสคุณครั้งที่ 1 ถ้าครั้งที่ 2 คุณยังทำอีก คุณต้องขาดโทษแล้วและครั้งที่ 3 เนี่ย คุณจะอยู่กับเราไม่ได้และ เพราะว่า เราดูแลคุณครั้งที่ 1 ไม่กลับตัวแน่นอน ส่วนใหญ่แล้วทุกคนก็จะไปเอง จะอยู่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นคนที่อยู่กับเราก็คือต้องเป็นคนดี เพราะคนเก่งเราสร้างได้”



ภาพที่ 4.3 กิจกรรมกีฬาต่อต้านยาเสพติด

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.2 กล่าวถึง การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศ การสื่อสารแบบสองทางว่า “กิจกรรมสร้างบรรยากาศ ส่วนใหญ่ที่นี้จะเป็นเรื่องการสื่อสารสองทาง ทุกคนสามารถที่จะคุยได้ตลอด อย่างที่บอกก็คือ มี Morning talk ทุกเดือน มีวันผู้บริหารพบเพื่อนร่วมงานทุกเดือน (ก็จะนั่งในห้องประชุมใหญ่ผู้บริหารจะนั่งหัวโต๊ะและก็เพื่อนร่วมงาน ก็จะถามว่ามีคำถามอะไรบ้างที่ไม่เข้าใจ ก็เอามาถามและก็ตอบกันตรงนั้นเลย มีการประชุม และก็มีการพูดคุยกัน ผู้บริหารกันเองหมด อธิบายทุกอย่างเลย อย่าง ปีนี้เศรษฐกิจไม่ดีนะ เขาก็จะสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานก็จะรู้หมดเลยว่าตอนนี้บริษัทเป็นยังไงสถานะเป็นยังไง บางครั้งก็ถามว่าสู้ด้วยกันไหม เขาก็บอกสู้! อย่างเงี้ยก็เกิดกำลังใจมากขึ้น”



ภาพที่ 4.4 กิจกรรม Morning talk

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 กล่าวถึง กิจกรรมส่งเสริมในด้านคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความดี ขององค์กรว่า “กิจกรรมสร้างเสริมจริยธรรมคุณธรรมที่นี้ จะเน้นเป็นอันดับหนึ่งเลย จะมีโครงการ สร้างคนดีสู่สังคม สอนให้คนเป็นคนดี มีการเขียนบทความคุณความดี ที่นี้เรามีหน่วยงานที่ทำเรื่องนี้โดยเฉพาะนะ ค่ะ ชื่อว่าสำนักงานตรวจวินิจัย และก็มีคณะกรรมการจรรยาบรรณ มีโครงการประกวดเขียนบทความคุณความดี ทำมาเจ็ดปีแล้ว ภาษาต่างประเทศคือ We are The Star กับ I am Proud คือภูมิใจ We are The Star ก็คือ การเชิญชวนเพื่อนร่วมงานที่ทำคุณงามความดี เรามีรางวัลให้กับเพื่อนร่วมงานเหมือนกัน โดยมีเป้าหมายคือ เพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมโครงการอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 25 คน รางวัลพวกเงินเป็นเพียงแค่น้ำจิ้มให้กับเขาเท่านั้น แต่สิ่งที่เราอยากได้ คือ การให้เขาชมเพื่อนว่าเป็นคนดี มันมีความภูมิใจมากกว่า I am proud ก็จะเป็นเรื่องของ การเขียนเรื่องความภาคภูมิใจของเรา อะไรเป็นแรงบันดาลใจของเรา (อันนี้จะมีการให้คะแนนเหมือนกัน) เฉลี่ยทั้งหมดได้รางวัลละ 700 บาท พร้อมโล่ถ้าได้คะแนนมากกว่า 90 คะแนน แต่ถ้าได้คะแนนมากกว่า 80 ก็ได้ 500 ถ้าได้ 70 ก็ได้เกียรติบัตร โดยรางวัลนี้จะไม่จำกัดผู้ได้รับรางวัล ที่นี้ไม่มีจำกัด เพราะว่าในแนวคิดเรื่องของการจำกัดเนี่ยมันจะเป็นเรื่องของ การแข่งขัน เพราะฉะนั้นที่นี้จะไม่มีการประเมินผลเนี่ย เกรด A ถ้าใครประเมินผลแล้วได้เกรด A คือ เกรด A จะมีก็คนที่ได้ไม่เป็นไร ไม่แบ่ง การคิดคะแนนแบบจำกัด หรือจะมองว่าที่นี้จะไม่มีการยกเลิกไปนานมาก 10 ปีและ จะไม่มี ทุกคนแข่งกับตัวเอง อันนี้เป็นโครงการเรื่องของคุณความดี ส่งเสริม ทำมาประมาณ 5-6 ปีแล้ว และก็มี คณะกรรมการจัดการด้านจรรยาบรรณก็จะแบ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูง และก็จะมาจากเพื่อนร่วมงาน ก็จะเป็น คณะกรรมการดำเนินการด้านจรรยาบรรณก็จะมาจากตัวแทนจากทุกหน่วยงาน เป็นคณะกรรมการดำเนินงานด้านจรรยาบรรณ พูดย่อย ๆ คือ ฝ่าย 1 ต้องมา คนหนึ่งแหละ และก็ต้องมีคุณสมบัติด้วยนะ คือคุณต้องเป็นคนดีด้วยนะ ในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการด้านจรรยาบรรณ คนไม่ดีมาไม่เอา ต้องเอาคนดีมาอยู่ โดยเป็นคราวละ 2 ปี มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแล ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ ปลูกจิตสำนึกจรรยาบรรณภายในบริษัท เสนอแนะ ข้อคิดเห็น ส่งเสริมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมภายในบริษัท เราจะเน้นกลุ่มที่เป็นคนดีก่อนแล้วค่อยขยายไปเรื่อย ๆ อันนี้คือคณะกรรมการจรรยาบรรณ อีกตัวหนึ่งคือเรื่องการลา เราจะมีสิทธิพิเศษขึ้นมา ก็คือการลาเพื่อจิตสาธารณะ ให้หนึ่งวัน กับเพื่อนร่วมงานที่จะไปทำคุณความดีข้างนอก โดยเรียกว่าการลานั้นว่า การลาจิตสาธารณะ เป็นการส่งเสริมให้เป็นคนดี ก็คือไปทำอะไรก็ได้ที่สมัครใจไม่บังคับ ที่ผ่านมาก็มีคนไปเป็นครูสอนศาสนา

อิสลาม ทำมา 2 ปีและ เราก็จะให้มาเขียนว่าที่ลาไปแล้วได้อะไรมาบ้าง อันนี้ก็คือความภูมิใจกับสิ่งที่เราได้ ปี ๆ หนึ่ง มีคนไปมา ประมาณ 10-20 คน เขาไปเขาก็ต้องเขียนรายงาน แบนเอกสารอะไรมาหมดเลย เขาต้องเขียน รายงานส่งให้ผู้บริหารระดับสูงด้วย และเราก็เพิ่มเติมก็คือที่นี่เป็นมุสลิม เราก็มีสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน การไปบิฮัจญ์ที่ซาอุดีอาระเบีย เป็นสวัสดิการที่ไม่น่าจะมีที่ไหนที่ให้ทุนไปทำฮัจญ์ ตัวนี้เพิ่งประกาศเมื่อปี 56 ก็ให้ทุนสนับสนุนเพื่อไปบิฮัจญ์ แต่ว่าต้องมีคุณสมบัติคือเป็นเพื่อนร่วมงานที่เป็นมุสลิม ต้องมีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีประวัติการทำงานมากกว่า 85% ที่ผ่าน KPI ไม่ได้รับโทษทางวินัย และก็เป็นการเดินทางไปบิฮัจญ์ ฮัจญ์ ได้ปีละ 2 ท่าน ท่านละ 50,000 บาท ช่วยเหลือค่าเดินทาง เพราะว่าคนที่นับถือศาสนาอิสลามก็คือครึ่งหนึ่งใน ชีวิตการทำฮัจญ์เราก็ช่วยในการส่งเสริมให้คนทำดี อันนี้คืออีกกิจกรรมที่เราทำ (เมื่อก่อนมีอิสลามเยอะ ประมาณ 70-80% แต่ปัจจุบันประมาณ 20-30%) เดียวนี้น้อยแล้วเนื่องจากคนข้างนอกเข้ามาอยู่เยอะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.3 ได้กล่าวเกี่ยวกับกิจกรรมสร้างคุณภาพชีวิต ขององค์กรอีกว่า “อย่างทุกวันศุกร์ เราจะต้องไปมัสยิด เราก็ให้เขาไปได้ แต่เราก็ให้เขาไปโดยไม่ให้เกิดความเลื่อม ล้า คือทุก ๆ วันเราจะมีรถพ่วงเบอร์ตอน 10.30 กับ 15.15 นาฬิกา ดังนั้นทุกวันก็จะมีเบอร์คือ 30 นาทีต่อวัน เพราะฉะนั้นคนที่เขาจะไปทำพิธีทุกวันศุกร์ เขาอาจใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงในการเดินทาง ดังนั้น เขาก็จะสละ ว่าเขาโดยไม่เบรค เขาไม่เบรคเขาก็ไปได้ แต่เขาต้องขึ้นชื้อกับเรานะ เพื่อน ๆ ก็จะดูว่าเขาโกงหรือเปล่า แต่คนส่วน ใหญ่ที่ไปทำเขาก็จะไม่ค่อยหยุด เขาก็จะซื่อสัตย์กับตัวเอง”

และนอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1.1 ได้กล่าวเกี่ยวกับ กิจกรรม Happy Work Place ที่จัดให้กับบุคลากรในองค์กรว่า “อย่าง Happy body ที่นี้ก็มีกิจกรรมเรื่องการป้องกันเอดส์ วันโรค โครนการไร้พุง คือดูแลเรื่องสุขภาพและการส่งเสริมสุขภาพ เบี้ยขยันก็ถือเป็นส่วนหนึ่ง เพราะดูแลเขา ถูกไหม ค่ะ Happy heart เมื่อก่อนเราก็อำใจใส่ตะกร้าให้กับเพื่อนร่วมงาน คือเมื่อก่อน ถ้าพนักงานป่วย เราก็อำใจมา ใส่ตะกร้า ไปเยี่ยมพนักงาน ไปเยี่ยมพนักงานเจ็บป่วย มอบกระเช้าให้คุณแม่ บริจาคโลหิต อันนี้ทำบ่อย ๆ ถ้าเป็น happy society ก็เป็นเรื่องของการแข่งขันกีฬา การปลูกต้นไม้วันเกิด การทำทีมฟุตบอล Happy relax ก็มีกิจกรรม สันทนาการ มี Happy time คือมีการพัก 15 นาที เข้าบ่าย มีประกวดร้องเพลง และก็มี Happy brain การพัฒนา สมรรถนะ การจัดการความรู้ การทำ สปร. มีเว็บแชร์ให้คนเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ มี E- leaning ในเรื่องของการ สอนภาษาอังกฤษ มีการพัฒนาศักยภาพ การพาไปดูงานนอกสถานที่ และก็มี Happy soul อันนี้มีเยอะ ส่งเสริมให้ คนนับถือศาสนา เช่น ศาสนาอิสลาม มีการสนับสนุนให้ถือศีลอด และส่งเสริมจรรยาบรรณ ส่งเสริมการทำ ความดี ส่งเสริมการปฏิบัติธรรมประจำปี และก็มีทีมฉุกเฉิน คือการให้คนสมัครเข้ามาเองในการที่จะดูแลบริษัท เสียสละเข้ามา อย่างตอนน้ำท่วมมีคนเข้ามาสมัครทีมฉุกเฉินเราเยอะมาก ช่วยเราดูแลตามจุดต่าง ๆ Happy money เราก็จะมีเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง สวัสดิการออมทรัพย์ มีสวัสดิการชดเชยหนี้ มีการขึ้นทะเบียนจำหน่ายอาหารได้ ด้วย มีการสร้างอาชีพเสริม Happy family จะมีในเรื่องของ HBD มีเงินช่วยเหลือพนักงาน บอกรักพ่อแม่เป็น การดี”



ภาพที่ 4.5 กิจกรรม Birthday Party

(1.2) ผลการศึกษาจากการเข้าร่วมกิจกรรมและสังเกตการณ์

ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมสอนแต่งหน้าของ บริษัท ชัยบูรณ์ฯ โดยได้รับเชิญให้เป็นแบบในการแต่งหน้า และจากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ผู้ศึกษาสังเกตได้ว่าบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมให้ความสนใจในกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น โดยในการเรียนการสอนนั้น บุคลากรทุกคนมีความตั้งใจ และเมื่อมีข้อสงสัย หรือทำกิจกรรมไม่ทัน ก็จะเรียกผู้ฝึกอบรม และปรึกษาผู้ฝึกอบรมตลอดเวลา



ภาพที่ 4.6 ผู้ศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมสอนแต่งหน้าของกลุ่มพนักงานชัยบูรณ์ฯ

(2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษา พบว่า กิจกรรมในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่นกแอร์ฯ จัดขึ้นนั้น เป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บุคลากรในองค์กร เช่น นกกลมกลิ้ง นกชนไก่ นกห่วงโย นกโกลัซิด นกสนุก นกกรี๊ด เป็นต้น ซึ่งจากการ สัมภาษณ์ การบันทึกบทสนทนา และการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษา จึงขอยกตัวอย่างกิจกรรมที่องค์กรจัดให้กับ โดยมีดังต่อไปนี้

(2.1) ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวถึงแนวคิดในการจัดกิจกรรมขององค์กรว่า “อย่างงานปีใหม่ เราก็จัดโรงแรมมารี โกลด์ เนี่ยครับ กิจกรรมเมื่อปีที่แล้วก็ชื่อนกมีฟอร์ม คือแต่งกันแบบมีฟอร์มอย่างเนี่ย เช่น อาชีพ โยดี๊บัง เป็นช่วงบัง เป็นนักเรียน เป็นทหารบัง อย่างงานสงกรานต์ อันนี้จัดที่สำนักงานใหญ่ อยู่ที่สาทรนกชนไก่ นกชนไก่ ก็คือ ดีเบต เราก็จะแข่งดีเบต ดีเบตเนี่ย เราจะจัด ปีละ 2 ครั้ง คู่ผสม ชายหญิงนะ ครับ ฟุตบอลก็มี ปีละ 2 ครั้ง นกกลมกลิ้งก็คือ โบว์ลิ่ง ครั้งนี้คือจัดเป็นครั้งที่ 3 แล้ว รางวัลก็มีถ้วยบัง เป็นกระป๋องน้ำสำหรับทีมที่ล้างท่อบัง อย่างเงี้ย คือสนุก ๆ”

จากการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบว่า กิจกรรมสร้างสุขที่นกแอร์จัดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่ มาจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านแบบสำรวจความต้องการเพื่อนำความคิดเห็นนั้น มาจัดเป็นกิจกรรมสร้างสุขแก่องค์กร เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถดูได้จากบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวว่า “นกสนุก ก็คือ *Team Building* นั้นเอง อย่างที่บอกว่าเราไม่สามารถหยุดงานเป็นร้อย สองร้อยเป็นพันคนได้ เพราะเครื่องบินต้องบินตลอดเวลาใช้ไหมครับ เพราะฉะนั้นเนี่ย เราก็เลยใช้วิธีจัด โควต้า จัดสัดส่วนให้แต่ละฝ่ายนะครับ โดยนกสนุกเนี่ยจะจัดทริปประมาณ 60 คน โดย 60 คนที่มานี้ เขาก็จะมาจากหลากหลายมาก อย่างเช่น มาจากลูกเรือ 10 คน เป็นนักบิน 5 คน ช่วง 2 คน ออฟฟิศ 5 คนอะไรแบบเนี่ยครับ 60 คนเนี่ยจะรวม ๆ กันมาเพื่อมาแอ่ดิ่ง ต่างจังหวัด กัน 2 วัน 1 คืน แต่ก็คือได้ไปเกือบทุกคนแหละครับ ปี สองปี ที่ผ่านมา ไปประมาณ 80 % ของพนักงานทั้งหมด เราไปกัน 24 ทริป 6 เดือน ทุกอาทิตย์ครับ คือเราไม่ได้จ้าง ออแกนไนเซอร์ เพราะฉะนั้น คนที่เป็นคณะกรรมการ คือ อาสาสมัครครับ ที่เขาจะรวมเป็นทีมงานกับเราเนี่ยจะมาจากหลายที่มาก บ้างคนคือมาจาก เชียงใหม่ก็มี หาดใหญ่ก็มี อุดรก็มี มาช่วยกัน โดยผู้ที่มานี้ เขาไม่ได้ค่าตอบแทนอะไรเลยนะครับ เขามาด้วยใจ ก็คือมาเพื่อช่วยสร้างความสุขให้กับพนักงานด้วยตัวเอง ซึ่งผมมองว่าข้อดีของมันคือ เราเข้าใจ และใส่ใจมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมนกสนุกอีกว่า “ก่อนที่จะจะไปเนี่ย พี่ทำแบบสอบถามสำหรับพนักงานขึ้นมา ว่า นกสนุกอยากทำอะไร กิจกรรมอะไรกัน แล้ว Topic ที่เขาอยากจะทำ คืออะไร อย่างที่ผ่านมา 1. เป็น แอ็ดเวนเจอร์ 2. กิจกรรมเพื่อสังคม 3. คือขับอาร์ชีอย่างเงี้ย แล้วกิจกรรมตัวเนี่ย พี่เจอนครนายกเนี่ยมันรวมทั้ง 3 สิ่งที่พนักงานอยากทำเข้าด้วยกัน อันนี้ก็คือจุดขายที่เราปรับปรุงความคิดเห็นของพนักงาน แล้วก็เอามาใช้จริง ๆ กิจกรรมทั้งหมดมันไปที่เดียวกันหมดเลยครับ 24 ครั้งคือที่เดียวกันหมดเลย กินอาหารเหมือนกัน กิจกรรมเหมือนกัน 6 เดือนครับ ทุกอาทิตย์ ก็พาไปจี เอทีวีนะครับ ถ่ายรูป แล้วก็ช่วงสงกรานต์เนี่ยก็จะมีผู้บริหารของเราเนี่ยครับ จะมาพูด บอกเล่าสารจากผู้บริหาร ความเป็นไปของบริษัท เรา

มีที่ไปที่ไปอย่างไรเราอยู่ตรงไหน เราจะเดินไปทางไหน อย่างเนี้ยครับ อ่า บอกกับพนักงาน เป็นกันเอง แล้วเช้าวันที่สอง ดั้นเข้ามาเนี้ย เราจะมาทำกับข้างกินกันเองนะครับ ในมือ หนึ่ง เราจะมาทำกับข้าวกินกันนะครับ เริ่มตั้งแต่จุดเตา คนเป็นนักบิน เป็นกัปตัน เป็นแอร์ฯ มาจุดเตามาหั่นผัก หักหมู ทำกับข้าวกินกัน โดยกับข้าวที่เขาทำเนี้ยจะต้องพอกับคนทั้งแคมป์ ทั้ง 60 กว่าคนกินได้ แล้วเราก็จะมีกรรมการเนี้ยมา ก็คือผู้บริหารที่ไปในแต่ละชุดเนี้ย มาชิม กิจกรรมเนี้ยชื่อว่า ช่วยกันทำมาหากิน จุดประสงค์ก็คือ ปลุกฝังทัศนคติ ปลุกฝังค่านิยมให้คนเนี้ยร่วมมือร่วมใจกัน ไม่ว่าเราจะอยู่แผนกอะไร จะทำอะไร เงินเดือนเท่าไร ทำดีที่สุดทุก ๆ คนในแต่ละวันเนี้ย ก็จะช่วยกัน ทำมาหากินอย่างเนี้ย เนี้ยคือ Gimmick ของโปรเจกต์นี้ครับ และก็มีคำพูดที่ผู้บริหารของเราเนี้ยจะพูดกับพนักงานของเราเสมอ เวลากล่าวโอวาทในสื่อ ต่าง ๆ ว่า ขอให้ทุกคนมีความสุข สนุกสนานในการทำงานที่หนักแน่น”



ภาพที่ 4.7 กิจกรรมนันทนาการ

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.2 ได้กล่าวถึง การแสดงความห่วงใย การไว้เนื้อเชื่อใจ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกิจกรรม ที่เรียกว่า “นกห่วงใย และ นกใกล้ชิด” อีกว่า เรามี นกใกล้ชิด นกห่วงใยนะ เป็นช่องทางที่เปิดให้พนักงานได้เข้ามาพูดคุยได้กับเรา ให้แสดงความคิดเห็น และข้อมูลว่าตอนนี้เขาเป็นอย่างไรบ้าง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 ได้กล่าวอธิบายเพิ่มเติม เกี่ยวกับกิจกรรม นกใกล้ชิด และนกห่วงใยว่า “นกห่วงใย เป็นเหมือนกับเราจะไปตั้งโต๊ะ ซึ่งคนที่ไปนั่งเนี้ยจะเป็น Director HR คือพี่หน้อย กับพี่ใหญ่ แล้วพนักงานเขามีข้อคำถามอาจไม่ใช่แค่ปัญหาอย่างเดียว อาจเป็นข้อสงสัย รวมไปถึงการพัฒนาเขา หรือเขาอยากพูดอะไรกับ HR อย่างเนี้ย เราก็ไปรับฟังและก็ให้คำปรึกษาเขา นกห่วงใยจะมีจัดทุก 3 เดือน ครั้งส่วนอีกกิจกรรมหนึ่งที่มีชื่อคล้าย ๆ นกห่วงใย เรียกว่านกใกล้ชิด ซึ่งนกใกล้ชิดเนี้ยเราแบ่งความรับผิดชอบของคนใน HR ทั้งหมด เช่น พี่เบงค์ดูแลภาคใต้ พี่หน้อยดูแลดอนเมือง เราก็จะแบ่งกัน เราก็จะไปเยี่ยมพนักงานกลุ่มที่

ดูแลเดือนละ 1 ครั้ง Concept เดียวกันครับ ไปถามสารทุกข์สุกดิบเขาว่าเป็นไงบ้าง สบายดีไหม มีไรให้ช่วยไหม ก็คือเป็น Contact person ด้วย เป็นคนที่ไปคอยใกล้ชิด ดูแลคอยห่วงใยเขา ในการจัดคนใกล้ชิดคือแล้วแต่ แต่ละคนว่าจะสะดวกไปวันไหนไปไหนบ้าง แต่จะไปทุกเดือนครับ อย่างเช่น อย่างพี่อย่างเนี่ย พี่ดูแลภาคใต้ พี่ก็ไม่สามารถไปเดือนเดียวได้ทุก Station พี่ก็เลือก เช่น อะเดือนนี้ไปจังหวัดนี้ คือแล้วแต่ครับ บางคนก็ดูแลเป็นแผนก บางคนก็ดูแลเป็นภาคไปเลย”



ภาพที่ 4.8 กิจกรรมนกใกล้ชิด

(2.2) ผลการศึกษาจากการเข้าร่วมกิจกรรมและสังเกตการณ์

ผู้ศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมนกกลมกลิ้ง และนกชนไก่ ที่บริษัท สายการบิน บินนกแอร์ฯ ได้จัดขึ้น โดยได้มีโอกาสในการร่วมเล่นเกมกับบุคลากรของนกแอร์ฯ อีกด้วย ซึ่งจากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ทำให้ผู้ศึกษาพบว่า ในการจัดกิจกรรมของนกแอร์นั้น มักมีการจัดให้บุคลากรในองค์กรได้มีการสลับทีมกับทีมอื่นๆ ที่ร่วมแข่งขัน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดมีการพูดคุย การได้ทำความรู้จักซึ่งกันและกัน ซึ่งจากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรบริษัท สายการบิน บินนกแอร์ฯ นั้น มีความสนิทสนมกัน บางคนอาจไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ก็ได้มารู้จักกัน มาเล่นเกมในทีมเดียวกัน เกิดเป็นการพบปะ พูดคุยกัน และนอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นของบุคลากรในองค์กรว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2.3 กล่าวว่า “เรามีแบบสอบถามอยู่แล้วครับ ซึ่งแบบประเมินนี้เราก็เปลี่ยนะครับประมาณ 90 กว่า % จากทุก ๆ กิจกรรมสูงอยู่แล้ว นั่นคือ ตัวแบบสอบถามนะครับ ซึ่งอยู่ในระดับที่พึงพอใจอยู่แล้ว อันหนึ่งที่จากการสังเกตนะครับ พี่ชอบอย่างตอนที่ถ้าน้องฝนสังเกตตอนแข่งโบว์ลิ่ง รอบที่สองที่เขาสลับทีมกันเขาได้ไปเจอคนใหม่ทำให้รู้จักกัน มีการแนะนำตัว มีความพูดคุย มีการยิ้มหัวเราะกันอะไรแบบเนี่ย นั่นก็คือ การประเมินครับ และอีกอย่างหนึ่งคือ มันมีคนใหม่ ๆ เข้ามาเรื่อย ๆ อย่างเช่นว่า สมมติอย่างการแข่งขันแบดมินตัน มันก็จะมีกลุ่มเดิม ๆ ก็มี คนที่เขาชอบตีแบด เขาก็จะมาทุกครั้ง แต่ทุก ๆ ครั้งที่เรจัดแบบเนี่ย เราก็มองเห็นคนใหม่ ๆ เข้ามาด้วย เป็นนักกีฬาหน้าใหม่เข้ามา อันเนี่ยครับ ก็เป็นตัวชี้วัดได้ว่าตัวหนึ่งว่าคนให้ความสนใจ สนใจมากขึ้น รวมถึงจำนวนของคนที่มาทำกิจกรรมในแต่ละครั้งก็จะมากขึ้นทุก ๆ ครั้ง คนมาร่วมงานปีใหม่ ปีนี้มากกว่าปีที่แล้ว คนมาร่วมเตะบอลมากกว่าปีที่แล้วอะไรแบบเนี่ย ซึ่งก็มาก ๆ ขึ้นเรื่อย ๆ



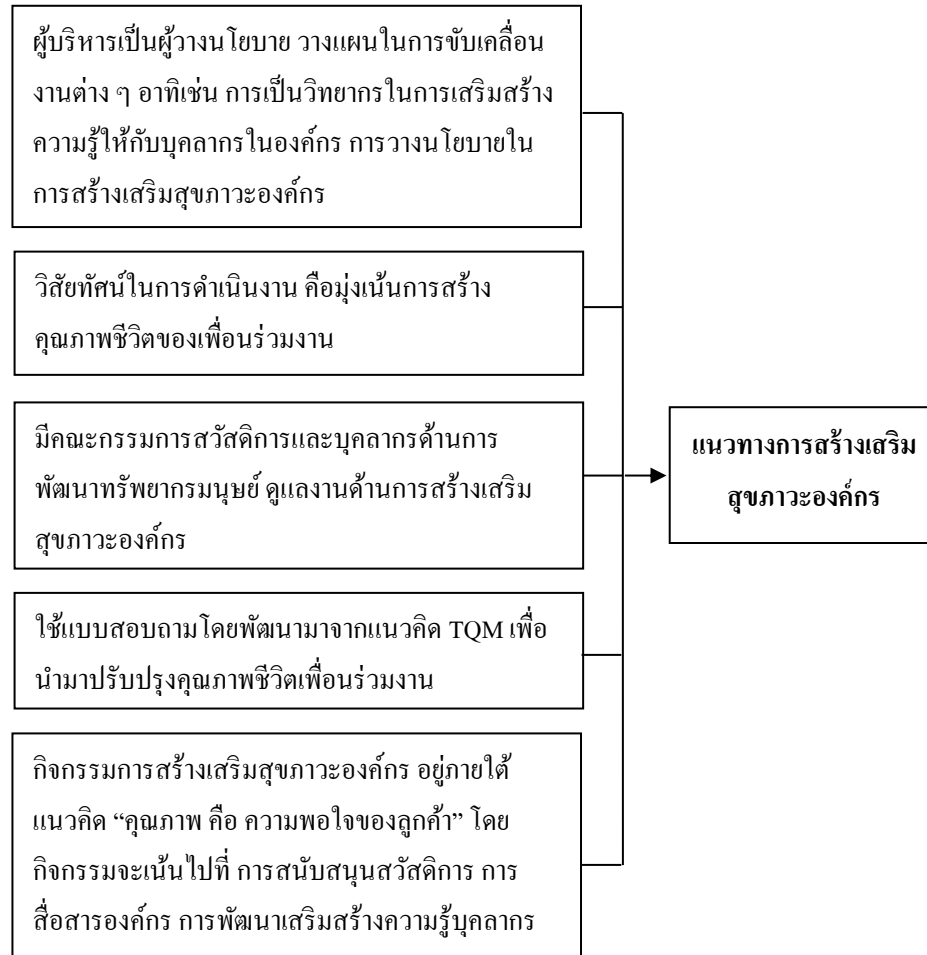
ภาพที่ 4.9 กิจกรรมนกกกลมกลิ้ง



ภาพที่ 4.10 กิจกรรมขนไก่

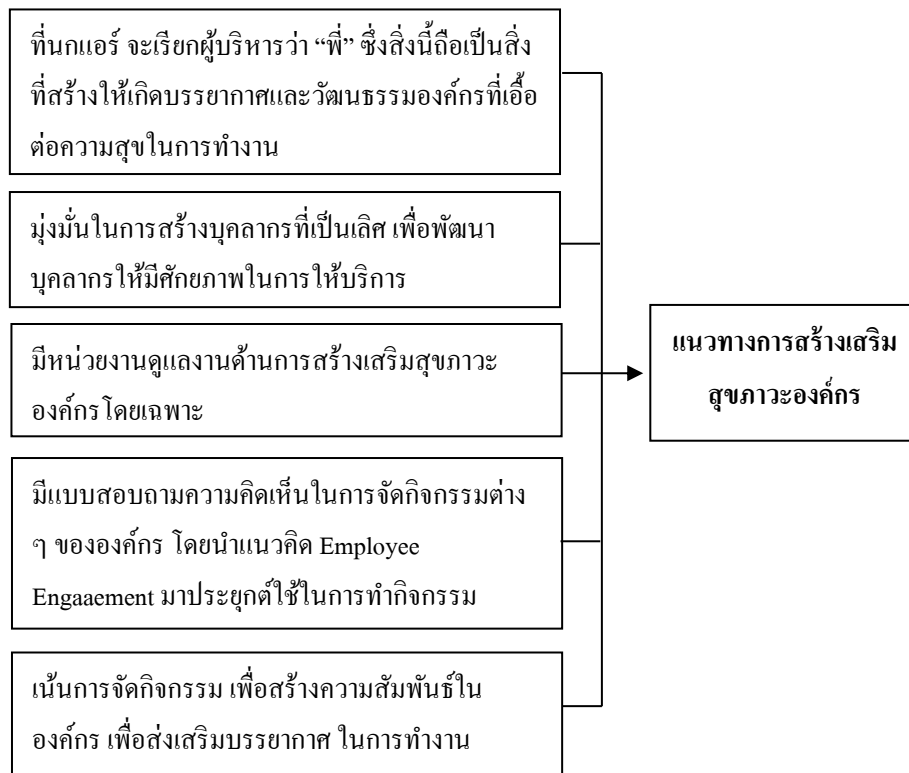
จากการศึกษา ผู้ศึกษาสามารถสรุปวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรขององค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

(1) บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด



ภาพที่ 4.11 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรของ บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด

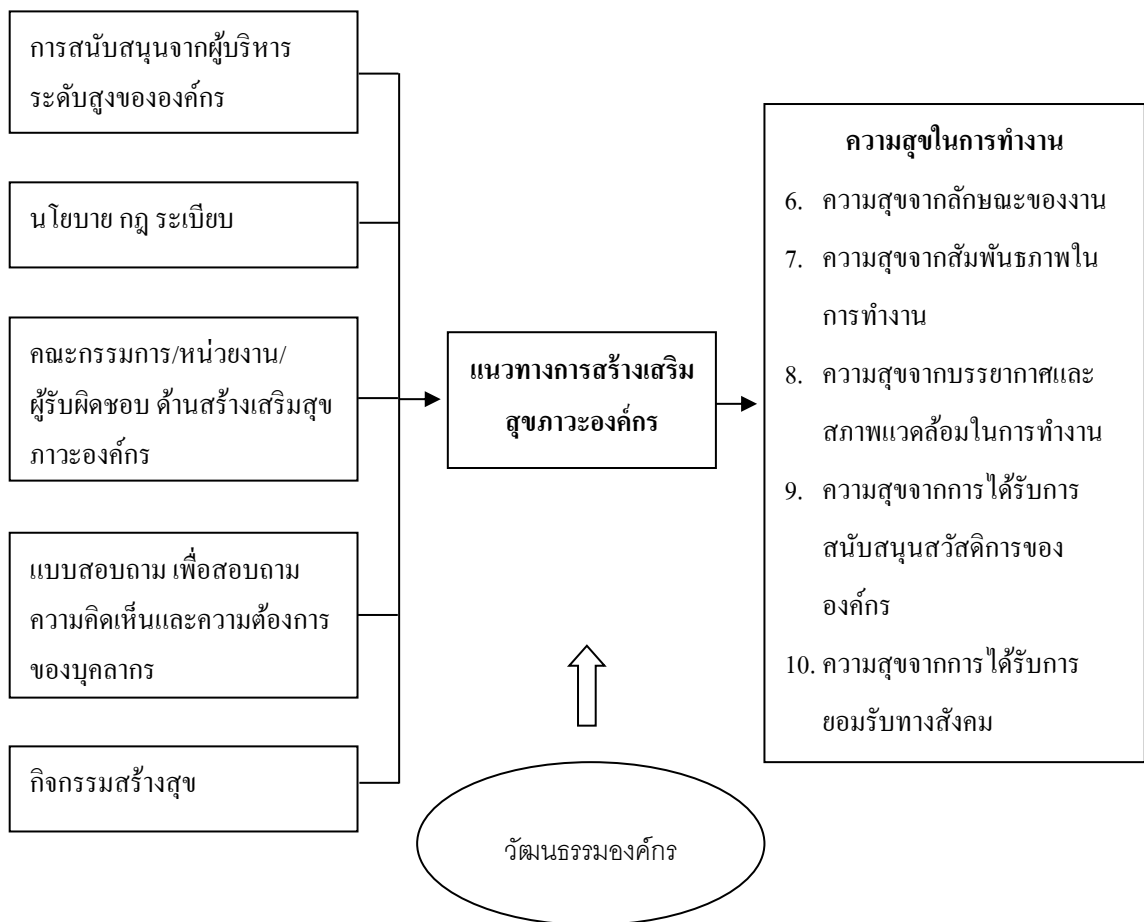
(2) บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.12 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของ บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ การถอดเทปบันทึกการสนทนา และการสังเกตการณ์ นั้น จะเห็นได้ว่า องค์กรที่ทำการศึกษาทั้ง 2 องค์กรมีขั้นตอน วิธีการ ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่มีลักษณะสอดคล้องกัน สามารถสรุปได้ว่าการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ของ องค์กรสร้างสุขนั้น ให้ความสำคัญถึงความสุขในรอบด้าน เช่น ด้านการจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน สามารถวัดและเข้าถึงได้ ด้านการให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย ที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ต่างรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรวมไปถึง ผลตอบแทนที่มีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ด้านกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่คำนึงถึงการสร้างบรรยากาศ ที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน สร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมความสุขนั้น องค์กรสร้างสุขได้คำนึงถึง ความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด

จากผลการศึกษาองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ทั้ง 2 องค์กร เมื่อนำมาสรุปรวม ในด้านการสร้างเสริมสุขภาวะในการทำงานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์กรสร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษามีการดำเนินงาน และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดด้านความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ อาจไม่ตรงกับทุกกิจกรรมหรือวิธีการในการดำเนินงานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่ง พบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรของตนเป็นอย่างมาก และจากการศึกษาสามารถ สรุป วิธีการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.13 โมเดลสรุปแนวทางการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กรณีศึกษา : องค์กรสร้างสุข เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กร หลากสุข ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต, และสมบัติ กุสุมาวดี, 2554) ทั้งนี้การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กร หลากสุข และเพื่อศึกษาวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กร หลากสุข

กระบวนการศึกษาวิจัย เริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างเป็นประเด็นคำถามที่จะใช้ในการศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Semi-Structured Interview) ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทราบวิธี และขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) บุคลากรในองค์กรเพื่อทราบประเด็นด้านความสุขในการทำงาน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ไปสร้างประเด็นคำถาม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรสร้างสุข ทั้งนี้ก็เพื่อทราบถึงความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรสร้างสุขอย่างทั่วถึง จากนั้น นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน การเข้าร่วมกิจกรรม การสังเกตการณ์ และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสรุปผลการศึกษา

ส่วนองค์กรที่เป็นประชากรของการศึกษานี้ มีจำนวน 5 องค์กร ซึ่งในการศึกษานี้ได้รับการตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 2 องค์กร ได้แก่ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอผลการศึกษา สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา โดยมีเนื้อหาเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

บุคลากรองค์กรสร้างสุขได้ให้ความหมายของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเน้นไปที่ด้านลักษณะงานที่ทำ คือ เป็นงานที่ท้าทาย เป็นงานที่ชอบ ด้านสัมพันธภาพในการทำงานทั้งจากเพื่อร่วมงานและหัวหน้างาน และด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความมั่นใจ และรู้สึกถึงความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน สำหรับ องค์กรสร้างสุข หมายถึง การได้ทำงานที่รัก การได้ทำงานที่ชอบ การมีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดี ปรึกษาได้ การอยู่ร่วมกันในบรรยากาศแบบครอบครัว มีความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน และยังรวมไปถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานอีกด้วย

5.1.2 ความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุข

จากผลการศึกษา สามารถสรุปความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุขได้ ดังนี้

5.1.2.1 ความสุขจากลักษณะของงานจากการศึกษาพบว่า ความสุขที่เกิดจากลักษณะงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ คือ 1. การได้ทำงานที่รัก ที่ชอบ และถนัดในสิ่งที่ทำ 2. การได้ทำงานอย่างมีอิสระ ให้อิสระในการทำงาน อิสระทางความคิด 3. มีส่วนร่วมในการทำงาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ ตนเองและองค์กร 4. งานที่มีความยืดหยุ่น ไม่กดดัน 5. การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย และหากงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอีกด้วย

5.1.2.2 ความสุขจากสัมพันธภาพในการทำงาน จากการศึกษพบว่า สัมพันธภาพในการทำงานของบุคคลากรองค์กรสร้างสุขมาจาก หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสุขในการทำงาน โดยพบว่า บุคลากรในองค์กรสร้างสุข อยู่กันแบบครอบครัว เป็นกันเอง เหมือนพี่ เหมือนน้อง ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาที่สามารถปรึกษาหารือกันได้และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน กล่าวได้ว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความราบรื่น และยังทำให้บุคลากรในองค์กรอยากมาทำงานทุกวัน ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นสุข

5.1.2.3 ความสุขจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานจากการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์กรสร้างสุขได้ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้งานเกิดประสิทธิภาพ โดยความสุขที่เกิดจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ 1. บรรยากาศในการทำงานที่อยู่กันเหมือนครอบครัว เหมือนพี่เหมือนน้อง 2. บรรยากาศในองค์กรที่มีความร่วมมือช่วยเหลือผ่อนคลายอาการเครียดจากการทำงาน เช่น การแข่งขันกีฬา กิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น 3. มีความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การมีแสงไฟที่เหมาะสม ห้องน้ำที่สะอาด ทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ 4. การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมในแต่ละลักษณะงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

5.1.2.4 ความสุขจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร คือ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสวัสดิการที่ส่งเสริมในด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบข้อบังคับที่องค์กรจัดขึ้น ล้วนแล้วแต่ส่งเสริมด้านความสุขในการทำงานทั้งสิ้น เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุข พร้อมที่จะทำงานให้องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพและยังสรุปได้อีกว่า องค์กรที่ทำการศึกษานั้นล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ไปจนถึงระดับบริหาร ซึ่งในด้านของสวัสดิการ และค่าตอบแทนนั้น องค์กรสร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษา ก็ได้ให้ทัดเทียมกับตลาดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจได้ว่าไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในการทำงานจากองค์กรที่ตนร่วมงานด้วย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ทำการศึกษา เป็นองค์กรที่มีความยุติธรรม มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีสวัสดิการที่รอบด้าน

5.1.2.5 ความสุขจากการได้รับการยอมรับทางสังคมจากการศึกษาพบว่า ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคมของบุคลากรในองค์กรสร้างสุขนั้น เกิดจาก 1. ความสุขที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลภายนอกองค์กรหรือจากสังคม เช่น เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นองค์กรที่ทำคุณประโยชน์แก่สังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง 2. การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เช่น รางวัล คำชมเชย ซึ่งถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3. การให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าในตัวบุคลากรในองค์กร คือ องค์กรสร้างสุขให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในงาน การเชื่อมั่นในตัวบุคลากรในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนา

ความสามารถในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดเป็น ความภาคภูมิใจในการทำงาน และความ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย

5.1.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากผลการศึกษาสามารถสรุปการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรได้ ดังนี้

5.1.3.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสร้างสุขนั้น มีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ริเริ่ม กิจกรรม หรือ งานด้านการสร้างความสุขแก่องค์กรเนื่องจากผู้บริหาร ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการผลักดัน องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ซึ่งผู้บริหารขององค์กรสร้างสุขนั้น ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของ ทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการทำงาน และการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง จนเกิด เป็นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5.1.3.2 องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่ได้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ การมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ ทั้งใน ด้าน การผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการคำนึงถึงการสร้างคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี ให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจากการศึกษา การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ ทำให้ ทราบอีกว่าองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในที่ทำงานไม่ว่า จะเป็น การสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม การสื่อสาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบ ครอบครัว อยู่กันแบบพี่แบบน้อง จนสามัคคีกัน ก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด

5.1.3.3 มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริม สุขภาวะองค์กร จากการศึกษาพบว่า ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กร สร้างสุข นั้น มีการจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรในการรับผิดชอบและดูแลงานด้านการสร้าง เสริมสุขภาวะองค์กร เพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรและขับเคลื่อน กิจกรรม ช่วยให้กิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีความชัดเจนในการ ทำงานมากขึ้น

5.1.3.4 การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของ บุคลากรจากการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุขมีการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นและความ ต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบ และตอบสนองความต้องการของ บุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึง โดยนำผลของการตอบแบบสอบถามมาประยุกต์ใช้กับ กิจกรรม หรือการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กร และเป็นที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ตนร่วมงานด้วย ใส่ใจในความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

5.1.3.5 การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากการศึกษาพบว่า องค์กรต้ององค์กรมีการดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุข ทั้ง 2 องค์กรได้ให้การเอาใจใส่ต่อบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กร ที่เน้นการคัดเลือกคนดี มีทัศนคติที่ดี เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งทำให้ได้คนที่ตรงกับลักษณะ และความต้องการขององค์กรมากที่สุด และยังให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรอย่างหลากหลาย โดยการคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก และยังเปิดรับฟังความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบสวัสดิการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังมีระบบการบริหารงาน ที่มีความชัดเจน มีระเบียบแบบแผน มีวิธีการปฏิบัติ ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ยังมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่เสมอ เพื่อสำรวจในเรื่องของ ค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ต่อบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2) การให้รางวัล ผลตอบแทนและคำชมเชย ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ ในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร โดยการมอบรางวัล คำชมเชย และเชิดชูเกียรติในการเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร

3) กิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากการศึกษาพบว่า การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรสร้างสุขได้คำนึงถึงความสุขในทุกด้านของบุคลากร เช่น ด้านการจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนสามารถวัดและเข้าถึงได้ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน และคำชมเชย ที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ต่างรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรวมไปถึงผลตอบแทนที่มีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ด้านกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่คำนึงถึงการสร้างบรรยากาศ ที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน สร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมความสุขนั้น องค์กรสร้างสุขได้คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการให้ได้ตรงจุด

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในการทำงานขององค์กรสร้างสุข จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจความหมายของความสุขในการทำงานเป็นอันดับแรก เพราะจะทำให้เข้าใจว่า ความสุขในการทำงานนั้น คืออะไร และความสุขในการทำงานนั้น ให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสรุปความหมายของความสุขในการทำงานได้อย่างชัดเจนว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การได้ทำงานที่รัก การได้ทำงานที่ชอบ การมีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดี ปรึกษาได้ การอยู่ร่วมกันในบรรยากาศแบบครอบครัว มีความเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน และยังรวมไปถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานอีกด้วย

ความหมายของ ความสุขในการทำงาน ที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ข้างต้นนั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดป็นความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ของสิรินทร แซ่ลั่ว (2553: 149) ที่ศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกอยากที่จะทำงาน (Passion) รักงานที่ทำ รู้สึกสนุกกับงานที่ทำ เป็นการทำงานแบบไร้กังวล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Diener (2003 อ้างถึงใน จงจิต เลิศวิบูลย์ มงคล, 2547: 26) มองความสุขในการทำงานสอดคล้องกับ (Lybomirsky, 2001: 239-249) ที่มองว่า ความสุขในการทำงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงอารมณ์ความรู้สึกชื่นชอบหรือเป็นสุขกับภารกิจหลัก อันเป็นผลมาจากการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของตนเองให้ชีวิตมีคุณค่า ได้ทำงานที่เกิดประโยชน์ เกิดความสมหวังในประสบการณ์ที่ได้รับ

จากการศึกษา ยังพบอีกว่า ความสุขในการทำงานนั้น เกิดได้จากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็น ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านสวัสดิการ และการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งความสุขในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิพงศ์ ถายะพงศ์ (2549: 103-105) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริงนั้น ประกอบไปด้วย (1) การทำงานอย่างมีส่วนร่วม มีการกำหนดแผนทิศทาง ร่วมแก้ปัญหา และร่วมชื่นชมความสำเร็จขององค์กรทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) การทำงานอย่างมีอิสระและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนว่าต้องทำอะไร (3) มีความพึงพอใจในการทำงาน การที่พนักงานมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองถนัดจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานและทุ่มเทให้กับงานสูง (4) ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานทำให้พนักงานรู้สึกมี

ความหวังที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน (5) ความสำเร็จของงาน ควรเป็นงานที่มีความท้าทายอย่างสมเหตุสมผลและเมื่อทำแล้วพนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของผลงานและความสำเร็จดังกล่าว ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ (6) ความมีมิตรภาพในชีวิตการทำงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่สร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี (7) การได้รับการยอมรับนับถือทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในตนเอง ส่งผลทำให้รู้สึกสุขใจในการทำงานและเป็นการสร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่องด้วยผลงาน

5.2.2 ความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุข

จากความหมายของ ความสุขในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ความสุขในการทำงานนั้น เกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความสุขในการทำงาน และในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้ดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ความสุขจากลักษณะของงาน

จากการศึกษา พบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข ทั้ง 2 องค์กรนั้น เกิดจากลักษณะงาน ซึ่งมีความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยความสุขที่เกิดจากลักษณะของงานนั้น จะเป็นงานที่ตนเองรัก มีอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นงานที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553: 158) ที่พบว่า การที่บุคลากรสร้างผลงานชิ้นหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ ทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยส่วนมากจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะงานนั้นมีอิสระ การจัดการ ควบคุมในขอบเขตงานของตนเองอย่างคล่องตัว กำหนดวิธีการทำงานเองได้ จึงรู้สึกสนุกกับการทำงานทุกขั้นตอน ทำให้รู้สึกไม่เครียดกับการทำงาน และสามารถกล่าวอ้างได้ว่าเป็นผลงานอันเกิดจากความสามารถของตนเองแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ของ Hackman and Oldham (1980) ที่ประกอบไปด้วย 5 มิติ คือ ความสำคัญของงานความหลากหลายของงาน เอกลักษณะของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการทราบผลสะท้อนกลับจากงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Warr (1990 อ้างถึงใน ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว, 2551: 42-43) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับ ความสุขจากคุณลักษณะของงานว่า 1) ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกสนุกกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใดๆ ในการทำงาน 2) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบ สนใจ พอใจเต็มใจ และยินดีในการปฏิบัติงานของตน 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกว่า

อยากทำงาน มีความตื่นตัวทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงาน

5.2.2.2 ความสุขจากสัมพันธภาพในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานประการหนึ่ง คือ สัมพันธภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ได้ และถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Manion (2003) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน โดยพิจารณาจากการติดต่อสัมพันธ์ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนากันอย่างเป็นมิตร รวมไปถึงการได้รับการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับแนวคิดของอริสโตเติล Manion (2003 quoted in Gavin and Mason, 2004: 387-389) ที่กล่าวว่า มนุษย์จะพบกับชีวิตที่ดีงามได้นั้นต้องอยู่ในสังคมที่ดี ซึ่งสังคมก็เปรียบเสมือนกับการทำงานในองค์กร เพราะบุคคลต้องใช้เวลามากมายอยู่กับการทำงาน องค์กรเป็นแหล่งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1991: 5-7) ที่กล่าวถึงการสร้างความพึงพอใจในงานว่าส่วนหนึ่งมาจากความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาของ Rego and Cunha (2008: 740-741) ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ที่ได้เสนอองค์ประกอบการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติอย่างหนึ่งให้องค์กรนำไปสร้างความสุขให้กับพนักงานอีกด้วย

5.2.2.3 ความสุขจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงานได้ กล่าวคือ การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความยืดหยุ่น อยู่กันเหมือนครอบครัว รวมไปถึงการมีความปลอดภัยในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะทำให้เกิดเป็นความสุข ความสะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1991: 5-7) กล่าวว่า สภาพทางกายภาพของงานที่ดีคือการมีอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับ Luthans (1998: 145-146) ที่กล่าวถึง สภาพการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน คือ สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม อากาศเย็นสบาย เป็นปัจจัยสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้สะดวกและง่ายต่อการดำเนินงานซึ่งองค์การหลายแห่งพยายามสร้างสภาพในการทำงานที่ดีเพราะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในแง่บวกระหว่างความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานด้วย

เช่นเดียวกับ พินูต ที่ปะปาล (2550: 65-66) ที่ได้สรุปจากผลงานวิจัย แล้วพบว่า ปัจจัยที่จะช่วยยกระดับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น ก็คือ สภาพที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความเป็นส่วนตัว ปลอดภัย สะอาดเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

5.2.2.4 ความสุขจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร

ผลการศึกษา พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการที่ส่งเสริมในด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรจัดขึ้น ล้วนแล้วแต่ส่งเสริมด้านความสุขในการทำงานทั้งสิ้น เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุข พร้อมทั้งจะทำงานให้องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพซึ่งในด้านของสวัสดิการ และค่าตอบแทนนั้น องค์กรสร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษาก็ได้ให้ทัดเทียมกับตลาดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สโรธร ปุษปาคม (2550: 58) พบว่า ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่บุคลากรพึงพอใจควรคำนึงถึงความเสมอภาคภายใน คือการจ่ายมีความสัมพันธ์กับทักษะความสามารถความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน และมีความเสมอภาคภายนอก คือ การเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรกับองค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า พนักงานพอใจในสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับตนเองได้ (Luthans, 1998: 145-146)

5.2.2.5 ความสุขจากการได้รับการยอมรับทางสังคม

การได้รับการยอมรับ เป็นสิ่งที่ทำให้อุบัติการเกิดความพึงพอใจ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง จากการศึกษาพบว่า การได้รับการยอมรับทั้งจากสังคม หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดเป็นความภาคภูมิใจในการทำงาน และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553: 161) ที่ยืนยันว่า การที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถและกล่าวคำชมเชย เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1991: 5-7) ที่กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เป็นการชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจ เมื่อได้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับ ผลการศึกษา ของ Locke (1976) พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้กล่าวถึงในด้านการได้รับการยอมรับจากสังคม

5.2.3 การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากการศึกษาด้านความสุขในการทำงาน จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้นั้น ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรให้การสนับสนุนในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน และเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งองค์กรจะต้องมีระบบภายในที่สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างความสุขในการทำงาน โดยในการอภิปรายผลการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนี้ จะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรควรจะต้องปฏิบัติและดำเนินการ ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้น จะอภิปรายผลโดยแสดงให้เห็นถึงแนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมหรือการดำเนินการของกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร ในการนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

5.2.3.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ประการแรกคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร จากการศึกษา พบว่า องค์กรสร้างสุข ทั้ง 2 องค์กร มีผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์กร และนอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ริเริ่มกิจกรรม หรืองานด้านการสร้างสุขแก่องค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับชัยนันท์ แสงสุระธรรม (2552: 7-9) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืน ต้องมีนโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต (สมดุลชีวิต ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว) เช่น มีกิจกรรมพัฒนาสมอง พัฒนาครอบครัว พัฒนาคุณค่าในตัวพนักงาน ทั้งนี้ในการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนที่ดี หัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ขวัญเมืองแก้วคำเกิง (2556 อ้างถึงใน ขวัญเมืองแก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจศรา ประเสริฐสิน และจำเนียร ชุณหโสภาค 2556: 52-60) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร พบว่า ดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น คือ การที่ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุขในองค์กร สอดคล้องกับ ภาวพัฒน์ พันธุ์แพ (2547: 57) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ทำนายสำคัญของผู้นำในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กร จึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

5.2.3.2 องค์การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข

จากการศึกษาพบว่า องค์การสร้างสุขทั้ง 2 องค์การ มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เอื้ออำนวยในการเป็นองค์กรแห่งความสุข ถึงแม้ว่าวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย จะไม่ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคลในทุกองค์กรก็ตาม เนื่องจากองค์กรมุ่งเน้นในส่วนขององค์กรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร

ผลการศึกษาข้างต้นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995: 242-245) ที่กล่าวถึงการดำเนินการ เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ไว้ว่า องค์การต้องสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ ในระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ และฝ่ายงาน และกลยุทธ์นี้จะ ต้องถูก ประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เพราะจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กรและสอดคล้องกับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000: 40-48) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนั้น องค์กรแห่งความสุข จึงควรมีกกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงานอย่างจริงจังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นองค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรอยู่ร่วมกัน และทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข สามารถผลิตสินค้าและบริการตามที่ถูกคาดหวังด้วยความคิดสร้างสรรค์ จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโต อย่างยั่งยืน (ชัยนันท์ แสงสุระธรรม, 2552: 7-9)

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการสื่อสารและถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้องค์กรควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม ในการสร้างความสุขขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความผูกพันในองค์กรอีกด้วย

5.2.3.3 มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา พบว่า องค์การสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษามีการจัดตั้ง คณะกรรมการ หน่วยงาน หรือบุคลากรที่ดูแล รับผิดชอบงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะขององค์กรโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับขวัญเมืองแก้วคำเกิง (2556 อ้างถึงใน ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ, 2556: 52-60) ที่ศึกษาในเรื่องการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรแล้วพบว่า การมีส่วน

ร่วมจากบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดผลในวงกว้าง อาทิ การมีผู้รับผิดชอบ การกำกับดูแลนโยบายขององค์กรสร้างสุข สร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร สนับสนุนทรัพยากรให้ความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง สอดคล้องกับ องค์การอนามัยโลก (Burton, 2010 อ้างถึงใน ดวงเนตร ธรรมกุล, 2555: 4-6) ที่ได้กำหนดแนวทางของการสร้างเสริมสุขภาวะในที่ทำงานโดยได้กล่าวถึง การนำโปรแกรมสุขภาวะในที่ทำงานไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางและต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือ ความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ในการลงมือปฏิบัติ (do) นั้น จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบลงในแผนปฏิบัติการแต่ละแผน รวมทั้งพนักงานและตัวแทนที่รับผิดชอบ การสนับสนุน และพันธะสัญญาลงในการปฏิบัติ

จากการศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ผู้ศึกษามีความเห็นว่า องค์กรควรมีนโยบายในการสร้างสุขในองค์กรอย่างชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีการดำเนินงานเรื่องการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการสร้างสุขต่อไป

5.2.3.4 การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร

จากการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุขได้นำแบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถามมาจัดกิจกรรม หรือ โปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างสุขภาวะองค์กรซึ่งถือเป็นการสร้างการสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในด้านนโยบาย สวัสดิการ รวมไปถึงกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยุพาพร รูปงาม (2545 อ้างถึงใน ใจชนก ภาออด, ม.ป.ป.: 35) ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมาร่วมกันได้ ควรจะต้องตระหนักว่า ปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่ม หรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ขวัญเมืองแก้วดำเกิง (2556 อ้างถึงใน ขวัญเมืองแก้วดำเกิง และคณะ, 2556: 52-60) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรใน มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการ (Process) ซึ่งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสุข ถือเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งของการศึกษานี้

นอกจากนี้ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2554) ได้กล่าวถึง การบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมว่า การบริหารที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม เพราะการเปิดโอกาสให้พนักงาน

มีส่วนร่วม นั้น จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังจะช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา เมื่อองค์กรมีปัญหา ซึ่งกิจกรรมที่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมมีดังต่อไปนี้

(1) การมีส่วนร่วมประชุมภายในองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมประชุมจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ พนักงานก็จะรู้จักกันมากขึ้น

(2) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การบริหารงานที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ร่วมทำ ร่วมมือ และร่วมในการตัดสินใจ

(3) การมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในและภายนอก การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสื่อสารจะทำให้พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น

(4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ กิจกรรมที่ทำการส่งเสริมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การจัดงานครบรอบขององค์กร การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น

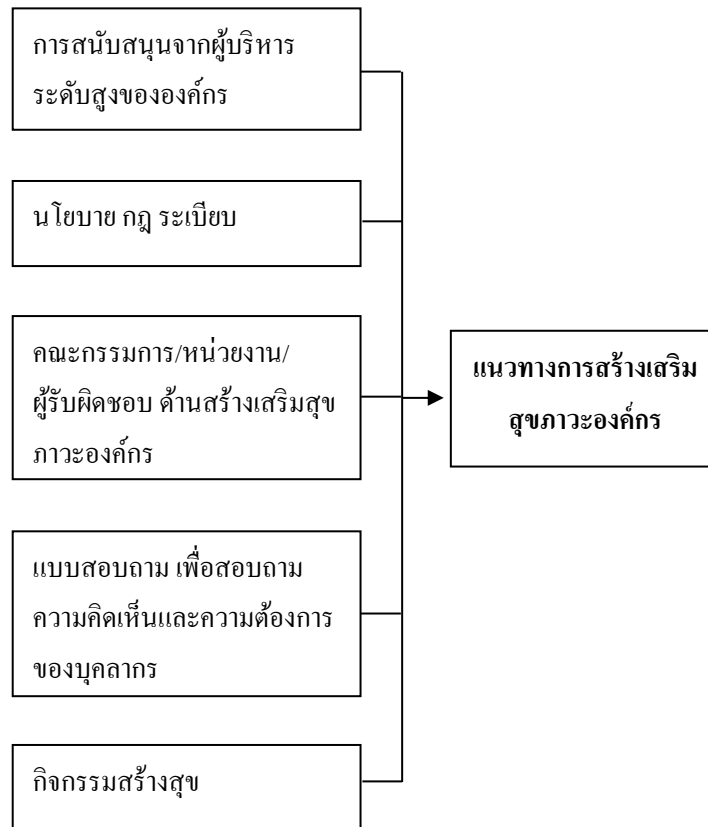
ดังนั้น การบริหารโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ผู้บริหารและองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในสร้างสรรค์กิจกรรม หรือนโยบายการสร้างสุขแก่องค์กร โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นการโหวต การร่วมทำกิจกรรม หรือการใช้แบบสอบถามในการขอความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้ทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้นด้วย

5.2.3.5 การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา พบว่า องค์กรแต่ละองค์กรมีสภาพปัญหาและบริบทที่แตกต่างกันไป ดังนั้นกิจกรรม หรือนโยบายการสร้างสุขที่องค์กรเลือกมาประยุกต์ใช้ จึงมีความแตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ซึ่งกิจกรรมหรือการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้นอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของ แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ประการ คือการมีสุขภาพดี การมีน้ำใจงาม การผ่อนคลาย การเฝ้าหาความรู้ การมีคุณธรรม การปลอดภัย การมีครอบครัวดี และการมีสังคมดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขทั้ง 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งการสร้างความสุขในที่ทำงานจะทำให้ พนักงานมีความสุขดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์กรเองก็จะได้ รับ ประโยชน์จากการมีบุคลากรที่กระตือรือร้น

เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความคิดและการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552: 1-14) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ขวัญเมือง แก้วคำเกิง (2556 อ้างถึงใน ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ, 2556: 52-60) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าสุขภาพกายและสุขภาพใจนั้น เชื่อมโยงกันเป็นสิ่งเดียวและเป็นสิ่งสำคัญที่เกื้อหนุนต่อความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ที่มีสุขภาพกายดี คือมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ไม่บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย มีสุขภาพใจดีคือ จิตใจมีความสุข รู้สึกเบิกบาน อิ่มเอมใจ มีความพึงพอใจในชีวิต จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการส่งเสริมสุขภาพกายและใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคน หากเรามีกิจกรรมที่ดูแลสุขภาพทั้งกายและใจในช่วงเวลาการทำงานแล้วก็จะส่งผลดีในเบื้องต้นให้เรามีความสุขสมบูรณ์และคุณภาพชีวิตที่ดีตามมา

จากการศึกษา ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ในด้านการจัดกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจะมีกิจกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ จะถูกจัดขึ้นตามความต้องการตามความจำเป็น หรือตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นสำคัญ แต่จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ศึกษาได้มีการจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านการจัดสวัสดิการ ด้านการให้รางวัล คำชมเชย ด้านการจัดกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้จะสอดคล้องกับแนวคิด Happy Workplace เป็นหลัก



ภาพที่ 5.1 แนวทางการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

5.3.1 ด้านวิธีการศึกษา ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ครั้งแรกนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการ 102 องค์กร ห้าองค์กร หลาก สุขซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(จุฬามาศ แก้วพิจิตร และคณะ, 2554) และเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรที่เป็นที่รู้จักและได้รับยอมรับ แต่ เนื่องจากองค์กรดังกล่าวมีข้อจำกัดในเรื่องของการติดต่อ การดำเนินการเข้าพบ และความสะดวก ของพนักงานในองค์กร ตลอดจนความไม่สะดวกในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาในเชิงคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถศึกษาในส่วนขององค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเน้นองค์กรที่มีข้อมูลครบถ้วน ทำให้เหลือองค์กร สร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เพียง 2 องค์กรเท่านั้น

5.3.2 ด้านบริบทขององค์กรสร้างสุข ที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากองค์กรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีบริบทที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทำให้ผู้ศึกษาต้องมีการปรับแผนในการเก็บข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์ผสานกับการใช้แบบสอบถามปลายเปิด ด้านความสุขในการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านความสุขในการทำงานของบุคลากรที่หลากหลาย และประกอบกับภาระหน้าที่ของพนักงานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ในการส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามปลายเปิดจึงไม่พร้อมกัน และใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลกว่า 3 เดือน จึงจะได้รับข้อมูลป้อนกลับครบถ้วนทั้งหมด ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดนั้น ผู้ศึกษาไม่สามารถดำเนินการเก็บด้วยตนเอง จึงมีผู้รับผิดชอบโดยตรงของแต่ละองค์กรเป็นผู้แจก ในที่นี้ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานเฉพาะกิจ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารองค์กรให้ดำเนินการเรื่องนี้

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยนี้ สามารถแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จัดได้ว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้กับองค์กรที่ต้องการสร้างเสริมสุขภาวะหรือสร้างความสุขในการทำงาน โดยสามารถนำวิธีการขั้นตอนในการดำเนินงานและกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปเป็นตัวแบบ หรือแนวทางในการปฏิบัติได้

แต่ทั้งนี้ การที่องค์กรจะนำไปปรับใช้นั้น ยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร ในบางองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องมี วิธีการ ขั้นตอน บางประการ ตามผลการศึกษา ทั้งนี้ อาจเพราะบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น

5.4.1.1 กรณีขององค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิต อาจนำวิธีการ หรือแนวทางที่ได้จากการศึกษาจาก บริษัทชัยบุรณ์ บราเคอร์ส จำกัด มาใช้ โดยการนำตัวรูปแบบ และกิจกรรม ที่ได้จากการศึกษา มาเป็นแนวทาง และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

5.4.1.2 กรณีขององค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการให้บริการ หรือ องค์กรที่มีความแตกต่าง หลากหลาย (diversity) สูง สามารถนำวิธีการ หรือแนวทางที่ได้จากการศึกษา จาก บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรต่อไป

5.4.1.3 กรณีขององค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นในการสร้างสุขภาวะองค์กรนั้น ให้มุ่งเน้นที่การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยการผลักดัน ริเริ่ม กิจกรรม หรืองานด้านการสร้างความสุขแก่องค์กรด้วยตนเอง

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.4.2.1 การศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลายเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป จึงควรศึกษาองค์กรในกลุ่มอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และครอบคลุมในทุกอุตสาหกรรม

5.4.2.2 องค์กรที่ทำการศึกษาค้างนี้ ทั้ง 2 องค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นองค์กรเอกชน ดังนั้น ควรไปศึกษาในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง กลุ่มหน่วยงานอิสระอื่น ๆ

5.4.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรที่มีการขับเคลื่อนในด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กล่าวคือ การศึกษาลักษณะผู้นำต้นแบบและคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในการส่งเสริมด้านการสร้างความสุขในการทำงาน

5.4.2.4 นำปัจจัยที่ได้จากการศึกษาไปสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบหาวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในองค์กรทั่วไป โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกระดับขององค์กร เนื่องจากว่า การศึกษาค้างนี้ สัมภาษณ์ในส่วนของการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเฉพาะในมุมมองของผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

5.4.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ควรให้การสนับสนุนแก่องค์กรธุรกิจ อาจจัดโครงการสัมมนาให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงความสำคัญของการสร้างความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการเสนอแนะวิธีการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และมีสถานที่พักผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ อ้องคณา. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการรับรู้คุณค่าในตนเอง
สภาพแวดล้อมในงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
เอกชนเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อังศรา ประเสริฐสิน และจำเนียร ชุณหโสภาค. 2556.
Happy Workplace Index ดัชนีสุขภาวะองค์กร. ใน 123 ผู้การเป็นองค์กรแห่ง
ความสุข. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.). หน้า 52-60.
- ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อังศรา ประเสริฐสิน, ภัทราวดี มากมี และสิรินธร สีน
จินดาวงศ์. 2555. คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace
Index. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการได้รับการเสริมสร้างพลัง
อำนาจในงานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- จำลองชัย ขุนพลแก้ว. 2552. (3 สิงหาคม). คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life).
กรุงเทพธุรกิจ: 10.
- จินตนา ถนอมเผ่า. 2550. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด
(มหาชน): ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล. ภาคนิพนธ์คณะ
พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรา เต็มจิตอารีย์. 2550. ทำอย่างไรจึงจะอยู่อย่างมีความสุข. เอกสารเผยแพร่ความรู้ภาควิชาชีพ
เวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. ค้นวันที่ 6
ตุลาคม 2556 จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=165644>

- จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี. 2554. **102 องค์กรหลักสุข**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวดี. 2556. HOME Model องค์กรเปรียบเสมือน “บ้าน” ที่สร้างสุขให้ทุกคนในครอบครัว. ใน **123 ผู้การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). หน้า 10-20.
- ใจชนก ภาคอืด. ม.ป.ป. **การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. รายงานการวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยนันท์ แสงสุระธรรม. 2552. องค์กรแห่งความสุข. **Productivity Corner**. 9, 111 (มิถุนายน): 7-9.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, บรรณาธิการ. 2553. **CSR ในองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy Workplace**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง. 2555. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. รายงานการวิจัย สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เชษฐพล มานิตย์. 2554. **ความสุขคืออะไร (นิยามความสุข)**. ค้นวันที่ 6 ตุลาคม 2556 จาก <http://www.momypedia.com>
- โชติกา ภาษีผล. 2555. ศึกษาองค์กรแห่งความสุขที่มีคุณภาพของ ส.ส.ท.: การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย**. 25 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 143-162.
- ดวงเนตร ธรรมกุล. 2555. การสร้างสุขภาวะในองค์กร (Developing Healthy Organization). **วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ**. 6 (มกราคม-มิถุนายน) : 4-6.
- ทิพวรรณ ศิริคุณ. 2542. **คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณี บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตรสวรรค์ จินตนาวลี. 2553. **ความสุขในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงาน ความสามารถในการ
เผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานพยาบาลผ่าตัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. 2552ก. ร้อยความคิด...สร้างสุของค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. 2552ข. คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พิบูล ธีปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- ฟิลดส์, วินเทอร์. 2552. **The Happiness Code: ไชรหัสลับความสุข**. แปลจาก The Happiness
Code โดย รัชนก เอนกสุวรรณกุล. ฉะเชิงเทรา: RedCarpetbook.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547. ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
24 (กันยายน-ธันวาคม): 51-62.
- รวมศิริ เมนะโพธิ. 2550. เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุขกรณีศึกษานักศึกษาภาคพิเศษ
ระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชนี หาญสมสกุล. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมใน
การทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากรประจำสถานพยาบาล
สังกัดกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน. ค้นวันที่ 6 ตุลาคม 2556 จาก
<http://rirs3.royin.go.th>
- วุฒิพงษ์ ถายะพงศ์. 2549. อยู่อย่างไรให้เป็นสุข. กรุงเทพมหานคร: มติชน
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ. 2556. คุณภาพชีวิต การทำงานและความสุข. โครงการจับตา
สถานการณ์ความสุขของคนทำงานในประเทศไทย. นครปฐม: สถาบันวิจัย
ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศูนย์เครือข่ายวิชาการเพื่อสังเกตการณ์และวิจัยความสุขชุมชน. 2551. ประเมินความสุขของ
คนทำงาน (Happiness at Workplace): กรณีศึกษาประชาชนอายุ 18-60 ปี
ที่ทำงานในสถานประกอบการและองค์กรธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร.
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

- สมยศ นาวิการ. 2545. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สโรธร ปุษปาคม. 2550. **ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)**. ค้นวันที่ 16 พฤศจิกายน 2556 จาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ม.ป.ป. **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. ค้นวันที่ 7 ตุลาคม 2556 จาก <http://www.tqa.or.th>.
- สิรินธร แซ่ฉั่ว. 2553. **ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชา จันทร์เอม. 2538. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. 2554. **การบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม**. ค้นวันที่ 8 เมษายน 2558 จาก <http://www.oknation.net/blog/markandtony/2011/10/06/entry-5>
- สุทธิลักษณ์ แจ่มใส. 2546. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานบริหารธุรกิจสาขาเขต 29**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อรุณวดี คุ่มศิริพิทักษ์. 2545. **การเสริมสร้างอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรุณี เอกวงศ์ตระกูล. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงานบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ. 2556. **Happy 8 menu** กล้องแห่งความสุข 8 ประการ. ใน 123 **สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. หน้า 32-38.
- อุษา แก้วอาภา. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศการสื่อสารขององค์กร การเพิ่มคุณค่าในงาน กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Beck, Robert C. 2004. **Motivation: Theories and Principles**. 15th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Christiansen, James A. 2000. **Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation**. Basingstore Hampshire: Macmillan.
- Delamotte, Y. and Takezawa, S.L. 1984. **Quality of Working Life in International Perspective**. Geneva: International Labour Office.
- Dierendonk, D.V. 2005. The Construct Validity of Ruff Scales of Psychological Well-Being and Its Extension with Spiritual Well-Being. **Personality and Individual Differences**. 36 (3): 629-643.
- Dubrin, Andrew J. 1994. **Applying Psychology Individual & Organizational Effectiveness**. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Gavin, J.H and Mason, R.O. 2004. The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. **Organization Dynamics**. 33 (September): 379-392.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 2008. **Behavior in Organizations**. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R. 1980. **Work Redesign**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Herzberg, Frederick. 1991. **A Harvard Business Review Paperback: Motivation**. Massachusetts: Harvard Business School.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Berneard and Snyderman, Block. 1989. **The Motivation To Work**. New York: John Wiley.
- Heylighen, F. 1999. **Happiness**. Retrieved October 6, 2013 from <http://pespmc1.vub.ac.be/happines.html>
- Higgins, James M. 1995. **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – ItsInnovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company.
- Huse, Edgar F. 1980. **Organization Development and Change**. 2nd ed. St.Paul: West Publishing.
- Locke, Edwin A. 1976. **The Nature and Causes of Job Satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, Fred. 1998. **Organizational Behavior**. 8 th ed. New York: McGraw-Hill.

- Lyubomirsky, S. 2001. Why are Some People Happier than Other? The Role of Cognitive and Motivational Process in Well-Being. **American Psychologist**. 56 (7): 239-249.
- Manion, J. 2003. Joy at Work: Creating a Positive Work Place. **Journal of Nursing Administration**. 33 (12): 652-655.
- Martin, Angela J.; Jones, Elizabeth S. and Callan, Victor J. 2005. The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 14 (March): 263-289.
- Maslow, Abraham H. 1954. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brothers.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. 2010. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. 9th ed. China: South-Western CENGAGE Learning.
- Page, Kathryn M. and Vella-Brodrick, Dianne A. 2009. The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. **Social Indicators Research**. 90 (February): 441-458.
- Reeve, Johnmarshall. 1992. **Understanding Motivation and Emotion**. Florida: Holt, Rinehart and Winsston.
- Rego, Arménio and Cunha, Miguel Pinae. 2008. Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance?. **Journal of Business Research**. 61 (July): 739-752.
- Shelly, Maynead W. 1975. **Responding to Social Change**. Pennsylvania: Dowden Hutchison Press.
- Vroom, Victor H. 1964. **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

เรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพะองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรสร้างสุข

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

- 1.1 ชื่อผู้ให้ข้อมูล
- 1.2 วัน เดือน ปี ที่ให้ข้อมูล
- 1.3 ชื่อองค์กร
- 1.4 ที่อยู่องค์กร / โทรศัพท์ / โทรสาร
- 1.5 จำนวนพนักงาน
- 1.6 ประเภทธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม/ภาคบริการ
- 1.7 วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ สวัสดิการ นโยบายการบริหารงาน และโครงสร้างองค์กร
- 1.8 กิจกรรมสร้างสุขที่องค์กรทำมาแล้ว มีลักษณะอย่างไร
- 1.9 องค์กรของท่านได้เริ่ม “กิจกรรมสร้างสุข” อย่างไร และเมื่อใด
- 1.10 พนักงานในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมสร้างสุข ในกิจกรรมใดที่องค์กรจัดให้บ้าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

- 2.1 ชื่อ – สกุล
- 2.2 วุฒิการศึกษา
- 2.3 สถานที่ปฏิบัติงาน
- 2.4 ตำแหน่งงาน
- 2.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 2.6 การกิจ/ลักษณะงานที่ทำ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างสุขภาพะองค์กร

- 3.1 สุขด้วยการจัดการ (M: Management)
 - 3.1.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีระบบการบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร
 - 3.1.2 ท่านมีนโยบายในการคุ้มครองพนักงานอย่างไรบ้าง (มีตามที่กฎหมายกำหนด หรือมากกว่า)

3.1.3 องค์กรของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร และเป็นที่ยอมรับหรือไม่อย่างไร

3.1.4 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีระบบการจัดสวัสดิการให้พนักงานเพียงพอหรือไม่ อย่างไร (หากมีสวัสดิการที่เพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด มีอะไรบ้าง จงยกตัวอย่าง)

3.1.5 องค์กรของท่านมีระบบ/แนวทางในการให้รางวัลอย่างไร (มีการกำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่)

3.1.6 องค์กรมีการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

3.2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment)

3.2.1 ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างสุขในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.2.2 องค์กรมีกิจกรรม วิธีการ หรือแนวทางในการสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมความสุขอย่างไรบ้าง

3.2.3 องค์กรมีกิจกรรมสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร

3.3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: Process)

3.3.1 องค์กรมีคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานกิจกรรมสร้างสุขที่ชัดเจน (หน่วยงานใด) และมีแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงคณะทำงานฯ อย่างต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร

3.3.2 องค์กรมีช่องทางในการสื่อสารเรื่องความสุขในองค์กรด้วยวิธีการใดบ้าง

3.3.3 องค์กรมีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ เรื่องการสร้างสุขในองค์กรด้วยวิธีการใดบ้าง

3.3.4 องค์กรได้ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการสร้างสุขอย่างไรบ้าง

3.3.5 องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบ วางแผนงาน กิจกรรมสร้างสุขขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.3.6 องค์กรมีกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานในการสร้างเสริมสุขภาวะอย่างไรบ้าง

3.3.7 กิจกรรมในการสร้างเสริมสุขภาวะขององค์กรมีอะไรบ้าง

3.3.8 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่องค์กรประสบอยู่มีอะไรบ้าง

3.3.9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน

3.4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H: Health)

3.4.1 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสุข

3.4.2 อัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

3.4.3 อัตราการลาหยุดงานในรอบปีที่ผ่านมา

3.4.4 ท่านคิดว่า พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงานหรือไม่ เพราะอะไร (คุณได้จากอะไรบ้าง)

3.5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Result)

3.5.1 องค์กรได้รับประโยชน์ด้านใดบ้างจากการสร้างเสริมสุขภาวะ ทั้งต่อองค์กรและบุคลากร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

4.1 นิยามของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ของท่านคืออะไร

4.2 อะไรที่ทำให้ท่านมีความสุขในการทำงาน เพราะเหตุใด

4.3 ท่านคิดว่าบริษัทควรมีโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบการทำงานอย่างไร ที่เอื้อประโยชน์ต่องานของท่านมากที่สุด

4.4 องค์กรควรมีการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบใด ที่จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกพึงพอใจ

4.5 ความมั่นคงในงานควรมีลักษณะแบบใด ที่ทำให้ท่านไม่รู้สึกเป็นกังวลใจและก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

4.6 การที่ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญนั้น เป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

4.7 ท่านมีความสุขกับ “ความมีอิสระในการทำงาน” ใช่หรือไม่ ถ้าใช่ เพราะเหตุใด ความมีอิสระในการทำงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

4.8 การได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ท่านคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดความสุขในการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

4.9 ท่านชื่นชอบลักษณะการทำงานของผู้นำและลักษณะการบริหารแบบใด

4.10 ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ท่านคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดความสุขในการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

4.11 สัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นอย่างไร

4.12 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก/สภาพแวดล้อมในงานที่เหมาะสมกับการทำงานหรือไม่ อย่างไร

4.13 ท่านคิดว่าพนักงานทุกคน มีความสมดุลในชีวิตการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

4.14 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามการศึกษา

แบบสอบถามการศึกษา

เรื่อง การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรสร้างสุข

คณะพัฒนาศาสตร์พัฒนาศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉันนางสาววิสา หวังพลายเจริญสุข นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์พัฒนาศาสตร์ (NIDA) กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรสร้างสุข” จึงมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการและความรู้ที่ได้รับก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร พัฒนาการสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากรต่อไป

เพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้มีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม กรุณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน และองค์กรของท่าน ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน และองค์กรของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านความสุขในการทำงาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านเพื่อตอบแบบสอบถามนี้

นางสาววิสา หวังพลายเจริญสุข
นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์พัฒนาศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

แบบสอบถามการศึกษา

เรื่อง “การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร กรณีศึกษา : องค์กรสร้างสุข”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ☐ และกรอกข้อความลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ _____
3. สถานภาพสมรส ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน _____
6. ตำแหน่งงาน _____
7. การกิจ/ลักษณะงานที่ทำ _____
8. รายได้เฉลี่ยรวมต่อเดือนจากบริษัท เช่น เงินเดือน, ค่าคอมมิชชั่น, ค่าล่วงเวลา, โบนัส
☐ น้อยกว่า 10,000 บาท ☐ 10,001 – 20,000 บาท ☐ 20,001 – 30,000 บาท
☐ 30,001 – 40,000 บาท ☐ 40,001 – 50,000 บาท ☐ 50,000 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความสุขในการทำงาน

1 นิยามของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ของท่านคืออะไร

2 อะไรที่ทำให้ท่านมีความสุขในการทำงาน เพราะเหตุใด

3 อะไรที่ทำให้ท่านคิดว่าจะสนับสนุนการทำงานของท่านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4 ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจกับ รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

5 ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่นั้นมีความมั่นคงเพียงใด เพราะเหตุใด

6 การที่ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญนั้น เป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

7 องค์กรได้เปิดโอกาสให้ท่านทำงานอย่างมีอิสระหรือไม่ แล้วส่งผลต่อความสุขในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

8 ท่านเคยได้รับคำชมเชย รางวัล หรือเกียรติคุณจาก หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือไม่ และ
ท่านคิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดความสุขในการทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

9 อะไรที่ทำให้ท่านภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัทนี้

10 ท่านชื่นชอบลักษณะการทำงานของผู้นำและลักษณะการบริหารงานแบบใด
(ยกตัวอย่าง)

11 ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ท่านคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดความสุขในการ
ทำงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

12 สัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นอย่างไร

13 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก/สภาพแวดล้อมในงานที่เหมาะสมกับการทำงานหรือไม่ อย่างไร

14 ท่านคิดว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีความสมดุลในชีวิตการทำงานหรือไม่ (ความสมดุลระหว่างครอบครัว และการทำงาน) เพราะเหตุใด

15 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร

--- ขอบพระคุณในความร่วมมืออันสำคัญยิ่งของท่าน ---

ภาคผนวก ค

แบบสำรวจของ Gallup

แนวคิด: ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

(EMPLOYEE ENGAGEMENT)

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (EMPLOYEE ENGAGEMENT)

แบบสำรวจของ Gallup หรือคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งข้อคำถามนี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานมีดังนี้

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work)
- 2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right)
- 3) ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have opportunity to do what I do best everyday)
- 4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person)
- 6) มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourage development)
- 7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count)
- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of company make me feel my job is important)
- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work)
- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)
- 11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talks to me about my progress)
- 12) เมื่อปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last years, I have had opportunities to learn and grow at work)

จากคำถามทั้ง 12 คำถามข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

- 1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย
 - ความคาดหวัง
 - เครื่องมือและอุปกรณ์
- 2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย
 - โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด
 - การได้รับการยอมรับ
 - การดูแลเอาใจใส่
 - การพัฒนา
- 3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย
 - การยอมรับในความคิดเห็น
 - ภารกิจ / วัตถุประสงค์
 - เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ
 - เพื่อนที่ดีที่สุด
- 4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย
 - ความก้าวหน้า
 - การเรียนรู้และพัฒนา

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ จากการสำรวจของ The Gallup Organization จากจำนวนพนักงาน จำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ใน องค์กรนานขึ้นก็จะยังมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วม ในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นายจ้าง ควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะ ทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้ พนักงานได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วย สร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น สามารถวัดผลได้โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงานในหัวข้อต่าง ๆ ความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงาน ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ รู้สึกประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคม ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการชุมชน)

เกียรตินิยมอันดับ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีที่สำเร็จการศึกษา 2553

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2554 – 2555

เจ้าหน้าที่พัฒนานุเคราะห์

บริษัท เอส.ซี.ไอ. อิเล็กทรอนิกส์เม็นวนิฟเคเชอเรือ จำกัด

พ.ศ. 2556 – 2558

เจ้าหน้าที่สรรหานุเคราะห์

บริษัท อุตสาหกรรม แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด

ทุนการศึกษา

ทุนสนับสนุนการทำและการตีพิมพ์

วิทยานิพนธ์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รางวัล

รางวัลเรียนดี หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

ประจำปี พ.ศ. 2555