

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กรณีศึกษา: องค์กรสร้างสุข

CREATING AND PROMOTING WORK HAPPINESS:
A CASE STUDY OF HAPPY WORKPLACE

วัศยา หวังพลายเจริญสุข¹ และวิชชัย อุตสาหจิต²
Wassaya Wangphaicharoensuk¹ and Wichai Utsahajit²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงาน และเพื่อศึกษาวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงาน สร้างความสุขในการทำงานขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงาน ในระดับปฏิบัติการ โดยทำการศึกษาจากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย จำนวน 2 องค์กร ได้แก่ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) ผลการศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข พบว่า ความสุขในการทำงานเกิดจาก ลักษณะของงาน สัมพันธภาพในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร และการได้รับการยอมรับทางสังคม 2) ผลการศึกษากการดำเนินงาน สร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรสร้างสุข พบว่า การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ประกอบไปด้วย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร สร้างสุข มีคณะกรรมการ หน่วยงาน หรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร การใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร เพื่อนำมาจัดกิจกรรมการสร้างสุขในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ความสุขในการทำงาน การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร องค์กรสร้างสุข

¹ นักศึกษาปริญญาโทคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Mater Degree Student National Institute of Development Administration, E-mail: bassa_1988@hotmail.com

² รองศาสตราจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Associate Professor, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, E-mail: wichaiu@yahoo.com

Abstract

The Objective of this study was to study the work happiness and the operation in order to build Happy Workplace of 102 Happy Workplaces. This was a Survey Research studying at two organizations of 102 Happy Workplaces, Chaiyaboon Brothers Company limited and Nok Airlines Public Company Limited, were researched as the case studies and gathering the data by interview the participants including the executives, human resource operatives, and employees of both organizations.

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. The Results revealed that the operation of building Happy Workplace included as followed; the support from the executive of the organization; establishing vision, strategy and goal that contribute to Happy Workplace; accreditation of department, committee or an operative who is responsible for the operation of building happy workplace; and using the questionnaire for gather the opinions and demands of staff for arrangement of the activities creating happy workplace in the organization.

Keywords: work happiness, operation in order to build Happy Workplace, Organization of Happiness

บทนำ

ปัจจุบันสถานประกอบการต่างๆ จะดำรงอยู่ได้ ต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนและองค์กรให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก การดำเนินธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (อุทัยทิพย์ เจริญวรรณกุล และคณะ, 2556: 32-38) ในการบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันในเกือบทุกองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเน้นในเรื่องการทำงานอย่างมีความสุข เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จนถึงฉบับที่ 11 (2555-2559) ที่กล่าวถึง การพัฒนาที่มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11

ที่ไม่มุ่งเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันในมิติต่างๆ โดยใช้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ซึ่งระบุถึงแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือ ช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเน้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรม รอบรู้อย่างเท่าทันและมีสุขภาวะที่ดี มีความกินดีอยู่ดี ให้คนไทยมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555: 19) ดังนั้น การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของหน่วยงานทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นแรงงานที่มีคุณภาพและมีสุขภาวะดีทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ (ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2556: 3)

แนวทางของแผนพัฒนาฯ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นแรงผลักดันให้ผู้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลในประเด็นที่เป็นประโยชน์ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์และองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานมีความสุขเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร (Page & Vella-Brodrick, 2009: 441-458) ความสุขในการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของคนทำงานทุกคน เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างก็ต้องการมีชีวิตที่ดี สมบูรณ์ด้วยปัจจัยสี่ ซึ่งการทำงานเป็นวิธีการอันดับแรก ที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้นการทำงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิต หลายองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของพนักงาน การมีสุขภาวะที่ดีในองค์กร หรือการทำงานอย่างมีความสุขนั่นเอง ที่จะสร้างความแตกต่างขององค์กรและจะเป็นจุดแข็งที่เสริมสร้างขีดความสามารถเชิงธุรกิจในอนาคต (ชาวนิธิวัฒน์ธนารัตน์, 2553: 7)

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีนโยบายและกิจกรรมการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม มีกิจกรรมต่างๆ ที่ทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรคิดถึงส่วนรวม สามารถทำงานเป็นทีม และสร้างความสุขในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเพื่อแผ่ความสุขไปสู่ชุมชนรอบข้างและสังคมส่วนรวม (อุทัยทิพย์เจียวิวรรณกุล และคณะ, 2556: 32-38) ซึ่งจากการศึกษาความสุขในการทำงานนั้น พบว่า บุคลากรองค์กรสร้างสุขได้ให้ความหมาย ของคำว่า “ความสุขในการทำงาน” ไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นไปที่ด้านลักษณะงานที่ทำ คือ เป็นงานที่ทำหาย เป็นงานที่ชอบ ด้านสัมพันธภาพในการทำงานทั้งจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความมั่นใจ และรู้สึกถึงความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่สร้างวิสัยทัศน์โดยเน้น “ความสุขในองค์กรเป็นเป้าหมาย” เพราะต่างเชื่อว่านั่นเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ “ผลผลิตมีคุณภาพ” และคงต้องยอมรับว่าพนักงานถือเป็นหัวใจ และมีส่วนสำคัญ

ที่จะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาให้กับองค์กร ปัจจุบันมีองค์กรมากมายที่คิดสร้างสรรค์ พยายาม และลงมือทำจริง หลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจ หลายแห่งมีวิธีการที่น่าสนใจและกำลังชื่นชมกับผลที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดถึง หลายแห่งกำลังเรียนรู้วิธีการ และนำไปทดลองใช้ (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552: 3-4)

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ผลการศึกษาที่ได้สามารถเป็นแนวทางในการวางรากฐานการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย
2. เพื่อศึกษาวิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และบุคลากรในองค์กร โดยผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

การศึกษาจากเอกสาร โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อหาแนวทางสร้างความสุขในการทำงาน โดยทำการศึกษาจากหนังสือ เอกสารวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสัมภาษณ์ในการศึกษา

การศึกษาจากภาคสนาม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร และบุคลากรในองค์กร จำนวน 14 ท่าน ซึ่งการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จะนำแนวคำถามจากการทบทวนวรรณกรรม ผสมเข้ากับประเด็นต่างๆ โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน และการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

ด้วยวิธีการใช้แบบสอบถามปลายเปิด แก่บุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จะเป็นแนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน โดยแบบสอบถามนี้ถูกแจกให้หลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเสร็จแล้ว โดยแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดเป็นจำนวน 33 แบบสอบถาม (จากทั้งหมด 58 แบบสอบถาม) โดยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะร่วมตอบแบบสอบถาม

ด้วยวิธีการมีส่วนร่วม คือ การเข้าร่วมกิจกรรมสร้างสุขขององค์กร และวิธีการสังเกตจากการเข้าร่วมกิจกรรม และสภาพแวดล้อมในองค์กร

ขอบเขตในการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประเด็นที่ทำการศึกษา คือ ความสุขในการทำงานของบุคลากร และการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย

ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาองค์กรที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นองค์กรแห่งความสุขจากโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลาย ซึ่งได้แก่ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นจำนวน 2 องค์กร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์

เชิงลึก โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม - ธันวาคม 2557

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในครั้งนี้ ผู้ศึกษาสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

ความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุข สามารถสรุปความสุขในการทำงานขององค์กรสร้างสุข ซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้ง 5 ประการ อันประกอบไปด้วย

1. ความสุขจากลักษณะของงานจากการศึกษาพบว่า ความสุขที่เกิดจากลักษณะงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุข ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ คือ (1) การได้ทำงานที่รัก ที่ชอบ และถนัดในสิ่งที่ทำ (2) การได้ทำงานอย่างมีอิสระ ให้อิสระในการทำงาน อิสระทางความคิด (3) มีส่วนร่วมในการทำงาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร (4) งานที่มีความยืดหยุ่น ไม่กดดัน (5) การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย และหากงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอีกด้วย

2. ความสุขจากสัมพันธภาพในการทำงาน จากการศึกษพบว่า สัมพันธภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรสร้างสุขมาจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสุขในการทำงาน โดยพบว่า บุคลากรในองค์กรสร้างสุขอยู่กันแบบครอบครัว เป็นกันเอง เหมือนพี่ เหมือนน้อง ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาก็สามารถปรึกษาหารือกันได้และรับฟังความคิดเห็นของร่วมงาน กล่าวได้ว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความราบรื่น และยังทำให้บุคลากรในองค์กรอยากมาทำงานทุกวัน ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นสุข

3. ความสุขจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานจากการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์กรสร้างสุข

ได้ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้งานเกิดประสิทธิภาพ โดยความสุขที่เกิดจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ (1) บรรยากาศในการทำงานที่อยู่กันเหมือนครอบครัว เหมือนพี่เหมือนน้อง (2) บรรยากาศในองค์กรที่มีความร่มรื่น ช่วยผ่อนคลายอาการเครียดจากการทำงาน เช่น การแข่งขันกีฬา กิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น (3) มีความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การมีแสงไฟที่เหมาะสม ห้องน้ำที่สะอาด ทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ (4) การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมในแต่ละลักษณะงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

4. ความสุขจากการได้รับการสนับสนุนสวัสดิการขององค์กร คือ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสวัสดิการที่ส่งเสริมในด้านคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบข้อบังคับที่องค์กรจัดขึ้นล้วนแล้วแต่ส่งเสริมด้านความสุขในการทำงานทั้งสิ้น เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีความชัดเจนเป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุขพร้อมที่จะทำงานให้องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพและยังสรุปได้อีกว่า องค์กรที่ทำการศึกษานั้นล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ไปจนถึงระดับบริหาร ซึ่งในด้านของสวัสดิการ และค่าตอบแทนนั้น องค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษา ก็ได้ให้ทัดเทียมกับตลาดในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจได้ว่า ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในการทำงานจากองค์กรที่ตนร่วมงานด้วย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ทำการศึกษาคือองค์กรที่มีความยุติธรรม มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีสวัสดิการที่รอบด้าน

5. ความสุขจากการได้รับการยอมรับทางสังคมจากการศึกษาพบว่า ความสุขที่เกิดจากการได้รับการยอมรับทางสังคมของบุคลากรในองค์กรสร้างสุขนั้น เกิดจาก (1) ความสุขที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลภายนอกองค์กรหรือจากสังคม เช่น เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นองค์กรที่ให้คุณประโยชน์แก่สังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง (2) การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เช่น รางวัล คำชมเชย ซึ่งถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (3) การให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าในตัวบุคลากรในองค์กร คือ องค์กรสร้างสุขให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยการให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในงาน การเชื่อมั่นในตัวบุคลากรในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจในการทำงาน และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จากผลการศึกษาสามารถสรุปการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบที่ได้รับ ดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสร้างสุขนั้น มีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ริเริ่มกิจกรรม หรืองานด้านการสร้างสุขแก่องค์กร เนื่องจากผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการผลักดัน องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรสร้างสุขนั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังขับเคลื่อนงานต่างๆ ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุขจากการศึกษาพบว่า องค์กรที่ได้ทำการศึกษามีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ การมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความเป็นเลิศทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการคำนึงถึงการสร้างคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ ทำให้ทราบอีกว่าองค์กรสร้างสุขที่ใช้ในการศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อม การสื่อสาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง จินสานสัมพันธ์ก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด

3. มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จากการศึกษาพบว่า ในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้นองค์กรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรเพื่อเป็นตัวแทนในการรับผิดชอบ ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะขององค์กร และช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมในการสร้างสุข ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น

4. การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรจากการศึกษาพบว่าองค์กรสร้างสุขมีการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึง โดยนำผลของการตอบแบบสอบถามมาประยุกต์ใช้กับ กิจกรรม หรือการปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ตนร่วมงานด้วย ใส่ใจในความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

5. การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากการศึกษาพบว่า องค์กรแต่ละองค์กรมีการดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) การจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการผลการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุขได้ให้การเอาใจใส่ต่อ

บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรที่เน้นการคัดเลือกคนดี มีทัศนคติที่ดี เข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งทำให้ได้คนที่ตรงกับลักษณะ และความต้องการขององค์กรมากที่สุด และยังให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรอย่างหลากหลาย โดยการคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก และยังเปิดรับฟังความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบสวัสดิการ หรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังมีระบบการบริหารงานที่มีความชัดเจน มีระเบียบแบบแผน มีวิธีการปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง ยังมีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่เสมอเพื่อสำรวจในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

(2) การให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชยถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ ในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร โดยการมอบรางวัล คำชมเชย และเชิดชูเกียรติในการเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร

(3) กิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรจากการศึกษาพบว่า การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรขององค์กรสร้างสุขได้คำนึงถึงความสุขในทุกด้านของบุคลากร เช่น ด้านการจัดสรรสวัสดิการและการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนสามารถวัดและเข้าถึงได้ ด้านการให้รางวัล ผลตอบแทน และคำชมเชย ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรต่างรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรวมไปถึงผลตอบแทนที่มีการสำรวจตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ด้านกิจกรรมการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน สร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมความสุขนั้น องค์กรสร้างสุขได้คำนึงถึงความต้องการ

ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการให้ได้ตรงจุด

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงานนั้น เกิดได้จากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านสวัสดิการ และการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบุตทิพงศ์ ถายะพงศ์ (2549: 103-105) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริงนั้นประกอบไปด้วย (1) การทำงานอย่างมีส่วนร่วม มีการกำหนดแผนทิศทาง ร่วมแก้ปัญหา และร่วมชื่นชมความสำเร็จขององค์กรทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) การทำงานอย่างมีอิสระและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนว่าต้องทำอะไร (3) มีความพึงพอใจในการทำงาน การที่พนักงานมีโอกาสดำเนินงานที่ตนเองถนัดจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานและทุ่มเทให้กับงานสูง (4) ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความหวังที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน (5) ความสำเร็จของงาน ควรเป็นงานที่มีความท้าทายอย่างสมเหตุสมผลและเมื่อทำแล้วพนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของผลงานและความสำเร็จดังกล่าว ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ (6) ความมีมิตรภาพ ในชีวิตการทำงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่สร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี (7) การได้รับการยอมรับนับถือทำให้พนักงานรู้สึกปิติยินดี ภาคภูมิใจในตนเอง ส่งผลทำให้รู้สึกสุขใจในการทำงานและเป็นการสร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่องด้วยผลงาน

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สิ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้นั้น ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้น จะอภิปรายผลโดยแสดงให้เห็นถึงแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมหรือการดำเนินการของกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร ในการนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนา

องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันกิจกรรม หรืองานด้านการสร้างความสุขแก่องค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับชัยนันท์ แสงสุระธรรม (2552: 7-9) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืนต้องมีนโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต (สมดุลชีวิต ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว) เช่น มีกิจกรรมพัฒนาสมอง พัฒนาครอบครัว พัฒนาคุณค่าในตัวเองพนักงาน ทั้งนี้ในการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนที่ดี หัวหน้างานขึ้นไปถึงผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ (2556: 52-60) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร พบว่า ดัชนีชีวิตตัวหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรนั้น คือ การที่ผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุขในองค์กร ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กร จึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

2. องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสร้างสุข จากการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุข มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เอื้ออำนวยในการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ผลการศึกษาข้างต้นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995: 242-245) ที่กล่าวถึงการดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายไว้ว่า องค์กรต้องสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ในระดับองค์การ หน่วยธุรกิจ และฝ่ายงาน และกลยุทธ์นี้จะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เพราะจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กรและสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000: 40-48) ที่ได้กล่าวถึง

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ จึงจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งความสุข

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการสื่อสารและถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ องค์กรควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมในการสร้างความสุขขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความผูกพันในองค์กรอีกด้วย

3. มีคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแลงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุขมีการจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือบุคลากรที่ดูแล รับผิดชอบงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะขององค์กรโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ (2556: 52-60) ที่ศึกษาในเรื่องการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรแล้วพบว่าการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดผลในวงกว้าง อาทิ การมีผู้รับผิดชอบ การกำกับดูแลนโยบายองค์กรสร้างสุข สร้างช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร สนับสนุนทรัพยากรให้มีความสำคัญเรื่องสุขภาวะว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง สอดคล้องกับองค์การอนามัยโลก (Burton, 2010 อ้างถึงในดวงเนตร ธรรมกุล, 2555: 4-6) ที่ได้กำหนดแนวทางของการสร้างเสริมสุขภาวะในที่ทำงานโดยได้กล่าวถึง การนำโปรแกรมสุขภาวะในที่ทำงานไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางและต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือ ความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ในการลงมือปฏิบัติ (do) นั้น จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบลงในแผนปฏิบัติการแต่ละแผน รวมทั้งพนักงานและตัวแทนที่รับผิดชอบ การสนับสนุน และพันธสัญญา

ลงในการปฏิบัติ

จากการศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ผู้ศึกษามีความเห็นว่ องค์กรควรมีนโยบายในการสร้างสุขในองค์กรอย่างชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีการดำเนินงานเรื่องการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการสร้างสุขต่อไป

4. การใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า องค์กรสร้างสุขได้นำแบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือในการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถามมาจัดกิจกรรม หรือโปรแกรมต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านนโยบาย สวัสดิการ รวมไปถึงกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ (2556: 52-60) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในมิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการ (Process) ซึ่งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสุข ถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการศึกษานี้

การบริหารโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ผู้บริหารและองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์กิจกรรม หรือนโยบายการสร้างสุขแก่องค์กร โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นการโหวต การร่วมทำกิจกรรม หรือการใช้แบบสอบถามในการขอความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้ทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้นด้วย

5. การสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

จากการศึกษา ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ในด้านของการจัดกิจกรรมสร้างสุขขององค์กรนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจะมีกิจกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะถูกจัดขึ้นตามความต้องการ ตามความจำเป็น หรือ

ตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นสำคัญ แต่จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่ศึกษาได้มีการจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดสวัสดิการ ด้านการให้รางวัล คำชมเชย ด้านการจัดกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ เหล่านี้จะสอดคล้องกับแนวคิด Happy Workplace เป็นหลัก

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่ได้จากการศึกษานั้น จัดได้ว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้กับองค์กรที่ต้องการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยสามารถนำวิธีการขั้นตอนในการดำเนินงานและกิจกรรมสร้างสุขที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปเป็นตัวแบบ หรือแนวทางในการปฏิบัติได้

แต่ทั้งนี้ การที่องค์กรจะนำไปปรับใช้นั้น ยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องมีวิธีการ ขั้นตอนบางประการตามผลการศึกษา ทั้งนี้ อาจเพราะบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทธุรกิจ ขนาดองค์กร เป็นต้น

ในกรณีขององค์กรที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นในการสร้างสุขภาวะองค์กรนั้น ให้มุ่งเน้นที่การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร โดยการผลักดัน ริเริ่มกิจกรรมหรืองานด้านการสร้างความสุขแก่องค์กรด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

1. การศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มในองค์กรที่เข้าร่วมโครงการถอดรหัส 102 องค์กรหลากหลายเท่านั้น ดังนั้น

การศึกษาครั้งต่อไป จึงควรศึกษาองค์กรในกลุ่มอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และครอบคลุมในทุกอุตสาหกรรม

2. องค์กรที่ทำการศึกษานี้ ทั้ง 2 องค์กร ล้วนแล้วแต่เป็นองค์กรเอกชน ดังนั้น ควรไปศึกษาในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกลุ่มหน่วยงานอิสระอื่นๆ

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรที่มีการขับเคลื่อนในด้านการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร กล่าวคือ การศึกษาลักษณะผู้นำต้นแบบ และคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในการส่งเสริมด้านการสร้างความสุขในการทำงาน

4. นำปัจจัยที่ได้จากการศึกษาไปสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบหาวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในองค์กรทั่วไป โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกระดับขององค์กร เนื่องจากว่า การศึกษาครั้งนี้ สัมภาษณ์ในส่วนของการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเฉพาะในมุมมองของผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ควรให้การสนับสนุนแก่องค์กรธุรกิจ อาจจัดโครงการสัมมนาให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงความสำคัญของการสร้างความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการเสนอแนะวิธีการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และมีสถานที่ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, ดวงเนตร ธรรมกุล, อัจศรา ประเสริฐสิน และจำเนียร ชุณหโสภาค. (2556). *Happy Workplace Index ดัชนีสุขภาวะองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ชัยนันท์ แสงสุระธรรม. (2552). องค์กรแห่งความสุข. *Productivity Corner*, 9(111), 7-9.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2553). *CSR ในองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy Workplace*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ดวงเนตร ธรรมกุล. (2555). การสร้างสุขภาวะในองค์กร (Developing Healthy Organization). *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 6(1), 4-6.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. (2552). *ร้อยความคิด...สร้างสุของค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- วุฒิพงศ์ ทยะพงศ์. (2549). *อยู่อย่างไรให้เป็นสุข*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ. (2556). *คุณภาพชีวิต การทำงานและความสุข*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2556, จาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณกุล และคณะ. (2556). *Happy 8 menu กล้องแห่งความสุข 8 ประการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Christiansen, J. A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.

Translated Thai References

- Corporate health plans. (2009). *Hundreds of ideas...creating a happy organization*. Bangkok: ThaiHealth Promotion Foundation. [in Thai]
- Jiawiwatkul, U. et al. (2013). *Happy 8 menu*. Bangkok: Happy Workplace Center ThaiHealth Promotion Foundation. [in Thai]
- Kaewdumkaeng, K., Thammakul, D., Prasertsin, A. & Chunhasopak, J. (2013). *Happy Workplace Index*. Bangkok: Happy Workplace Center ThaiHealth Promotion Foundation. [in Thai]
- Kittisuksatit, S. et al. (2013). *Quality of Life, Work and Happiness*. Nakhon Pathom: Institute for Population and Social Research, Mahidol University. [in Thai]

- Office of the National Economic and Social Development Board. (2012). *The Eleventh National Economic and Social Development Plan (2012-2016)*. Retrieved November 16, 2013, from <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf> [in Thai]
- Sangsutham, C. (2009). Organization of happiness. *Productivity Corner*, 9(111), 7-9. [in Thai]
- Thammakul, D. (2012). Developing Healthy Organization. *Journal of health science research*, 6(1), 4-6. [in Thai]
- Thayapong, W. (2006). *How to stay happy*. Bangkok: Matichon. [in Thai]
- Wasanthanarat, C. (2010). *CSR in Organization Happy with progress by Happy Workplace*. Bangkok: ThaiHealth Promotion Foundation. [in Thai]



Wassaya Wangphaicharoensuk received her bachelor Degree of Management science, major in Community Management from Silpakorn University in 2010. She is currently studying for a master's degree in Human Resource Development, National Institute of Development Administration. Thailand.



Associate Prof. Wichai Utsahajit. Ph.d. received his Ph.D. in Business Education from University of Missouri-Columbia, U.S.A. HE earned his M.B.A. (Marketing), from California State University-San Bernardino, U.S.A. and Bachelor Degree of Arts (Broadcasting) from Chulalongkorn University. He is currently Dean of School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, Thailand.