

Happy Heart: ส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน

ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ให้การให้

ลักษณะ มีแก้ว

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมในทศวรรษ 21 ที่มีความรวดเร็วแบบก้าวกระโดด สังคมกำลังมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือ เทคโนโลยีต่าง ๆ การพัฒนาเหล่านี้ส่งผลให้สังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต่าง ๆ ในฐานะหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมในเชิงเศรษฐกิจ คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลต่อการบริหารงานและสถานการณ์ความมั่นคงขององค์กรอย่างมาก ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จึงต้องเร่งปรับตัวและแสวงหาแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ท่ามกลางกระแสการแข่งขันอย่างรุนแรง คนในฐานะกลไกการขับเคลื่อนงานในองค์กรนับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรต่าง ๆ จึงเริ่มหันมาให้ความสนใจในการบริหารงานควบคู่กับการบริหารคน “แนวคิด Happy workplace” ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อ

การเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน” (จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ, 2556) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่หลาย ๆ องค์กร ได้รับนำไปปรับใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาคุณภาพของคนและงานในองค์กร เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน โดยการมุ่งเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กรเพื่อให้คนทำงานมีความสุข มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะร่วมเผชิญปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคขององค์กรไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านเครื่องมือที่ช่วยออกแบบรูปแบบกิจกรรม/ โครงการสร้างสุขในองค์กร ที่เรียกว่า “Happy 8” โดยมุ่งหวังให้คนในองค์กรได้รับการพัฒนาความสุขที่รอบด้านทั้ง 8 มิติ

“Happy Heart ความมีน้ำใจ” หนึ่งในมิติการสร้างสุขในองค์กร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนจากภายในโดยพัฒนากระบวนการคิด การเปลี่ยนแปลงจากภายใน เพื่อมุ่งให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สร้างสรรค์ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน รู้จักการแบ่งปัน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันกับคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข แต่การที่จะทำให้พนักงานมีความสุข และเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดจากภายในได้นั้น องค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันความมีน้ำใจ (Happy Heart) ระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Home model ซึ่งเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงโมเดลลักษณะองค์กรแห่งความสุข โดยเปรียบองค์กรเสมือน “บ้าน” หนึ่งหลังที่สร้างความสุขให้สมาชิกที่อาศัยอยู่ภายในบ้าน ซึ่งฐานคิดดังกล่าวได้กล่าวถึงโมเดลความสุขเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่หากสามารถทำให้เกิดขึ้นในองค์กรได้แล้วจะทำให้คนทำงานมีความสุข ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 7 ประการ และหนึ่งในนั้นคือ **“ปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในที่ทำงาน”** แสดงให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้พนักงานในองค์กรเกิดพฤติกรรมองค์กร ในลักษณะที่สร้างสรรค์ ซึ่งหากพฤติกรรมดังกล่าวของสมาชิกในองค์กรมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การพัฒนา หรือสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานที่ดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งนับเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกรักและผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อคนในองค์กรมีความรักและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแล้ว เมื่อองค์กรเผชิญกับภาวะวิกฤต ประสบปัญหา บุคลากรเหล่านี้ก็จะอยู่เคียงข้างองค์กร มีความเชื่อและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ จึงเป็นที่มาของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้องค์กรมี วัฒนธรรมองค์กรแบบ Happy Heart เป็นธรรมเนียมปฏิบัติให้กับพนักงาน และเป็นเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรจากภายใน ซึ่งหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน ย่อมสามารถฝ่าฟันอุปสรรคความยากลำบากในภาวะวิกฤตได้ดีกว่าองค์กรอื่นเสมอ

ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่างมีการกำหนดค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติตนของพนักงาน แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ การนำกิจกรรม Happy Heart ในรูปแบบต่าง ๆ เข้าไปดำเนินงานภายในองค์กรจะสามารถนำไปสู่การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจของพนักงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รักองค์กร และรักเพื่อนร่วมงาน และเป็นธรรมเนียมที่พนักงานทุกคนรับรู้ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่พฤติกรรมการให้ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ได้อย่างไร จึงเป็นที่มาของบทความนี้ ที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอรูปแบบกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรมสร้างสุขแบบ Happy Heart ที่สามารถสร้างให้เกิดธรรมเนียมปฏิบัติของพนักงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนาองค์กรโดยการเชื่อมโยงงานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กรเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งนับเป็นจุดเชื่อมต่อเข้าสู่นโยบายขององค์กรได้ในที่สุด อันจะทำให้งานสร้างเสริมสุขภาพขององค์กรมีความยั่งยืนและยังประโยชน์ต่อองค์กรต่อไปอีกด้วย

Happy Heart คืออะไร

“*ความมีน้ำใจ (Happy Heart)*” เป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่สื่อถึงความรู้สึกหรือพฤติกรรมของบุคคลในเชิงบวก ซึ่งนักวิชาการหลายท่านทั้งชาววิทย์ วสันต์นารัตน์ (2556), ศิริภัตสร วงศ์ทองดี (2552), กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้ให้คำนิยามของความมีน้ำใจ (Happy Heart) ไว้อย่างคล้ายคลึงกัน คือ การมีสุขภาพจิตใจที่ดี อยู่รวมกันกับผู้อื่นอย่างมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน รู้จักรักและใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ซึ่ง พสขน์ นิมิตรไชยนนท์ (2556) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างไปนอกเหนือจากการมีน้ำใจแล้ว ยังต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองทั้งบทบาทที่บ้านหรือในที่ทำงาน และมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเข้ามาในชีวิตด้วย

ดังนั้นอาจพอสรุปได้ว่า ความมีน้ำใจ (Happy heart) หมายถึง การที่บุคคลมีจิตใจที่ดีทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น จิตใจที่ดีต่อตนเอง คือ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการปรับตัวต่อบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม เช่น บทบาทในที่ทำงานเจ้านาย-ลูกน้อง บทบาทในครอบครัว พ่อ-แม่ เป็นต้น รวมทั้งต้องมีจิตใจที่ดีต่อผู้อื่น คือ มีความเอื้ออาทรเอาใจใส่ต่อบุคคลรอบข้าง รู้จักการแบ่งปัน และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสมด้วย เช่น การทำงานจิตอาสาภายในหรือภายนอกองค์กร เป็นต้น

เมื่อพิจารณาคำนิยามของ ความมีน้ำใจ (Happy heart) ให้แคบลงมาในมุมมองของการขับเคลื่อนงาน Happy Workplace ในองค์กร ความมีน้ำใจเป็นหนึ่งในมิติการสร้างสุขในองค์กรที่เป็นกลไกที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนโดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดจากภายใน ความมีน้ำใจ (Happy heart) ในองค์กรจึงมักถูกตีความและให้ขอบเขตคำนิยามในเชิงของการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ที่องค์กรเห็นว่า ควรส่งเสริมให้พนักงานมีน้ำใจทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น โดยผ่านกระบวนการจัดกิจกรรม/ โครงการให้พนักงานเข้าร่วม

เพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ได้มีโอกาสแสดงความมีน้ำใจ ช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน ซึ่งหากวิเคราะห์การจัดกิจกรรม/ โครงการสร้างสุขแบบ Happy Heart ในองค์กรต่าง ๆ จะพบว่า รูปแบบ วิธีการจัดกิจกรรมนั้นมีความหลากหลาย แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ซึ่ง พชชนัน นิรมิตรโชยนนท์ (2556) ได้วิเคราะห์และรวบรวมรูปแบบการจัดกิจกรรมด้าน happy heart จากหลากหลายองค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 117 โครงการ สามารถจำแนกออกเป็นจำนวน 10 รูปแบบ ดังนี้

1. การทำกิจกรรมร่วมกันนอกเหนือจากเวลาทำงาน
2. การจัดกิจกรรมพบปะผู้บริหาร
3. การทำกิจกรรมพักผ่อน/ท่องเที่ยวนอกสถานที่
4. การให้กำลังใจบุคลากรในสภาวะยากลำบาก
5. การให้ความรู้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน
6. การเชิดชูบุคลากรที่เป็นคนดีคนเก่ง
7. การให้เงินช่วยเหลือ/เงินกู้ฉุกเฉินแก่บุคลากรในสภาวะยากลำบาก
8. การจัดระบบพี่เลี้ยงและสอนงานบุคลากรใหม่
9. การจัดเลี้ยงอาหารสำหรับบุคลากร
10. การจัดบริการสายด่วนให้คำปรึกษา/ รับฟังบุคลากรที่มีปัญหา

จะเห็นได้ว่า การสร้าง Happy Heart ในองค์กรผ่านรูปแบบการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่หลากหลายเป็นกระบวนการการเริ่มต้นพัฒนาคนให้มีศักยภาพจากภายใน โดยส่งเสริมให้คนในองค์กรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ได้ทำความรู้จักกัน เมื่อคนในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งเดียวกันมากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะทำให้สังคมในที่ทำงานเป็นสังคมที่น่าอยู่ ผู้คนมีน้ำใจต่อกัน และพร้อมที่จะสร้างและส่งต่อความมีน้ำใจ (Happy Heart) ให้แก่สมาชิกในองค์กร รวมถึงขยายความมีน้ำใจสู่สาธารณะ เป็นการพัฒนามิติการสร้างสุขในองค์กรอีกหนึ่งมิติควบคู่กันไป คือ มิติของการมีสังคมที่ดี (Happy

Society) โดยการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมด้วยจิตสำนึกสาธารณะ เช่น การทำกิจกรรมเพื่อสังคม: Corporate Social Responsibility (CSR) ในรูปแบบต่างๆ เป็นการแสดงออกถึงความมีน้ำใจของคนในองค์กรต่อสังคม และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีน้ำใจต่อกัน พร้อมทั้งได้เรียนรู้บทบาทของการเป็นผู้ให้ รู้จักแบ่งปัน และยังได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับชุมชนหรือสังคมรอบข้าง นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง จะเห็นได้ว่า Happy Heart จึงไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังช่วยส่งเสริมการสร้างสุขและพัฒนาสังคมผ่านรูปแบบกิจกรรมของ Happy heart to Happy Society ได้อีกทางหนึ่งด้วย

ฐานคิดในการสร้างความมีน้ำใจ (Happy Heart)

แนวทางในการสร้างและพัฒนาความมีน้ำใจ (Happy Heart) ในองค์กรผ่านรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมองค์การที่สร้างสรรค์ มีธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจของพนักงานในองค์กรที่เป็นรูปแบบเดียวกัน อาจแบ่งพื้นฐานของหลักคิดในการพัฒนาและสร้างความมีน้ำใจ (Happy Heart) ในองค์กร ได้ใน 2 ลักษณะใหญ่ คือ

1. การพัฒนาโดยหลักคำสอนทางศาสนา

ศาสนาเป็นฐานคิดในการยึดเหนี่ยวจิตใจของมนุษย์ ที่เน้นในเรื่องของระดับจิตใจ ความรู้สึกทางอารมณ์มากกว่าเรื่องทางวัตถุ ซึ่งแต่ละศาสนาต่างมีหลักคิด และหลักคำสอนที่มุ่งให้มนุษย์ไปสู่เป้าหมายที่สำคัญของศาสนา คือ การสอนให้มนุษย์คิดดี ประพฤติดี โดยการพัฒนาจากฐานคิดภายในจิตใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์เป็นไปในรูปแบบที่สังคมคาดหวัง ซึ่งหลักพุทธธรรมในทางศาสนาที่มุ่งเน้นการก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลโดยตรงมีหลักคำสอนอยู่มากมาย ที่มีความคล้ายคลึงกับมิติของการสร้างสุขในองค์กรด้วยการพัฒนาและสร้างความมีน้ำใจ Happy Heart ในองค์กรที่มุ่งเน้นการเกื้อกูลกันระหว่างบุคคล ได้แก่

หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเสมือนเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ประกอบไปด้วย 4 ประการ ได้แก่

1) ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น คุณธรรมข้อนี้กระตุ้นให้ตระหนักอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินของที่เราหามาได้ มิใช่สิ่งจีรังยั่งยืน มนุษย์จึงควรรู้จักการแบ่งปัน ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว

2) ปิยวาจา คือ หลักในการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ เป็นหลักคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับการพูด เพราะเชื่อว่าการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ดังนั้นการพูดด้วยปิยวาจา จะทำให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและมีไมตรีที่ดีต่อกัน

3) อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพัตติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

4) สمانัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพัตติเสมอด้านเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่น มีความสม่ำเสมอในการประพัตติตน ซึ่งเป็นหลักคุณธรรมที่หากนำไปปฏิบัติตนในที่ทำงาน จะสามารถเป็นเครื่องมือพัฒนาความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกันได้อีกด้วย

และในทางพระพุทธศาสนายังมีหลักธรรมคำสอนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น หลักพรหมวิหาร 4 ที่เป็นหลักธรรมประจำใจและกำกับความประพัตติเพื่อให้ดำรงตนและปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม หรือ หลักฆราวาสธรรม 4 เป็นหลักธรรมสำหรับการดำเนินชีวิตในทางโลกสำหรับบุคคล หลักธรรมคำสอนเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นหลักในการปฏิบัติตนที่เป็นสัจธรรม หากนำไปเป็นแนวทางในการประพัตติ ปฏิบัติ ย่อมทำให้

เป็นบุคคลที่สังคมพึงปรารถนาและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ เช่น การแบ่งปัน สิ่งของของตนแก่ผู้อื่น การเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน การประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ความเป็นผู้มีต้นสมำเสมอ วางตนเหมาะสม รู้จัก ความเสียสละ ความแบ่งปัน และมีน้ำใจต่อส่วนรวม เป็นต้น ซึ่งหากพฤติกรรม ดังกล่าวถูกสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สมาชิกในองค์กรรู้จักการวางตัว มีความ เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า องค์กรนั้นย่อมมีบรรยากาศ การทำงานที่ดี สมาชิกในองค์กรมีความรัก ความเอาใจใส่ระหว่างกันเพิ่มขึ้น ตามไปด้วย

นอกเหนือจากหลักคำสอนของศาสนาพุทธแล้ว ทุกศาสนาก็ล้วนแล้ว แต่มีหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตในเรื่องของความเสียสละ การรู้จักให้ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ หรือแบ่งปัน เช่น ในศาสนาอิสลามได้มีการกำหนดหลักการให้ชาวมุสลิม มีการบริจาคทาน หรือที่เรียกว่า ซะกาต เป็นการบริจาคสิ่งของแก่ผู้ยากจนหรือ สมควรได้รับความช่วยเหลือ เป็นหลักคำสอนที่มุ่งเน้นให้รู้จักการแบ่งกัน และ การให้ เป็นต้น หรือในทางศาสนาคริสต์ที่มีความเชื่อตามหลักศาสนาว่า มนุษย์ ทุกคนล้วนเป็นพี่น้องกัน คริสต์สอนให้มนุษย์รักพระเจ้า และรักมนุษย์ด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายของการดำเนินชีวิตตามคำสอนของศาสนาคริสต์ คือ การดำเนินชีวิต ที่มีความรักความเมตตาปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข จะเห็นได้ว่าทุกศาสนา ต่างมีหลักคิดที่มุ่งเน้นให้คนประพฤติดี ปฏิบัติดี รู้จักการให้ และไม่เบียดเบียน ซึ่งกันและกัน

การสร้าง Happy Heart ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนากระบวนการคิด ภายในจิตใจของคนให้เกิดความรัก ความมีน้ำใจต่อกัน จึงมีความคล้ายคลึงกับ หลักคำสอนต่าง ๆ ในทางศาสนา ที่สามารถเชื่อมโยงเพื่อเป็นฐานคิดในการพัฒนา จิตใจของคนในองค์กรได้ โดยเริ่มต้นการพัฒนาระบวนการคิดในระดับของ ปัจเจกเอง คือ การที่บุคคลมีความคิด ความเชื่อทางศาสนาเป็นหลักคำสอนและ เหนี่ยวนำจิตใจให้คิดดี ปฏิบัติดี รวมทั้งการพัฒนาโดยการส่งเสริมจากองค์กร โดยการจัดกิจกรรมสนับสนุนทางศาสนา เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมและ

ซึมซับหลักคิดทางศาสนา เพื่อหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีพื้นฐานทางจิตใจที่ดี รู้จักเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลกันระหว่างคนในองค์กรด้วย ดังนั้นการนำหลักธรรมในทางศาสนาเข้ามาเป็นหลักยึดในการประพฤติ ปฏิบัติตนนั้น จะทำให้บุคคลมีหลักคิด ในการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออกในเชิงบวก ซึ่งหลักปฏิบัติดังกล่าว เป็นฐานคิดที่เชื่อมโยงกับความเชื่อและความศรัทธาในศาสนาของตัวบุคคลเอง ย่อมเป็นการพัฒนากระบวนการความคิดจากภายในได้อย่างแท้จริง

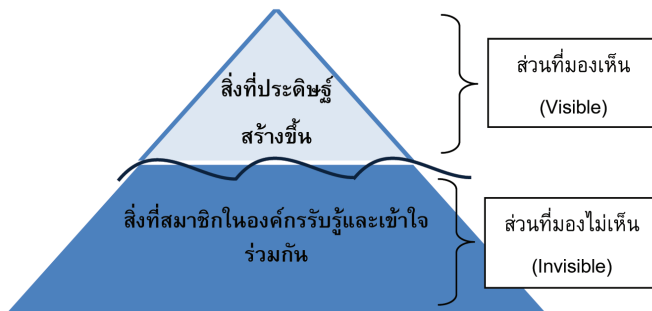
2. การพัฒนาโดยเครื่องมือบริหารองค์กรสมัยใหม่

การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน มีแนวคิด เครื่องมือและกลยุทธ์ทาง การบริหารมากมายที่ถูกพัฒนาและนำมาใช้ในการบริหารงานองค์กร เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Benchmarking) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบ การในการบริหารจัดการและการแข่งขันขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ บริหารจัดการภายใน เป็นกรอบแนวปฏิบัติในเชิงความคิดและพฤติกรรมของ คนในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถกำหนดได้โดยกลวิธีต่างๆ การจัดกิจกรรม Happy workplace ในองค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งกลวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการ หล่อหลอม และหลอมรวมพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ตามที่องค์กรคาดหวังได้ ซึ่งกระบวนการสร้างและพัฒนาความมีน้ำใจ (Happy Heart) ที่มุ่งเน้นการเกื้อกูลกันระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยใช้วัฒนธรรม องค์กรจะทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดมีความยั่งยืน เพราะธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กร หากสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้แล้วจะหยั่งรากลึก กลายเป็นประเพณี ที่ถูกถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปสู่สมาชิกรุ่นอื่นๆ ต่อไปด้วย ซึ่งในบทความนี้ ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความ เข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือดังกล่าวมากขึ้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนงาน Happy Workplace ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

■ วัฒนธรรมองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กร” หรือ “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง ซึ่งพรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (ม.ป.ป.) ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2553) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างคล้ายคลึงกัน คือ ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้นๆ เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติส่วนบุคคล โดยลักษณะร่วมนั้นจะต้องเอื้อหรือส่งเสริมให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่ง อำพร ไตรภักทร (2550) มองว่าลักษณะร่วมดังกล่าวจะถูกกำหนดมาจากปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในที่ทำงาน ของคนในกลุ่ม เป็นการรวมพฤติกรรมของผู้คนในองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ ลักษณะการทำงาน ภาษาการทำงาน การให้ลำดับความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ของคนในองค์กร และระบบการทำงานแบบเดียวกัน

Kinicki and Williams (2006) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ กัน คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้เป็น 2 ส่วน คือ



แผนภาพที่ 7 การแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กร

Kinicki and Williams (2006)

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิ รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ อาทิ ค่านิยมที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่นคุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ เป็นต้น

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึง ฐานคติพื้นฐานของคนในองค์กรที่มีแบบแผนมาจากการเรียนรู้และปฏิบัติสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม องค์กรที่ทำงานเดียวกัน และกลายเป็นแนวทางในการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนักซึ่งแบบแผนดังกล่าวมักจะถูกถ่ายทอดผ่านสมาชิกในองค์กรจากรุ่นสู่ รุ่นต่อไป

ปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งต่างก็ตระหนักและหันมาให้ความสนใจในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ เช่น บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด มหาชน (แผนงานองค์กรสุขภาวะ องค์กรภาคเอกชน, 2552) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่รับแนวคิด Happy Workplace เข้าไปดำเนินงานภายในองค์กร และได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในที่ทำงาน ให้คนทำงานภายในองค์กรรู้สึกผ่อนคลาย และทำงานอย่างมีความสุข โดยการยกเลิกการตอกบัตรเข้างาน ยกเลิกการเขียนใบลาต่างๆ แต่ปรับเปลี่ยนเป็นการให้หัวหน้าสังเกตการเข้างาน การลาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้การพูดคุยถึงสาเหตุความจำเป็น และจัดสรรเวลาให้ไปทำธุระโดยไม่เบียดเบียนการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเอาใจใส่กัน เอื้ออาทรกันระหว่างพนักงาน

ในองค์กรด้วย หรือในบริษัทขนาดใหญ่อย่างบริษัท CP ALL จำกัด มหาชน (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด มหาชน, 2555) ที่มีเอกลักษณ์ที่เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกผ่านคำพูดที่พนักงานทุกคนต้องกล่าวทักทายลูกค้า ซึ่งหลายๆ คนคงคุ้นชิน เช่น เซเวน อีเลฟเวน สวีตตี้เค หรือ รับชมมจีบชาลาเปา เพิ่มไหมคะ คำพูดเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงเอกลักษณ์ที่เป็นรูปแบบเดียวกันของพนักงานในองค์กร

จะเห็นได้ว่า องค์กรต่าง ๆ ต่างก็พยายามปรับเปลี่ยนและสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ ๆ เพราะคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าวัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงที่ไม่ทันต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการก้าวขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในขณะเดียวกันก็ต้องจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์กร

■ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเครื่องมือบริหารองค์กรสมัยใหม่ ถูกแบ่งลักษณะประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างหลากหลาย และมีหลายแนวคิดที่กำลังเป็นที่สนใจของสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture) วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง (Change Culture) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture) เป็นต้น

วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ก็เป็นอีกหนึ่งรูปแบบที่องค์กรหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบันมักมีการออกแบบรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าว คือ มีลักษณะของการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ให้มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานที่มุ่ง

ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม และสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (ม.ป.ป.) ได้แบ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน

1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

วัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีลักษณะและองค์ประกอบที่มีความหลากหลายแต่ก็มีความคล้ายคลึงในเป้าหมาย ที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยผ่านการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ แต่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์จะเป็นพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรมสร้างสุขแบบ Happy Heart ประสบความสำเร็จ เกิดผลลัพธ์ที่คนในองค์กรมีธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจของพนักงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รักองค์กร และรักเพื่อนร่วมงาน และเป็นธรรมเนียมที่พนักงานทุกคนรับรู้ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนจึงขอนำเสนอรูปแบบ กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรมสร้างสุขแบบ Happy Heart ที่นำค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นฐานคิดในการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรมฯ ผ่านกรณีศึกษาขององค์กร บริษัท ไทยซัมมิต ฮาร์เนส จำกัด มหาชน (THAISUMMIT HARNESS PUBLIC CO., LTD.) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ ที่เอื้อให้กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรมสร้างสุขแบบ Happy Heart เกิดผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้อย่างชัดเจน

กรณีศึกษา Happy Heart สุ่วัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ไทยซัมมิต ฮาร์เนส จำกัด มหาชน (THAISUMMIT HARNESS PUBLIC CO., LTD.)

บริษัท ไทยซัมมิต ฮาร์เนส จำกัด มหาชน เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัท ไทยซัมมิต ฮาร์เนส กรุ๊ป (TSH Group) เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนสายไฟและแถบพลาสติกเคลือบกาวเพื่อประกอบในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีพนักงานจำนวนทั้งหมด 3,000 คน นับเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ภายใต้การบริหารของ คุณพีระพงษ์ สุนทรวิภาต โดยมีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์หลักของกลุ่มบริษัท TSH Group ที่ว่า

“เรามุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำให้ผู้ซบซึ่ทั่วโลกเข้าถึงยานพาหนะที่มีประสิทธิภาพสูง, ปลอดภัย, มีคุณภาพดี และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยการส่งมอบชิ้นงานที่มีราคาเหมาะสม ด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าว เราเชื่อว่าจะสามารถทำให้ลูกค้าของเราประสบความสำเร็จ, ทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และทำให้สังคมดีขึ้น”

จะเห็นได้ว่า ภายใต้วิสัยทัศน์หลักขององค์กรที่มุ่งพัฒนาคุณภาพของชิ้นงานที่ผลิตแล้ว ยังมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานควบคู่กันไปด้วย บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ เองจึงเป็นหนึ่งในหลาย ๆ บริษัทที่ได้เริ่มนำแนวคิด Happy Workplace เข้าไปเป็นแนวทางในการสร้างสุขและพัฒนาคนในองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทำงานให้สูงขึ้น ดังปรัชญาของบริษัทที่ว่า "Before We build parts, We build People" พนักงานทุกคนเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุด ซึ่งทางองค์กร คณะผู้บริหารและคณะทำงานต่างก็มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทำงาน

■ กิจกรรม Happy Heart

“พนักงานต้องรู้จักมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนมนุษย์รู้จักให้เยอะๆ ไม่ได้เป็นผู้รับอย่างเดียว เมื่อให้เยอะๆ เขาก็จะมีความสุขในการให้ เขาจะให้อย่างพอที่จะทำให้ไหว มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันแล้วเผื่อแผ่ไปยังคนรอบข้าง” คำกล่าวของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ หนึ่งในคณะทำงาน Happy workplace ที่ต้องการจัดกิจกรรม Happy Heart เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีจิตใจของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งการให้ภายในองค์กรของตนเองและภายนอกองค์กรด้วย

บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ เองจึงมีรูปแบบการจัดกิจกรรม Happy Heart ที่ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งทางคณะทำงาน Happy Workplace มุ่งหวังที่จะส่งเสริมให้พนักงาน ได้แสดงออกโดยการเสียสละ เห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ และมีจิตอาสา ดังนั้นกระบวนการจัดกิจกรรมและรูปแบบกิจกรรม Happy Heart ของบริษัทฯ จึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่พัฒนากระบวนการคิดภายในของบุคลากร

เพียงอย่างเดียว แต่เน้นและส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรม มีโอกาสได้แสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อกัน และแสดงความมีน้ำใจต่อสาธารณะด้วย ซึ่งกระบวนการจัดกิจกรรม Happy Heart ภายใต้อาณัติวัฒนธรรมองค์กร จนกระทั่งสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ มีกระบวนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

■ กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรม Happy Heart ภายใต้อาณัติวัฒนธรรมองค์กร

1. **จัดตั้งคณะทำงานกรรมการ Happy Workplace** บริษัทใช้หลักการมีส่วนร่วมจากพนักงานในทุกส่วน โดยการคัดเลือกตัวแทนของพนักงานทุกฝ่ายขององค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 27 คน เข้าร่วมเป็นคณะทำงานกรรมการ Happy Workplace โดยมีการแต่งตั้งนักสร้างสุของค์กรซึ่งเป็นพนักงานที่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับงาน Happy workplace จากหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรผู้จัดการงานสร้างสุข หลักสูตรนักสร้างสุของค์กรด้วย MapHR เป็นต้น เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา คำแนะนำในการจัดทำแผนกิจกรรม Happy Workplace พร้อมงบประมาณในแต่ละปี

2. **ประกาศภารกิจงาน Happy Workplace** เป็นนโยบายการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารมีการประกาศงาน Happy Workplace เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารงานองค์กรในปี 2014 ภายใต้อาณัติภารกิจเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจที่อยู่ภายใต้ความดูแลและบริหารจัดการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และคณะทำงานสร้างสุของค์กร

ซึ่งการประกาศงาน Happy Workplace ให้เป็นหนึ่งในนโยบายการบริหารงานขององค์กรก็เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งพัฒนาและต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร นอกเหนือจากนั้นองค์กรเองยังได้รับประโยชน์จากการดำเนินงาน Happy Workplace ในด้านการบริหารจัดการบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย เห็นได้จากบทสัมภาษณ์คุณพิระพงษ์ สุนทรวิภาต ผู้บริหารบริษัท ไทยซัมมิท เทป จำกัด ที่ว่า

“ทุกปีเราก็ทำวิจัยด้านทัศนคติของพนักงาน (Evaluation action) ที่มีต่อบริษัทว่าพนักงานจากการที่เราทำงาน Happy Workplace ช่วยให้พนักงานได้เข้าใจและมีความสุข ได้เข้าใจบทบาทของเขาในฐานะที่เขาเป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลแต่ละบทบาทที่สอดคล้องต้องกัน แล้วก็เวทีน้ำหนักให้มันได้เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ทำดีที่สุดก็คือความสุข เมื่อความสุขเกิดขึ้นความผูกพันในองค์กรก็จะเกิดขึ้น การลาออกก็จะน้อยลง ประโยชน์มันเยอะแยะ”

ซึ่งทางผู้บริหารเองมองว่า การทำ Happy workplace ในองค์กร นอกจากจะช่วยให้พนักงานมีความสุขเพิ่มมากขึ้นด้วยแล้ว ยังทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงพฤติกรรมและทัศนคติต่อองค์กร พนักงานมีความสุขพึงต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งการออกแบบกิจกรรมโดยคำนึงถึงพื้นฐานหรือบริบทขององค์กร โดยการนำวัฒนธรรมหลักขององค์กรมาเป็นฐานคิดในการออกแบบกิจกรรม ทำให้ภายหลังการจัดกิจกรรม พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องและเป็นไปตามวัฒนธรรมหรือค่านิยมหลักที่องค์กรคาดหวังให้มีความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมเหล่านั้นได้

3. กำหนดเป้าหมายของโครงการ/ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร การดำเนินกิจกรรม Happy Heart เป็นหนึ่งในมิติการสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace) ซึ่งองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายหลักของการจัดโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าว เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตของพนักงานให้สมดุลกับทักษะการทำงาน (Work-Life Balance) และสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่ง โดยนำวัฒนธรรมหลักขององค์กรมาออกแบบรูปแบบกิจกรรม โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด มหาชน

หากพิจารณาจากแผนภาพดังกล่าว ตามกรอบลักษณะพื้นฐานของ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ใน 4 มิติ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมหลักขององค์กร ทั้ง 9 ข้อมีลักษณะแตกต่างกันไปตามมิติของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) จะเห็นได้ว่า องค์กรมีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของ ลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน โดยกำหนดให้วัฒนธรรมองค์กร ใน 9 มิติเป็นเป้าหมายหลักทางพฤติกรรมการทำงานของทุกคน

มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรมีค่านิยม และ พฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ ซึ่งองค์กรเน้นในเรื่อง ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความเป็นผู้นำ (Leadership) สมาชิกในองค์กรควรมี ความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ เพื่อแก้ปัญหาอย่างถาวร รวมทั้งกล้าแสดง ความคิดเห็นทั้งใน-นอกที่ประชุม และครองคุณสมบัติความเป็นนักฟัง-อ่าน และ นักวิเคราะห์ที่ดี ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์และพยายามหา

แนวทางใหม่ๆ เปรียบเทียบกับแนวทางเดิม รวมทั้งมีการส่งเสริมการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทั้งจากองค์กรและตนเอง คือ บุคคลควรใฝ่รู้และเรียนรู้ พัฒนาตนเองทั้งการเสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนของตนเองอย่างต่อเนื่อง

มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร เน้นการทำงานที่มีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรและสมาชิก ซึ่งองค์กรมีการทำพันธสัญญา (Commitment) เป็นการคุณสมบัติของการรักษาสัญญาที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารถึงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี มีความตรงต่อเวลา ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและตรงเวลาให้กับลูกค้า รวมทั้งการสื่อสารและกำหนดให้พนักงานมีความตระหนักเรื่องต้นทุน (Cost of realization) ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ไม่ผลิตของเสีย เป็นหนึ่งในการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายขององค์กร

มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม จะเห็นได้ว่า มีค่านิยมร่วมในหลายข้อที่สอดคล้องกับมิตินี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันทีมไปสู่เป้าหมาย โดยการสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน โดยหมั่นพัฒนาความสัมพันธ์ คือควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเชื่อมั่นและไวใจซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) ในด้านของความมีจิตสำนึกทั้งต่อตนเองและจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสาธารณะเพื่อแสดงบทบาทเป็นพลเมืองที่ดีต่อสังคม รวมถึงมีจิตสำนึกด้านบริการ (Service Mind) และมีคุณธรรม (Morality) มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส พร้อมเสมอสำหรับการถูกตรวจสอบ

ตรงไปตรงมาในทุกสถานการณ์ และยึดมั่นในหลักความเป็นจริงและถูกต้อง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว

จะเห็นว่า วัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมทั้งหมด 9 ข้อของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส หากแบ่งตามกรอบมิติของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่หากเกิดหรือถูกกำหนดในองค์กรใดๆ แล้ว มักจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน เกิดความพึงพอใจทั้งต่อความสำเร็จในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจต่อบุคคลในด้านมิติสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส พบว่า เป้าหมายของโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ที่มุ่งพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับมิติมุ่งมิติสัมพันธ์ (Affinitive) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ค่านิยมหลักขององค์กร คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) จิตสำนึกด้านบริการ (Service Mind) และมีคุณธรรม (Morality) ซึ่งนำไปสู่การออกแบบกิจกรรม Happy Heart ให้สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว เพื่อมุ่งหวังให้พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมได้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยจะใช้กระบวนการและเครื่องมือ Happy Workplace ในการสร้างความสมดุลและความเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. Happy 8 Menu & 4G (Good Safety, Good Attitude, Good Health, Good Environmental)
2. Happinometer (วัดระดับความสุขของพนักงาน)
3. Happy Workplace Index (วัดสุขภาวะองค์กร)
4. Happy Home Model (เสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ)
5. Happy HEHA: Holistic Enterprise Happiness Approach (การสร้างสุขให้กับพนักงานพร้อมกับการพัฒนาผลผลิตภาพขององค์กร)

4. เริ่มต้นจัดทำแผนกิจกรรม (Kick off) คณะกรรมการ Happy Workplace ใช้เครื่องมือในการประเมินระดับความสุขของพนักงานในองค์กร ด้วยเครื่องมือ Happinometer ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับวัดระดับความสุขระดับบุคคล จากนั้นจึงนำผลลัพธ์ความสุขระดับบุคคล ไปวางแผนและออกแบบกิจกรรมสร้างสุข Happy Heart ซึ่งการออกแบบกิจกรรมต้องอยู่ภายใต้บริบทที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทด้วย โดยแนวทางการออกแบบกิจกรรมมาจาก 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ

- 1) ออกแบบจากผลลัพธ์ความสุขระดับบุคคลที่วัดได้
- 2) ออกแบบจากสภาพความเป็นจริงและความต้องการของพนักงานภายในองค์กร

5. การดำเนินกิจกรรมตามแผน คณะทำงานจะเป็นผู้นำกิจกรรม Happy Heart ที่ออกแบบไว้ ไปดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ มีกิจกรรม Happy Heart ที่ส่งเสริมให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์กร และมุ่งหวังให้พนักงานได้แสดงออกโดยการเสียสละ เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีจิตอาสาเห็นใจในเพื่อนมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนขอจำแนกวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม Happy Heart ของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 1 รูปแบบกิจกรรม Happy Heart ของบริษัท บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด มหาชน

วัตถุประสงค์	รูปแบบการจัดกิจกรรม
พัฒนาความมีน้ำใจในตัวบุคคล	- กิจกรรม Harness in love safe love safe life การบริจาคโลหิต เป็นกิจกรรมที่มีการจัดอย่างต่อเนื่องมาจนกลายเป็นประเพณีปฏิบัติของชาวไทยซัมมิทฯ โดยจะจัดให้มีการบริจาคโลหิตปีละ 4 ครั้ง โดยองค์กรจะเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมตามความสมัครใจ เพื่อเป็นการฝึกให้พนักงานมีจิตสำนึกสาธารณะในการให้ และเสียสละ
พัฒนาความมีน้ำใจระหว่างพนักงานในองค์กร	- กิจกรรมรดน้ำดำหัวผู้บริหารในวันสงกรานต์ เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงการสร้างคามผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งต่อองค์กร โดยการดูแลและเอาใจใส่และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใกล้ชิดกับผู้บริหารมากขึ้น
- มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน - มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน	- กิจกรรมการจัดอวยพรวันเกิดพนักงาน ในแต่ละเดือนพนักงานที่มีวันคล้ายวันเกิดของเดือนจะมีโอกาสร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับผู้บริหาร และรับคำอวยพรและของขวัญวันเกิดจากผู้บริหาร เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งนับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้วย

วัตถุประสงค์	รูปแบบการจัดกิจกรรม
	- กิจกรรมเพื่อนเยี่ยมเพื่อน โดยทางบริษัทจะจัดให้มีตัวแทนของหัวหน้างานและเพื่อนพนักงานเดินทางไปเยี่ยมเพื่อนร่วมงานที่ป่วย เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความมีน้ำใจและความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และเป็นการลดภาวะความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเนื่องจากการขาดงานบ่อย - กิจกรรมช่วยเหลือเพื่อนพนักงานที่ประสบภัยพิบัติ นำพนักงานในโรงงานจากแผนกต่างๆ ที่สมัครใจเข้าร่วม นำของบริจาคไปช่วยเหลือพนักงานที่ถูกน้ำท่วมถึงบ้าน เป็นกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความมีน้ำใจในยามที่เพื่อนร่วมงานอยู่ในภาวะยากลำบาก
พัฒนาความมีน้ำใจของพนักงานต่อสังคม	- กิจกรรมการเลี้ยงอาหารกลางวันสำหรับเด็ก ผู้พิการ ผู้สูงอายุ เป็นกิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานรู้จักเอื้อเฟื้อแผ่ความรัก มีความน้ำใจ สู่สาธารณะ เป็นกิจกรรมในเชิง Happy Heart to Happy Society อีกด้วย

นอกเหนือจากกิจกรรม Happy Heart ที่เน้นการส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างพนักงานโดยตรงแล้ว ยังมีกิจกรรมสร้างสุขในมิติอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่องต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความคิดและทัศนคติของตัวบุคคล เช่น การนิมนต์พระเข้ามารับบาตรทุกเช้า เป็นกิจกรรม Happy Soul ที่องค์กรมีความเชื่อว่าการส่งเสริมและให้พนักงานเข้าถึงศาสนาได้ง่ายภายในที่ทำงานจะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานได้ เมื่อมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม จะนำไปสู่การพัฒนาจิตใจของพนักงาน พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในเชิงบวก สุดท้ายย่อมส่งผลที่ดีต่อสัมพันธภาพระหว่างพนักงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

6. การประเมินผลและสรุปผลการจัดกิจกรรม คณะทำงาน Happy Workplace ทำสรุปผลความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อกิจกรรม Happy Heart รูปแบบต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ รวมทั้งใช้วิธีพูดคุย และสังเกตปฏิกิริยา รวมทั้งพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานทั้งก่อนระหว่างและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม และจัดทำเป็นรายงานทั้งเพื่อเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based) นำเสนอต่อผู้บริหาร และเพื่อนำผลการประเมินความพึงพอใจที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป

ผลลัพธ์จากกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ ซึ่งถูกออกแบบโดยใช้วัฒนธรรมองค์กรมาเป็นฐานคิดในการกำหนดรูปแบบและเป้าหมายของกิจกรรม ทำให้พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรในหลายด้าน แสดงให้เห็นว่า การจัดกิจกรรม Happy Heart ที่ส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะทำให้พฤติกรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดและคาดหวังไว้ ที่เห็นเด่นชัด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่องค์กรมีความคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันทีมไปสู่เป้าหมาย โดยการสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน (ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน,

ผู้ใต้บังคับบัญชา) โดยหมั่นพัฒนาความสัมพันธ์ คือ ควรมีมนุษย์สัมพันธ์ดีและสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

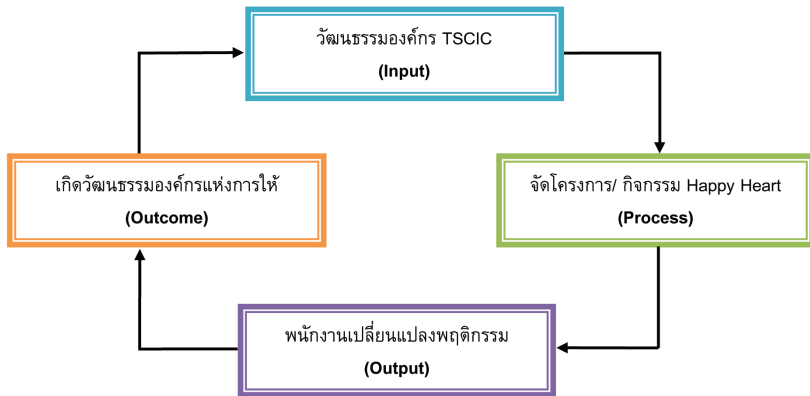
การจัดกิจกรรม Happy Heart ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร โดยมีการออกแบบรูปแบบกิจกรรมโดยใช้วัฒนธรรมดั้งเดิมที่องค์กรกำหนดไว้เป็นฐานคิด ดังนั้นการจัดกิจกรรม Happy Heart จึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรตามวัฒนธรรมหลักขององค์กร ในเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้เป็นทีมเวิร์คมากขึ้น เห็นได้จากคำบอกเล่าของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ในหลาย ๆ ประโยค เช่น

“บรรยากาศในการทำงานระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน พนักงานกับพนักงาน พนักงานพูดคุยกันมากขึ้นในการทำกิจกรรมร่วมกันถึงจะอยู่คนละแผนกก็ตาม พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างพนักงานด้วยกัน หัวหน้างานกับพนักงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น”

“การทำงานเป็นทีมดีขึ้นเห็นชัดมาก การทะเลาะกระทบกระทั่งกันแทบไม่มีแล้ว ภาวะตรงนี้เริ่มหายลงเพราะว่าทุกคนรู้จักมีเมตตาต่อกัน เอื้อเฟื้อต่อกัน ให้อภัยกันมันก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น”

“การผลิตของเสียต่ำลง เพราะการสื่อสารระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่าย QA ดีขึ้น QA เริ่มเข้าหาฝ่ายผลิตมากขึ้น เพื่อจะบอกว่าอะไรลูกค้าต้องการอะไรลูกค้าไม่ต้องการ ทำงานแบบนี้เพื่อแก้ไขนิดๆ หน่อยๆ เพื่อไม่ให้เจอ Reject ในการผลิต”

ซึ่งจากกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรม Happy Heart ภายใต้งานคิดวัฒนธรรมองค์กร ที่กล่าวมาทั้งหมดใน 6 ขั้นตอน ผู้เขียนสรุปออกมาเป็นโมเดลการดำเนินงานง่ายๆ ด้วยวงจรทฤษฎีระบบ (Systems theory) ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 9 สรุปกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรม Happy Heart

จากแผนภาพจะแสดงวงจรของกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรม Happy Heart โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กร TSCIC ของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และเป็นฐานคิดในการออกแบบกิจกรรม/ โครงการ Happy Heart ขององค์กร และมีกระบวนการในการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เป็นเครื่องมือซึ่งสามารถนำไปสู่ผลตามเป้าหมายของโครงการ (Output) คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติของพนักงานในองค์กรได้ และหากมีกิจกรรม/ โครงการ Happy Heart ที่ช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) ได้ในที่สุด คือ เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการให้ได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแห่งการให้ดังกล่าวอาจสอดคล้องกับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่เลยก็ได้ ซึ่งจะตีกลับเข้าสู่ปัจจัยนำเข้าขั้นแรก (Input) ของวงจร และดำเนินงานวนไปเรื่อย ๆ ตามวงจรดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนโครงการหรือกิจกรรม Happy Workplace บนพื้นฐานหรือบริบทเดิมขององค์กรในองค์กร จะทำให้โครงการหรือกิจกรรมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จและดำเนินกิจกรรมได้อย่างราบรื่นด้วย

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ Happy Heart ผู้วัฒนธรรมองค์กรแห่งการรัก

หากพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ ประสบความสำเร็จ เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่มุ่งหวังให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานประกอบการ บุคลากรทุกฝ่ายมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน พนักงานมีธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจและปฏิบัติสืบทอดกันจนกลายเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ตั้งไว้ อาจมีปัจจัยสนับสนุนในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

1. **ผู้บริหาร** มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานและขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ที่จัดขึ้นภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารของบริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ มีความเข้าใจทั้งในเชิงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับงาน Happy workplace และกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ทำให้โครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ที่จัดขึ้นได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ทั้งในส่วนของนโยบาย งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนสถานที่ในการจัดกิจกรรม

2. **นโยบาย Happy Workplace ที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง** นโยบายการบริหารงานองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดได้จริง ทำให้บุคลากรในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบโครงการฯ สามารถขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ได้ง่ายและมีโอกาสสำเร็จสูง เนื่องจากมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

3. **การออกแบบรูปแบบหรือการดำเนินกิจกรรม Happy Heart มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมขององค์กร** มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ของโครงการให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมดั้งเดิมที่องค์กรตั้งไว้ ทำให้การดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และบริบทหรือพื้นฐานของในองค์กร ทำให้เอื้อต่อการจัดโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

4. มีเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนสฯ ได้ส่งบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับภารกิจงาน Happy workplace ในองค์กร เข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานสุขภาวะองค์กรจากหน่วยงาน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จากเวทีการอบรมต่างๆ เช่น การอบรมผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร การอบรมเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข ด้วย MapHR เป็นต้น ผู้รับผิดชอบตามกรอบภาระงานที่ประกาศเป็นนโยบาย Happy workplace จึงมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนิน กิจกรรมหรือโครงการทั้งเครื่องมือในการสำรวจข้อมูล เครื่องมือในการออกแบบ กิจกรรม และเครื่องมือในการประเมินผลโครงการ ทำให้การขับเคลื่อนงาน โครงการ/ กิจกรรม Happy workplace ในมิติต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดำเนินโครงการ/ กิจกรรมมีความต่อเนื่อง บริษัท ไทยซัมมิทฯ มีการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart มาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในช่วง ปีหลัง ค่าการวัดผลจากเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) ในด้าน Happy Heart จะมีค่าสูงมากขึ้นและอยู่ในระดับที่องค์กรพึงพอใจแล้ว แต่การจัดกิจกรรมยังคงมีต่อเนื่องในทุกปีเพียงแค่เปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรมากขึ้น นอกเหนือที่จะ ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังทำให้ พนักงานได้ฝึกฝนและรู้สึกเคยชินกับการให้ทั้งในองค์กรและมีจิตสำนึกการให้ ต่อสาธารณะด้วย

unสรุป

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พฤติกรรมและทัศนคติคนในองค์กรเกิดพฤติกรรม องค์กรที่ดีหรือเป็นไปเนเชิงสร้างสรรค์ ตามเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม Happy Heart ที่มุ่งหวังให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมของ คนในองค์กร เกิดธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจที่แสดงต่อกันระหว่าง

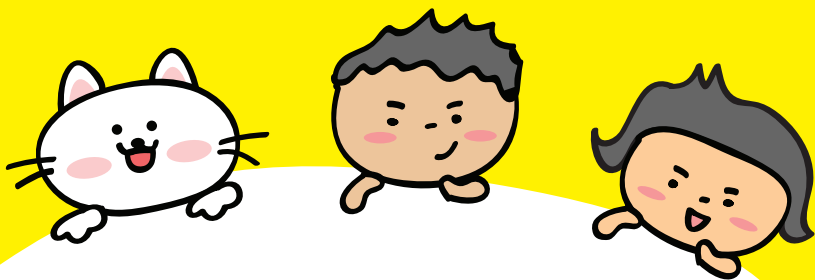
พนักงาน หรือความมีน้ำใจของพนักงานต่อสังคม รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รักองค์กร และรักเพื่อนร่วมงาน มักเริ่มต้นที่การมีผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่ทำ รวมทั้งมีการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น การประกาศนโยบาย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน และมีระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องเอื้อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวก รวมทั้งความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรม Happy Heart ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน กับการแสดงความมีน้ำใจ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนสามารถพัฒนากลายเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจรูปแบบใหม่ของพนักงานในองค์กร หรือ พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมดั้งเดิม ที่องค์กรกำหนดไว้

แต่นอกจากนั้นปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นค่านิยม ร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญ องค์กรที่มีพื้นฐานหรือบริบท ดั้งเดิมของวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเชิงสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ร่วมงาน ให้มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้นการทำงาน อย่างสร้างสรรค์ และเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งหากองค์กรนำวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานที่ช่วยในการออกแบบกิจกรรม ย่อมเป็นปัจจัย พื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart ประสบความสำเร็จ และหากองค์กรสามารถผนวกผลลัพธ์ของโครงการ/ กิจกรรม Happy Heart เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเดิมหรือประกาศเป็นวัฒนธรรมรูปแบบ ใหม่ได้ ย่อมทำให้ผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม Happy Heart คงอยู่และ เป็นค่านิยมร่วม เป็นวิถีธรรมเนียมปฏิบัติแห่งความมีน้ำใจของคนในองค์กร ที่ปฏิบัติสืบต่อกันไปจากรุ่นสู่รุ่น ถึงแม้โครงการ/ กิจกรรม Happy Heart จะเสร็จสิ้นไปแล้วก็ตาม ซึ่งจะทำให้งานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในมิติของ Happy Heart มีความยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ปฏิรูปการศึกษา ๘ คุณธรรมพื้นฐาน*, 19 ธันวาคม 2556. <http://www.moe.go.th/>
- จุฑามาศ แก้วพิจิตรและคณะ. (2556). *123 สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด.
- จิตรสุตา ลิ้มเกรียงไกร, ดิเรก หมานมานะ และพสนัน นิมิตรไชยนนท์. 2556. *เรื่องสร้างสรรค์สานฝันสู่องค์กรแห่งความสุข: Happy 8 Menu เล่ม 2*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัท พี.เอ. สีฟวิ้ง จำกัด.
- ศิริกัศสร วงศ์ทองดี (2552). *การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life balance/Work-life Effectiveness)*. เอกสารความรู้ สดร. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ลำดับที่ 9/ปีงบประมาณ 2552. กรุงเทพมหานคร : สถาบันดำรงราชานุภาพ
- บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด มหาชน. (2555). *จากวันวานถึงวันนี้ วิถีสู่ “ความสุข” ของซีพี ออยล์*, 19 ธันวาคม 2556. <http://www.happy8workplace.com/wp-content/uploads/2013/07/CP-All-E-book-A4-15-7-55.pdf>
- ป.วรัตน์ watta.ryo@gmail.com. (2556). *Happy Heart องค์กรน่าอยู่ ต้องเปิดใจพัฒนา “คน”*, 19 ธันวาคม 2556. <http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=130801182945>
- แผนงานองค์กรสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ บริษัท ไอดีซี พรีเมียร์ จำกัด.
- พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (ม.ป.ป.). *แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร*, 19 ธันวาคม 2556. www.sdtc.go.th/upload/forum/think.doc

พระพงษ์ สุนทรวิภาต. ผู้บริหารบริษัท ไทยซัมมิท เทป จำกัด (มหาชน). บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน). 21 มีนาคม 2557. สัมภาษณ์.
พชีพ แจ่มสวัสดิ์. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ. บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน). 21 มีนาคม 2557. สัมภาษณ์.
Kinicki, A., & Williams, B. K. (2006). *Management: A Practical Introduction* (2nd ed.). New York: Mc Grow-Hill Company.



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล