

# เส้นทางเดินไปสู่ องค์กรสุขภาวะภาครัฐ

เอกสารสำหรับผู้ทำงานสร้างสุขขององค์กร  
กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2  
ระหว่างวันที่ 26-28 กุมภาพันธ์ 2557 ณ คุ่มหม่อมไฉไล อ.บางเลน จ.นครปฐม



โดย

โครงการพัฒนาดัชนีสุขภาวะภาครัฐ (นาร่อง-โรงพยาบาล)  
ภายใต้การสนับสนุนของศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร  
สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)  
ร่วมกับ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี



พิมพ์ครั้งที่สอง กุมภาพันธ์ 2557

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บอกเล่าที่มาของแนวคิดโรงพยาบาลสร้างสุข	1
เกริ่นนำ	2
ย่างก้าวเข้าสู่องค์กรสุขภาวะ	5
แนวคิดองค์กรสุขภาวะ	5
กระบวนการสร้างสุขภาวะองค์กร	6
สุขภาวะภาครัฐ (โรงพยาบาล) สร้าง “โรงพยาบาลสุขภาวะ”	7
ความสำคัญของสุขภาวะองค์กรภาครัฐ	9
บทนำ	9
กรอบแนวคิดของการสร้างสุขภาวะองค์กร	9
ความเปลี่ยนแปลงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสุขภาวะองค์กร	15
ตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่สร้างสุขภาวะ	17
สุขภาวะของคนในองค์กรภาครัฐ	21
ความสุขของคนภาครัฐส่งผลต่อความสุขของคนทั้งประเทศ	21
สถานการณ์การลดลงของจำนวนคนภาครัฐ	22
ตัวการสำคัญที่ทำให้คนภาครัฐยังมีความสุข	22
ความผูกพันในองค์กรกับความสมดุลของชีวิตและงาน	26
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของคนทำงานภาครัฐ	29
สุขภาวะองค์กรภาครัฐ	29
ปัจจัยภายนอกองค์กร	31
ปัจจัยภายในองค์กร	33
การสร้างความสุขในที่ทำงาน หรือการสร้างองค์กรแห่งความสุข	33
บทสรุป	35
ปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อสุขภาวะองค์กรภาครัฐ	37
สาเหตุของความเครียดจากที่ทำงานมาจากสาเหตุใหญ่สองประการ	43
การจัดการกับความเครียดในที่ทำงาน	43
การป้องกันความเครียดที่เกิดที่ทำงาน	44
ส่งท้าย	46
ก้าวตาม.....ก้าวไปสู่โรงพยาบาลสุขภาวะ	47
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร นักสร้างสุขหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	48
คณะทำงานโครงการ	

## บอกเล่าที่มาของแนวคิดโรงพยาบาลสร้างสุข

“การสร้างองค์กรแห่งความสุข” เป็นแนวคิดที่สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สร้างสรรค์ให้กับองค์กรต่างๆ โดยใช้กล่องความสุข 8 ประการ (Happy 8) มาเป็นกรอบในการเดินทาง สืบเนื่องจากองค์กรต่างๆมีลักษณะเฉพาะที่จะส่งผลต่อความสุขในการทำงานการมองเข้าไปยังโรงพยาบาล ที่อาจประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากร หรือภาวะสมองไหล จนทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีภาระงานมากขึ้น เวลาพักผ่อนน้อย เกิดความอ่อนล้า และเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงาน จากเหตุการณ์ดังกล่าว จึงเป็นที่มาของแนวคิดโรงพยาบาลสร้างสุข สำหรับองค์กรภาคสาธารณสุข เพื่อแสวงหาแนวทางดำรงสุข สร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ท่ามกลางการประเมินรับรองสถานบริการให้เป็นมาตรฐานและได้รับการยอมรับ

โรงพยาบาลสร้างสุขให้ผู้รับบริการได้ฉันทิชา ย่อมสามารถสร้างสุขให้กับบุคลากรได้ฉันทิชา หากผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่สร้างสุขตระหนักและให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับโรงพยาบาล ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลด้วยความสุขมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และผูกพันกับองค์กร ย่อมนำไปสู่ความสุขในโรงพยาบาล ส่งผลให้เกิดความมั่นคงของโรงพยาบาล มีผลงานบริการที่ดีมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของประชาชนจึงเป็นที่มาของการเริ่มพัฒนาวิธีการตรวจสอบสุขภาวะโรงพยาบาล โดยใช้ดัชนีสุขภาวะภาครัฐซึ่งค่าดัชนีสุขภาวะโรงพยาบาลแสดงถึงระดับความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่เอื้อให้เกิดความสุขบนฐานของสุขภาพที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั้งสุขภาพกาย สุขภาพใจ สังคม และปัญญาของบุคลากรในโรงพยาบาล

นอกจากนี้ยังได้พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาลเพื่อส่งเสริมการใช้และพัฒนาวิธีการตรวจสอบสุขภาวะโรงพยาบาลให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนผู้ที่ทำงานสร้างสุขให้สามารถวิเคราะห์จุดด้อยและจุดเด่นของสภาวะปัจจัยเอื้อให้เกิดความสุขในโรงพยาบาล และพัฒนากระบวนการสร้างสุขในโรงพยาบาลที่สอดคล้องกับบริบทในโรงพยาบาลของตนเอง ให้เกิดการดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในโรงพยาบาลอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายต่อไป



นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์  
ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



## เกริ่นนำ.....ก่อนจะมาเป็น Happy Public-Organization Index

ดวงเนตร ธรรมกุล

กระแสการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น โดยอาจสืบเนื่องมาจากการใช้ชีวิตประจำวันในการทำงานที่ยาวนานขึ้น ทำให้ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรต้องเพิ่มความใส่ใจต่อบุคลากร เพื่อคงไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการ หรือผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น จึงเป็นที่มาของการพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและการส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินชีวิตกับการทำงาน

แนวทางการสร้างสุขภาวะในที่ทำงาน (Healthy Workplace Framework) ขององค์การอนามัยโลก<sup>1</sup> เสนอว่าองค์กรที่จัดระบบการป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความสุขของพนักงานได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม (3) สิ่งเอื้ออำนวยสุขภาพอนามัยในที่ทำงาน และ (4) ความร่วมมือกับชุมชน จากการทบทวนรายงานและการศึกษาวิจัยพบว่าส่วนใหญ่แนวคิดองค์กรสุขภาวะของต่างประเทศเน้นเฉพาะสุขทางกาย (อาทิ ความปลอดภัย ไม่มีพฤติกรรมเสี่ยง) และสุขทางใจ (อาทิ ความเครียด) ยังขาดความครอบคลุมในเรื่องความสัมพันธ์ทางสังคม และสุขภาพทางจิตปัญญา ดังจะเห็นจากเครื่องมือตรวจสอบสุขภาพในองค์กร (Company Health Check)<sup>2</sup> ซึ่งเผยแพร่โดยโครงการขับเคลื่อนยุโรป (Move Europe) มีโครงสร้าง 4 มิติคือ (1) การพัฒนานโยบายและวัฒนธรรม (2) การจัดองค์กรและโครงสร้าง (3) กลยุทธ์และการดำเนินงาน และ (4) การประเมินและผลลัพธ์องค์กร ประเด็นสุขภาพที่เน้นได้แก่ การป้องกันการสูบบุหรี่ การกินเพื่อสุขภาพการมีชีวิตชีวา และการลดความเครียด รวมทั้งหมด 27 ข้อ

สำหรับประเทศไทย สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรได้เริ่มดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับพนักงาน โดยใช้แนวคิดการจัดการ “ความสุข 8 ประการ<sup>3</sup> หรือ Happy 8” บนฐานของสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางใจ สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางปัญญา มี 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สุขภาพดี (Happy Body) มีน้ำใจงาม (Happy Heart) รู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax) แสวงหาความรู้ (Happy Brain) ศรัทธาต่อศาสนาและศีลธรรม (Happy Soul) จัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ (Happy Money) ครอบครัวดี (Happy Family) และสังคมดี (Happy Society)

โครงการพัฒนาดัชนีตรวจสอบสุขภาวะองค์กร (เหมาะกับบริบทของภาคเอกชน) ได้ทำการสังเคราะห์กิจกรรมสร้างสุขขององค์กรสุขภาวะต้นแบบสำหรับภาคเอกชนในปีพ.ศ. 2553<sup>4</sup>

พบว่า ดัชนีสุขภาวะองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 มิติ คือ (1) ระบบและการบริหาร (2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ การสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (3) กระบวนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (4) สุขภาพกายและสุขภาพใจ และ (5) ผลลัพธ์องค์กร มีดัชนีรวมจำนวน 37 ดัชนีย่อย<sup>5</sup>

การตรวจสอบสุขภาวะภาครัฐ (นำร่อง-โรงพยาบาล) เกิดขึ้นด้วยหลักคิดว่า หากมีสิ่งที่จะช่วยสะท้อนที่เป็นกลางให้ภาพความจริงและเหมาะสมกับองค์กรในภาพรวม น่าจะช่วยสะท้อนสุขหรือทุกข์ขององค์กร และใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบเพื่อแก้ไขก่อนที่จะมีการแจ้งเลวร้ายหรือรุนแรงจนนำไปสู่ภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาล ขณะเดียวกันจะเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถเลือกใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะแห่งความสุขให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ โดยการสนับสนุนจากศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งมีเป้าหมายในการส่งเสริมให้องค์กรในประเทศไทย เป็นองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)<sup>6</sup>

การสร้างสุขอาจจะเป็น “เรื่องง่าย” สำหรับองค์กรบางแห่ง และอาจจะเป็นเรื่อง “เริ่มต้นไม่ถูก” สำหรับองค์กรจำนวนมาก เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องขนาด ประเภท วัฒนธรรม ระบบบริหารงานของผู้นำองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อม

อีกทั้งการขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดสุขภาวะภาครัฐที่ดี จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายระดับ ทั้งระดับตัวบุคคล ผู้คนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กร นโยบายเชิงโครงสร้าง และความเข้าใจในชีวิตของความเป็น “คน” บนพื้นฐานว่า คนมีความต้องการ และความอยากได้ ดังนั้น เครื่องมือชุดนี้ จะสามารถให้ค่าคะแนนของสุขภาวะองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่สุขภาวะภาครัฐต่อไป

สุขในระดับองค์กรภาครัฐ (โรงพยาบาล) มีความสำคัญอย่างไร และอะไรที่ส่งผลต่อสุขภาวะภาครัฐ รวมทั้งหากพัฒนาสุขภาวะองค์กรภาครัฐแล้วจะส่งผลให้เกิดอะไรขึ้น เป็นเรื่องที่ควรศึกษาและขยายผลจากการดำเนินการจริงต่อไป สารสำคัญที่คณะทำงานได้บรรจุเชื่อมต่อบทความสี่ส่วนเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ ความสำคัญของสุขภาวะองค์กรภาครัฐ สุขภาวะของคนในองค์กร

ภาครัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของคนทำงานภาครัฐ และปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อสุขภาวะองค์กรภาครัฐ รวมถึงแนวทางเดินสำหรับนักสร้างสุขโรงพยาบาล ดังจะกล่าวถึงในตอนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

1. Burton, J. *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. WHO. Headquarters, Geneva, Switzerland; February. 2010.
2. Muyaert, K.; Beeck, R. & Broek, K. *Company Health Check: an instrument to promote health at the workplace*. Review Paper and Catalogue of Quality Criteria. ENWHP – Move Europe; February. 2007.
3. ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. Happy Workplace กลุ่มอุตสาหกรรมการไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ. 2553.
4. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. รายงานสรุปผลการประเมินภายในแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2553.
6. ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. ผลการพัฒนาดัชนีและโปรแกรมตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร. โครงการคู่มือสำรวจสุขภาวะระดับองค์กร; 22 พฤศจิกายน 2553 - 6 เมษายน 2554.
7. แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.); 2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.happy8workplace.com/](http://www.happy8workplace.com/) [10/01/2012].

## ย่างก้าวเข้าสู่องค์กรสุขภาวะ.....



ดวงเนตร ธรรมกุล

แนวคิดเรื่องการสร้างสุขมีพัฒนาการมานาน กล่าวกันว่าศาสตร์ด้านนี้ ทางโลก ตะวันออกมีความก้าวหน้าเป็นอันมาก เพราะมีวิธีการ “เข้าถึง” และ “สร้างสุข” ด้วยแนวคิดการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เวลานั้นไม่เคยหยุดนิ่ง ทุกคนย่อมก้าวเดินไปข้างหน้า การพัฒนาสุขในระดับบุคคลมีศาสตร์ที่นำศึกษาค้นคว้ามากมาย ได้แก่ จิตตปัญญา การฝึกฝนการเจริญสติและสมาธิในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

สุขในระดับองค์กร (หมายถึงความถึง หน่วยงาน บริษัท สถานประกอบการ โรงเรียน ฯลฯ) มีแนวคิดและกระบวนการที่แตกต่างกันอย่างไร และองค์กรที่คิดทำเรื่องนี้พัฒนาองค์กรกันอย่างไร บทความนี้นำเสนอสาระสามส่วนเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ แนวคิดองค์กรสุขภาวะ กระบวนการสร้างสุขภาวะองค์กร และสุขภาวะภาครัฐ (โรงพยาบาล) สร้าง “โรงพยาบาลสุขภาวะ” มีสาระสำคัญดังนี้

### แนวคิดองค์กรสุขภาวะ

องค์กรหลายแห่งทั่วโลกต่างสนใจการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ให้กับบุคลากรของตนมากขึ้น คำว่า “องค์กรสุขภาวะ” หรือองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีเป้าหมายให้คนทำงานในองค์กรมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีทักษะและประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน มีความรักและผูกพันองค์กร เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและยั่งยืน<sup>1</sup>

คำนิยามหรือการให้ความหมายของคำว่า Happy Workplace ในบทความและงานวิจัยในต่างประเทศ เท่าที่พบเห็นได้แก่คำว่า Workplace Health Promotion, Healthy Workplace, Healthy Organization, Healthy Corporation โดยมีการนิยามไว้ดังนี้

องค์การอนามัยโลก<sup>2</sup> ให้คำอธิบาย “Healthy Workplace” ว่าเป็น องค์กรที่ให้การป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน”

Lowe<sup>3</sup> นิยามว่า “Healthy Workplace เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานและมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น”

Dive<sup>4</sup> ระบุว่า “Healthy Organization” คือ องค์กรที่สามารถบรรลุถึงพันธกิจที่ตั้งไว้พร้อมกับมีความสามารถในการเติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน” นอกจากนี้ Smet, Loch, Schaninger<sup>5</sup> กล่าวว่า “Healthy Corporation” คือ องค์กรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี พนักงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกับองค์กร โดยมุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานใหม่และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

จากนิยามดังกล่าว จะเห็นว่านักวิชาการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กร ทั้งมุ่งเน้นด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ความสุขของบุคลากร หรือการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรในแต่ละบริบทและสถานการณ์ ดังนั้นจึงขอสรุปความหมายขององค์กรสุขภาวะว่าหมายถึง “องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน”

การกล่าวถึง “สุขภาวะ” นี้มีเป้าหมายปลายทางให้คนในองค์กรเกิด “สุข” ขึ้นด้วย ดังนั้น คำนิยามนี้จึงมีความท้าทายกับแนวทางที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมาก การมุ่งเป้าสู่การสร้างสุขอาจหมายถึงการเปลี่ยนทิศทางและวิธีการทำงานใหม่ เพราะการสร้างสุขในช่วงเวลาการทำงาน อันเป็นช่วงเวลายาวนานที่สุดในแต่ละวันของมนุษย์นั้น ต้องเผชิญกับกระแสของมาตรฐานการทำงานใหม่ๆ ที่สูงขึ้น และองค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการต่างพยายามรักษาคุณภาพของตนเองเอาไว้ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และรักษารฐานลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ สิ่งก็ตามมาก็คือ คนในองค์กรอาจเกิดความเครียดขึ้นแทนจากกิจกรรมบันทึก เขียนรายงาน จัดเก็บหลักฐานมากมาย ความท้าทายนี้กำลังเป็นสิ่งที่ต้องการพิสูจน์ให้กระจ่างชัดว่าเป็นเส้นทางคู่ขนานที่สามารถสร้างสุขขึ้นได้ หรือจะต้องปลักกันให้กระเด็นไปอยู่กันคนละขั้ว

### กระบวนการสร้างสุขภาวะองค์กร

สมดุลแห่งสุขภาวะในองค์กรเกิดขึ้นด้วยปัจจัยหลายประการ ได้มีนักวิชาการ<sup>2, 6, 7</sup> เสนอแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรว่าควรคำนึงถึง 1) สุขภาพและความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน 2) สุขภาพ ความปลอดภัย และความผาสุกของสิ่งแวดล้อมทาง



จิตสังคมนีการทำงาน รวมทั้ง ระบบการจัดการและวัฒนธรรมในองค์กร 3) แหล่งทรัพยากรสุขภาพส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน และ 4) ช่องทางการเข้าถึงชุมชนเพื่อปรับปรุงสุขภาพของพนักงาน ครอบครัวของพนักงาน และสมาชิกอื่น ๆ ในชุมชน ซึ่งการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรต้องมีการดำเนินการตามระบบและขั้นตอนที่กำหนดขึ้น เช่น มีการระดมกำลัง การประชุม การประเมินการจัดลำดับความสำคัญ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบประเด็นที่ควรได้รับการแก้ไข สำหรับดัชนีสำคัญของสุขภาวะองค์กร คือ การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากพนักงาน มีนโยบายการสร้างสุขภาวะในองค์กร มีการบูรณาการไว้ในยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบและมีกระบวนการทำงาน มีโครงสร้างการดำเนินงาน และ มีการวิเคราะห์งาน การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การจัดเตรียมข้อมูลและฝึกอบรมทีมงาน มีการประเมินและกำกับติดตาม มีการใช้เครื่องมือการวัดที่มีประสิทธิภาพ และมีวิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นสร้างสุขภาวะ

การนำโปรแกรมสุขภาวะในที่ทำงาน (Healthy Workplace Program)<sup>2</sup> ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการและการร่วมมือกันทั้งในด้านองค์ความรู้และการวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งหลักสำคัญที่เป็นแกนกลางและต้องปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ คือ ความเป็นผู้นำที่เข้าถึงในเรื่องนี้ (leadership engagement) และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (worker involvement) โดยขึ้นอยู่กับจริยธรรมและการให้คุณค่า (values and ethics) ของทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ต่อเนื่องของโปรแกรมสุขภาวะในที่ทำงาน

### สุขภาวะภาครัฐ (โรงพยาบาล) สร้าง “โรงพยาบาลสุขภาวะ”

การศึกษาสุขภาวะองค์กรจากองค์กรที่ได้รับรางวัล พบว่าองค์กรเหล่านี้ปฏิบัติตามหลักการและเกณฑ์ของกรอบความเป็นเลิศ (Excellence Frameworks) ซึ่งครอบคลุมถึงระบบคุณภาพ และความยั่งยืนอย่างสมดุล โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผู้นำ (leadership) (2) ด้านการวางแผน (planning) (3) ด้านบุคคล (people focus) (4) ด้านลูกค้า(customer focus) (5) การจัดการกระบวนการ (process management) และ (6) หุ่นส่วนผู้ผลิต (supplier partner focus) ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ให้เกิดความสมดุลและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยผู้บริหารจะต้องมีแผนกลยุทธ์ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรบรรจุอยู่ในเส้นทางการดำเนินงานขององค์กร และต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการปฏิบัติด้านสุขภาวะสิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และแหล่งทรัพยากรบุคคล<sup>6</sup> ซึ่งหมายความว่า

ทางเดินของการสร้าง “โรงพยาบาลสุภาพะ” มีช่องทางที่สามารถก้าวเดินไปได้ และทางเลือกนั้น อยู่ที่ว่าใครจะสามารถสัมผัสถึงก่อนกัน ความท้าทายที่เกิดขึ้น อาจมิใช่เรื่องง่ายนัก แต่ก็ไม่ยากจนเกินไปกำลังความสามารถของทุกคนในองค์กรที่จะร่วมแรงร่วมใจสัมผัสด้วยมือของท่านเอง

### เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ. รายงานสรุปผลการประเมินภายในแผนงานสุภาพะองค์กรภาคเอกชน. แผนงานสุภาพะองค์กรภาคเอกชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2553.
- <sup>2</sup> Burton, J. *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. February 2010.
- <sup>3</sup> Lowe, G. S. *Healthy workplace strategies: creating change and achieving results*. USA.: The Graham Lowe Group Inc. 2004.
- <sup>4</sup> Dive, B. *The healthy organization*. USA.: DMA Consultancy Limited. 2004.
- <sup>5</sup> Smet, A.D., Loch, M. and Schaninger, B. *Anatomy of a Healthy Corporation*. The McKinsey Quarterly. 2007.
- <sup>6</sup> Corbett, D. Excellence in Canada: Healthy Organizations-Achieve Results by Acting Responsibly. *Journal of Business Ethic*. 55: 125-133. 2004.
- <sup>7</sup> Muylaert, K., Beeck, R., & Broek, K. Company Health Check: an instrument to promote health at the workplace. *Review Paper and Catalogue Quality of Criteria*. Move Europe. 2007.



## ความสำคัญของสุขภาวะองค์กรภาครัฐ

(The Importance of Healthy Happy Public-Organization)

ดวงเนตร ธรรมกุล

### บทนำ

สุขภาวะในองค์กร (Healthy Happy Organization) เป็นเรื่องที่องค์กรต่างๆ พยายามที่จะให้เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความสุข มีเสถียรภาพ มีความมั่นคง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาประชาชน บทความนี้เขียนขึ้นจากการได้ศึกษาสุขภาวะองค์กรและแลเห็นความสำคัญของการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรให้เกิดขึ้น เนื่องจากเกิดประโยชน์กับ “พนักงานหรือบุคลากร” ในองค์กรมากมาย โดยจะขอเสนอแนวคิดในประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) กรอบแนวคิดของการสร้างสุขภาวะองค์กร 2) ความเปลี่ยนแปลงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสุขภาวะองค์กร และสุดท้าย 3) ตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่สร้างสุขภาวะ อย่างไรเสีย การให้ความสำคัญกับสุขภาวะองค์กรภาครัฐ จะไม่สูญเปล่า หากทุกคนในองค์กรร่วมด้วยช่วยกันทำ จนก่อให้เกิดความสุขเล็กๆที่แพร่กระจายไปในองค์กร เพื่อให้โลกของการทำงานเกิดความสุขอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### กรอบแนวคิดของการสร้างสุขภาวะองค์กร

การพัฒนาสุขภาวะในองค์กร โดย ขวัญเมือง แก้วดำเกิงและคณะ<sup>1,2</sup> พบว่า สมดุลแห่งความสุขในองค์กรสะท้อนได้จาก ดัชนีตรวจสอบสุขภาวะองค์กร หรือ Happy Workplace Index: HWI เน้นการพัฒนา 5 มิติ ประกอบด้วย (1) ระบบและการบริหาร (2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (3) กระบวนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร (4) สุขภาพกายและสุขภาพใจ และ (5) ผลลัพธ์องค์กร มีหัวข้อย่อยรวมจำนวน 37 ข้อ กล่าวได้ว่าค่าดัชนีสุขภาวะองค์กรจะแสดงถึงระดับความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่เอื้อให้เกิดความสุข บนฐานของสุขภาพที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาของบุคลากรในองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบดัชนีสุขภาวะระดับองค์กร (ขวัญเมือง แก้วดำเกิงและคณะ, 2554)

การตรวจสอบสุขภาวะองค์กรเกิดขึ้นด้วยหลักคิดว่า หากมีสิ่งที่จะช่วยสะท้อนที่เป็นกลาง ให้ภาพความจริงและเหมาะสมกับองค์กรในภาพรวม น่าจะช่วยสะท้อนสุขหรือทุกข์ขององค์กร และใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบเพื่อแก้ไขก่อนที่จะก้าวการณ์จะเลวร้ายหรือรุนแรงจนนำไปสู่ภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตหรืองานบริการขององค์กร ขณะเดียวกันจะเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่องค์กรสามารถเลือกใช้ เพื่อสร้างเสริมกระบวนการพัฒนาภาวะปัจจัยแห่งความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร<sup>3</sup>

นอกจากนี้ ยังพบว่าศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ดำเนินการเรื่อง องค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) ต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลากว่า 5 ปี โดยใช้แนวคิดการจัดการ “ความสุข 8 ประการหรือ Happy 8”<sup>4</sup> บนฐานของสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางจิต สุขภาวะทางปัญญา และสุขภาวะทางสังคม อันเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขใน 3 ส่วนที่ทับซ้อนกัน ได้แก่ ความสุขส่วนตัว ความสุขของครอบครัว และความสุขขององค์กรหรือสังคมของมนุษย์

สำหรับความสุขส่วนตัวหรือความสุขของบุคคล ประกอบด้วยความสุข 6 ประการ คือ 1) Happy Body (สุขภาพดี) หมายถึง การมีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มาจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีสุข ออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ 2) Happy Heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกัน รู้สึกแบ่งปัน เอื้ออาทรซึ่งกันละกัน 3) Happy Relax (การผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลาย หลังจากเหนื่อยล้าจากการทำงาน ปรับสมดุลชีวิตให้ไม่เครียดจนเกินไป 4) Happy Brain (หาความรู้) มีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน 5) Happy Soul (การมีคุณธรรม จริยธรรม) ความมีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการ

ดำเนินชีวิต 6) Happy Money (ใช้เงินเป็น) การที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายให้สมดุล รู้จักเก็บออม ไม่ก่อหนี้สิน จะช่วยให้บุคลากรไม่เกิดทุกข์

ส่วนความสุขของครอบครัว ประกอบด้วยความสุข 1 ประการ ได้แก่ Happy Family (การมีครอบครัวที่ดี) ครอบครัวมีความรัก ความอบอุ่น ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน สามารถให้กำลังใจในการทำงานได้ สำหรับความสุขขององค์กรหรือสังคมของมนุษย์ ประกอบด้วยความสุข 1 ประการ ได้แก่ Happy Society (สังคมดี) ทั้งสังคมในที่ทำงาน และภายนอกองค์กร

ความสุขในการทำงานเป็นความสุขที่เกิดภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย การรับรู้ในงาน ความกระตือรือร้น มีวินัยในตนเอง รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจ การที่บุคคลมีความสุขในการทำงานจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง<sup>5, 6</sup> การเพิ่มรายได้ทั้งด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน น่าจะช่วยให้บุคลากรมีความสุขเพิ่มขึ้นและคลายความเครียดลดลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดี และสามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7</sup> แนวทางการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ (Healthy Workplace Framework) ขององค์การอนามัยโลก<sup>8</sup> เสนอว่าองค์กรที่จัดระบบการป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความผาสุกของบุคลากรได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน 2) สภาพแวดล้อมทางจิตใจและสังคมในการทำงาน 3) ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน และ 4) การเชื่อมโยงกับชุมชน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

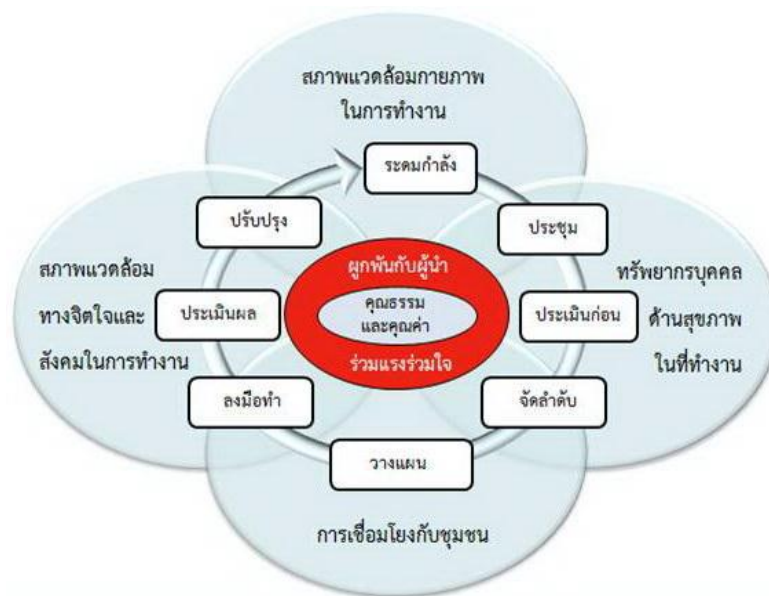
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (The physical work environment) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น สิ่งก่อสร้าง อากาศ เครื่องจักร เพอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ สารเคมี วัสดุ และกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเจ็บป่วย การบาดเจ็บ พิการหรือเสียชีวิต รวมทั้งส่งผลต่อความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิตของบุคลากรตลอดช่วงเวลาการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมทางจิตใจและสังคมในการทำงาน (The psychosocial work environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติซึ่งปรากฏขึ้นในองค์กร และส่งผลกระทบต่อความผาสุกของบุคลากรทั้งด้านร่างกายและ

จิตใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ เช่น นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดการดำเนินชีวิตเพื่อสุขภาพที่ดี เป็นต้น

3. ทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพในที่ทำงาน (Personal health resources in the workplace) หมายถึง สิ่งสนับสนุนการจัดบริการด้านสุขภาพ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร บุคคลต้นแบบ อุปกรณ์ การสร้างโอกาสที่บริษัทจัดเตรียมไว้ สิ่งสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งวิธีปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่คำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจ

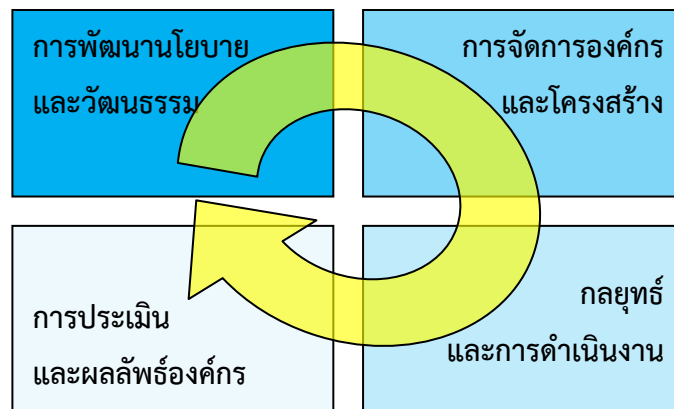
4. การเชื่อมโยงกับชุมชน (Enterprise community involvement) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชนทั้งทางกายภาพและสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อความปลอดภัย สุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจ รวมทั้งความผาสุกของบุคลากรและครอบครัว ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบการพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่ขององค์การอนามัยโลก (WHO, 2010)

สำหรับโครงการขับเคลื่อนยุโรป (Move Europe) ได้พัฒนาเครื่องมือตรวจสอบสุขภาพในองค์กร (Company Health Check)<sup>9</sup> มุ่งเน้นประเด็นสุขภาพในเรื่องการป้องกันการสูบบุหรี่ (Smoking prevention) การบริโภคเพื่อสุขภาพ (Healthy eating) การเคลื่อนไหวร่างกาย (Active living) และการลดความเครียด (Stress) โครงสร้างของประเด็นตรวจสอบ มีจำนวนรวม 27 ข้อ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ 1) การพัฒนานโยบายและวัฒนธรรม (Policy & Culture) 2) การจัดองค์กรและโครงสร้าง (Organization & Structure) 3) กลยุทธ์และการดำเนินงาน (Strategies &

Implementation) และ 4) การประเมินและผลลัพธ์องค์กร (Results & Evaluation) ซึ่งทั้ง 4 มิติ ต้องมีการขับเคลื่อนไปด้วยกัน ดังรายละเอียดในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างของการตรวจสอบสุขภาพองค์กร (Company Health Check, ENWHP, 2007)

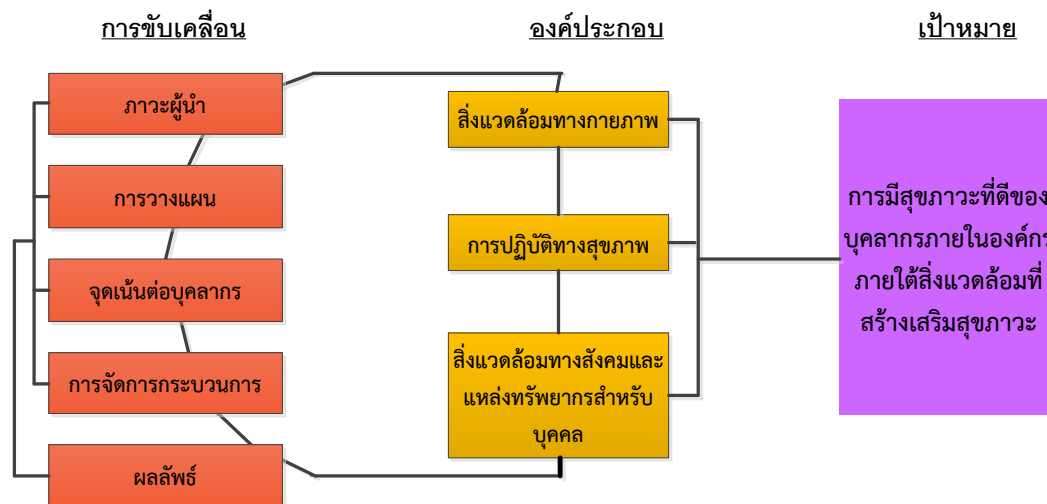
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลรู้สึกมีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริง ประกอบด้วย

- 1) การมีสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร บรรยากาศในการทำงานไม่อึดอัดคับข้องใจ ไม่รู้สึกว่า ถูกจับผิดหรือถูกคุกคาม มีความเป็นมิตร เอื้ออาทรที่ได้รับจากทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน จะเป็นสิ่งที่สร้างความสุขให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี
- 2) ความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำ ทั้งนี้ควรเป็นงานที่มีความท้าทายอย่างสมเหตุสมผล ไม่ยากจนเกินความสามารถ และเมื่อทำสำเร็จแล้ว บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของผลงาน และ ความสำเร็จดังกล่าวทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ
- 3) การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากองค์กรที่ ปฏิบัติงาน และองค์กรภายนอก ตลอดจนสาธารณชนต่างๆทำให้บุคลากรรู้สึกปิติยินดี ภาคภูมิใจในตัวเองเมื่อได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลให้รู้สึกสุขใจในการทำงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจได้อย่าง ต่อเนื่อง ด้วยผลงานซึ่งยั่งยืนกว่าการจูงใจด้วยทรัพย์สินเงินทอง<sup>10</sup>

ในแถบยุโรป The European Network for Health Work Promotion ได้พัฒนา กรอบของสุขภาพในที่ทำงานขึ้น (Healthy workplace framework) โดยอาศัย โมเดลความเป็นเลิศ (European Framework for Excellence Model)<sup>11</sup> ซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่อ้างอิงจากการวิจัยและการ ปฏิบัติจากองค์กรชั้นนำ สำหรับในประเทศแคนาดา ได้มีการศึกษาสุขภาพในที่ทำงาน โดยศึกษา องค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัล Canada Award for Excellence (CAE) พบว่าองค์กรเหล่านี้ได้ปฏิบัติ ตามหลักการและเกณฑ์ของกรอบความเป็นเลิศ (Excellence Frameworks) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมี

ความครอบคลุม มีกลยุทธ์ ที่อยู่บนพื้นฐานของระบบคุณภาพ และมีจุดเน้นที่สมรรถภาพที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของความสมดุลขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้านได้แก่ (1) ด้านผู้นำ (Leadership) (2) ด้านการวางแผน (Planning) (3) ด้านบุคคล (People focus) (4) ด้านลูกค้า (Customer focus) (5) การจัดการกระบวนการ (Process management) และ (6) หุ่นส่วนผู้ผลิต (Supplier partner focus) ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ให้เกิดความสมดุลและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

สำหรับความเป็นเลิศด้านสุขภาวะในที่ทำงาน นอกจากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านที่กล่าวมาแล้ว นายจ้างจะต้องมีแผนกลยุทธ์ด้านสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้าจ้างบรรจุอยู่ในเส้นทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร และต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการปฏิบัติด้านสุขภาวะสิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และแหล่งทรัพยากรบุคคล ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบความเป็นเลิศสำหรับสุขภาวะในที่ทำงาน (Corbett, 2004)

โดยสรุปแล้ว หลักการที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการปรับปรุงสุขภาวะความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร คือ 1) ต้องมีการพัฒนานโยบายและนำไปปฏิบัติในระดับชาติและระดับองค์กรเพื่อสนับสนุนสุขภาวะของบุคลากร 2) ต้องมีการระบบการสนับสนุนสุขภาวะในสถานประกอบการ โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) ต้องมีการปรับปรุงสิทธิในการเข้าถึงการบริการอาชีวอนามัยขั้นพื้นฐาน 4) ต้องมีการสื่อสารถึงการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงสุขภาวะของบุคลากร และ 5) ควรมีการนำประเด็นสุขภาวะของบุคลากรมาพิจารณาในระดับกว้างทั้งในบริบทการศึกษา การค้าขายและธุรกิจ และการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ



## ความเปลี่ยนแปลงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสุขภาวะองค์กร

องค์กรภาครัฐหลายหน่วยงาน ที่ให้บริการประชาชน ได้ถูกประเมินคุณภาพ ทั้งจาก องค์กรภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อรับรองคุณภาพขององค์กร ทำให้เกิดมาตรฐานการบริการ ที่ดี ปลอดภัย ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ต้องทุ่มเท อุทิศกำลังกายและใจ ในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้บุคลากรบางส่วนใน องค์กรภาครัฐเกิดความเครียด<sup>12</sup> ต้องใช้เวลาในการปรับตัว และเกิดการท้อถอย ลาออกก่อน เกษียณอายุราชการตามที่ภาครัฐกำหนด สิ่งเหล่านี้เป็นเหมือนวัฏจักรที่สะท้อนกลับ ทำให้องค์กร ภาครัฐมีบุคลากรจำนวนลดลง แต่มีปริมาณงานเท่าเดิม ทำให้บุคลากรที่ยังคงเหลืออยู่ในระบบ ต้อง บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดผลลัพธ์การบริการตามมาตรฐานที่กำหนด สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ หากมี การประเมินผลสะท้อนค่าต่อผู้บริหารองค์กร ย่อมก่อให้เกิดผลดีในการบริหารจัดการ เพื่อป้องกัน ผลเสียและสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีสำหรับบุคลากรในองค์กรภาครัฐต่อไป และจากสภาพ ปัญหาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ พบว่าข้าราชการมีสถิติการเป็นหนี้สูงขึ้น มีความเครียดจากการทำงาน มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น มีการทำงานร่วมกันลดลง และข้าราชการมี ความสุขและความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการลดลง สำนักงานข้าราชการพลเรือนจึงได้วางแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นเรื่องการส่งเสริมการ พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>13</sup>

นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ได้ ขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมี ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมใน สถานการณ์ต่างๆ และพบว่าในปีงบประมาณ 2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการ ประเมินและให้คะแนนจะยึดหลักการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ<sup>14</sup> ในการพัฒนาองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพนั้น จัดเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ ซึ่งผลการประเมินคุณภาพจะ เป็นการพัฒนาผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ หากคุณภาพที่ดีขององค์กรก่อให้เกิดบุคลากรมี ความสุข ย่อมทำให้สถานการณ์เกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อองค์กรและบุคลากร

เป้าประสงค์หลักในการดำรงอยู่ขององค์กรภาครัฐซึ่งไม่ได้แสวงหากำไร คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ผ่านความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร การดำเนินกิจการขององค์กรภาครัฐมักถูกมองว่า อึดอ้ายเชื่องช้า เนื่องจากระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ หรือวิธีการทางเอกสารมีมากมาย ทำให้ต้องมีกระบวนการทางเอกสารและขั้นตอนค่อนข้างมาก จนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดนัดหมาย หรือไม่ทันกำหนดเวลาของงาน<sup>13</sup> แต่คนส่วนใหญ่ที่เป็นผู้รับบริการ จะคาดหวังคุณภาพและความรวดเร็วของการได้รับบริการในระดับเดียวกันกับที่ได้รับจากองค์กรธุรกิจเอกชน จึงทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการยกระดับและพัฒนาองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้รับบริการมีความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์กรมากขึ้น<sup>14</sup> สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้บุคลากรภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมากขึ้น

แนวคิดการทำงานที่ให้ความสำคัญกับ “คน” เริ่มเป็นประเด็นที่หน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจ ดังจะเห็นได้จาก พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 34 ที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดระเบียบข้าราชการต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี มาตรา 13 (8) กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และ มาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติราชการ<sup>15, 16</sup>

เนื่องจากองค์กรภาครัฐ มีบริบทที่แตกต่างจากองค์กรภาคเอกชน อีกทั้งองค์กรภาครัฐไม่มีจุดเน้นในเรื่องการบริหารงานที่เน้นผลกำไร จึงทำให้การตรวจสอบสุขภาวะองค์กรของภาคเอกชนและภาครัฐมีบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างกัน อีกทั้งมีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและการส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุข มีการรณรงค์ให้องค์กรหันมาสนใจในการส่งเสริมสุขภาวะขององค์กรด้วยกรอบและเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มา รวมถึงบางองค์กรได้จัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านนี้โดยเฉพาะ เห็นได้ว่าการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานได้ถูกนำมาเป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตที่เริ่มมีการตระหนักถึง การพัฒนาคุณภาพชีวิตจะมีผลทางด้านบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของคนทำงานในองค์กร รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและสังคมในอนาคตอย่างแน่นอน

การสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) เป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับยุคที่มีความเปลี่ยนแปลง องค์กรภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี อาจทำให้บุคลากรมีความเครียดและไม่มี

ความสุขในการทำงาน จึงส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากร องค์กร และสังคมตามมา การสร้างความสุขในองค์กรที่กล่าวถึงนี้ หมายถึง การสร้างสุขภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยครอบคลุมในทุกมิติของชีวิต ดังตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่ได้ดำเนินกิจกรรมโครงการ “ทำดีตามรอยเท้าพ่อเพื่อเทอดพระเกียรติในหลวง 84 พรรษา”<sup>16</sup> โดยกลุ่มงานศัลยกรรมกระดูก โรงพยาบาลสระบุรี หากใช้แนวทางแห่งความสุข 8 ประการ (Happy 8) วิเคราะห์กิจกรรมโครงการนี้ พบว่า โครงการนี้สร้างเสริมสุขภาวะของบุคคลในทุกด้าน ทั้งด้าน Happy body, Happy heart, Happy soul, Happy relax, Happy brain, Happy money, Happy family, และ Happy society

ความเครียดและปัญหาสุขภาพกลายเป็นประเด็นที่สำคัญในสังคมสมัยใหม่ งานวิจัยของ The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) พบว่า บุคลากรจำนวน 40% เชื่อว่างานที่ทำก่อให้เกิดความเครียดมาก หรือ มากที่สุด และอย่างน้อย 26% รู้สึกว่าเบื่อและหมดพลังในการทำงาน<sup>17</sup> นอกจากนี้มีงานวิจัยที่สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของบุคลากรกับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากร การเจริญเติบโตและพัฒนาการ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน การยอมรับ สุขภาพ และความปลอดภัย) และผลลัพธ์ของบุคลากร (ข้อตกลงร่วมในองค์กร ความเหนียวแน่นทางอารมณ์ ความผูกพันทางใจ และความตั้งใจออกจากงาน) ผลจากสมการถดถอย พบว่า ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานสุขภาวะในที่ทำงานสามารถทำนายผลลัพธ์ที่เกิดจากบุคลากรได้<sup>18</sup> โดยความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการทำนายผลลัพธ์ของบุคลากร ในขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติการสร้างสุขภาวะในองค์กรอื่นๆ มีอิทธิพลน้อย ซึ่งองค์กรควรเพิ่มโปรแกรมการสร้างสุขที่หลากหลายสำหรับบุคลากรในการดำเนินสุขภาวะองค์กรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จึงกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสุขภาวะในองค์กร ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรพัฒนามากขึ้น บุคลากรมีการเจ็บป่วยลดลง เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติราชการ

### ตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่สร้างสุขภาวะ

จะเห็นได้ว่า “คนหรือบุคลากร” มีความสำคัญสำหรับองค์กร ในการขับเคลื่อนงานต่างๆภายในองค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการสร้างสุขภาวะองค์กร ทำให้เกิดสิ่งดีๆขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้จากกองเสมียนตรา กรมกำลังพลทหารเรือ เรื่อง “จัดการความสุขแบบ

เก็บเล็กผสมน้อย”<sup>19</sup> เริ่มจากผู้นำองค์กรเข้าถึงและทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนเปิดใจ รวมทั้งยอมเสียสละเงินค่าตำแหน่งผู้บริหาร มาจัดทำเสื้อกีฬาแจกเป็นของขวัญปีใหม่ และกำหนดให้ใส่ในวันทำงาน เพื่อให้เกิดความเป็นสัญลักษณ์องค์กร รวมทั้งผู้นำจัดสวัสดิการเลี้ยงอาหารว่างและกาแฟทุกวัน โดยไม่เก็บเงินจากผู้ร่วมงาน การจัดกิจกรรมสัมมนาต่างจังหวัดจะให้นำครอบครัวไปด้วย กลางวันจัดประชุมการพัฒนางาน ช่วงเย็นและอาหารค่ำ จะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและครอบครัว โดยดูผลจากตัวชี้วัดความสุขจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง ได้รับคำชมจากผู้รับบริการ และความสัมพันธ์ภายในองค์กรดี ดูจากผู้บริหารที่อยู่ในวาระครบที่อาจได้รับการโยกย้าย มีผู้ร่วมงานไปบนสิ่งศักดิ์สิทธิ์ขอให้ไม่ถูกย้าย รวมทั้งข้าราชการที่สอบเลื่อนได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น และย้ายไปอยู่หน่วยอื่น แต่ทุกวันนี้ก็ยังกลับมานั่งคุยเล่นที่กองเสมียนตราตลอด

ตัวอย่างที่จะขอกว่าถึงในลำดับต่อไป คือ โครงการ “ตลาดสายหยุด” โดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและการได้รับประโยชน์จากการซื้อสินค้าเพื่อสุขภาพ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในช่วงเช้า ทำให้ไม่ต้องเดินทางไปรับประทานอาหารที่โรงอาหาร มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันอาหารและผลผลิตจากบ้าน ในราคาถูกและมีคุณภาพ โดยอนุญาตให้บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย นักศึกษาและผู้ปกครองเข้ามาขายสินค้าประเภทอาหาร/เครื่องดื่ม เพื่อสุขภาพหรือสินค้าที่ประดิษฐ์ โครงการร่วมรณรงค์ลดโลกร้อน ด้วยการลดปริมาณการใช้ถุงพลาสติก หากซื้อสินค้าเพียง 1 ชิ้น จะไม่ใส่ถุงพลาสติก การตั้งชื่อ “ตลาดสายหยุด” เพราะมีเวลาจำหน่ายเฉพาะในช่วงเช้า 07.30-08.30 น.ก่อนเวลาปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นการเพิ่มรายได้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง<sup>20</sup> ซึ่งโครงการนี้สร้างสุขภาวะในด้าน Happy Money Happy Family และ Happy Society

ตัวอย่างการสร้างความสุขในองค์กรของโรงพยาบาลสิงห์บุรี<sup>16, 19</sup> ในโครงการ “จิตเบิกบานงานเป็นหนึ่ง ก้าวถึงคุณภาพ โรงพยาบาลสิงห์บุรี” โดยมุ่งหวังตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและญาติ โดยเริ่มพัฒนาคนในองค์กรเป็นลำดับแรก มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง ใช้สติและสมาธิเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ฝึกการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน อาศัยบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรด้วยการสื่อสารและคิดเชิงบวก ตระหนักในค่านิยมองค์กร และสร้างระบบให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร โดยบุคลากรโรงพยาบาลผ่านการอบรม 90.09 % หลังจัดอบรมมีการดำเนินกิจกรรมเป็นระยะๆ และจัดโครงการเพิ่มเติมให้กับบุคลากรที่ยังไม่ผ่านการอบรม กิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่นการทำสมาธิก่อนการปฏิบัติงาน เปิดเสียงระฆังสติทุก 15 นาทีทุกวันเวลาราชการ สวดมนต์ทั่วโรงพยาบาลเวลา 08.30 น. ทำสมาธิก่อนการเข้า

ร่วมประชุม 5 นาที นอกจากนี้โรงพยาบาลยังมีแผนการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องที่สำคัญ คือ 1) จัดอบรมเพิ่มเติมให้บุคลากรทุกคนครบ 100 % 2) เพิ่มช่องทางการสื่อสารและรูปแบบการยกย่องชมเชย 3) ปรับพื้นที่กายภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลายมากขึ้น และ 4) ประยุกต์แนวความคิดพัฒนาจิตเพื่อให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ที่เด่นชัดขึ้น

อย่างไรก็ตาม การมองเห็นตัวอย่างจากองค์กรภาครัฐที่ดำเนินการเรื่องสร้างสุข อาจทำให้คิดว่าทำได้ไม่ยาก และทำกันอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึง คือ การวางแผนที่จะคงไว้ซึ่ง “สุขภาวะองค์กร” อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยผลักดันให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม บนพื้นฐานความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และส่งผลให้เกิดความผูกพันองค์กร เพราะความสุขขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องเฉลี่ยทุกข์-สุข เพื่อกันและกัน อันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้อย่างสมบูรณ์

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง ดวงเนตร ธรรมกุล สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์ ภัทรวดี มากมี และอัจตรา ประเสริฐสิน. *โครงการจัดทำคู่มือสำรวจสุขภาวะระดับองค์กร แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. 2554.*
- <sup>2</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง ดวงเนตร ธรรมกุล สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์ ภัทรวดี มากมี และอัจตรา ประเสริฐสิน. *คู่มือตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กร ด้วย Happy Workplace Index. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). 2554.*
- <sup>3</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง ดวงเนตร ธรรมกุล สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์ ภัทรวดี มากมี และอัจตรา ประเสริฐสิน. *ก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ก้าวไปเป็น Happy Workplace. โครงการพัฒนาดัชนีสุขภาวะองค์กรและสร้างเสริมศักยภาพการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ภายใต้การสนับสนุนของศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กรุงเทพฯ: สองขาครีเอชั่น จำกัด. 2555.*
- <sup>4</sup> ขาววิทย์ วสันต์ธนารัตน์. *Happy Workplace กลุ่มอุตสาหกรรมการไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ; 2553.*
- <sup>5</sup> รัชนี หาญสมสกุล. *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากรประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550.*
- <sup>6</sup> Carified J, Miller J. *Joy at work.* [online]. Available from: URL: <http://enjoyingwork.com/>. Accessed Jan. 10, 2006. 2005.
- <sup>7</sup> ดิเรก ภาคกุล. *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขและความเครียดของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข. 1(3-4 ฉบับเสริม 2): 419-429, 2550.*

- <sup>8</sup> Burton, J. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. *WHO Headquarters, Geneva, Switzerland*. February 2010.
- <sup>9</sup> Muylaert, K.; Beeck, R. & Broek, K. Company Health Check: an instrument to promote health at the workplace. *Review Paper and Catalogue of Quality Criteria. ENWHP – Move Europe*; February, 2007.
- <sup>10</sup> วุฒิพงษ์ ภาวะพิงค์. *อยู่อย่างไรให้เป็นสุข*. กรุงเทพฯ: มติชน, 2006.
- <sup>11</sup> Corbett, D. Excellence in Canada: Healthy Organizations-Achieve Results by Acting Responsibly. *Journal of Business Ethic.* **55**: 125- 133. 2004.
- <sup>12</sup> สัมมา คีตสิน. ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ. ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b9\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b9_53.pdf) [1 พฤศจิกายน 2555]. 2555.
- <sup>13</sup> สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล. ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (*Organization Improvement Toolkits*) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. 2551.
- <sup>14</sup> คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. *คู่มือแนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)*. 2548.
- <sup>15</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน. *การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167:-2552-2556-&catid=110:2011-06-29-15-17-21&Itemid=197](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=167:-2552-2556-&catid=110:2011-06-29-15-17-21&Itemid=197). [2555, กรกฎาคม 20], 2552.
- <sup>16</sup> ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. *การพัฒนาจิตตปัญญาในองค์กร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ.พี.กราฟิคดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด. 2555.
- <sup>17</sup> *National Institute for Occupational Safety and Health*. Stress at work. Retrieved March 27, 2006, from <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>. 2006.
- <sup>18</sup> Grawitch, M. J., Tares, S., & Kohler, J. M. Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management.* **14**(3): 275-293, 2007.
- <sup>19</sup> อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ. *เรื่องสร้างสรรค์สานฝันสู่องค์กรแห่งความสุข มองผ่าน Happy 8 Menu*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด. 2555.



## สภาวะของคนในองค์กรภาครัฐ

ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม

### ความสุขของคนภาครัฐส่งผลต่อความสุขของคนทั้งประเทศ

องค์กรภาครัฐถือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีความเป็นเอกเทศแตกต่างจากการบริหารจัดการในภาคเอกชน รูปแบบการปกครองรวมถึงระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรภาครัฐก็มีความเฉพาะเจาะจงแตกต่างจากองค์กรในภาคส่วนอื่นๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อประเทศชาติ เพราะภารกิจขององค์กรภาครัฐมุ่งที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์นโยบายในระดับประเทศที่ต้องการให้ประเทศมีความเจริญและมั่นคง ประชาชนพลเมืองมีความสุข การทำงานขององค์กรภาครัฐจึงส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนทั้งประเทศ จากการศึกษาระดับความสุขของประชาชนในประเทศต่างๆ จำนวน 130 ประเทศพบว่าระดับความสุขของคนในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้สัมพันธ์กับการบริหารจัดการภาครัฐ โดยพบว่าประเทศที่มีการจัดการภาครัฐที่ดีมีผลอย่างยิ่งที่จะทำให้ประชาชนมีความสุข<sup>1</sup> ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่สนับสนุนได้อย่างดีว่าสภาพการทำงานของคนภาครัฐมิได้ส่งผลแต่คนในองค์กรและผลผลิตขององค์กรเท่านั้นแต่ยังส่งผลต่อคนทั้งประเทศด้วย

ในแต่ละประเทศสัดส่วนของกิจการภาครัฐต่อเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจอาจแตกต่างกันไปตามบริบท นโยบายการบริหาร และรูปแบบการปกครอง ในประเทศด้อยพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาสัดส่วนของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐมีค่อนข้างมาก ถึงร้อยละ 40-50 ของประชากรทั้งหมด แต่ไม่ว่าสัดส่วนจะเป็นอย่างไรองค์กรภาครัฐล้วนมีความสำคัญต่อการคงอยู่และเจริญเติบโตของประเทศนั้นๆ เช่น ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างอังกฤษยังพบว่ามีการจ้างงานในองค์กรภาครัฐถึง 5.9 ล้านคนในปี 2011 แม้ว่าจะมีการศึกษาแนวโน้มของจำนวนประชากรที่ทำงานภาครัฐของประเทศอังกฤษและประเทศอื่นๆ จะลดลง ในขณะที่จำนวนประชากรที่ทำงานภาคเอกชนมีเพิ่มขึ้นแต่ก็ยังถือว่าเป็นจำนวนมาก<sup>2</sup> ดังนั้นการศึกษาความสุขของคนในองค์กรภาครัฐและปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสุขของบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่ทำให้เราเข้าใจและมีแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดความสุขแก่กลุ่มคนที่ถือเป็นกลุ่มใหญ่กลุ่มหนึ่งของประเทศแล้วความสุขของคนในองค์กรภาครัฐยังมีผลกระทบต่อการทำงานให้เกิดความสุขของคนทั้งประเทศอีกด้วย

## สถานการณ์การลดลงของจำนวนคนภาครัฐ

แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่ในปัจจุบันพบว่าในหลายประเทศ จำนวนผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐลดลงอย่างมาก ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนคนทำงาน ในองค์กรภาครัฐที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงานก็ได้ เช่น จากการสำรวจจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ประจำปีในประเทศอังกฤษ พบว่า จำนวนผู้ทำงานในภาครัฐและภาคเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยพบว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐของประเทศอังกฤษมีจำนวนลดลงถึง 37,000 คน ทำให้มีผู้ปฏิบัติงานภาครัฐในไตรมาสที่ 4 ของปี 2011 ลดลงเหลือเพียง 5.942 ล้านคนซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าปีที่ผ่านมา รวมไปถึงจำนวนผู้ปฏิบัติงานในภาคเอกชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นถึง 33,000 คนในไตรมาสเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐในส่วนภูมิภาคมีจำนวนลดลงด้วย ในขณะที่ผู้ที่ทำงานภาครัฐในส่วนกลางเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจำนวนของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน สามารถมองได้เป็น 2 ด้านคือ จากการปรับโครงสร้างขององค์กรภาครัฐเองและ จากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการเกษียณ เปลี่ยนงาน และลาออก<sup>3</sup> ซึ่งลักษณะการลดลงของคนทำงานในองค์กรภาครัฐนี้ ถือว่าไม่แตกต่างกับสถานการณ์ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีธุรกิจส่วนตัวหรือประกอบอาชีพในภาคเอกชนเป็นอาชีพหลัก และในขณะเดียวกันก็ปฏิบัติงานให้กับภาครัฐเป็นเสมือนงานรอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ที่ดูแลเกี่ยวกับบุคลากรในภาครัฐต้องให้ความสำคัญและศึกษาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดการลดลงของการทำงานในภาครัฐดังกล่าว

ประเทศออสเตรเลียก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้มีทักษะสูงในการทำงาน และส่วนหนึ่งจะมีการเกษียณเป็นจำนวนมากในเวลาอันใกล้<sup>4</sup> ดังนั้นภาครัฐจึงต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อการดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เกิดความผูกพันที่จะทำงานอยู่ในองค์กรภาครัฐและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลงานที่มีประโยชน์ต่อประเทศชาติและเป็นที่ยอมรับของสังคม

## ตัวการสำคัญที่ทำให้คนภาครัฐยังมีความสุข

ความสุขของผู้ปฏิบัติงานสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อตัวของผู้ปฏิบัติงานและองค์กร เพราะถ้าหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสุขในการทำงานก็ยากที่องค์กรจะมีผลผลิตที่ดี ปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับ



ความสัมพันธ์ของความสุขของคนทำงานกับผลผลิตในการทำงานจำนวนมาก ทำให้เราปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขในการทำงานย่อมสร้างผลงานที่ดี และทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แม้ว่าการศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในภาพรวมขององค์กรทั่วไป ไม่ได้เน้นในการศึกษาของ องค์กรภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะการบริหารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างที่แตกต่างไปจากองค์กร ภาคเอกชน อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาความสุขของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐที่น่าสนใจอยู่หลาย เรื่องที่ทำให้เราได้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของผู้ปฏิบัติในองค์กรภาครัฐที่องค์กรภาครัฐควรให้ ความสนใจและสามารถนำมาปรับใช้ในการประเมินความพร้อมของการเป็นองค์กรสุขภาวะและวาง แนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนเองเป็นองค์กรสุขภาวะในอนาคตได้ ดังต่อไปนี้

ประเทศจีนถือเป็นประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจอย่างมากในช่วง 10 กว่าปีที่ ผ่านมาเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับเอเชียและระดับโลก แต่เมื่อมีการสำรวจระดับความสุขของประชาชน ทั้งประเทศในการสำรวจปี 2006 กลับพบว่าประชาชนชาวจีนมีความผาสุก (wellbeing) ในการ ทำงานลดลง โดยการสำรวจครั้งนี้ได้สำรวจจากความพึงพอใจในชีวิต (life satisfaction) และการรับรู้ ความสุขของตนเอง (perceived happiness)<sup>4</sup> ชาวจีนยอมรับกันว่าการทำงานในระบบของ ข้าราชการภาครัฐ (Communist Party agencies, government agencies and public institutions) นับว่าเป็นโอกาสที่ดี เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในระบบอื่นๆ เช่น บริษัทเอกชน ถือว่าค่าตอบแทนของผู้ที่ทำงานในภาครัฐสูงกว่า และมีความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนการได้รับค่าตอบแทนภายหลังเกษียณได้ดีกว่าการทำงานในภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งได้รับ การยอมรับ (accessibility to administrative public power) และยังเชื่อว่าภายหลังการปฏิรูป การปกครองในปี 1970 ประชาชนชาวจีนน่าจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น เพราะเศรษฐกิจของ จีนมีความเจริญขึ้นอย่างมาก แต่ผลจากการสำรวจประชาชนทั้งประเทศกลับพบว่าประชาชนมี ความสุขในการทำงานลดลง การสวนทางกันของความพึงพอใจและความสุขในการทำงานนี้อาจ อธิบายได้จากแนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกเปรียบเทียบ (Relative Deprivation) ซึ่งเป็นผลมาจากความ ไม่เท่าเทียมกันในสังคม ทำให้คนในสังคมเกิดการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองเคยได้รับมาตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของตน และทำให้การรับรู้ความสุขลดลง จาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันทางด้านเศรษฐกิจและสังคม พบว่า ความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รู้สึกว่าคุณเองไม่มีความสุขในการทำงาน หรือความสุขในการทำงานลดลง<sup>5</sup> และยังพบว่าประชาชนชาวจีนที่ทำงานภาครัฐรู้สึกว่าคุณเองมี สถานะทางเศรษฐกิจที่ไม่แตกต่างจากบุคคลอื่น ถึงแม้ว่าสถานะทางสังคมของตนเองจะแตกต่างกับ บุคคลอื่นๆ ดังนั้นการบริหารจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงานที่เป็นธรรม การให้ค่าตอบแทน

**หลังเกษียณ และการจัดสวัสดิการต่างๆ**ให้กับคนที่ทำงานในภาครัฐ ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้คนทำงานภาครัฐมีความสุขในชีวิตการทำงาน

จากการศึกษาในประเทศโปรตุเกส พบว่าประชาชนมีทัศนคติที่ดีและพึงพอใจต่อการทำงานในภาครัฐ เพราะเชื่อว่าการทำงานกับภาครัฐมีความมั่นคงในการทำงาน ทั้งนี้จากความเชื่อที่ตนเองได้รับอิสระในการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าคนส่วนใหญ่จะมีความสุขสัมพันธ์กับการมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่กลับพบว่าความสุขที่เพิ่มขึ้นจากการมีรายได้เพิ่มขึ้นยังน้อยกว่าความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับและมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ ทั้งนี้ยังพบว่ามีความไม่พึงพอใจต่อค่าตอบแทน เพราะมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้วรู้สึกว่าไม่มีความเป็นธรรมหรือเท่าเทียม ดังนั้นการดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อค่าตอบแทนการทำงานและการพิจารณาให้เกิดความเป็นธรรม ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่ชัดเจนและเปิดเผยได้ ภาครัฐอาจจะยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทำงานให้ดีขึ้น โดยการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสม และปรับโครงสร้างภายในองค์กร (Infrastructure) ให้เอื้อต่อการทำงาน เพราะการแก้ไขปัญหาค่าตอบแทน ไม่ได้หมายถึงการทำให้ค่าตอบแทนของทุกคนเท่ากัน แต่หมายถึงการทำให้ค่าตอบแทนสอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นๆ และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นๆในองค์กรเดียวกัน นอกจากนี้องค์กรยังต้องจัดสวัสดิการให้ทั่วถึง<sup>6</sup> การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานต่อไป

จากการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย พบว่าการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานไม่สามารถส่งเสริมเพียงระดับบุคคลได้ การส่งเสริมที่ดีต้องเข้าถึงทั้งองค์กรและเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกระดับ และควรเริ่มจากระดับรากหญ้าจนถึงระดับสูงสุด โดยการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลักต่อไปนี้ จึงจะประสบความสำเร็จ<sup>7</sup>

1. การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมให้มีส่วนในการตัดสินใจและสามารถนำตนเองได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะต้องมีในทุกๆระดับตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวางแผนทางและกลวิธีต่าง จนกระทั่งไปถึงการประเมินผล ซึ่งการจะทำให้บุคคลมีความร่วมมือได้ต้องอาศัยการเรียนรู้แบบกระตุนในผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างพลังอำนาจและการให้ความสำคัญต่อสุขภาพอยู่เสมอ

2. แรงสนับสนุนทางสังคม โดยเฉพาะแรงสนับสนุนที่เป็นแบบตบสนองซึ่งกันและกันในกลุ่ม

3. การเรียนรู้เป็นรายบุคคลร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร

4. การเรียนรู้โดยต้องจัดให้มีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและให้เวลากับการสะท้อนคิด

5. การจัดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง (Ecological Theory) เช่น ต้องให้ผู้จ้างงานเห็นชอบด้วย และในการดำเนินกิจกรรมต่างต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งจากพนักงานระดับล่างไปถึงระดับบน และจากระดับบนถึงระดับล่าง โดยต้องมีการกระตุ้นให้เกิดข้อผูกพันในการทำงาน (Commitment)

6. การจัดกิจกรรมต้องให้เกิดการมีส่วนร่วมขององค์กร ร่วมกับการส่งเสริมรายบุคคล

การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความที่จะทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานต่อไป แต่อย่างไรก็ตามองค์กรภาครัฐต้องหลีกเลี่ยงที่จะสร้างแรงจูงใจเชิงลบโดยใช้ค่าตอบแทนเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน เพราะจะทำให้คนทำงานพยายามทำงานมากขึ้นโดยใช้มูลค่าของค่าตอบแทนเป็นเป้าหมายซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่พึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับและไม่มีความสุขในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติตามแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียงด้วย

ส่วนประเทศแคนาดาได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขของคนทำงานภาครัฐกับผลงาน<sup>8</sup> โดยการศึกษาได้แบ่งลักษณะของการวัดความสุขในการทำงานออกเป็นสองประเภท ได้แก่ความสุขในการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (TRAIT HAPPINESS) และความสุขในการทำงานที่เกิดขึ้นเพียงช่วงหนึ่ง เปรียบเสมือนอารมณ์ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (STATE HAPPINESS) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสุขที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานในระยะยาว และทำให้เกิดผลงานที่ดีได้มากกว่าความสุขที่เกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยผู้ทำการศึกษาได้วัดระดับความสุขที่เป็นความสุขอย่างต่อเนื่องจากความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐกับความพึงพอใจในงาน เช่น ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ การได้รับโอกาส และความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนั้นการประเมินความสุขอย่างต่อเนื่องของผู้ปฏิบัติงานยังสามารถประเมินได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมได้ด้วย ซึ่งทั้งการประเมินความสุขที่เฉพาะเจาะจงและความสุขโดยรวมล้วนเป็นการวัดความสุขของคนทำงานภาครัฐที่ผ่านกระบวนการคิดและไตร่ตรองจากข้อมูลและเหตุผล ซึ่งแตกต่างจากการวัดความสุขในการทำงานที่เกิดขึ้นชั่วขณะซึ่งมักจะมาจากอารมณ์ความรู้สึก ณ ขณะนั้น และสามารถเปลี่ยนไปได้ โดยการวัดอารมณ์ของความสุขในการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็นทั้งอารมณ์เชิงบวกต่อการทำงาน และอารมณ์เชิงลบต่อการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการผลิตผลงานของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ณ ขณะนั้น แต่อย่างไรก็ตาม ความสุข

ขณะทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตจากการทำงานได้ โดยพบว่าอารมณ์ทางบวกมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตในการทำงานมากกว่าอารมณ์ทางด้านลบ<sup>6</sup> ดังนั้นนอกเหนือจากการจัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับงานและผลงาน การจัดระบบสนับสนุนและพัฒนาความสามารถ จะช่วยให้คนทำงานภาครัฐมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแล้ว การที่องค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกมีความสุขขณะปฏิบัติงานนั้นๆ ก็ยังเป็นการเพิ่มผลผลิตจากการทำงานให้ยิ่งสูงขึ้นด้วย

## ความผูกพันในองค์กรกับความสมดุลของชีวิตและงาน

ความผูกพันกับองค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรภาครัฐที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันกับองค์กรส่งผลให้โอกาสในการย้ายหรือเปลี่ยนงานน้อยลง และต้องการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการ ความผูกพันกับองค์กรของสามารถประเมินได้จากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานกับองค์กรเดิม แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรใหม่ในลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

จากความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนความภาคภูมิใจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงทำงานกับองค์กรภาครัฐ ซึ่งอาจจะมีค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าหรือมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนหรือการทำธุรกิจส่วนตัว ในประเทศแคนาดาได้มีการสำรวจความผูกพันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริการของภาครัฐ พบว่าความผูกพันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกหรือย้ายงานต่ำ การลาป่วยหรือการหยุดงานก็ต่ำไปด้วย และนอกจากนั้นยังพบว่า การทำงานด้วยความผูกพันในองค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน<sup>9</sup>

ขณะนี้สมดุลของชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้รับความสนใจอย่างยิ่ง เพราะความสมดุลที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็นทั้งความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเองและหัวหน้างานหรือผู้จ้าง ในยามที่ตลาดแรงงานของประเทศอยู่ในภาวะที่ขาดแคลน ดังนั้นการที่องค์กรสามารถส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตได้จึงถือเป็นจุดขายที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรและส่งผลให้เกิดผลผลิตในการทำงานที่ดี จากการศึกษาของออสเตอร์เลีย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสมดุลของชีวิตและการทำงานเป็นอย่างยิ่ง และพยายามวางแผนเพื่อให้เกิดความสมดุล แต่ปัญหาที่พบคือการจะทำให้เกิดความ

สมดุลของชีวิตและการทำงานเป็นเรื่องยาก และมีอุปสรรคมากมาย<sup>4</sup> ประเทศออสเตรเลียกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้มีทักษะสูงในการทำงาน ร่วมกับผู้ที่มีความรู้สูงจำนวนหนึ่งได้มีการเกษียณเป็นจำนวนมาก ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อการเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน โดยองค์กรต้องวางนโยบายส่งเสริมให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงานให้ชัดเจน และต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีตัวเลือกในการปรับหรือยืดหยุ่นการทำงานให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตของตนเอง ต้องจัดให้มีนโยบายที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นการทำงานได้ และถือปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น นโยบายการปรับเวลาทำงาน นโยบายการหยุดงานหลังคลอดบุตร การลาตามสิทธิ์ต่างๆ ทั้งการลาโดยรับค่าตอบแทนและไม่รับค่าตอบแทน และการซื้อวันลา เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่ายังมีผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าตนเองสามารถใช้สิทธิ์เหล่านี้ได้ นโยบายด้านการปรับชั่วโมงการทำงาน การกำหนดระยะเวลาในการทำงานตามค่าตอบแทน และข้อตกลงในการทำงานนอกเวลา นอกจากนี้องค์กรต้องมีนโยบายเกี่ยวกับการทำงานที่บ้านในงานที่สามารถทำงานจากที่บ้าน โดยใช้เครื่องมือสื่อสารหรือเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการทำงานและติดต่อสื่อสารกับองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงานขององค์กร คือ ต้องมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงาน รวมถึงการรับฟังอุปสรรคในการทำงานและข้อเสนอแนะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเองด้วย

จะเห็นว่าในแต่ละประเทศได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสุขของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประชาชนผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องให้ความสำคัญต่อความสุขภาวะขององค์กร โดยองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรสุขภาวะ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวข้องกับความสุขของคนในองค์กรภาครัฐในประเทศต่างๆ ชำงตัน เป็นข้อมูลสนับสนุนว่าคนทุกคนในองค์กรสามารถร่วมมือกันทำให้องค์กรของตนเองเป็นองค์กรสุขภาวะได้ โดยคนในองค์กรต้องร่วมมือกันในการวางนโยบายและยุทธศาสตร์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จที่สอดคล้องกับสภาพการทำงาน สถานการณ์และวัฒนธรรมในองค์กรนั้นๆ เช่น การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การปรับโครงสร้างการทำงานให้ผู้ปฏิบัติในทุกกระดับได้รับการยอมรับและมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางนโยบายและบริหารองค์กร การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสมดุลของชีวิตและการทำงาน การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> Ott, J, C. Government and Happiness in 130 Nations: Good Governance Fosters Higher Level and More Equality of Happiness. *Social Indic Res*, 102: 3-22. 2011.
- <sup>2</sup> Office for National Statistics. Public Sector Employment Statistical Bulletin, Q4 2011. [online]. Available from: URL: [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171778\\_258754.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171778_258754.pdf). Assessed November 1, 2012.
- <sup>3</sup> Linda, C. Central Policies, Local Discretion: A Review of Employee Access to Work- Life Balance Arrangements in a Public Sector Agency. *ABL Vol 36 No 2*: 214-237. 2008.
- <sup>4</sup> Yu, W. H. The psychological cost of market transition: mental health disparities in reform-era China. *Social Problems*; 55: 347-369. 2008.
- <sup>5</sup> Hu, A. Public sector employment, relative deprivation and happiness in adult urban Chinese employees. *Health Promotion International*, [online]. Available from: URL: <http://heapro.oxfordjournals.org/>. Assessed November 5, 2012.
- <sup>6</sup> ARNESON, H. and EKBERG, K. Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden. *Health Promotion International*, Vol. 20 No. 4. 2005.
- <sup>7</sup> Noblet, A. Building health promoting work settings: identifying the relationship between work characteristics and occupational stress in Australia. *Health Promotion International*, 18, 351–359. 2003.
- <sup>8</sup> John M. Zelenski Æ Steven A. Murphy Æ David A. Jenkins. The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *J Happiness Stud* (2008) 9:521–537. 2008.
- <sup>9</sup> Dann, H. Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. 2007.

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของคนทำงานภาครัฐ



ศิริพร ครูทภาค  
ดวงเนตร ธรรมกุล

### สุขภาวะขององค์กรภาครัฐ

ความสุข เป็นนามธรรมที่ไม่มีตัวตน มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ทุกๆ คนปรารถนาไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใดก็ตาม เพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทำให้เรามีพลังกายและใจในการดำเนินชีวิต ความสุขสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านหรือที่ทำงานหรือองค์กร เมื่อคนต้องการองค์กร องค์กรก็ต้องการคน จะตัดขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างคนและองค์กรไม่ได้ ทั้งนี้มีจุดเชื่อมแห่งความสัมพันธ์คือเป้าหมายของคนและเป้าหมายขององค์กรที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกัน นั่นหมายความว่าคนในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนเพื่อการยังชีพและสถานภาพทางสังคม ส่วนฝ่ายองค์กรจะได้ประโยชน์จากผลลัพธ์จากการทำงานในการผลิตสินค้าและการบริการแก่ผู้บริโภคคนนอกองค์กร ดังนั้นสุขภาวะของบุคคลและสุขภาวะขององค์กรจึงมีความหมายที่เชื่อมโยงกัน

**สุขภาวะของบุคคล** เป็นภาวะที่บุคคลปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีร่างกายแข็งแรง มีอายุยืนยาว มีจิตใจที่ดี ยึดมั่นในหลักศีลธรรม จรรยาบรรณ ดำเนินชีวิตอย่างมีสติ และใฝ่รู้ มีเหตุมีผล อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข<sup>1</sup>

**สุขภาวะขององค์กร** เป็นการปฏิบัติที่ส่งเสริมภาวะสุขภาพ ความสุขของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสุขภาพกายและจิตใจ และประสิทธิภาพขององค์กร<sup>2</sup>

สถานบริการสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล เป็นองค์กรภาครัฐองค์กรหนึ่ง แม้จะมีบทบาทในการให้บริการด้านสุขภาพกับประชาชนทั่วไปครบองค์รวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และด้านการป้องกัน การส่งเสริม การรักษาและฟื้นฟูสุขภาพ ในทางกลับกันผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านสุขภาพก็ควรที่จะมีความสุขกับองค์กรที่ตนเองทำงาน เพราะเมื่อคนและองค์กรมีความสุข จะส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการวิจัยของสถาบันนานาชาติเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ (National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH)<sup>3</sup> พบว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความเครียดและปัญหาสุขภาพในระดับมากที่สุดถึง 40% และผู้ปฏิบัติงาน 26% ที่รู้สึกเหนื่อยล้าหมดแรง (burned out) จากการทำงาน และมีรายงานของสมาคม

จิตวิทยาอเมริกา (The American Psychological Association) ในปี 2006 พบว่า บริษัทของสหรัฐอเมริกาต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับความเครียดจากการทำงานเป็นจำนวนถึง สามหมื่นล้าน เหรียญสหรัฐ ทั้งจากการขาดงานบ่อยๆ ผลผลิตของบริษัท การลาออก และค่าใช้จ่ายด้านการรักษา จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจเลยว่าบริษัทต่างๆ ได้หันมาเน้นในเรื่องการพัฒนาในองค์กรทั้งในด้านสุขภาพ ภายและสุขภาพใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

คนในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และฝ่ายสนับสนุน ซึ่งระบบราชการ (Bureaucracy) มีการบริหารจัดการคนที่เน้น **การควบคุมบังคับบัญชา และมีระเบียบ กฎหมาย** กติกาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของงานหรือ เป้าหมายของความสำเร็จ องค์กรราชการเป็นองค์กรที่มีการวางโครงสร้างองค์กรแบบสูง มีการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการคงอยู่ขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส จากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้อาวุโสจะมีความรู้ความสามารถมากกว่าคนรุ่นหลัง โดยแต่ละตำแหน่งงาน จะสื่อความหมายถึงหน้าที่ของงานที่สะท้อนถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันไป องค์กรประกอบขององค์กรภาครัฐ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนประกอบภายใน และส่วนประกอบภายนอก <sup>4</sup>

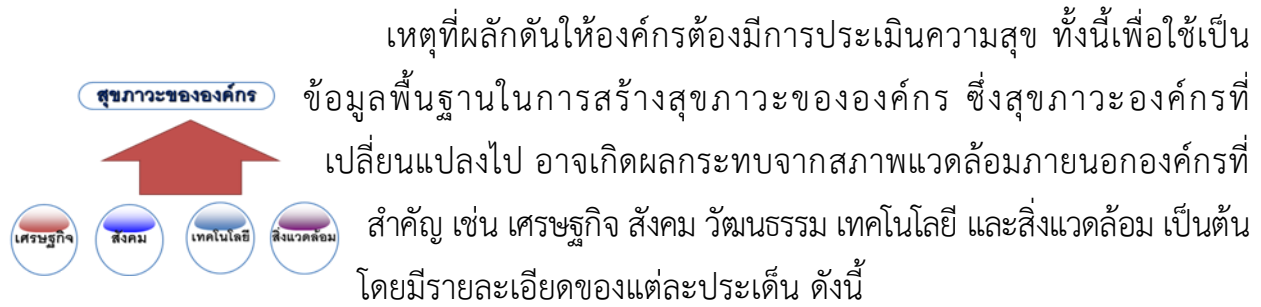
**ส่วนประกอบภายในองค์กร** เป็นเรื่องของมนุษย์หรือคน ความสัมพันธ์ระหว่างคน กลุ่มคนและภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ระบบการทำงาน การแบ่งงานกันทำ ระบบการผลิตขององค์กร วัฒนธรรม การบริหารจัดการ กฎเกณฑ์ ระดับชั้นอำนาจ การตัดสินใจ และการควบคุมบังคับบัญชา ส่วนประกอบสุดท้ายได้แก่ ทิศทางองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ เพื่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

**ส่วนประกอบภายนอกองค์กร** เป็นส่วนประกอบที่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการอยู่รอด การเจริญเติบโต และการเสื่อมสลายขององค์กร สภาพแวดล้อมที่สำคัญ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม สภาพการแข่งขัน เทคโนโลยี ความรู้ กฎระเบียบ กติกา สังคม เป็นต้น

การเปลี่ยนของบริษัทต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสุขขององค์กร แยกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร <sup>5</sup> ดังรายละเอียด ต่อไปนี้



## ปัจจัยภายนอกองค์กร



**1. ประเด็นทางเศรษฐกิจ** การดำเนินการขององค์กรภาครัฐได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของแผ่นดิน รัฐบาลต้องบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความประหยัด ความเป็นประสิทธิภาพ และความพร้อมที่จะตรวจสอบ เช่น การประกันคุณภาพ การพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ส่งผลต่อสภาพคล่องในการบริหารงานของผู้บริหาร และก่อให้เกิดความกดดันในการทำงานของคนในองค์กร ทำให้มีความเครียดเพิ่มมากขึ้น มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น และในทางกลับกันจากปริมาณงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้น ก็พบว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการทั่วไปอยู่ในระดับต่ำกว่าหลายๆอาชีพ ทำให้ขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสาเหตุนี้อาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ หากเขาไม่เพียงพอต่อเงินเดือนหรือสวัสดิการที่ได้รับ ประกอบกับการจำกัดตำแหน่งการบรรจุเป็นข้าราชการ ทำให้บุคคลนั้นเกิดความไม่มั่นคงกับอนาคต เพราะงานหนักแต่ผลตอบแทนน้อยและความมั่นคงไม่แน่นอน นอกจากนี้ในอนาคตประเทศอาเซียน (ASEAN) 10 ประเทศกำลังมุ่งสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN Economic Community หรือ AEC ภายในปีพ.ศ. 2558 เพื่อช่วยสร้างความเป็นปึกแผ่นทางเศรษฐกิจภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะเกิดเสรีทางการค้า การเคลื่อนย้ายเงินทุน การบริการ และการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง รักษาคนให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าการประเมินความสุขขององค์กรคืออะไร เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับองค์กรในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

**2. ปัญหาด้านสังคมและวัฒนธรรม** จากการพัฒนาประเทศที่ไม่สมดุล มุ่งการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลักทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ นำมาซึ่งปัญหาทางสังคมมากมาย เช่น ความเหลื่อมล้ำต่างๆ ทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินสูงขึ้น ปัญหาความเสื่อมทางศีลธรรม จรรยาบรรณต่างๆ ประกอบกับสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา มีบทบาทในการอบรมเลี้ยงดู ให้ความรู้ ปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรมลดน้อยลง ทำให้คนมีความสนใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆ ลดลง สนใจแต่ความสุขของตัวเอง และแสวงหาความสุขกับ

สิ่งที่เป็นวัตถุนิยม เช่น สินค้าแบรนด์เนม เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือสมัยใหม่ รถยนต์หรู เป็นต้น การดำเนินชีวิตขาดความสมดุล ส่งผลให้มีภาระหนี้สินมากมาย การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมเป็นโจทย์ที่สำคัญขององค์กร ในการที่จะประเมินความสุขที่แท้จริงของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร เป็นพวกบริโภคนิยม วัตถุนิยม หรือไม่ และเมื่อประเมินความสุขที่แท้จริงได้แล้ว องค์กรจะอย่างไรให้คนในองค์กรรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และปรับตัวเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตหรือความสุขที่แท้จริงได้

**3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี** ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุ และนาโนเทคโนโลยี มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม การเตรียมภาครัฐให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ให้คนในองค์กร เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในองค์กรเนื่องจากไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี จนอาจทำให้เกิดความเครียด และความเบื่อหน่ายต่อระบบในการทำงาน

ในทางกลับกันการได้รับเทคโนโลยีมากเกินไป (Technology overload) สิ่งเหล่านี้เป็นแรงดึงดูดให้บุคคลเกิดความลุ่มหลงจนเกิดเป็นอาการติดเทคโนโลยี เช่น ติดการใช้โทรศัพท์มือถือ การถ่ายคลิป การเข้าถึงข้อมูลในอินเทอร์เน็ต การส่งข้อความออนไลน์ การใช้อีเมล หรือการเล่นเกมออนไลน์ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพรวมถึงการทำลายสัมพันธภาพทางสังคม เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน หรือผู้ร่วมงานได้ ผู้ติดเทคโนโลยีมีอาการในลักษณะเดียวกับผู้ติดสิ่งเสพติดที่ไม่สามารถเลิกได้



#### 4. การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ ได้ถูกทำลายอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มีการทำลายถิ่นที่อยู่อาศัยของสิ่งมีชีวิตชนิดต่างๆ จนส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศของสิ่งมีชีวิต คุณภาพสิ่งแวดล้อมมีความเสื่อมโทรมจากจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น และแบบแผนการดำรงวิถีชีวิตที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดปัญหามลพิษเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องยังมีอยู่จำกัด รวมทั้งมีความซ้ำซ้อน ช่องว่าง และขาดการบังคับใช้จำนวนประชากรในโลกที่มากขึ้น มีผลกระทบในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกให้เสื่อมโทรมลง ส่งผลกระทบต่อความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้งขึ้นรวมทั้งการเกิดและแพร่เชื้อโรคที่มีรหัสพันธุกรรมใหม่ๆ ผลกระทบจากภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แห้งแล้ง เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของบุคคลทุกคน ดังนั้นองค์กรต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรและ

สิ่งแวดล้อมขององค์กรให้มีคุณภาพ ใช้พลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด รวมทั้งเกิดความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความสุขและคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร และประเทศชาติและโลกของเรา

### ปัจจัยภายในองค์กร



ปัจจัยภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. **ผู้บริหารขององค์กร** ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน กำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐที่มีการวางโครงสร้างองค์กรแบบสูง มีการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการคงอยู่ขององค์กร ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสุข ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

2. **ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากร** การพัฒนาองค์กรให้มีความสุข ความสำเร็จที่ยั่งยืนรากฐานที่สำคัญก็คือการทำงานของบุคลากรในองค์กร การผลักดันทำให้ผู้ทำงานเกิดความสุขและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน

3. **วัฒนธรรมองค์กร** ค่านิยม ความเชื่อถือ บรรทัดฐาน กรอบแนวคิด และธรรมเนียมปฏิบัติ ที่บุคลากรในแต่ละองค์กรยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้องค์กรอยู่ร่วมกันได้ และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร<sup>6</sup> วัฒนธรรมขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าทุกคนร่วมมือร่วมใจกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือถ้าดีอยู่แล้วทุกคนก็ต้องช่วยกันรักษาไว้

จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้เราไม่สามารถคาดเดาได้ว่าองค์กรจะมีความสุขเช่นไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการชี้วัดความสุขของแต่ละองค์กรขวัญเมือง แก้วดำเกิง และคณะ<sup>7</sup> ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดสุขภาวะขององค์กรขึ้น ประกอบด้วย 5 มิติ คือ 1) สุขด้วยการจัดการ 2) สุขด้วยบรรยากาศในที่ทำงาน 3) สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข 4) สุขด้วยสุขภาพกายใจ และ 5) สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร

ส่วนองค์ประกอบความสุขในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<sup>8</sup> ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารองค์กร 2) สวัสดิการด้านการเดินทางและที่อยู่อาศัย 3) ค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทน 4) ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในหน่วยงานทั้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) ลักษณะสภาพแวดล้อมหรือสภาพการทำงาน 6) โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และ 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ เช่น ครอบครัว ความเป็นส่วนตัว



## การสร้างความสุขในที่ทำงาน หรือการสร้างองค์กรแห่งความสุข

มีผู้ให้แนวทางสำหรับการสร้างความสุขในที่ทำงานหรือสร้างองค์กรแห่งความสุข มีแนวทาง 3 ประการ<sup>9</sup> คือ

**คนทำงานมีความสุข** คือ การให้ความสำคัญกับคนองค์กร จะทำให้คนในองค์กรเกิดความจงรักภักดีและเสียสละให้กับองค์กรอย่างแท้จริง

**ที่ทำงานน่าอยู่** คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน เพื่อให้เกิดความสุขกายสุขใจ ในที่ทำงาน

**ชุมชนสมานฉันท์** คือ การสร้างความรักและความสามัคคี ภายในองค์กร การกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อสุขภาวะขององค์กร อาจมีความแตกต่างจาก 3 แนวทางดังกล่าว ซึ่งแนวปฏิบัติประกอบด้วย<sup>1</sup> ได้แก่

**สิ่งที่เกี่ยวข้องกับผูู้ปฏิบัติงาน** เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจ เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน การบริหารจัดการตัวเองในการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างพลังอำนาจ

**ความก้าวหน้าและการพัฒนาผูู้ปฏิบัติงาน** เป็นการให้ผูู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเพิ่มเติมความรู้และทักษะ สามารถประยุกต์ความรู้และทักษะในสถานการณ์ที่แตกต่างได้ โดยการฝึกงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และชดเชยค่าเล่าเรียนให้

**การแสดงความยอมรับผูู้ปฏิบัติงาน** เป็นการให้รางวัลทั้งในรูปของเงินและไม่ใช้เงิน เช่น การให้เงินโบนัส การเฉลิมฉลองภายในองค์กร และการให้รางวัลที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน

**ความสมดุลในชีวิต** เน้นในเรื่องความสมดุลของชีวิตขณะทำงานและไม่ทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นต่อการจัดลำดับงาน จัดเตรียมสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการดูแลเด็กๆ และอนุญาตให้เพื่อนและครอบครัวใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสนทนากิจการของที่ทำงาน

**สุขภาพและความปลอดภัย** เน้นในเรื่องการป้องกัน การประเมิน และการรักษาสุขภาพให้หายและปลอดภัย โดยมีการฝึกในเรื่องความปลอดภัย โปรแกรมสุขภาพดี การค้นหาภาวะสุขภาพ และการฝึกบริหารจัดการความเครียด



## บทสรุป

ความสุขเป็นการประเมินของแต่ละคนในภาพรวมว่า เรามีความสุข ความพอใจในชีวิต ไม่มีความวิตกกังวล สนุกสนาน มีอารมณ์ที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง แต่เมื่อเราทำงาน ต้องถามตัวเองว่า มีความสุขหรือยัง ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ส่วนปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลกระทบต่อความสุขขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถวัดระดับความสุขขององค์กร และได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องเสาะแสวงหา เพื่อตอบคำถาม และหาแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างสุขให้กับบริบทขององค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> เกสร เรืองแก้ว. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของพนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. สารนิพนธ์การศึกษาหลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาดบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2553.
- <sup>2</sup> Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practice, Employee Well-Being, and Organization Improvements. *Consulting Psychology Journal*, 58, 129-147. 2006.
- <sup>3</sup> Grawitch, M. J., Tares, S., & Kohler, J. M. Health Workplaces and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 275-293. 2007.
- <sup>4</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี. หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาครัฐ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ (Public Organization Administration): หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2549.
- <sup>5</sup> สุพจน์ ทรายแก้ว และ ศิริวรรณ มนอันตรระผดุง. หน่วยที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ (Public Organization Administration): หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2549.
- <sup>6</sup> กฤษณา ลดาสุวรรณ. การสร้างความสุขในองค์กรด้วยวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว. สารนิพนธ์การศึกษาหลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาดบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2554.

<sup>7</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง ดวงเนตร ธรรมกุล สิรินคร สินจินดาวงศ์ ภัทรวดี มากมี และอัจศรา ประเสริฐสิน.

โครงการจัดทำคู่มือสำรวจสุขภาพระดับองค์กร แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. 2554.

<sup>8</sup> อภิชาติ ภูพานิช. การใช้ดัชนีวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2551.

<sup>9</sup> ขจรศักดิ์ เพ็ชรรัตน์. การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace). [ออนไลน์]. สืบค้นจาก

[www.tsu.ac.th/health\\_sci/](http://www.tsu.ac.th/health_sci/). 27 ตุลาคม 2555.



## ปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อสุขภาวะองค์กรภาครัฐ

อัจฉรา ประเสริฐสิน

เมื่อก้าวถึง “สุขภาวะองค์กร” ปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้เกิดสุขภาวะองค์กร คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคล เพราะคนเราทุกคนย่อมมีความสามารถในการเรียนรู้เรื่องราวรอบตัว ทำให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ได้มากมาย ทั้งพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์<sup>1</sup> เมื่อคนเราเรียนรู้สิ่งต่างๆ ก็จะทำให้เกิด “แรงจูงใจ” ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย โดยทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg’s (Herzberg’s two factors theory)<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ดังนี้

**1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor)** เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับ นับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน

1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การบังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงมากขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

**2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)** เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีจะทำให้บุคคลไม่ชอบงานที่ทำ ปัจจัยค้ำจุนมีองค์ประกอบ 11 ประการ คือ

- 2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน
- 2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่ช่วยเอื้อต่องานอาชีพ
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้จักต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ รวมทั้งการมีอภิสิทธิ์ต่างๆ
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพกับผู้บังคับบัญชา
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร
- 2.7 การปกครองบังคับบัญชา (supervision Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.8 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายโดยเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง
- 2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน
- 2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การเปลี่ยนงานใหม่ ทำให้ต้องเดินทางไกล
- 2.11 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์กร

จากแนวคิดของ Herzberg ปัจจัยที่เรียกว่าสุขอนามัยนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในการทำงานและตัวกระตุ้นจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น



จะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่<sup>3</sup> ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะในเรื่องของทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของบุคลากร 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความสุข และสิ่งที่ทำให้บุคลากรไม่มีความสุข ข้อสมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจสมัยเดิมจะถือว่าสิ่งจูงใจในด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ย่อมจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต การขาดงานและการลาออกจากงานที่น้อยลง ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานที่ผิดพลาด ปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมดเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำและไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นเท่านั้นเอง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้นจึงจะเป็นสิ่งจูงใจต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของบุคลากร

Mcgregor<sup>4</sup> กล่าวว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งแยกทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อลูกน้อง ตามแนวคิดเกี่ยวกับคนได้ 2 กลุ่ม กำหนดว่าเป็นทฤษฎี x และทฤษฎี y ดังนี้

- ทฤษฎี x คนไม่ชอบงานและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงงาน คนขาดความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยาน คนต้องถูกบังคับควบคุมและลงโทษเพื่อให้งาน ผู้นำมักใช้การบังคับ ควบคุมลูกน้อง
- ทฤษฎี y คนมักจะมองว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เหมือนการเล่นพักผ่อน คนไม่ได้มีธรรมชาติขี้เกียจ คนสามารถควบคุมตนเองได้ คนมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพลูกน้อง และทำให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

นอกจากแนวคิดเรื่องแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น Maslow<sup>5</sup> ได้คิดค้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy needs theory) อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ที่มีความต้องการเป็นลำดับ ตั้งแต่ขั้นแรกไปจนถึงขั้นที่สูงขึ้นไปตามลำดับความสำคัญ ระดับความต้องการเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์โดยเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับล่างแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ในระดับที่สูงขึ้นไป ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป การจัดลำดับขั้นของความต้องการจาก ไปสูง Maslow เชื่อว่าเป็นความต้องการพื้นฐานที่มีแรงผลักดันรุนแรงที่สุด ถ้าความต้องการนี้ขาด จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมตอบสนองจนเป็นที่พอใจ จึงจะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป สำหรับความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการที่จะรู้จักตนเองอย่างแท้จริง และพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการทั้ง 4 ประเภทได้รับการตอบสนอง อย่างไรก็ตาม

การตอบสนองของความต้อแต่ละชั้นไม่จำเป็นต้องถึง 100% ส่วนมากจะขึ้นกับแต่ละบุคคลสำหรับ ความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow ดังภาพและรายละเอียดดังนี้



ภาพความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow

1. **ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs)** เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศและการพักผ่อน เป็นต้น มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทางสรีระอยู่เสมอมองจะขาดเสียไม่ได้ ถ้าอยู่ในสภาพที่ขาดจะกระตุ้นให้ตนมีกิจกรรม ขวนขวายที่จะสนองความต้องการ

2. **ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยหรือสวัสดิภาพ (Safety Needs)** ถ้าความต้องการทางด้านสรีระได้รับการตอบสนองเพียงพอมนุษย์ก็จะมีความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เป็นอิสระจากความกลัว ชูเชิญ บังคับ จากผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมเป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มกัน ถ้าความต้องการในชั้น 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งมนุษย์ก็จะมีความต้องการชั้นที่ 3 ตามมา

3. **ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ (Love and Belonging Needs)** มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะให้เป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

4. **ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่า (Esteem Needs)** ความต้องการนี้ประกอบด้วยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตมีเกียรติยศชื่อเสียงต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า และต้องการได้รับความยกย่องนับถือจากผู้อื่น

5. **ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง ตามสภาพที่แท้จริงและพัฒนาตามศักยภาพของตน (Need for Self Actualization)** เป็นความต้องการ ที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริงของตน

กล้าที่จะตัดสินใจเลือกทางเดินของชีวิต รู้จักค่านิยมของตนเองมีความจริงใจต่อตนเอง เข้าใจถึงความสามารถ ความถนัด และความต้องการของตนเอง โดยไม่มีการปกป้องและบิดเบือน พิจารณาตนเองอย่างใจเป็นธรรม ยอมรับได้ทั้งส่วนที่เป็นข้อบกพร่องของตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง

เนื่องจาก Maslow ได้มองความต้องการของมนุษย์ในชั้นที่สูงกว่าเดิม โดยเฉพาะลักษณะที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน ถือว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของมนุษย์ คนที่จะพัฒนาตนเอง จึงต้องพัฒนามาจากภายในตัวเอง Maslow จึงได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากแนวคิดของตนเองในเบื้องต้นที่มี 5 ชั้น เพิ่มเติมเป็น 7 ชั้น โดยเรียงลำดับความต้องการต่ำสุดไปจนถึงความต้องการที่จะพัฒนาตนเองซึ่งอยู่ในลำดับสูงสุด โดย 2 ชั้นที่เพิ่มขึ้นมา คือ ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ (Desire to Know and to Understand) และ ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic Needs)

โดย Maslow กล่าวว่า ความต้องการชั้นที่ 1-4 (lower deficiency needs หรือ D.needs) เป็นความต้องการที่ขาดไม่ได้ หากขาดมนุษย์จะแสวงหามาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อ D.needs ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะแสวงหาความต้องการชั้นที่ 5-7 (higher being needs หรือ B.needs) ต่อไป Maslow เชื่อว่าในสังคมปัจจุบันมีน้อยคนนักที่สามารถสนองความต้องการในลำดับสูงสุดได้ เพราะเขายังไม่สามารถบรรลุความต้องการในลำดับต่ำ จึงไม่เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในขั้นสูงได้

ขณะที่ Roger มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมกับความดี มีคุณค่าในตนเอง มีความสามารถที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองตรงตามสภาพที่เป็นจริง (Self-Actualization) เขาได้อธิบาย Self ของเขาไว้ 3 Self ด้วยกัน คือ Ideal Self เป็นตัวตนที่อยากจะเป็น Perceive Self เป็นตัวตนที่รับรู้ว่าเป็น ซึ่งอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ และ Real Self ตัวตนที่เป็นจริง ซึ่ง Roger กล่าวว่า การที่บุคคลไม่สามารถเข้าใจตนเองได้ มีปมด้อยรู้สึกว่าคุณค่า สู้คนอื่นไม่ได้ หรือยังไม่สามารถพัฒนาไปถึง Self-Actualization ได้นั้นเป็นเพราะว่าการรับรู้ Self ทั้ง 3 ของเขานั้นไม่สอดคล้องกันนั่นเอง<sup>6</sup> เพราะการรับรู้ เป็นกระบวนการแปลหรือตีความหมายของการรับความรู้สึก (Sensation) จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ออกมาเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการรับรู้ที่ตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ โลกแห่งความเป็นจริงกับโลกแห่งการรับรู้ที่ตรงกันหรือไม่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการตีความของสมอง

นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้านอารมณ์หรือการควบคุมอารมณ์ยังส่งผลต่อการทำงานเช่นกัน เพราะอารมณ์ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาวะร่างกาย และจิตใจที่ผิดแปลกไปจากเดิม

อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้า และอินทรีย์ และการแสดงการโต้ตอบนั้นเป็นไปตามสถานการณ์ การแสดงออกทางอารมณ์ของมนุษย์จะพัฒนาขึ้นโดยการมีวุฒิภาวะ และการเรียนรู้ โดยแรกเกิดทารกจะมีเฉพาะอารมณ์ “ตื่นเต้น” พออายุประมาณ 2 ขวบ จึงจะมีครบทุกอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ ได้แก่ พันธุกรรม ประสบการณ์เดิม สังคม ตลอดจนยาบางชนิด เช่น ยาบ้า เป็นต้น อารมณ์แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ อารมณ์สุข และ อารมณ์ทุกข์ เมื่อคนเรามีอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ค้างค้ำเป็นเวลานาน (Prolong Intense Emotion) ทำให้เกิดผลเสียต่อร่างกาย จิตใจ และบุคลิกภาพ เป็นที่มาของโรคทางกายหลายชนิด การควบคุมอารมณ์ คือการดูแลรักษาอารมณ์ของตนเองไว้ ไม่แสดงออกจนเป็นผลเสียต่อตนเอง และผู้อื่น การรู้จักควบคุมอารมณ์ถือเป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดย EQ (Emotional Quotient) เป็นสมรรถนะที่สำคัญ 2 ด้านของบุคคล ได้แก่ (1) สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง และ (2) สมรรถนะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น EQ สามารถพัฒนาได้ เริ่มจากพยายามตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง สำรวจตนเองทั้งจุดเด่นจุดด้อย จากนั้นพยายามจัดการกับอารมณ์ให้อยู่ในครรลองของความถูกต้องดีงาม รู้จักจูงใจตนเองให้อยากประสบผลสำเร็จ และไม่ทิ้งการมองโลกในแง่ดี ตลอดจนรู้จักสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และฝึกทักษะด้านการมีมนุษย์สัมพันธ์<sup>7</sup>

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายในตัวเราไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ การรับรู้ แรงจูงใจ และความต้องการของมนุษย์ รวมถึงปัจจัยทางด้านอารมณ์ ล้วนมีส่วนส่งผลต่อสุขภาพกายใจเราทั้งสิ้น หากจะพิจารณาปัจจัยภายในส่วนบุคคลที่กล่าวถึงมาแล้ว นำมาเชื่อมโยงเข้ากับการทำงาน ในบทความนี้จะขอแบ่งเป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความเครียดในการทำงาน รายละเอียดมีดังนี้

สำหรับความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความเครียดของผู้ทำงานให้ลดน้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะเกิดความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดนั้นเป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้องเมื่อได้รับการตอบสนองของความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>8</sup>

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเพื่อร่วมกันปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความราบรื่น เป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ หรือมีความสุข เป็นความรู้สึกที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคคลแล้วทำให้บุคคลนั้นมีกำลังใจหรือหมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป

มีผู้ที่ทำงานวิจัยศึกษาเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Rutherford<sup>9</sup> ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ มิติของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และแนวโน้มการลาออก ด้วยเครื่องมือ INDSALE มาวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 7 มิติ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาย 132 คน ผลการวิจัยพบว่าความเหนื่อยล้าทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมิติของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและแนวโน้มการลาออก

สำหรับเรื่องความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ความเครียดจากที่ทำงาน เป็นผลเสียต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเนื่องจากงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ทรัพยากร และความต้องการของคน สำหรับคนทำงานมีคำหนึ่งที่พูดกันมาก คือ ความท้าทาย Challenge คือภาวะทั้งทางร่างกายและจิตใจที่กระตุ้นให้เราเรียนรู้ทักษะใหม่ๆเกี่ยวกับงาน เพื่อผลสำเร็จของงาน เมื่องานนั้นสำเร็จก็จะเกิดการผ่อนคลายและพอใจ Challenge เป็นสิ่งที่ดี ทำให้สุขภาพจิตดี และสร้างงาน จึงมีคำกล่าวที่ว่า ความเครียดเล็กน้อยเป็นสิ่งที่ดีสำหรับชีวิต แต่หากความท้าทายนั้นได้กลายเป็นงานที่ต้องทำหรือหน้าที่ประจำ และไม่สามารถทำให้สำเร็จก็จะกลายเป็นความเครียดจากที่ทำงาน การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียด พบว่าหนึ่งในสี่ของคนงานบอกว่าได้รับความเครียดจากที่ทำงาน สามในสี่บอกว่าความเครียดจากที่ทำงานมีเพิ่มมากกว่าในอดีต และพบว่าความเครียดจากที่ทำงานทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ เศรษฐกิจและครอบครัว

### สาเหตุของความเครียดจากที่ทำงานมาจากสาเหตุใหญ่สองประการ

1. จากตัวคนงานเอง คนที่มีสุขภาพจิตที่ดี มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รับประทานอาหารที่ถูกต้อง มีครอบครัวที่อบอุ่น มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาเรื่องความเครียดและความสามารถในการปรับตัว สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานไม่เครียดหรือเครียดน้อย
2. จากสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งแบ่งได้เป็น ปริมาณงาน วิธีการบริหาร ความสัมพันธ์ของพนักงานและเจ้านาย ระเบียบการทำงาน ความมั่นคงความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถ้ามีมากหรือน้อยเกินไปจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในการทำงาน และก่อให้เกิดความเครียดในที่สุด

### การจัดการกับความเครียดในที่ทำงาน

การจัดการกับความเครียด Stress Management เป็นการสอนให้รู้จักเรื่องความเครียด ผลเสียของความเครียด เทคนิคการลดความเครียด การจัดการกับความเครียดจะทำให้

ลดอาการของความเครียดและอาการนอนไม่หลับ การจัดการเกี่ยวกับความเครียดเป็นเพียงลดอาการของความเครียดชั่วคราวเท่านั้น อย่าลืมปัญหาที่เป็นรากเหง้าของความเครียดต้องได้รับการแก้ไขด้วย จึงเป็นการป้องกันที่ถาวร

เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเกิดความเครียดขึ้นแล้ว วิธีทดสอบความเครียด ดูได้จากพฤติกรรมที่ปรากฏ มีอาการหงุดหงิด โกรธง่าย บ่นถึงปัญหา เหน็ดเหนื่อย เกิดความแปรปรวนทางร่างกาย เช่น เบื่ออาหาร น้ำหนักลด กินมาก อ่อนเพลีย นอนไม่หลับ หรือการทำแบบทดสอบ HOS (Health Opinion Survey) แบบประเมินและวิเคราะห์ความเครียดด้วยตนเอง (กรมสุขภาพจิต) หากพบว่ามีความเครียดไม่มาก สามารถจัดการกับความเครียด โดยเปลี่ยนบรรยากาศ ระบายกับเพื่อนสนิท ออกกำลังกาย นวดแผนไทย หากเครียดมาก ควรใช้วิธีการนั่งสมาธิ การฝึกการหายใจ หรือใช้เทคนิคผ่อนคลาย-กล้ามเนื้อ

การเปลี่ยนแปลงองค์กร Organizational Change เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดและเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อลดความเครียด แต่ผู้บริหารมักจะไม่ชอบเนื่องจากจะกระทบต่อการทำงาน ผลผลิตรวมทั้งต้นทุนของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนั้น การจัดให้มีการสังสรรค์ในหมู่ผู้ทำงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน จัดตารางหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ให้มีการสื่อสารที่ดีเพื่อลดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน จัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับความสามารถและทรัพยากร รวมทั้งจัดงานที่มีความหมาย ทำทนาย และใช้ทักษะในการทำงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานควรมีความก้าวหน้าในการทำงาน

### การป้องกันความเครียดที่เกิดที่ทำงาน

การรอให้เกิดปัญหาอาจจะสายเกินไป ดังนั้นต้องมีวิธีที่จะป้องกันปัญหาความเครียดที่เกิดจากที่ทำงานดังนี้

1. การค้นหาปัญหาซึ่งสามารถกระทำได้โดย การประชุมกลุ่มทำงาน การทำแบบสอบถาม การสำรวจการหยุดงาน ความเจ็บป่วย และการเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์ปัญหา
2. การวางแผนและการแก้ไข เมื่อทราบปัญหาเราก็จะทราบแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งแจ้งให้แกพนักงานทราบแนวทางและผลที่จะได้รับ
3. การประเมินผล หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนแล้วก็ต้องมีการประเมินโดยทำเหมือนกับข้อแรก

จากปัจจัยภายในที่กล่าวมาเมื่อพิจารณาผลที่ก่อให้เกิดสุขภาวะองค์กรภาครัฐ พบว่า มีงานวิจัย ที่การศึกษาความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้านสุขภาวะของเทศบาล ตำบลอิสาน อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์<sup>10</sup> ใน 4 ด้าน คือ ด้านสุขภาวะทางการ สุขภาวะทางอารมณ์หรือจิต สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางปัญญาหรือจิตวิญญาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมี 3 ลักษณะ คือ แบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบปลายเปิด (Open-ended Form) ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน สุขภาพของเทศบาล โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ ด้านสุขภาวะทาง อารมณ์หรือจิต ด้านสุขภาวะทางกาย ด้านสุขภาวะทางปัญญาหรือจิตวิญญาณ และด้านสุขภาวะทาง สังคม ตามลำดับ 2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้านสุขภาวะ ที่มี จำนวนมากที่สุด คือ ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในด้านสุขภาวะให้มากกว่านี้ รองลงมา คือ ควรเพิ่มเงินงบประมาณด้านการกีฬาและเงินอุดหนุนให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ของเทศบาลให้มากกว่านี้ตามลำดับ

จากการศึกษาสุขภาวะของพยาบาลประจำการ ความสัมพันธ์และปัจจัยพยากรณ์สุข ภาวะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป<sup>11</sup> จากพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ทั่วไป จำนวน 482 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ ลักษณะ การทำงาน) คุณค่าในงาน วิทยาการจิตสภาพงาน ความเครียดในงาน และสุขภาวะของพยาบาล ประจำการ ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สุขภาวะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป อยู่ในระดับดี (=3.94, SD = 0.52) 2. คุณค่าในงาน วิทยาการจิตสภาพงาน และอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ สุขภาวะของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .159, .179, .245$  ตามลำดับ,  $p < .05$ ) ส่วนลักษณะการทำงานเป็นเวรผลัดและความเครียดในงานมีความสัมพันธ์ทางลบ กับสุขภาวะของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -.271$  และ  $-.429$  ตามลำดับ,  $p < .05$ ) 3. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์สุขภาวะของพยาบาลประจำการ ได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ .05 คือ ความเครียดในงาน อายุ คุณค่าในงาน และวิทยาการจิตสภาพงาน โดย สามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาวะของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 28.4 มีสมการพยากรณ์ในรูป คะแนนมาตรฐาน ดังนี้ สุขภาวะ =  $-.392$  ความเครียดในงาน +  $.222$  อายุ +  $.152$  คุณค่าในงาน +  $.128$  วิทยาการจิตสภาพงาน

## ส่งท้าย

จากเนื้อหาในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายในตัวเราไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ การรับรู้ แรงจูงใจ และความต้องการของมนุษย์ รวมถึงปัจจัยทางด้านอารมณ์ ล้วนมีส่วนส่งผลต่อสุขภาพกายใจของเรา สิ่งจะส่งผลเชื่อมโยงต่อไปให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความเครียดในการทำงาน เพราะการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจการแข่งขันที่สูงในเรื่องการทำงาน ทำให้เกิดความกดดันในการดำเนินชีวิตสูงมาก จำเป็นที่ทุกคนควรรู้จักวิธีรับมือกับปัจจัยภายในตัวเราที่เข้ามา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพใจของตน ถือว่ามีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และนับเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ เพื่อนำไปสู่คุณภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แม้การดูแลสุขภาพภายในรวมถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจจะส่งผลต่อการทำงานและอาจทำยากในระยะแรก แต่ถ้าวางเริ่มต้น และทำอย่างต่อเนื่องย่อมเป็นเรื่องดีต่อตัวเองและคนรอบข้างอย่างแน่นอน

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2555.
- <sup>2</sup> เจียมจิตร ศรีฟ้า. *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2548.
- <sup>3</sup> อัจฉรา ประเสริฐสิน. *ปัจจัยด้านสวัสดิการที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. รายงานการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2552.
- <sup>4</sup> McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960.
- <sup>5</sup> Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Garper & Row. 1954.
- <sup>6</sup> Roediger, H. L., Rushton, J. P., Capaldo, E. D. & Paris, S. G. *Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. Toronto, Can: Little, Brown and Company. 1987.
- <sup>7</sup> สุรางค์ ไคว้ตระกูล. *จิตวิทยาการศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2541.
- <sup>8</sup> Churchill GA, Ford NM & Walker OC. *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*. J Mark Res 11: 254-60. 1974.
- <sup>9</sup> Rutherford, B. The role of the seven dimensions of satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 1146-1151. 2009.
- <sup>10</sup> อัญชลี สร้างนา. *ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสุขภาวะของเทศบาล ตำบลอิสาน อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์*. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. 2554.
- <sup>11</sup> ลักษณ์า ศิริถิรกุล. *ปัจจัยคัดสรรที่สัมพันธ์กับสุขภาวะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.



## ก้าวตาม....ก้าวไปสู่โรงพยาบาลสุภาพ

ดวงเนตร ธรรมกุล

การที่ประเทศไทยมีประชากรเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 3 แสนคน ทำให้สัดส่วนของประชากรในวัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะประชากรในวัยผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป คิดเป็น 12.59 % ของประชากรทั้งหมด) เพิ่มขึ้น ก้าวเป็นสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นวัยพึ่งพิงและถูกคุกคามด้วยโรคเรื้อรังและซับซ้อนต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น โรคหัวใจ โรคความดัน โรคเบาหวาน และโรคมะเร็ง เป็นต้น ซึ่งผู้ป่วยต้องการการดูแลสุขภาพอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง<sup>1-3</sup> และจากรายงานผู้ป่วยตั้งแต่ปี 2549-2552 มีผู้ป่วยนอกรับบริการเพิ่มขึ้นจาก 148 ล้านครั้งเป็น 189 ล้านครั้ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 ส่วนผู้ป่วยที่นอนรักษาในโรงพยาบาลตั้งแต่ 2549-2553 เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 คือจาก 4.5 ล้านครั้ง เพิ่มเป็น 5.7 ล้านครั้ง<sup>4</sup> ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากการปรับโครงสร้างของระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ผู้ป่วยด้วยโรคทั่วไปและโรคซับซ้อนเข้ารับการรักษาเพิ่มขึ้น ทำให้ภาระงานของการให้บริการทางสุขภาพเพิ่มขึ้น แต่อัตรากำลังของบุคลากรฯ ไม่ได้เพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของผู้ป่วยที่เพิ่ม นอกจากนี้รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้โรงพยาบาลเอกชนเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ หรือ เมดิคัลฮับ (Medical Hub) เพื่อดึงชาวต่างชาติให้มารักษาพยาบาลในประเทศไทย และประเทศไทยพร้อมก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN community) จะทำให้ปัญหาขาดแคลนบุคลากร (ภาวะสมองไหล) ในภาครัฐมากยิ่งขึ้น เนื่องจากส่วนหนึ่งของบุคลากรฯ จะลาออกไปทำงานภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ซึ่งได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าภาครัฐ<sup>5</sup> ส่งผลให้ส่วนหนึ่งของบุคลากรฯ ที่มีประสบการณ์น้อย ต้องรับผิดชอบงานที่ยากและซับซ้อน หรือปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันจากลักษณะงาน อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน นำไปสู่การร้องเรียน ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดบรรยากาศตึงเครียดในการทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย ต้องการโอนย้าย และลาออกจากราชการในที่สุด ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

จากจุดเริ่มต้น องค์กรภาครัฐควรทราบผลการประเมินระดับสุขภาวะองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและกำหนดแนวทางในการพัฒนาสุขภาวะภาครัฐต่อไป อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ใช้เครื่องมือ Happy Public-Organization Index นี้ น่าจะมีความตั้งใจที่จะเสริมสร้างสุข ดังนั้น จึงไม่ควรที่เครื่องมือชุดหนึ่งชุดใด จะมาบั่นทอนกระบวนการสร้างสุขตั้งแต่เริ่มต้น แนวคิดการพัฒนาดัชนีสุขภาวะองค์กร จึงใช้การตรวจสอบความสมดุลของปัจจัยภายในองค์กร ด้วยแนวคิดที่ว่า “ต้องไม่เพิ่มความเครียดให้กับผู้ใช้”

เกณฑ์ในการตรวจสอบจึงคำนึงถึง “ความรู้สึกของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ” โดยพิจารณาดังนี้

1. ผู้ใช้มีความสะดวกใจในการใช้งาน

2. องค์กรสามารถเรียนรู้การใช้งานได้ง่าย
3. เป็นส่วนเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการสร้างสุขในองค์กร

Happy Public-Organization Index หรือดัชนีสุขภาวะภาครัฐ (นำร่อง-โรงพยาบาล)

จึงเน้นการใช้ประโยชน์ 3 ประการ คือ

(1) ใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรตนเองมากกว่าจะเป็นเครื่องมือให้คนนอกเข้ามาประเมินหรือตรวจสอบเรื่องภายในองค์กร

(2) ใช้ตามความพร้อมและความสมัครใจ ซึ่งหากองค์กรทำกิจกรรมไประยะหนึ่งแล้วต้องการดูว่าองค์กรมีการเสริมสร้างความสุขหรือไม่ ก็ให้ใช้ตามความพร้อมและความสมัครใจ

(3) ใช้โดยไม่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศของใช้งานอย่างกว้างขวางและพัฒนาดัชนีให้เป็นที่ยอมรับ องค์กรทุกแห่งที่เข้ามาใช้งาน จะได้รับการดูแลข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกไว้ในระบบ และปกปิดที่จะนำเสนอข้อมูล โดยระบบจะนำเสนอข้อมูลเฉพาะองค์กรของท่านให้ท่านได้รับรู้ และแสดงตำแหน่งของสถานะความสุขในระดับองค์กรของท่านว่าอยู่ห่างจากค่าเฉลี่ยรวมขององค์กรทั้งหมดมาก-น้อยเพียงใด

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร นักสร้างสุขหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสุขภาวะในองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรปรารถนา การร่วมด้วยช่วยกันขับเคลื่อนให้เกิดผล ต้องมีผู้นำองค์กรที่มีแนวคิด แนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยการส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion) การเลือกวิธีปฏิบัติที่มีความถูกต้องให้เป็นวิถีธรรมชาติในการทำงาน สิ่งที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความเป็นองค์กรสุขภาวะ คือการพุ่งเป้าไปยังสุขภาวะในที่ทำงาน ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกต้องสำหรับบุคลากร ซึ่งผลของแนวทางที่ถูกต้องนี้จะนำไปสู่กลยุทธ์และเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งของบุคลากร ลูกจ้างหรือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในอนาคตอันใกล้เกณฑ์สุขภาวะในที่ทำงานนี้จะกลายมาเป็นบรรทัดฐานสำหรับองค์กรในการคิดเกี่ยวกับข้อกำหนดและกลยุทธ์การดำเนินงานในอนาคต ดังนั้นผู้บริหาร และนักสร้างสุขในองค์กรควรมีนโยบายการสร้างสุขที่ชัดเจน รวมถึงการมีโครงการสร้างการดำเนินงาน มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการลงทุนด้านการสร้างสุข โดยต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ พร้อมทั้งตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลการประเมินกลับมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้เกิดกระบวนการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและชุมชนสืบไป



## คณะกรรมการ

ดร.ดวงเนตร ธรรมกุล

ดร.ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม

ดร.อัจศรา ประเสริฐสิน

นางศิริพร ครุฑภาค

ดร.จริยา ชื่นศิริมงคล