การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวนาถฤดี สีเขียว

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
พ.ศ. 2562
ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดย

นางสาวนาถฤดี สีเขียว รหัสประจำตัว 61-11-28

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา : .....
(อาจารย์กิตติมา บุ่นนาค)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : .....
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

.....
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ นางสาวนาถฤดี สีเขียว นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า
หลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

ชื่อหัวข้อเอกสาร การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์กิตติมา บุนนาคอาจารย์ที่ร่วมปรึกษา

การจัดทำเอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็นแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรในแต่ละช่วงอายุของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาที่ได้น่าจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ที่สอดคล้องกับความหลากหลายของแต่ละช่วงอายุของพนักงานข้างต้น เพื่อให้พนักงานมีความสุข มีชีวิตชีวาในการทำงาน กระตือรือร้นที่จะพัฒนางานและเพิ่มผลผลิตหรือมีคุณภาพดีขึ้น บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน ทำให้องค์กรนั้นมีบุคลากรหรือพนักงานที่มีคุณภาพมีความสามารถตามที่องค์กรต้องการบุคลากรและพนักงานมีความเชื่อในองค์การมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอยู่เสมอและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การนาน ๆ เกิดความผูกพันต่อองค์การซึ่งเมื่อองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเหล่านี้เกิดขึ้นแล้วย่อมจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ฉบับนี้ที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์กิตติมา บุนนาค รวมถึงวิทยากรโครงการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11 ที่ให้ความรู้และแนวทางในการจัดทำเอกสารวิชาการรวมทั้งบุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าที่สละเวลาให้คำแนะนำ ปรึกษา อันเป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาในการศึกษาอบรมและในการจัดทำเอกสารวิชาการนี้ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง ในการนี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบคุณผู้บริหาร เพื่อนร่วมการอบรม เพื่อนร่วมงานและเพื่อนสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทุกท่านรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่อำนวยความสะดวกด้านการให้ข้อมูลด้านสถานที่ในการค้นหาหรือสืบค้นข้อมูล ได้แก่ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดรัฐสภา เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการและนำมารวบรวมทำการวิเคราะห์ สรุปผลและเสนอแนะแนวทางแก้ไขสำเร็จลุล่วงภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ จึงขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนาถฤดี สีเขียว
นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตการศึกษา	6
1.4 วิธีดำเนินการศึกษา	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดความสุขในการทำงาน	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร	11
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน	13
2.5 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)	16
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	21
3.1 วิธีการศึกษา	21
3.2 ประชากรที่ศึกษา	21
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	22
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
3.6 ข้อจำกัดในการวิจัย	22
บทที่ 4 ผลการศึกษา	23
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	45
บรรณานุกรม	55
ประวัติผู้ศึกษา	56

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล "ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)" ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" แน่นอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่างๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ และเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ยุคเริ่มแรกไม่ได้มีมุมมองต่อ "คน" ในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุด เมื่อโลกมีการแข่งขันสูงมากองค์กรเริ่มเห็นว่า "คน" เป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือ "องค์กร 4.0" ต่างก็มีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ยิ่งถ้าเป็นองค์กรที่อยู่มานานหลายสิบปีก็มักจะเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 Gen หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2505) Gen-X (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2520) และกลุ่มที่ 3 คือ Gen-Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2538) สิ่งที่องค์กรต้องตอบตัวเองให้ได้ก็คือ ลักษณะนิสัยที่สำคัญของคนแต่ละ Gen และจะปรับองค์กรอย่างไร ให้เหมาะสมลักษณะนิสัยในแต่ละ Gen เพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับพนักงานได้ก็จะทำให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนไปในทางลบก่อให้เกิดผลเสียในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบ One Size fits all อาจไม่ได้ผลกับคนอีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย (Tailor-Made) รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้

เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) ได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบรรษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมากอาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรมากมายได้ องค์กรจึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมากข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเตอร์เน็ต จึงต้องมีแผนแล้วว่าจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้น ณ ขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือพร้อมเพย์ (Promtpay) ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology องค์กรจึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลาเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สื่อโซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้นองค์กรจึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม สังคมของการมีส่วนร่วมในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตามหากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบแลกเปลี่ยนไอเดียสินค้านั้นจะขายดีองค์กรจึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและสร้างโอกาสให้พนักงานรวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลาการเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The ‘e’ decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The ‘s’ decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองหน้าที่ขององค์กรจึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ในอนาคตองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียวแต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่งองค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

ดังนั้น การที่องค์กรหนึ่งจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้น สิ่งสำคัญที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ “ทรัพยากรมนุษย์”แต่ต้องเป็น “ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสุขในการทำงาน” องค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพต่ำ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะ ไม่มีความตั้งใจ ปฏิบัติงานไม่เต็มความสามารถ ขาดความพึงพอใจในงาน มาปฏิบัติงานสาย ขาดงาน บ่อยหรือขอโอนย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นอยู่ตลอดเวลาจะมีผลทำให้การดำเนินงานขององค์การนั้นต้องหยุดชะงักหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น จึงเป็นบทบาทขององค์กรที่จะสร้างโอกาสให้พนักงานรู้สึกถึงการทำงานอย่างมีความหมาย ทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำคัญต่อการเติมเต็มในชีวิตและอารมณ์ด้านความสุขที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานความสุขนั้นมีความสำคัญต่อสภาพจิตใจและร่างกายของคนเราได้ เมื่อเกิดความสุขพลังงานในร่างกายจะเพิ่มขึ้นกว่าเดิมการสั่งการของสมองไปยังประสาทจะดีจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงจิตอาสาที่จะช่วยเหลือสังคมและองค์กรก็จะตามมา (ชนิกา ตู้จินดา, 2552) การสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์การหรือเป็นองค์การแห่งความสุขนั้นไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกแล้วยังเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อช่วงชิงบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศ (War of Talent) ให้มาร่วมงานกับองค์การและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้ทำงานกับองค์กร และองค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสนใจศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อจะได้ทราบและเข้าใจถึงธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการ สิ่งที่บำบัดความต้องการ ตลอดจนสิ่งกระตุ้น หรือ

สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ทำให้มนุษย์เกิดความสมัครใจ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเชื่อในองค์การ มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอยู่เสมอและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การนาน ๆ เกิดความผูกพันต่อองค์การ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพราะหากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะทำให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานพร้อมทั้งยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งเกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทุกมิติ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ดำเนินการจัดทำแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยมีการติดตามผลการดำเนินการและประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยให้มีคณะกรรมการเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นตามคำสั่งที่ 1754/2560 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2560 ทั้งนี้ คณะกรรมการเสริมสร้างความผาสุกฯ ได้มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ดังนี้

แผนเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีเป้าประสงค์ คือ 1) ปรับปรุงและพัฒนา อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม 2) อุปกรณ์/เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพียงพอและทันสมัย 3) ระบบป้องกันภัยและแผนเตรียมความพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสิ่งเสริมและพัฒนาระบบสวัสดิการ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีร่างการและจิตใจที่แข็งแรงมีความสุข 2) บุคลากรได้รับสวัสดิการครอบคลุมทั่วถึง 3) บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เพียงพอเหมาะสม

กับสถานการณ์ปัจจุบันแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) บุคลากรได้รับการมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้ความดีความชอบอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ เหมาะสม มีความยุติธรรมเชื่อถือได้ 4) บุคลากรมีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตน โดยมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บุคลากรมีความผูกพันรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างครอบคลุมทั่วถึงและต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคลากรและหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับรางวัลยกย่องชมเชย 3) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) มีช่องทางการรับรู้เรื่องรวมปัญหาและข้อร้องทุกรวมทั้งข้อเสนอแนะของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะได้มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และมีการปรับปรุงพัฒนาเรื่อยมาจวบจนกระทั่งถึงแผนปัจจุบันคือประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 แต่ในองค์กรมีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่อยู่มานานถึง 86 ปี (เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2562) จึงเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 Gen จึงต้องคำนึงถึงความต้องการและความหลากหลายของบุคลากรในช่วงอายุต่างๆ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญเพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับพนักงานได้ก็จะทำให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนไปในทางลบก่อให้เกิดผลเสียในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการออกแบบการตอบสนองความต้องการด้านความผาสุกให้เหมาะกับพนักงานแต่ละช่วงอายุ ภายใต้รูปแบบของเศรษฐกิจที่กำลังจะเปลี่ยนไป รวมถึงรัฐบาล

ได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม”

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเป็นอย่างมากที่จะศึกษาความสำคัญของการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ใน 3 Gen หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer , Gen-X และกลุ่มที่ 3 Gen-Y เพื่อเป็นการศึกษาหาแนวทางเพื่อเสนอแนะการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรที่สอดคล้องกับความหลากหลายของแต่ละช่วงอายุของพนักงานข้างต้น เพื่อให้พนักงาน มีความสุข มีชีวิตชีวาในการทำงาน กระตือรือร้นที่จะพัฒนางานและเพิ่มผลผลิตหรือมีคุณภาพดีขึ้น บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน ทำให้องค์กรนั้นมีบุคลากรหรือพนักงานที่มีคุณภาพ มีความสามารถตามที่องค์กรต้องการ บุคลากรและพนักงานมีความเชื่อในองค์การมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอยู่เสมอและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การนาน ๆ เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเมื่อองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว ย่อมจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในครั้งนี้ มีขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการศึกษาการวิจัยเอกสาร (documentary resesrch) ทบทวนวรรณกรรม บทความ ตำรา แนวคิด งานวิจัย วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง

1.4 วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ สืบค้นรายงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความผาสุกและความผูกพันองค์กร จากระบบฐานข้อมูลออนไลน์ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

1.5.2 ทำให้ทราบปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

1.5.3 สามารถเสนอแนะแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างความผาสุก พันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดความสุขในการทำงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

2.5 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)

2.1 แนวคิดความสุขในการทำงาน

ในทศวรรษที่ 1950 เกิดโครงการ Quality of Work Life ในยุโรปและแพร่ไปยังสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ 1960 จนกระทั่งปี 1979 ที่วิสาหกิจของสหรัฐอเมริกาเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากต่างชาติ โครงการ Quality of Work Life ให้ยุคดังกล่าวทำให้เกิด Self-managing Work Group อันเป็นรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยพนักงานในหลากหลายทักษะในการทำงาน มีอำนาจและข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการกำหนดและบริหารผลงานกลุ่มด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามโครงการ Quality of Work Life ที่แผ่ขยายไปในสหรัฐอเมริกานั้นมีความแตกต่างจากโครงการดังกล่าวในยุโรป ซึ่งในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดนิยายของ Quality of Work Life ไว้ 2 แบบ แบบแรกมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับความรู้สึกของคนมีต่อการทำงาน ส่วนแบบที่สองเกิดจากรากฐานโครงการ Quality of Work Life ในโรงงานอุตสาหกรรม ที่ทำให้เกิดเทคนิคในการปรับปรุงงาน จึงมอง Quality of Work Life เป็นเทคนิควิธีเฉพาะ สำหรับการปรับปรุงงาน รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน (อ้างถึงใน Rasmeethammachot, 2015)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

การดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน สภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามความเจริญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทส่งผลกระทบที่เชื่อมโยงกัน

ตั้งแต่บุคคล ครอบครัว สังคม องค์กร และประเทศ ด้วยเหตุของการพัฒนาที่มีเป้าหมายของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเพื่อมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลก่อให้เกิดปัญหาทางด้านชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม อีกทั้งยังเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ในปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนจึงหันมามองสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลแต่ละคนมากขึ้นนั่นคือ “ความสุข” ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ

องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่มุ่งดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายหลัก คือคนทำงานในองค์กรซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคมประเทศ มีการส่งเสริมและพัฒนานโยบาย การสร้างองค์ความรู้และการขับเคลื่อนเครือข่ายในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงานด้วย อาจกล่าวได้ว่าเมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการหรือผลผลิตขององค์กร ความผาสุกในครอบครัว ชุมชน ส่งผลต่อสังคมที่มีความสุขที่ยั่งยืน ซึ่งคำว่า “องค์กรแห่งความสุข” (Happy Workplace) หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (แผนงานสุขภาวะองค์กรเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2552 : 17) ซึ่งเป็นองค์กรที่สร้างความสุขในการทำงาน โดยทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างความสุขให้เกิดในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2551 : ออนไลน์) การสร้างองค์กรแห่งความสุขหรือการสร้างความสุขในที่ทำงานนั้นต้องอาศัยหลักการ 3 ประการ (แผนงานสุขภาวะองค์กรเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2552 ; ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2551 : ออนไลน์) ได้แก่

1. คนทำงานมีความสุข (Happy People) คือการให้ความสำคัญกับคนในองค์กรโดยมุ่งทำให้คนทำงานมีความสุข ด้วยการส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี มีความมั่นคงในชีวิตด้านการงาน เศรษฐกิจและสังคม มีความเป็นมืออาชีพ มีศีลธรรม มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่นและเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม ซึ่งเป็นการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ซ้อนทับกัน ประกอบด้วย โลกส่วนตัว โลกครอบครัว และโลกสังคมของมนุษย์ ตามแนวคิดขององค์กรแห่งความสุขเรียกว่า ความสุข 8 ประการ หรือ Happy 8 อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงาน ทำให้ให้คนในองค์กรเกิดความเสียสละและจงรักภักดีกับองค์กร

2. ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน มีความรักความสามัคคีของคนในองค์กร ไม่มีปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความสุขกายสุขใจในที่ทำงาน

3. ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Teamwork) คือการสร้างความรักและความสามัคคีภายในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง

หลักการดังกล่าวข้างต้น ได้นำมาเป็นตัวชี้วัดองค์กรแห่งความสุข ซึ่งศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้นมี 3 ส่วนๆ คือ ความสุขของคน ความสุขของครอบครัว และความสุขของสังคม ซึ่งเป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ ได้แก่ ด้านการมีสุขภาพดี (Happy Body), การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Happy Heart), การรู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax), การมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวคุณธรรมประจำใจ (Happy Soul), เศรษฐกิจการเงินที่ดี (Happy Money), การพัฒนาความรู้ (Happy Brain), การมีครอบครัวที่ดี (Happy Family), และมีสังคมที่มีความสุข (Happy Society) เป็นตัวชี้วัดการสร้าง “ความสุขมวลรวมของการทำงาน” ในทุกๆ องค์กร เพื่อนำมาประมวลรวมกันสะท้อนความอยู่ดีมีสุขและคุณภาพชีวิตของประชาชน (กกกร ขลายแย้ม และอธิวัฒน์ เจี่ยวิวรรธน์กุล, 2554 : ออนไลน์ ; ขจรศักดิ์ เพ็ชรรัตน์, ม.ป.ป. : ออนไลน์)

ความสุขที่ทุกคนจะได้จากการทำงาน คือความสุขจากการดำรงชีวิตที่เหมาะสม มีผลงานที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เกิดความรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนที่มีคุณค่าต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำไปเผยแพร่ต่อครอบครัว ชุมชน และแรงงานที่มีคุณค่าของประเทศ ส่วนสิ่งที่องค์กรจะได้จากการมีความสุขในที่ทำงาน คือผลผลิตสูงสุด การบริการดีขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ลดการขาดงาน การเข้างานช้า การลาป่วย ลากิจของพนักงาน มีชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานดีขึ้น พนักงานมีรักความผูกพันองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรต้องการมากที่สุด (ขจรศักดิ์ เพ็ชรรัตน์, ม.ป.ป. : ออนไลน์)

การสร้างองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพหรือองค์กรสู่ความ

เป็นเลิศในอนาคตโดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกันขบเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้าน (ละอองทิพย์ บุณยเกียรติ, 2556 : ออนไลน์) คือ

1. ด้านกาย ได้แก่ การประกอบสัมมาอาชีพ ความปลอดภัยในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน ปลอดภัยจากสารพิษ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร มีสุขภาพด้านร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยทั้งต่อตนเองและครอบครัว

2. ด้านจิต ได้แก่ ความมีสติ ความสงบ ความงาม และความดี ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3. ด้านสังคม ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร ระหว่างองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างสังคมเข้มแข็ง การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน การรู้จักใช้จ่าย การรู้จักความพอดีพอประมาณ และการใช้เหตุผล การสร้างสังคมยุติธรรมให้ความเสมอภาคและสร้างโอกาสในการทำงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างสังคมสันติสุข มีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากร คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีอิสระ ได้รับความไว้วางใจในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่และการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ถ้าคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานตามที่ตนถนัดและได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จะทำให้ได้คนเก่งไว้ในองค์กร อันจะส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างแน่นอน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นสร้างความสุขในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งทำให้คนทำงานมีความสุขทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานเพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือ ทำให้คนทำงานมีความสุขอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มปริมาณและคุณภาพผลผลิตและนำองค์กรสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การทำให้เกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ฮรีบิเนียค และอลัตโต้ (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 555) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เมื่อสมาชิกเกิดความสัมพันธ์กับองค์การ หรือเกิดการลงทุนทางกำลังกายและสติปัญญาให้กับองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งทำให้ไม่อยากออกจากองค์การแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นในรูปของค่าตอบแทนสถานภาพความเป็นอิสระหรือผู้ร่วมงานที่ดีกว่า

พอร์ตเตอร์ (Porter L.W., 1974, p. 603) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งบ่งชี้ออกในรูปแบบ ดังนี้

1) มีความเชื่ออย่างแน่นอนและมีการยอมรับเป้าหมายขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกให้กับองค์การ

สเตียร์ส (Steers, 1977, pp. 46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การมีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์การความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยทั่วไปอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

เมาว์เดย์ และคณะ (Mowday el. al., 1982, p. 27) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและความเกี่ยวข้องกับองค์การประกอบไปด้วยความรู้สึกและเจตคติที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ

1) การยอมรับในเป้าหมาย

2) มีความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ

3) มีความจงรักภักดีต่อองค์การ

จากการศึกษาสามารถสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การได้ว่า หมายถึง ความยึดมั่นต่อองค์กรด้วยความรู้สึกยินดีซึ่งการแสดงออกมาในลักษณะการแสดงตนเองยอมรับต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ดีขององค์การ มีความตั้งใจอย่างเต็มทีที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การก่อให้เกิดความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าและเกิดประโยชน์ต่อองค์การโดย

คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักและทั้งมีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Gilmer (1973 อ้างใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง 2547, หน้า 12–14) ได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้าน คือ

1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่งคงในการทำงานการที่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างานทำให้ผู้คนทำงานเกิดความอบอุ่นใจ และความปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าคนที่ขาดความรู้หรือมีพื้นความรู้น้อยต้องเห็นว่าความมั่นคงในงานนี้มีความสำคัญมากแต่คนที่มีการศึกษาสูงจะไม่เห็นความสำคัญมากนัก

2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น องค์การสนับสนุนให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีให้การยอมรับและยกย่องชมเชยคนคนทำงานได้ดี ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3) องค์การและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ลักษณะการสร้างโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์การ ชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์การ

4) ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงานโดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงานและมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค

5) คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic Aspects of the Jobs) เป็นเรื่องของงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามคุณภาพของพนักงาน เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มเป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง

6) การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับความเอาใจใส่ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิดและได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้คนทำงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไมพอใจต่องานที่ทำได้การนิเทศงานไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือออกจากงาน

7) คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Jobs) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีเหมือนกับตนได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงานมีความสามัคคีรู้จักหน้าที่ของตนมีกลุ่มทำงานที่ฉลาดมีประสิทธิภาพ

8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์การ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์การข่าวข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่องค์การกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคตการรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชาการรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและขั้นตอนการทำงานและข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่างๆ ในองค์กร

9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร จัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดีไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10) สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาป่วย ค่ารักษาสุขภาพ การจัดประกันภัย เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดของ Gilmer พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน โดยแต่ละปัจจัยจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางด้านกายภาพ และสังคม หรืออาจรวมถึงอารมณ์ ความรู้สึกร่วมด้วย

Moos (1986) ได้ศึกษาเรื่อง สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1976 โดยแบ่งมิติสิ่งแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 มิติได้แก่

1) มิติสัมพันธภาพ (Relationship Dimension)

2) มิติการพัฒนาบุคลิกภาพ (Personal Development Dimension)

3) มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System Maintenance and System Change Dimension)

1) มิติสัมพันธภาพ (Relationship Dimension) หมายถึง การรับรู้ในการมีความเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมและมีความรักใครของคนที่ทำงานโรงงานต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมปฏิบัติงาน และการทำหน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการมีความเกี่ยวข้องในงานด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงาน ดังนี้

1.1) ด้านการมีความเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) หมายถึง การที่บุคคลากรรับรู้ว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน เช่น ได้มีส่วนในการเข้าร่วมประชุม ได้ร่วมเสนอความคิดหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและได้แสดงตนยอมเป็นอาสาสมัครหรือยอมปฏิบัติงานล่วงเวลาในหน่วยงาน

1.2) ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) หมายถึง การรับรู้ถึงความเป็นมิตรระหว่างบุคคลร่วมงานของคนทำงานและการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

1.3) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การส่งเสริมในด้านใดและการยกย่องชมเชยให้กำลังใจบุคลากรประจำการและกระตุ้นให้บุคคลากรให้การสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

2) มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal Growth Dimension) หมายถึง การรับรู้ในการจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงานและความก้าวหน้า ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ได้แก่ การสนับสนุนความเสรีในการทำงาน การมุ่งมั่นในการทำงาน และความกดดันในการทำงาน มีองค์ประกอบดังนี้

2.1) การสนับสนุนความมีเสรีในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรให้มีเสรีในการตัดสนใจหรือปฏิบัติด้วยตนเองทำให้มีโอกาสใช้ความรู้ใช้ทักษะส่วนตัวและทักษะการทำงานที่ทำให้สามารถนำมาพัฒนาการตนเองแต่สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ขาดสนับสนุนความเสรีในการทำงานจะทำให้เกิดความคับข้องใจและอาจทำให้รู้สึกว่าตนเองล้มเหลวในการทำงานและเกิดความเหนื่อยหน่ายได้

2.2) การมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง การได้รู้ในการเข้าใจพร้อมให้ความสำคัญความสำเร็จของงาน โดยยึดหลักในการวางแผนที่ดีมีคุณภาพและปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการวางแผนขั้นตอนการทำงาน

2.3) ความกดดันในการทำงาน หมายถึงการได้รู้ถึงการมีการทำงานที่เร่งรีบที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์แม้กระทั้งการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ทันตามกำหนดเวลาของหัวหน้างานและตามกำหนดระยะเวลาของงานนั้น ๆ

3) มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System Maintenance and Change Dimensions) หมายถึง การรับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานงานชัดเจนมิตินี่ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนของงาน ด้านการควบคุมงาน ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในงาน และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีดังนี้

3.1) ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรู้ความชัดเจนของการทำงานประจำวัน โดยในหน่วยงานมีการประกาศ หรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารหรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีการวางมาตรฐานและแบบแผนในดำเนินงาน

3.2) ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีกฎเกณฑ์ หลักการหรือแนวทางในการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของคนในองค์กรโดยหัวหน้าเป็นผู้ดูแลให้คนทำงาน ๆ ภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ซึ่งถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้าควรให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์

หลักการอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงความเป็นบุคคลลากร เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการควบคุมงานควรมีการทำงานที่ความเหมาะสม

3.3) ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน (Innovation) หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการแปลกใหม่มีความหลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

3.4) ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Comfort) หมายถึง การที่หน่วยงานจัดสิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ได้แก่ แสง สีเสียง หรือธรรมชาติต่างๆ ให้เหมาะสมในดำเนินงานและยังเป็นการให้ความสบายสะดวกในการทำงาน เช่น มีอากาศปลอดโปร่งได้สะดวก มีแสงสว่างเหมาะสม ไม่มีกลิ่นเสียงรบกวนในการปฏิบัติงานอุณหภูมิภายในหน่วยงานเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นจนเกินไปจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีได้

จากการศึกษาแนวคิดของ Moos (1986) พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลและการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลซึ่งสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดความเครียดและเกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และจิตใจจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนรวมกันเพื่อลดสภาวะความกดดันที่เกิดขึ้น

2.5 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)

เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J คือ ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูง ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสาน ระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน คุณลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาจ้างงานเป็นไปตลอดชีวิต
2. ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลาย ๆ ด้าน
3. การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นรอระยะเวลา 10 ปี
4. การประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นการทำงานเป็นทีม
5. การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจตามสถานการณ์
6. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การมีเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีอิสระในความคิดของตนเอง
7. การบริหาร ใช้ระบบ M.B.O. แบบมีส่วน

ความเป็นมาของทฤษฎี Z

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกากลับเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก และต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่าง ๆ ในยุโรป นักธุรกิจชาวอเมริกันได้ตระหนักถึงความจริงในเรื่องนี้ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีต่าง ๆ ที่จะนำมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ William G. Ouchi ผู้กำเนิดทฤษฎี Z วิลเลี่ยม โออุชิ เป็นศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA) ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่าง ระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน ทฤษฎี Z เป็นชื่อที่ วิลเลี่ยม โออุชิ ใช้เรียกการบริหารธุรกิจระบบหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีเก่าสองทฤษฎีที่ Dauglas MeGregor ได้ตั้งขึ้นหลายปีมาแล้ว คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เมื่อมีทฤษฎี X และทฤษฎี Y แล้ว ทฤษฎีต่อมาควรเป็นทฤษฎี Z วิลเลี่ยม โออุชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน National Commission On Productivity การศึกษาของเขาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน แล้วนำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ เพื่อจะได้ทราบว่า ในระบบอเมริกันยังขาดลักษณะอะไรบ้าง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหมือนกับระบบญี่ปุ่น

ขั้นตอนที่ 2 ทำการศึกษาบริษัทที่สำคัญ ๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพบว่าทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน

อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหารทั้งของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

Ø การบริหารในยุคเก่ามักจะใช้วิธีบังคับ ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย แต่ในปัจจุบันนับเป็นเรื่องยาก เพราะคนมีอิสระ เสรีภาพส่วนบุคคลสูงมากขึ้น ดังนั้นทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนส่วนใหญ่จึงมักมีผลกระทบต่อการบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าเราเปรียบเทียบการบริหารของสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แล้วก็จะสามารถเห็นถึงสภาพความแตกต่างในเรื่องนี้อย่างดี

กรณีญี่ปุ่น

Ø ญี่ปุ่น ถือประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียว พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทแม้แต่สหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าบริษัทล้ม พนักงานก็หมดที่พึ่ง พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีพ ลักษณะอีกประการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ ขั้นตอนนี้แม้ญี่ปุ่นจะใช้เวลามากกว่าอเมริกา แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น รวมเวลาแล้ว

ญี่ปุ่นจะใช้เวลาน้อยกว่าอเมริกา คนอเมริกันเองก็ยังแปลกใจในการบริหารของญี่ปุ่น นอกจากนี้ คนญี่ปุ่นยังมีความผูกผันในสังคมเหนี่ยวแน่น ยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง

กรณีสหรัฐอเมริกา

Ø สังคมอเมริกานั้น มาจากหลายเชื้อชาติ ประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันตนเองกับองค์การ มีการย้ายงานได้บ่อย โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนองค์การก็ปลดคนออกง่าย ๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ลักษณะของคนอเมริกันคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนั้นคนอเมริกันยังมีจริยธรรมในการทำงาน ไม่ดูถูกงาน

การบริหารสไตล์อเมริกัน (Type A)

Ø การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่างสั้น ๆ แทน

Ø การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่สไตล์อเมริกันเขาจะประเมินผลงานและเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่าง

Ø ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตามต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

Ø เอกบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว

Ø ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้นหากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

Ø ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผยทุกคนเห็นโดยทั่วไปว่าจะเป็นการความคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม

Ø แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

การจ้างการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J)

Ø งานช่วงเวลายาวนาน เรียกว่า จ้างกันจนเกษียณอายุ มีการนับถือกันในทางอาวุโส

Ø การประเมินและเลื่อนขั้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าไม่อาวุโสจริงโอกาสจะเลื่อนขั้นก็มีน้อย

Ø ให้ความสำคัญปานกลางกับอาชีพ ให้ความชำนาญเฉพาะทาง คือเรื่องของ “มืออาชีพ” ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ใครทำหน้าที่ใดก็ควรจะมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร

Ø กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น

Ø ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคลและของส่วนรวม หมายความว่า แม้การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดอยู่ แต่กลุ่มก็ยังต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

Ø ควบคุมอย่างสมดุลโดยวิธีการชัดแจ้งและโดยนัย คือ การควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ หรือจะทางไหนก็แล้วแต่ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

Ø เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีมมากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น

วิธีการบริหารของญี่ปุ่นจะมีคุณลักษณะพิเศษหลายอย่าง ซึ่งคุณลักษณะพิเศษของวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น พอสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ หรือเมื่ออายุครบ 55 ปี ในระบบของญี่ปุ่นจะออกงานเมื่อมีความผิดทางอาญา แต่ถ้าออกจากงานเมื่อครบเกษียณอายุ จะได้บำเหน็จเป็นจำนวนเงินมากถึง 60 หรือ 72 เท่า ของเงินเดือนครั้งสุดท้าย

2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ ในระยะเวลาประมาณ 10 ปี จึงจะประเมินผลการทำงานและเลื่อนตำแหน่ง

3. สายงานอาชีพที่ไม่เฉพาะด้วย กล่าวคือ ไม่มีการส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษในด้านใดด้านหนึ่งจะต้องเรียนรู้ทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ได้ภาพทั้งหมดของกิจการนั้น

4. การตัดสินใจในเรื่องงานต่าง ๆ ของบริษัทจะต้องกระทำโดยพนักงานทั้งหมดในบริษัท

5. ความรับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท หรือในหน่วยงาน

6. การมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพก็คือกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) ของบริษัทญี่ปุ่น

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานอย่างในญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ถึง 15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้อง

กับสภาพแวดล้อมแต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์ และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุก ๆ อย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำบริษัทอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบการผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน ยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกันให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

เปรียบเทียบระหว่าง Type J , Type A และ Type Z

1.จ้างงานตลอดชีพ ระยะสั้น ,ย้ายงานบ่อย , จ้างงานระยะยาว

2.10 ปีประเมิน ประเมินบ่อย,เลื่อนตำแหน่งเร็ว ไม่ต้องรอ 10 ปี

3.เรียนรู้งานหลากหลาย ความเชี่ยวชาญ เรียนรู้งานหลากหลาย

4.มีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ รวม,กระจายอำนาจ

5.ให้ความสนใจโดยรวม ให้ความสนใจบางด้าน ให้ความสนใจโดยรวม

แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎี Z

1.Trust คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน

2.Subtlely คนในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.Intimacy คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนวิธีการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้โดยการใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อันประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการ การเก็บข้อมูลด้านเอกสาร (Documentary Approach) เป็นการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กร

โดยเริ่มต้นจาการศึกษาข้อความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับนัยของแนวความคิดในทาง ปรัชญา ความหมาย และการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กร ดังต่อไปนี้

1) แนวความคิดเกี่ยวกับแนวความคิด รูปแบบ และกระบวนการการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กร

2) แนวความคิด ความหมาย ประเภท และปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันองค์กร โดยในส่วนที่เกี่ยวกับข้อพิจารณาตามนัยของแนวความคิดในทางปรัชญา

3.2 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา คือ รายงานวิจัย วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความผากับความผูกพันองค์กร โดยสืบค้น ดังนี้

1. กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ประกอบด้วย เสริมสร้างความผาสุกความผูกพันองค์กร ความผาสุก (Well - being) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ความสุขในการทำงาน ความผูกพันองค์กร

2. กำหนดแหล่งสืบค้นข้อมูล ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลออนไลน์

3. ศึกษางานวิจัย วรรณกรรม เอกสาร และบทความเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กร , ความผาสุก, ความสุขในการทำงาน , คุณภาพชีวิต, ความผูกพันองค์กร โดยการอ่านสกัดข้อมูล และคัดเลือกเนื้อหาที่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับเครื่องมือในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาได้กำหนดกระบวนการวิธีการศึกษาโดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นั้น ประกอบไปด้วย การวิจัยเอกสาร (documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่ง โดยการศึกษาและค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซด์ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการในการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กรโดยเบื้องต้นก่อน อันเป็นแนวทางประการสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวมรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์การ ของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำให้ทราบถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความผาสุกและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันของพนักงานต่อสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3.6 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ มีลายระเอียดที่มีความเฉพาะด้าน ภายใต้กรอบระยะเวลาที่ใช้ทำการศึกษาซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้แนวทางในการเก็บรวมรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถเข้าถึงและศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างจำนวนมากหลากหลาย เพื่อจะได้รับทราบผลการศึกษาที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาอย่างแท้จริง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา "การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร" การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุกผูกพันองค์กร ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร การศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการ การเก็บข้อมูลด้านเอกสาร (Documentary Approach) เป็นการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษา ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

4.2 เพื่อศึกษาปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

4.3 เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.1 ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสุข เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะมีไม่ว่าจะเป็นในแง่มุมของชีวิตส่วนตัว ครอบครัว หรือการทำงาน ความสุขเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมทั้งความสุขทางกายและความสุขทางใจ และมีปัจจัยพื้นฐานพรั่งพร้อมและการอยู่ในสังคมที่ดี มีเกียรติยศชื่อเสียงความสุข ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความอิสระ คือ ความสามารถในการคิด เลือกในสิ่งที่ต้องการและอำนาจเสรีในการตัดสินใจ ทำให้ตนเองมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถควบคุมและกำหนดการกระทำของตนให้ตอบสนองความสุขของตน 2) ความรู้เป็นผลสำคัญในการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้อง รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เกิดความคิดสร้างสรรค์และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เกิดการยอมรับและไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง 3) ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล สามารถฝึกฝนได้ด้วยการจัดอบรม

ต่าง ๆ เกิดความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ที่กว้างขวาง Gavin and Mason (2004, อ้างถึงใน ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว,2551:40)

Warr (1990, อ้างถึงใน ชนินันท์ จันทร์สว่าง, 2553: 4) กล่าวถึง ความสุขในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะทำงานโดยเกิดความสนุกในการทำงาน ปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน

2. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นขณะทำงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ พอใจ เต็มใจ สนใจ มีความถูกใจ และยินดีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง

3. ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะทำงานโดยมีความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงาน

เจริญชัย เพ็งสว่าง (2553: 19) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นและกระทำอยู่ พึงพอใจในงานที่กระทำ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสนุกเพลิดเพลิน กระตือรือร้น มีความรู้สึกดีทั้งทางกาย และจิตใจมุ่งมั่นที่จะกระทำให้ประสบความสำเร็จด้วยความขยันขันแข็ง ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงเมื่อพบเห็นสิ่งที่ไม่ดีงามหรืองานที่ไม่ถูกต้องจะมีความรู้สึกผิดหวังและต้องการแก้ไขให้ดีขึ้น

Manion (2003, อ้างถึงใน ชุติมณฑน์ ฟ้าภิญโญ, 2552: 6) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลตอบสนองจากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง มีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคำนึงถึงการรับรู้ การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพัน และมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากจะทำงาน มีความผูกพันในงาน และทำให้คงอยู่ในองค์การต่อไป

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2547 : 27) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง บุคคลที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและพึงพอใจขอบและศรัทธาในงานทำ พึงพอใจในประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองได้รับ

ตลอดจนประสบการณ์เหล่านั้นให้ผลต่อความรู้สึกทางบวกมากว่าอารมณ์ความรู้สึกทางลบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม บนพื้นฐานเชิงเหตุผลและศีลธรรม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกเพลิดเพลินสนุกสนาน มีอิสระ มีอำนาจในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในงานที่ทำ มีความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงานได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี รับรู้ว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากจะทำงาน มีความผูกพันในงาน และทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป การใช้ชีวิตที่อยู่ในที่ทำงานเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ดังนั้น หากที่ทำงานน่าอยู่ คนทำงานก็อยากไปทำงาน และอยากแสดงผลงานให้ดีทุกวัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าที่ทำงานเป็นบทบาทสำคัญต่อความสุขของบุคคล เพราะเมื่อที่ทำงานน่าอยู่คนก็จะแข็งแรงและเป็นสุข พนักงานก็จะมีประสิทธิผลในระยะยาว ส่วนสิ่งที่องค์กรจะได้รับจากการมีความสุขในที่ทำงาน คือผลผลิตสูงสุด การบริการดีขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ลดการขาดงาน การเข้าทำงานช้า กาลาป่วย ลากิจของพนักงาน มีชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานดีขึ้น พนักงานมีความรักความผูกพันองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรต้องการมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับความสุขจากวัฒนธรรมตะวันตก กล่าวว่า “ความสุข” เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและเป็นข้อถกเถียงของนักปรัชญาตะวันตกมานานตั้งแต่สมัยกรีก โดยมีหลายแนวคิดที่น่าสนใจเช่น แนวคิดด้านปัญญานิยมที่มีการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสุขที่มาจากการมีปัญญาความรู้และความสงบทางจิตใจซึ่งในกรณีนี้มีนักคิด เช่น กลุ่มโสเครตีส เพลโต และอริสโตเติล เป็นต้น แนวคิดความสุขตามทฤษฎีจริยศาสตร์ของอริสโตเติล ซึ่งกล่าวไว้ว่า “มนุษย์ทุกคนอยากมีความสุข และมุ่งที่จะแสวงหาหนทางที่จะนำชีวิตไปสู่ความสุขรวมถึงความสุขแต่ละประเภทจะสัมพันธ์กับสิ่งหนึ่งอย่างสมเหตุสมผล ความดีงามของมนุษย์เป็นความสุขที่ได้บรรลุความเป็นเลิศของคุณลักษณะของจิต คือความมีเหตุผล หากมนุษย์จะพบกับชีวิตที่ดีงามมนุษย์ก็ต้องอยู่ในสังคมที่ดีเช่นกัน ซึ่งสังคมนี้ก็เปรียบเหมือนการทำงานในองค์กร เพราะบุคคลต้องใช้เวลามากมายอยู่กับการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องทุ่มเททั้งพลังกายพลังใจสู่การทำงาน และองค์กรเป็นแหล่งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เปรียบเสมือนความสัมพันธ์ทางสังคม ดังนั้น การสร้างความสุขตามแนวคิดของอริสโตเติล คือ ความสุขเป็นผลมาจากที่บุคคลสามารถสร้างทางเลือกเองได้ และความสุขจำเป็นต้องมีความรู้ประกอบกันไปเพื่อช่วยให้มีเหตุผลในการตัดสินใจที่สำคัญได้ ซึ่งต้องเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม และจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจและความเคารพในตัวเอง

ในทศวรรษที่ 1950 เกิดโครงการ Quality of Work Life (คุณภาพชีวิตในการทำงาน) ในยุโรปและแพร่ไปยังสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ 1960 อันเนื่องจากที่วิสาหกิจของสหรัฐอเมริกาเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากต่างชาติ ในสหรัฐอเมริกาได้กำหนดนิยายไว้ 2 แบบ แบบแรกมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับความรู้สึกของคนมีต่อการทำงาน ส่วนแบบที่สอง ที่ทำให้เกิดเทคนิคในการปรับปรุงงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กร 1) การอยู่ (Stay) ความปรารถนาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแม้ที่อื่นจะให้ 2) การพูด (Say) คือ กล่าวถึงองค์การในทางที่ดี 3) การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนในความสำเร็จขององค์การ ความผูกพันองค์กรแบ่งไว้ 3 ประเภท 1. ความผูกพันแบบปกติ (Normative Commitment) ความรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ 2. ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นความสมดุลระหว่าง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เขาจะได้บ้าง 3. ความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment) ความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ในองค์การทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การและรู้สึกว่ามีบทบาทที่เหมาะสมในการทำงาน Mowday, Steers and Porter (1982 : 27) สิ่งที่พนักงานแสดงออกเป็นความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกใน การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจ ขององค์การพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

แนวคิดการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กรถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางผลที่ได้รับมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังหลักขององค์การ บริบทขององค์กร จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้ 3 ระดับ (supamas,2011) คือ 1) ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร บุคลากรมีความสุขในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ส่งผลให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารดีขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และมีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 2) ประโยชน์ต่อองค์กร การที่

บุคคลในองค์กรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสุขและสนุกกับการทำงาน บุคลากรอยากมาทำงานทำให้สถิติการขาดงาน การเข้างานช้า การลาป่วยหรือลากิจของบุคลากรลดลง ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรดีขึ้น บุคลากรมีความรักในองค์กรมากขึ้น อัตราการลาออกลดลง ส่งผลให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เกิดชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานให้กับองค์กร รวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) ประโยชน์ต่อประเทศชาติ หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การต่อสังคมและประเทศชาติก็คือ เรื่องการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือความสำเร็จด้านการแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ ลดลง เกิดชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มผลผลิตมวลรวมประเทศชาติส่งผลดีต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้แก่ประเทศในทุกด้าน หากองค์กรใดต้องการบริการลูกค้าให้เป็นเลิศต้องการมีความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว ควรเริ่มจากการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร เพราะนี่คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ลูกค้าผูกพันได้ในระยะยาว

4.2 ปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันองค์กร โดย Burke (2003) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กรในแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งแสดงปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) องค์กร (Company) ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี 2) ผู้บริหาร (Manager) ต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม 3) เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ต้องให้ความร่วมมือในการทำงานที่ดี 4) ลักษณะงาน (The Job) งานต้องท้าทาย มีระบบการประเมินผลงานที่ดี 5) ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง 6) ลูกค้า (Customer) ต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงต่อลูกค้าได้

The Institute for Employment Studies หรือ IES (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงาน

จำนวน 10,000 คน ใน 14 องค์การ ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น 3) โอกาสในการพัฒนางาน 4) องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน จากการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องอายุ ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะของประสบการณ์อีกด้วย

The Gallup Organization ได้แบ่งประเภทความผูกพันองค์กรของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not – engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน จากการสำรวจของ The Gallup Organization จากจำนวนพนักงาน 3 ล้านคน ใน 350 องค์การของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์การนานขึ้นยิ่งมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรหรือนายจ้างควรที่จะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน คือควรตั้งวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายรวมไปจนถึงความคาดหวังที่ชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไรและพนักงานควรที่จะปฏิบัติตัวอย่างไร และสิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องรู้จักเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำในที่สิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุดและควรแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ต่อพนักงานซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะเป็นตัวช่วยส่งเสริมและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว สำราญคง, 2547 : 16) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยได้กล่าวว่าพฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงานได้ใช้ความสามารถและพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจองค์การ โดยระบุปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มีดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture Purpose) 3) ลักษณะงาน (Work Activity) 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) 5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) 6) โอกาสที่ได้รับ

(Opportunity) 7) ความสัมพันธ์ (Relationship) ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้นได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานในองค์การต่าง ๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในประเทศแคนนาดาจำนวน 120 องค์การ จากพนักงานมากกว่า 80,000 โดยจะสังเกตได้ว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกัน

สรุปได้ว่าความผูกพันองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์การตลอดจนทำให้องค์การสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถ มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การได้ ถ้าหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงก็จะทำให้องค์การก้าวต่อไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

"คน" คือสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพราะองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยคน อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันองค์กรประกอบได้ด้วยกลุ่มคนหลัก 2 กลุ่มข้างต้นปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรย่อมแตกต่างกันไปคือสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญ เพื่อสร้างองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนคน 2 กลุ่ม ให้มีความผาสุก ผูกพันองค์ได้

ตามทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันองค์กรของพนักงาน **อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหารทั้งของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา** ปัจจุบันคนมีอิสระ เสรีภาพส่วนบุคคลสูงมากขึ้น ดังนั้นทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนส่วนใหญ่จึงมักมีผลกระทบต่อการบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก **กรณีญี่ปุ่น** ถือประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียว พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท จะทำงานกับบริษัทตลอดชีพ การบริหารแบบญี่ปุ่นใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้น ขั้นปฏิบัติทำได้เร็วมาก ยึดถือตามการตัดสินใจ ผูกผันเหนี่ยวแน่น ยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม เป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง **กรณีสหรัฐอเมริกา** ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น ปลดคนออกง่าย ๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ลักษณะของคนอเมริกันคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนั้นคนอเมริกันยังมีจริยธรรมในการทำงาน ไม่ดูถูกงาน **ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z** 1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจอย่างในญี่ปุ่น 2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์ และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว 3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุก ๆ แผนก

แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น 4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ 5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด 6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การมีอิสระ เสรีภาพเท่าเทียมกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎี Z 1.Trust คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2.Subtlely คนในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3.Intimacy คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

ปัจจัยความผาสุกต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันองค์กร จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันของช่วงอายุ ด้วยในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือ "องค์กร 4.0" ต่างก็มีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน องค์กรที่อยู่มานานหลายสิบปีก็มักจะเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 ช่วงอายุ (Generation) หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2505) Gen-X (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2520) และกลุ่มที่ 3 คือ Gen-Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2538) และสุดท้ายของสุดท้าย คือ กลุ่มคน Gen-C

การเริ่มต้นที่ดีที่สุดซึ่งจะช่วยผ่อนหนักเป็นเบา คือ การเปิดใจศึกษาความต่างและลักษณะนิสัยสำคัญของคนแต่ละ Gen รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ที่จะช่วยให้คนทำงานทุกคนเข้าใจเพื่อนร่วมงานทุก Gen ได้ง่ายขึ้น

Gen-B หรือ Baby Boomer (คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - 2507 อายุระหว่าง 55 - 73 ปี) คนทำงานผู้มากด้วยประสบการณ์ สู้งานหนัก

ใครที่ได้ทำงานกับคนวัยนี้ มักจะอดรู้สึกไม่ได้ว่า คนในนิยาม Gen B หรือ Baby boomer เป็นพวกอนุรักษนิยม เป็นกลุ่มที่เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ เพราะพวกเขาจะมีความจริงจัง เคร่งครัดเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มีความอดทนสูง ประหยัด อดออม

เป็นที่ประจักษ์อยู่แล้วว่า คนวัยนี้ผ่านประสบการณ์การทำงานมามากมาย เพราะหลายคนอาจทำงานในองค์กรมาตั้งแต่เริ่มต้นชีวิตทำงานและไม่เปลี่ยนงานเลย จึงมีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ดังนั้น ส่วนใหญ่คนทำงานวัยนี้มักจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร อดทน ให้ความสำคัญกับงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมุ่งมั่นทำงานจนกว่าจะสำเร็จ เพราะฉะนั้น Gen นี้จึงมีข้อดี คือ มีความอดทนสูง สู้งานมากที่สุด จะยึดหลักการใช้ความสามารถของตนเอง และทุ่มเททำงานอย่างหนัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

Gen-B คุ้นเคยกับการมาคุยงานกันแบบเห็นหน้าเห็นตากัน มากกว่าที่จะคุยผ่านช่องทางออนไลน์ เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ได้เติบโตมาในยุคออนไลน์ และเป็นคนทำงานที่ชอบสั่งการ จึงมักจะไม่ค่อยลงรอยกับคนทำงานกลุ่ม Gen-Y แต่อย่างไรก็ตาม หากต้องทำงานหรือสั่งงานกับคนกลุ่มนี้ แนะนำให้เตรียมเหตุผลของการทำงานที่ได้รับมอบหมายมาอธิบายเสมอ

กล่าวได้ว่า Gen B เป็นผู้บริโภคกลุ่มใหญ่รุ่นอาวุโสที่มีบทบาทค่อนข้างสูงในปัจจุบัน เนื่องจากมีประสบการณ์ชีวิตและการเรียนรู้ทางธุรกิจและอาชีพด้านต่างๆ มามาก นอกจากนี้ยังเป็นผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจหลักๆ ภายในประเทศมากมาย เนื่องจากอยู่ในกลุ่มอายุการทำงานที่เป็นหลักขององค์กรเป็นหลักในการตัดสินใจและเป็นผู้นำองค์กร อีกทั้งความคิดของคนกลุ่ม Gen B มีอิทธิพลต่อความคิดของคนรุ่นหลังเนื่องจากเป็นกลุ่มอายุรุ่นผู้ใหญ่ที่เป็นเจ้านาย ผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งการดำเนินชีวิตและทางธุรกิจจึงมีอิทธิพลต่อการชี้นำแนวทางการดำเนินชีวิตของ Generation อื่นๆ ที่เด็กกว่า

Gen-X (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2522 อายุระหว่าง 40 - 54 ปี) แสวงหาความสมดุลระหว่างงานและชีวิต

คนวัยนี้จะเริ่มเปิดรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานและในการใช้ชีวิต เช่น คอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม วอล์กแมน ลักษณะนิสัยที่เด่นชัดคือ ชอบอะไรง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีแนวคิดสร้างความสมดุลในเรื่องงานกับครอบครัว และจากการสำรวจล่าสุดพบว่า คน Gen-X สมัยนี้ ไม่เชื่อเรื่องศาสนา ไม่ได้ยึดขนบธรรมเนียมประเพณีมากนัก เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปได้ดี

การทำงานกับคน Gen นี้ต้องทำความเข้าใจลักษณะนิสัยของเขาอย่างที่เกริ่นมาว่า เป็นวัยที่มีทัศนคติในการทำงานชัดเจนว่า งานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต ควรมีการจัดสมดุลด้านเวลางานและเวลาส่วนตัว ให้ความสำคัญกับครอบครัวไม่น้อยไปกว่างาน ถ้างานไหนทำแล้วไม่ก้าวหน้าก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน ขณะเดียวกัน พวกเขาก็มีความทะเยอทะยาน ทุ่มความคิดให้กับงานเต็มที่

สำหรับวิธีการทำงานกับคน Gen นี้ พวกเขาจะชอบความชัดเจน กระชับ ไม่อ้อมค้อม ยอมรับการสั่งงานผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น อีเมลหรือไลน์ได้ แต่ในกรณีของงานที่เป็นทางการควรสั่งต่อหน้าเพื่อความชัดเจนและต้องจำไว้ว่าคน Gen นี้ จะไม่ชอบให้ใครบงการ ดังนั้น ควรสั่งงานแบบให้โจทย์ปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และได้ลองแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

Gen-Y (ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 อายุระหว่าง 25 - 39 ปี) คนรุ่นใหม่รักความท้าทาย ใฝ่หาความสร้างสรรค์

คนวัยนี้ คือ คนรุ่นใหม่ที่เพิ่งเริ่มชีวิตในวัยทำงาน พวกเขาเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี คน Gen-Y คาดหวังที่จะได้รับเงินเดือนสูง ต้องการคำชมและการยอมรับ จะไม่ทนกับงานที่ไม่ชอบ และมักจะวางแผนสร้างสมดุลชีวิตของตนเอง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเพียงอย่างเดียว นอกเวลางานคนรุ่นนี้มักจะไปทำกิจกรรมที่ชอบ ทำแล้วมีความสุข ทำให้ชีวิตมีความหมาย อย่างการเล่นกีฬา พบปะเพื่อนฝูง ร่วมกิจกรรมจิตอาสาหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคม

คนวัยนี้ กล่าวได้ว่าเป็นกำลังสำคัญขององค์กร 4.0 ก็ว่าได้ พวกเขาชื่นชอบการทำงานเชิงรุก ใช้ทักษะความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการจัดการที่ดี ไม่ชอบการทำงานหนักแบบไม่มีเหตุผล แต่งานนั้นต้องทำให้ได้ใช้ความคิดบวกกับความสามารถ ทั้งในการสืบค้นและนำเสนอข้อมูลอย่างสร้างสรรค์และทันสมัย

ด้วยความชื่นชอบความท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้น การได้แสดงความสามารถกับบทบาทใหม่หรือการทำงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายในเวลาเดียวกัน ถือเป็นของหวานสำหรับชาว Gen-Y และพวกเขาจะรับไม่ได้กับกฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินไป หากต้องทำงานกับ Gen นี้จึงควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความผ่อนคลาย เป็นกันเอง และเมื่อสั่งงานไปอย่าลืมบอกข้อดีของงานนั้นให้ทราบ เพราะถ้าสมเหตุสมผล คนวัยนี้จะยินดีทำงานให้แบบถวายหัวเลย

"Gen-C" หรือ “Generation C” ตัวนี้ย่อมาจากคำว่า “Connectedness”

บริษัทวิจัยข้อมูลด้านการตลาด “นีลเส็น” (Nielsen) นิยามกลุ่มลักษณะประชากรกลุ่มใหม่ที่ไม่ได้ใช้หลักอ้างอิงตามช่วง พ.ศ.เกิดอีกต่อไป แต่นิยามตามอัตราความกระตือรือร้นของการเป็นคนในยุคดิจิทัล โดยเรียกพวกเขาว่า คน “เจน-ซี” ทั้งนี้ คนที่จะถูกจัดเข้ากลุ่ม Gen-C นั้น ก็คือคนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen-X ที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเอง หันมาสนใจเทคโนโลยีมากขึ้น ไปจนถึงขั้นเสพติดการเชื่อมต่อ แต่ไม่รวมคนกลุ่ม Gen-Y เป็นพวก Gen-C ด้วย นั่นเพราะคนกลุ่ม Gen-Y ปกติก็จะมีการเชื่อมต่อโลกไร้สายเป็นประจำอยู่แล้ว ต่างกับคนกลุ่ม Baby Boomer

และ Gen-X ที่ในอดีตแทบไม่เคยยุ่งเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้เลย แต่เมื่อเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีมากขึ้น พฤติกรรมของคนเหล่านี้จึงต้องเปลี่ยนไปตามโลก

สำหรับคน Gen-C นั้น จะมีนิสัยที่เห็นเด่นชัดมาก ๆ คือ จะมีการเชื่อมต่อตลอดเวลา มีการอัพเดทข้อมูล สนใจข่าวสารที่ได้รับรู้มาในโลกไซเบอร์ พร้อมจะแชร์ต่อทุกเมื่อ ติดตามดูคลิปในยูทูบมากกว่านั่งดูโทรทัศน์ เหมือนกับสังคมออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของตัวเองไปแล้ว และคนกลุ่มนี้ก็ยังกลายมาเป็นผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมใหม่ ๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม คนกลุ่ม Gen-C นี้ แม้จะชอบโพสต์ข้อความมากมาย แต่ก็จะโพสต์ด้วยความระมัดระวังกว่าคน Gen-Y ที่อาจจะโพสต์ตามอารมณ์มากกว่า ต่างกับคน Gen-C ที่จะโพสต์เพื่อแบ่งปันความรู้ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยผาสุก ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันองค์กรถึงแม้จะมีความแตกต่างกันแต่โดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันองค์กรของพนักงาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำขององค์กร 2) การให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม 3) การมีโอกาสในการตัดสินใจการพัฒนางาน 4) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน 5) องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สื่อสาร

ปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรมีผู้ให้แนวทางในการศึกษาไว้หลายแนวทาง ซึ่งแนวทางที่นิยมใช้อีกแนวทาง คือแนวคิดของ Walton (1973: 12-16) ซึ่งระบุว่าคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน บูรณาการทางสังคมธรรมนูญในองค์กร ดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและกับชีวิตด้านอื่น ๆ และการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม

การรับรู้การพัฒนาองค์กรมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานได้เห็นการจัดกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรรวมทั้งได้เข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นทำให้รู้สึกว่าองค์กรให้การยอมรับ ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนโดยสอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านการรับรู้ว่าการรับรู้จะมีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และความรู้สึกนึกคิดของคนตลอดจนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย (Overt Behavior) และพฤติกรรมที่ซ่อนเร้น (Covert Behavior) (Saritwanich,2009:68) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ประกอบด้วยผู้รับรู้ เป้าหมาย และสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจประกอบด้วยเวลา สภาพสังคม สภาพงาน ดังนั้นย่อมเป็นไปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม (Pootachot, 2013:101)

4.3 ศึกษาศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพราะหากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะทำให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานพร้อมทั้งยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งเกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทุกมิติ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ดำเนินการจัดทำแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยมีการติดตามผลการดำเนินการและประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยให้มีคณะกรรมการเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นตามคำสั่งที่ 1754/2560 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2560 ทั้งนี้ คณะกรรมการเสริมสร้างความผาสุกฯ ได้มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ดังนี้

แผนเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีเป้าประสงค์ คือ 1) ปรับปรุงและพัฒนา อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม 2) อุปกรณ์/เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพียงพอและทันสมัย 3) ระบบป้องกันภัยและแผนเตรียมความพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสิ่งเสริมและพัฒนาระบบสวัสดิการ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีร่างการและจิตใจที่แข็งแรงมีความสุข 2) บุคลากรได้รับสวัสดิการครอบคลุมทั่วถึง 3) บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เพียงพอเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) บุคลากรได้รับการมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้ความดีความชอบอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เหมาะสม มีความยุติธรรมเชื่อถือได้ 4) บุคลากรมีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตน โดยมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้บุคลากรมีความผูกพันรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างครอบคลุมทั่วถึงและต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคลากรและหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับรางวัลยกย่องชมเชย 3) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) มีช่องทางการรับรู้เรื่องรวมปัญหาและข้อร้องทุกรวมทั้งข้อเสนอแนะของบุคลากร

อย่างไรก็ดีจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันของช่วงอายุ ด้วยในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือ "องค์กร 4.0" ต่างก็มีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน องค์กรที่อยู่มานานหลายสิบปีก็มักจะเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 ช่วงอายุ (Generation) หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2505) Gen-X (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2520) และกลุ่มที่ 3 คือ Gen-Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2538) และสุดท้ายของสุดท้าย คือ กลุ่มคน Gen-C

ผลการศึกษาพบว่า คนเป็นทั้งทรัพยากรและต้นทุนที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถในการทำงานสูงย่อมช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์ จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของทุกหน่วยงานทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคนคุณภาพ มีสุขภาวะดีทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณอย่างจริงจัง และต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาแนวทางตามพลวัตรการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาพ และระดับโลก อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลการศึกษายังพบอีกว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (ประเสริฐ อินทร์รักษ์ , ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ , และสงวน อินทร์รักษ์ , 2561) สังเคราะห์ได้ 7 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาการจัดระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกับบริหารความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงรุกมากขึ้น 3) จัดโครงสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) จัดสรรทรัพยากรหรือตัวป้อนเข้าอย่างสมเหตุสมผล 5) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ 7) จัดสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้เหมาะสม จัดระบบสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบุคลากร 8) จัดโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์การทั้งภายในและต่างประเทศ 9) จัดให้มีระบบนิเทศ กับกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานรักและศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอดทน และมีความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ 5) ส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักและมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ 6) ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติว่างานที่ทำในปัจจุบันนี้สร้างโอกาสที่ดีให้กับชีวิต

3. กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานและอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงานเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นสัดส่วน และมีพื้นที่เพียงพอซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงาน 2) จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีคุณภาพ 3) จัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4) จัดให้มีระบบติดตามการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน 5) จัดให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหรือสันทนาการสำหรับบุคลากร

4. กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) ส่งเสริมให้พนักงานบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างอิสระ 4) ส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และออกแบบงานได้อย่างอิสระ 5) ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

5. กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กร มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) สร้างความมีชื่อเสียงขององค์การ 2) สร้างการทำงานในองค์การที่ทำให้มีสถานภาพทางสังคมเป็นที่ยอมรับสูง 3) สร้างโอกาสการเสนอผลงานที่ดีของพนักงาน

6. กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้การศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรมในสาขาวิชาชีพของพนักงาน 2) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีให้ทุกคนมีส่วนร่วม

7. กลยุทธ์พัฒนาการจัดระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิต มีแนวทางดังนี้ 1) จัดระบบกลไกและวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ มาดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการขอตำแหน่งทางวิชาการ จัดระบบประกันสุขภาพการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง โดยมีการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 2) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทุกระดับและการจัดทำข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงานให้ชัดเจน 3) จัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลผ่านเครือข่ายสารสนเทศ 4) จัดทำประกันคุณภาพรายบุคคลและหน่วยงาน รายงานประจำปีเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 5) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบสารสนเทศให้มีความเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร

8. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีแนวทางดังนี้ 1) ส่งเสริมให้พนักงานสายวิชาการได้ทำหน้าที่ตามภารกิจด้านการสอน การวิจัย การบริการเต็มตามศักยภาพ เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม 2) พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในศาสตร์สาขาวิชาให้มีความเชี่ยวชาญโดยวิธีการหลากหลายรูปแบบ

9. กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้ 1) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 2) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีคุณภาพ 3) จัดให้มีเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน

10. กลยุทธ์สร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร มีแนวทางดังนี้ จัดให้มีสถานที่เป็นศูนย์กลางการพักผ่อน ออกกำลังกาย พบปะสังสรรค์ให้กับสมาชิกและครอบครัวของบุคลากร

11. กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น 2) จัดสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลต่อ

คุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ 3) จัดระบบค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการที่เป็นธรรม โปร่งใส และยุติธรรม

ถ้าต้องการสร้างให้องค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จ สิ่งที่บริษัทต้องการคือความสุขและประสิทธิภาพของพนักงาน การรักษาความพอใจของพนักงานกุญแจสำคัญที่จะรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อีกระดับ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรดีขึ้น แต่ยังช่วยกระตุ้นความสนในพนักงานใหม่อีกด้วย แล้วจะพัฒนาบรรยากาศการทำงานได้อย่างไร Business News Daily ได้ขอให้เจ้าของธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่ดีที่สุดให้กับคุณ และนี่คือสิ่งที่พวกเขาบอกไว้ **1.จ้างให้ถูกคน**"ประเภทของคนที่คุณจ้างจะเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในการทำงานของคุณ ดังนั้น ต้องทำให้แน่ใจว่าคุณจ้างคนที่เป็นมืออาชีพจริง ๆ สามารถทำงานในทีมและสามารถเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวกได้ เพราะว่าผลแอปเปิ้ลเน่าเพียงหนึ่งผลสามารถทำให้เน่าได้ทั้งพวง" – *Jazmin Truesdale, CEO, Mino Enterprises* **2. ปล่อยพนักงานที่เป็นพิษไป** "มันน่าอัศจรรย์มาก แค่ทัศนคติที่แย่ของใครเพียงคนเดียว ก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้ชีวิตประจำวันของทุกคนได้ ฉันไม่สามารถบอกคุณได้ว่ากี่ครั้งที่ฉันได้รับคำขอบคุณ หลังจากปล่อยให้พนักงานที่เป็นพิษออกไป แม้ว่ามันจะเป็นเรื่องยากที่จะทำ แต่ในที่สุดมันจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทุกคนสามารถรู้สึกได้ ไม่ใช่แค่พนักงานของเราแต่เป็นลูกค้าของเราด้วย" – *Claire Marshall Crowell, director of operations, A. Marshall Family Foods/Puckett's Grocery & Restaurant* **3. ทำให้ออฟฟิศสะอาด สะดวกสบาย และมีการตกแต่งที่ดีอยู่เสมอ** "การทำงานในออฟฟิศที่สะอาดสวยงามส่งผลกระทบอย่างมากต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้จัดการ แสงธรรมชาติมีผลทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย แต่ถ้าแสงไม่เข้าการตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์ที่สะดวกสบาย แสงไฟเหมาะสม มีอุปกรณ์การทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก มันจะมีผลในการเปลี่ยนทัศนคติที่อยู่ภายในของพนักงาน เมื่อพวกเขารู้ว่าคุณเป็นห่วงพวกเขาและลงทุนในความเป็นอยู่ของพวกเขา" – *Mike Canarelli, CEO and co-founder, Web Talent Marketing* **4. ทำให้แน่ใจว่าออฟฟิศของคุณมีแสงสว่างเพียงพอ** "คำแนะนำที่ดีที่สุดของฉันก็ คือ ทำให้แน่ใจว่าพนักงานของคุณทุกคนได้ทำงานกับแสงธรรมชาติ เพราะแสงสว่างที่น้อยเกินไปจะมีผลให้ปวดตา มองไม่ชัด และปวดหัวได้ ถ้าไม่มีอาการดังกล่าวข้างต้นเลย ก็จะช่วยเอื้อให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันออฟฟิศที่มีแสงสว่างเพียงพอจะช่วยรักษาพลังงานในตัวพนักงานของคุณไว้ได้ตลอดทั้งวัน ถ้าหากว่าแสงธรรมชาติส่องเข้าไปในออฟฟิศของคุณไม่ได้ ก็ลองใช้แสงไฟที่ติดตั้งกับตัวกรองแสงที่สามารถปรับให้ดูเหมือนแสงธรรมชาติได้" – Taylor Johnson, hiring manager and business plan expert, BusinessPlanToday **5. มีพื้นที่พักผ่อน** "ควรจัดสถานที่แยกต่างหากให้พนักงานได้ผ่อนคลาย พนักงานจำเป็นต้องพักและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมบ้าง ให้พื้นที่พักผ่อนโดยไม่กระทบกับพนักงานที่กำลังทำงานอยู่จะช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างมาก" – Josh Lindenmuth,

chief information officer, Payce **6. ทำผนังเป็นกระดานที่เขียนและลบได้** "การทำผนังออฟฟิศให้กลายเป็นกระดานที่สามารถเขียนและลบได้ มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้เกิดการระดมความคิด (brainstorming) และเป็นมุมมองที่ดีเยี่ยมในการทำงาน พนักงานจะถ่ายภาพจากบอร์ดไว้เป็นตัวกระตุ้นความจำในเวลาที่ต้องไปประชุมกับทีมเล็กๆ ได้ กำแพงกระดานจะช่วยรักษาความสำคัญของข้อมูลให้อยู่ต่อหน้าและลื่นไหลอยู่เสมอ – Vic Keller, founder, ZAK Products **7. ทำให้พนักงานของคุณรู้สึกสบาย** ๆ "เราให้พวกเขาเลือกโต๊ะทำงานและเลือกเก้าอี้ของพวกเขาเอง ทำให้ง่ายสำหรับพนักงานที่จะซื้อของเข้ามาในบริษัทสักเล็กน้อย เช่น ลูกบอลออกกำลังกาย หรือพืช เป็นต้น นอกจากนี้เรายังไว้ใจในเรื่องการบริหารเวลาของพวกเขา พนักงานมีอิสระที่จะใช้เวลาพักไปกับการเล่นเกมหรือเพียงแค่เติมเงินตามความจำเป็นก็ได้" – AJ Shankar, CEO and founder, Everlaw **8. ส่งเสริมความเป็นส่วนตัว** "การให้พื้นที่และอิสระกับพนักงานแต่ละคนในการจัดการพื้นที่ของพวกเขาเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน คือหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีกว่าเดิม แทนที่จะทำให้ทุกคนมีทุกอย่างเหมือนกัน ก็ให้ทุกคนมีงบประมาณของตัวเองในการปรับแต่งในแบบของเขาเอง" John Turner, CEO, UsersThink [10 Inspiring Must-Follow Home Office Pinterest Boards] **9. ส่งเสริมความร่วมมือ** "ไม่ว่าออฟฟิศของคุณจะเป็นกระท่อมห้องเล็ก ๆ หรือแบบเปิด ก็ต้องมั่นใจว่ามีพื้นที่ทั้งเล็กและใหญ่ให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ สิ่งนี้จะช่วยจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และความสนิทสนมให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานอุทิศตนให้กับงานและเพื่อนร่วมงานของพวกเขาทางอ้อม" – Slisha Kankariya, marketing director,Four Mine **10. กินข้าวด้วยกัน** "หนึ่งวิธีง่าย ๆ ที่ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานก็คือการทานอาหารร่วมกัน ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องใช้เงินมากมาย คุณสามารถสั่งอะไรง่าย ๆ อย่างเช่น พิซซ่า แซนวิช หรือ Chipotle ทำการเสนองานให้สั้น และใช้เวลาส่วนใหญ่สำหรับการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยกัน"– John Crossman, president, Crossman & Company **11. จัดกิจกรรมสนุกสนานในช่วงสัปดาห์แห่งการทำงาน** "ในแต่เดือนเรารวมกิจกรรมการแนะนำพนักงานให้เกี่ยวพันกับองกรณ์ เช่น การจัดกิจกรรมเฉลิมฉลองวันคล้ายวันเกิดรายเดือนด้วยปาร์ตี้ไอศครีม (ice cream socials) ปาร์ตี้ทำอาหารกลางแจ้งในวันเปิดหารแข่งขันเบสบอล การล่าไข่อีสเตอร์ และอื่น ๆ ทุกกิจกรรมจะมีขึ้นในวันทำงานวันสุดท้ายของสัปดาห์เป็นการขอบคุณพนักงานสำหรับการทำงานอย่างหนักของพวกเขา ในขณะเดียวกันก็เป็นพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปในตัว " – Michelle Burke, marketing strategist, Model55 **12. ให้พนักงานเคลื่อนไหวไปรอบ** ๆ"อย่าให้พนักงานรู้สึกเหมือนพวกเขาถูกล่ามไว้กับโต๊ะทำงานการนั่งอยู่กับโต๊ะทำงานไม่ได้คุ้มค่ากับเงินที่เรียกเก็บในแต่ละชั่วโมงหรือทำให้คนได้ความคิดที่ดีที่สุด เคลื่อนไหวไปรอบ ๆ เดินไปที่มุมกาแฟ นั่งข้างนอกสักชั่วโมง เลิกงานเร็วขึ้น และทำงานที่บาร์บ้าง การมีอิสระในการเคลื่อนไหวจะนำไปสู่ความคิดที่ดีกว่า" –Prentice Howe, president and executive creative director, Door Number 3 **13. ให้ความสำคัญกับสุขภาพ** "การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ

เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ เรามี "วันพุธสุขภาพ" วันที่พนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการฝึกโยคะและนั่งสมาธิ เช่นเดียวกับดารนำสัตว์เลี้ยงของคุณไปวันทำงาน มันเป็นการปลดปล่อยความเครียดอย่างหนึ่ง การเพิ่มสิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้มีผลต่อความสุข ประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมความใจเย็นและ Mind-Set ของพนักงานทุกคนเป็นอย่างมาก – Jennifer Adams, CEO, Jennifer Adams Worldwide **14. มีเวลาคุยกันแบบเจอหน้ากับพนักงาน** "โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เราลืมไปว่าการประชุมไปพบหน้ากัน (Face to Face) กับพนักงานมีความสำคัญมากแค่ไหน อีเมลล์ก็เป็นอะไรที่ยิ่งกว่าการพูดลอย ๆ และเป็นข้อความโดยนัยไม่เหมือนการเจอหน้ากัน พวกเขาเองก็ต้องการพบคุณบ้างเป็นครั้งคราว การได้พูดคุยกับพนักงานของคุณอาจทำให้คุณต้องประหลาดใจในสิ่งที่พวกเขาจำเป็นต้องพูดก็ได้" – Sue Procko, owner, SPPR **15. เปลี่ยนคำที่ใช้แนะนำ** "แทนคำว่า "คุณควร" เป็น "ลอง" เวลาที่คุณจะแนะนำแนวทางให้กับพนักงานที่กำลังพรีเซนต์กับคุณหรือเวลาให้คำแนะนำกับเพื่อนของคุณ มันเป็นวิธีธรรมดา ๆ แต่ได้ผลในการสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมในงาน มันได้ผลในทุกอย่างตั้งแต่แผนกลยุทธ์ใหญ่ ๆ จนถึงชิ้นงานชิ้นเล็ก ๆ และเมื่อคุณสร้าง mind – set สักครั้ง คุณก็จะสามารถแตกย่อยภารกิจออกมาเป็นงานเฉพาะและทำให้ชัดเจนว่าใครเป็นคนรับผิดชอบงานไหนจะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า และเชื่อมโยงกับบรรยากาศได้มากกว่า" – Christopher G. Fox, founder, Kindness Communication **16. อย่าให้งานกับพนักงานมากจนเกินไป** "เหตุผลแรก ๆ ที่คนเลิกทำงานของพวกเขาก็คือการจัดการความต้องการที่จะให้คนหนึ่งคนทำงานของคนสองคนหรือมากกว่านั้น มันเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องไม่ให้งานพนักงานของคุณมากเกินกว่าที่เขาจะสามารถทำได้ ถ้าคุณมีงานที่จำเป็นต้องเสร็จให้ได้ในทันที พนักงานข้างนอกจะช่วยทำให้งานของคุณเสร็จได้" – Bill Peppler, managing partner, Kavaliro **17. มีความยืดหยุ่น** "ฉันแนะนำให้พนักงานของฉันวางตารางชีวิตของพวกเขา อย่างที่ฉันทำ เว้นแต่ว่ามีประชุมด่วนแรกเข้ามา ฉันจะไม่ผิดนัดนัดเล็กๆ กับใครสักคน เช่น ตัดผม เป็นต้น และฉันก็แนะนำให้พวกเขาทำอย่างเดียวกันกับฉัน พนักงานที่ทำงานหนักและน่าเชื่อถือควรมีตารางชีวิตเหมือนกับ CEO ทำไมพวกเขาต้องยัดเยียดทุกคนให้มีชีวิตที่ไม่สะดวก ในช่วงเวลาก่อนและหลังเลิกงานด้วยล่ะ" – Ashley Judge, president, The Funtrepreneur **18. มีความโปร่งใส** "ตั้งแต่การส่งเสริมไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงบริษัท นายจ้างจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและโปร่งใส ยอมให้พนักงานเป็นผู้ใหญ่และตอบสนองต่อข้อมูลอย่างที่มันแสดงในตัวมันเอง ซึ่งถือเป็นการป้องกันความเข้าใจผิดและข่าวลือที่มีต้นเหตุจากความไม่เปิดเผยและไม่ซื่อสัตย์ในเรื่องธุรกิจได้" – Janine N. Truitt, chief innovations officer, Talent Think Innovations **19. อบรมพนักงานอย่างเหมาะสมถูกต้อง** "พนักงานส่วนใหญ่อยากจะทำงานดี ๆ คุณควรให้อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับพวกเขาแล้วพวกเขาจะประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องทำให้พนักงานรู้ ว่าอะไรคือความรับผิดชอบของเขาและสิ่งที่เขาต้องรับผิดชอบคืออะไร คุณต้องสื่อสารเรื่องเหล่านี้กับพนักงานอยู่เสมอ พนักงานทุกคนเหมือนอยู่บนกระดาษแผ่นเดียวกัน การพัฒนาโอกาสต่างให้กับพนักงานผ่านการอบรมและการศึกษาที่ดีกว่าที่

พวกเขาเคยเจอจะช่วยให้พวกเขาเป็นมืออาชีพเป็นการส่วนตัวได้" – Noelle Nelson, business consultant and author, "Make More Money by Making Your Employees Happy"(MindLab Publishing, 2012) **20. มีนโยบายเกี่ยวกับอุปกรณ์ในที่ประชุม** "เคยอยู่ในที่ประชุมกับคนที่ส่งข้อความไม่หยุดไหม คุณควรจำกัดสิ่งที่จะยอมรับได้ในที่ประชุม ซึ่งนโยบายของฉันคือ การอยู่ในขณะนี้และถ้าคุณไม่มีอะไรที่จะเป็นส่วนร่วมในการประชุมก็อย่ามาจะดีกว่า มันไม่สำคัญว่าคุณจะมีออฟฟิศแบบไหน แต่คุณต้องเสนองานให้ชนะ" – Sean Higgins, co-founder, ilos Videos **21. ให้การตอบกลับ** "พนักงานจะมีแรงจูงใจและรู้สึกมีคุณค่าเมื่อพวกเขาได้รับแรงเสริมที่เป็นบวกและได้เห็นว่างานของพวกเขาก่อให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งหมายความว่ามันจะเกินกว่าคำว่า "สวัสดี งานดี ๆ " และให้เวลาสำหรับนำเสนอผลตอบรับเจาะจงไปยังพนักงานแต่ละคนว่างานของพวกเขาช่วยหล่อเลี้ยงธุรกิจให้กว้างขวางขึ้นได้อย่างไรเป็นประจำ" – Dominique Jones, vice president of human resources, Halogen Software **22. เปิดรับการตอบกลับด้วย** "เมื่อคุณร่วมมือกับพนักงานของคุณตัดสินใจจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานให้ดี พวกเขาจะรู้สึกมีคุณค่า อย่ากลัวที่จะขอความคิดเห็นและข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ใหม่ ๆ ของพวกเขา หรือสิ่งที่พวกเขาคิดเกี่ยวกับโครงการลูกค้าใหม่ การขอให้พนักงานทั้งแผนกให้บอกความเห็นเกี่ยวกับหัวหน้าทีมของพวกเขา จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงพนักงานเข้าด้วยกัน" –Samantha Lambert, director of human resources, Blue Fountain Media **23. พูด "ขอบคุณ"** "สร้างวัฒนธรรมใหม่แห่งการสำนึกบุญคุณรู้สึกขอบคุณมีความสำคัญมาก การรับรู้ของพนักงานที่ทำถูกต้องจะสามารถเปลี่ยนและยกระดับขององค์กรได้ มันจุดความกระตือรือร้น เพิ่มนวัฒกรรม สร้างความเชื่อใจ และขับเคลื่อนผลกำไร ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของทีมและผลงานของสมาชิก พูดคำง่าย ๆ ว่า "ขอบคุณ" หลังจากพนักงานทำมากกว่าโครงงานที่ให้ หรืออยู่ดึกนาน ๆ หรือเดินทางไกล ๆ" – David Sturt, executive vice president, O.C. Tanner Institute

จากการศึกษายังพบอีกว่า 1) การที่พนักงานมีส่วนร่วม ได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถความคิดเห็น และสนับสนุนให้เกิดการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานด้วยตนเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าเขาเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นคนที่องค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างานและเพื่อร่วมงานยอมรับ บรรยากาศในการทำงานร่วมกันก็มีความสุข เป็นมิตร องค์กรก็พัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว โดยเชื่อมั่นว่า ความสุขที่สุขอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นได้นั้น เกิดจากความสุขที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันคิดและสร้างสรรค์ขึ้น พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับการตอบสนองความต้องการจากหลากหลายช่องทาง อาทิ แบบสอบถามความต้องการในแต่ละกิจกรรม แบบประเมินความพึงพอใจ ตู้รับความคิดเห็นส่วนรวม ตู้รับความคิดเห็นของพนักงานที่สามารถส่งตรงถึงผู้บริหาร โดยจะเป็นความลับมีผู้บริหารเท่านั้นที่รับทราบและที่สำคัญมีกิจกรรม Morning Talk โดยทุกเช้าของแต่ละแผนก พนักงานจะพบกับหัวหน้างานซึ่งจะรับทราบข้อมูลของบริษัท ทั้งเป้าหมาย

และทิศทางที่จะเกิดขึ้น สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนความต้องการ ปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านหัวหน้างานเพื่อเข้าสู่การนำเข้าคณะทำงานเพื่อวางแผนดำเนินการต่อไป ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเสียงหนึ่งที่มีส่วนร่วมในสวัสดิการและกิจกรรมได้จากช่องทางเหล่านี้เอง ทำให้บริษัทสามรถจัดสวัสดิการและกิจกรรมได้ตรงตามความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง 2) พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ ตามแนวทางการบริหารที่เชื่อว่า “ความเจริญเกิดขึ้นได้ บุคคลต้องมีความรู้ความสามารถ” อาทิ การอบรมความรู้เฉพาะทางให้พัฒนาสู่ระดับชำนาญการ อบรมภาษาอังกฤษ ส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้งานเชิงลึกเมื่อกลับมาก็เลื่อนขั้นเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยต่อไป จากการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่องนี้เองทำให้พนักงานรู้สึกถึงความก้าวหน้าที่เป็นรูปธรรม ถือได้ว่าเป็นการจูงใจพนักงานด้วยความก้าวหน้าอย่างมั่นคงในอาชีพของตนเอง

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเสริมความผาสุก ผูกพันองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วม หากผู้บริหารมีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เล็งเห็นความสำคัญของความสุขในการทำงานที่จะส่งผลดีต่อพนักงาน และองค์กร จะส่งผลให้สามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของการเสริมสร้างความผาสุกในองค์กร และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ได้ รวมทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

คณะทำงานสร้างเสริมความผาสุก ผูกพันองค์กรควรมีความเข้าใจในฐานแนวคิดและที่สำคัญคือเป็นคณะทำงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด วางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลได้อย่างทั่วถึง

การสื่อสารสู่พนักงานในเรื่องผลการประเมินทั้งในด้านความพึงพอใจ การวัดระดับความสุขระดับบุคคล การวัดความสุขระดับองค์กร ควรนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมทั้งเชื่อมโยงเหตุปัจจัยให้เห็นบริบท สาเหตุของจุดแข็ง จุดอ่อนที่เกิดขึ้น การดำเนินการ และผลความสำเร็จ เผยแพร่แบบง่าย ๆ ให้พนักงานได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ควรเผยแพร่เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเห็นประโยชน์ที่พนักงานได้รับอย่างแท้จริง ประกอบกับมีการวัดความผาสุกระดับบุคคลอยู่เป็นระยะ เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของมิติความผาสุกต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแบบประเมินขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ และตรงความต้องการของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยพัฒนาความผาสุก ผูกพันของพนักงานในองค์กรภาครัฐนั้นประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความแตกต่าง และการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กรและการให้การสนับสนุน 2) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพร่างกาย การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การลดและป้องกันการลาออก ความก้าวหน้า

ในวิชาชีพของบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล 3) ความผูกพันองค์กร และ 4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสังคมเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานอย่างมาก การติดต่อสื่อสารไร้พรมแดน การเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วนประชาชนและเอกชน ตลอดจนการเกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องมีการปฏิรูปการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญ จากงานวิจัยพบว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Identification) และซึมซับพฤติกรรม (Internalization) ของผู้บังคับบัญชา และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (Commitment to supervisor) มากกว่าความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) มากกว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีการแสดงออกใน 4 พฤติกรรมหลัก ได้แก่ 1) มีเสน่ห์ให้ติดตาม (Charisma) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและคอยติดตาม 2) กระตุ้นความฉลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา (Intellectual stimulation) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาและมองปัญหาในมุมมองใหม่ 3) จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการใช้วิสัยทัศน์ สัญญาลักษณ์และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและสอนงาน การที่องค์การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายองรับในการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะในการสร้างแรงจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งให้การสนับสนุนให้กำลังใจ และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการที่องค์กรจะบังคับบัญชาให้เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรควรเสริมความมีเสน่ห์ในการทำงานและพฤติกรรมที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชายังต้องมีความสามารถในการบริหารความแตกต่าง ยอมรับความแตกต่างและมีนโยบายส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและองค์กร ควรใช้ทั้งการบริหารความแตกต่างและการบริหารที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน เพื่อช่วยให้เกิดสมรรถนะขององค์กร โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ในองค์กรจะทำให้บุคลากรยอมรับและติดตามนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับบทความของ Brandinside (ข้อมูลจาก Comparably) ที่ว่า 5 บริษัทที่พนักงานมีความสุขที่สุดในโลก และ Delta

Air Lines สายการบินสัญชาติอเมริกัน คือ 1 ใน 5 บริษัทที่พนักงานมีความสุขที่สุดในโลก นอกจากพนักงานจะมีความสุขที่สุดแล้วยังได้รางวัล CEO ที่มีความหลากหลายที่สุดด้วย และ Salesforce พนักงานให้คะแนน CEO ของบริษัทอย่าง Mark Benioff ซึ่งเป็นบริษัทที่ขึ้นชื่อเรื่อง Work Life Balance และ 5 อันดับแรกของบริษัทขนาดกลางขนาดเล็กที่ใคร ๆ ก็อยากทำงานด้วย คือ Branch Metrics เป็นบริษัทที่ให้บริการแพลตฟอร์ม การเชื่อมโยงมือถือ ผู้นำของบริษัทพร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำ คำขอจากพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าที่สำคัญยังให้เวลาส่วนตัวกับพนักงานค่อนข้างมาก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง " การเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร " มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ศึกษาปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน และศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ต่อสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สรุปผลการศึกษา

5.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร

" ความสุข" เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะมีไม่ว่าจะเป็นในแง่มุมของชีวิตส่วนตัว ครอบครัว หรือการทำงาน ความสุขเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมทั้งความสุขทางกายและความสุขทางใจ และมีปัจจัยพื้นฐานพรั่งพร้อมและการอยู่ในสังคมที่ดีมีเกียรติยศชื่อเสียง จากการศึกษาพบว่าความสุขประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความอิสระ คืออิสระในการคิด เลือก ตัดสินใจ ทำให้ตนเองมีความพึงพอใจในชีวิต 2) ความรู้ ในการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้อง รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร 3) ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล สามารถฝึกฝนได้ด้วยการจัดอบรมต่าง ๆ เกิดความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ที่กว้างขวาง

เรื่องความสุขนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด "ความสุข" เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและเป็นข้อถกเถียงของนักปราชญาตะวันตกมานานตั้งแต่สมัยกรีก เช่น แนวคิดความสุขตามทฤษฎีจริยศาสตร์ของอริสโตเติล ซึ่งกล่าวไว้ว่า "มนุษย์ทุกคนอยากมีความสุข และมุ่งที่จะแสวงหาหนทางที่จะนำชีวิตไปสู่ความสุข รวมถึงความสุขแต่ละประเภทจะสัมพันธ์กับสิ่งหนึ่งอย่างสมเหตุสมผล หากมนุษย์จะพบกับชีวิตที่ดีงามมนุษย์ต้องอยู่ในสังคมที่ดีเช่นกัน ซึ่งสังคมนี้ก็เปรียบเหมือนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการสร้างความสุขตามแนวคิดของอริสโตเติล คือ ความสุขเป็นผลมาจากที่บุคคลสามารถสร้างทางเลือกเองได้ และความสุขจำเป็นต้องมีความรู้ประกอบกันไปเพื่อช่วยให้มีเหตุผลในการตัดสินใจที่สำคัญได้ ซึ่งต้องเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมและจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจและความเคารพในตัวเอง

ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกเพลิดเพลินสนุกสนาน มีอิสระ

มีอำนาจในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในงานที่ทำ มีความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงานได้ทำงาน รับรู้ว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากจะทำงาน มีความผูกพันในงาน และทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป การใช้ชีวิตที่อยู่ในที่ทำงานเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ดังนั้น หากที่ทำงานน่าอยู่ คนทำงานก็อยากไปทำงาน และอยากแสดงผลงานให้ดีทุกวัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าที่ทำงานเป็นบทบาทสำคัญต่อความสุขของบุคคล เพราะเมื่อที่ทำงานน่าอยู่คนก็จะแข็งแรงและเป็นสุข พนักงานก็จะมีประสิทธิผลในระยะยาว ส่วนสิ่งที่องค์กรจะได้รับจากการมีความสุขในที่ทำงาน คือผลผลิตสูงสุด การบริการดีขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ลดการขาดงาน การเข้าทำงานช้า การลาป่วย ลากิจของพนักงาน มีชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานดีขึ้น พนักงานมีความรักความผูกพันองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ถ้าคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานตามที่ตนถนัดและได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จะทำให้ได้คนเก่งไว้ในองค์กร อันจะส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างแน่นอน แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นสร้างความสุขในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งทำให้คนทำงานมีความสุขทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานเพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือ ทำให้คนทำงานมีความสุขอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มปริมาณและคุณภาพผลผลิตและนำองค์กรสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความยึดมั่นต่อองค์กรด้วยความรู้สึกยินดีซึ่งการแสดงออกมาในลักษณะการแสดงตนเองยอมรับต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ดีขององค์การ มีความตั้งใจอย่างเต็มทีที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การก่อให้เกิดความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าและเกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักและทั้งมีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

แนวคิดการเสริมสร้างความผาสุกและความผูกพันองค์กรถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ผลที่ได้รับมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังหลักขององค์การ บริบทขององค์กร จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้ 3 ระดับ (supamas,2011) คือ 1) ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร บุคลากรมีความสุขในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ส่งผลให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารดีขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และมีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 2) ประโยชน์ต่อองค์กร การที่

บุคคลในองค์กรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสุขและสนุกกับการทำงาน บุคลากรอยากมาทำงานทำให้สถิติการขาดงาน การเข้างานช้า การลาป่วยหรือลากิจของบุคลากรลดลง ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรดีขึ้น บุคลากรมีความรักในองค์กรมากขึ้น อัตราการลาออกลดลง ส่งผลให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เกิดชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานให้กับองค์กร รวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) ประโยชน์ต่อประเทศชาติ หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การต่อสังคมและประเทศชาติก็คือ เรื่องการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น เมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือความสำเร็จด้านการแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ ลดลง เกิดชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มผลผลิตมวลรวมประเทศชาติส่งผลดีต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้แก่ประเทศในทุกด้าน หากองค์กรใดต้องการบริการลูกค้าให้เป็นเลิศ ต้องการมีความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว ควรเริ่มจากการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร เพราะนี่คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ลูกค้าผูกพันได้ในระยะยาว

5.2 ปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน

ความสุข ตามแนวคิดของอริสโตเติล คือ ความสุขเป็นผลมาจากที่บุคคลสามารถสร้างทางเลือกเองได้ และความสุขจำเป็นต้องมีความรู้ประกอบกันไปเพื่อช่วยให้มีเหตุผลในการตัดสินใจที่สำคัญได้ ซึ่งต้องเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมและจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจและความเคารพในตัวเอง ถ้าคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานตามที่ตนถนัดและได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จะทำให้ได้คนเก่งไว้ในองค์กร อันจะส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างแน่นอน ความผูกพันองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์การตลอดจนทำให้องค์การสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถมีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไปและสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การได้ ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงก็จะทำให้องค์การก้าวต่อไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

ปัจจัยความผาสุกต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันองค์กร จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันของช่วงอายุ ด้วยในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือ "องค์กร 4.0" ต่างก็มีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน องค์กรที่อยู่มานานหลายสิบปีก็มักจะเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 ช่วงอายุ (**Generation**) หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2505) Gen-X (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2520) และกลุ่มที่ 3 คือ Gen-Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2538) และสุดท้ายของสุดท้าย คือ กลุ่มคน Gen-C ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันองค์กรถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน ปัจจัยความผาสุก ผูกพันองค์กรมีผู้ให้แนวทางในการศึกษาไว้หลายแนวทาง ซึ่งแนวทางที่นิยมใช้อีกแนวทาง คือแนวคิดของ Walton (1973: 12-16) ซึ่งระบุว่าคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน บูรณาการทางสังคม ธรรมนูญในองค์กร ดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและกับชีวิตด้านอื่น ๆ และการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม

การรับรู้การพัฒนาองค์กรมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานได้เห็นการจัดกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรรวมทั้งได้เข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นทำให้รู้สึกว่าองค์กรให้การยอมรับ ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนโดยสอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านการรับรู้ว่า การรับรู้จะมีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และความรู้สึกนึกคิดของคนตลอดจนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย (Overt Behavior) และพฤติกรรมที่ซ่อนเร้น (Covert Behavior) (Saritwanich,2009:68) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ประกอบด้วยผู้รับรู้ เป้าหมายและสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจประกอบด้วยเวลา สภาพสังคม สภาพงาน ดังนั้นย่อมเป็นไปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม (Pootachot, 2013:101) โดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความผูกพันองค์กรของพนักงาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำขององค์กร 2) การให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม ส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น 3) ลักษณะงาน งานมีความท้าทาย มีความก้าวหน้า มั่นคงในสายอาชีพ/ร่วมพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม 4) การมีโอกาสในการตัดสินใจ การพัฒนางาน 5) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน รับฟังและแก้ไขอย่างแท้จริง 6) องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสื่อสาร 7) การพัฒนาความสามารถของคน

8) ส่งเสริมสุขภาพบุคลากร 9) ธรรมนูญในองค์กร ดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและกับชีวิตด้านอื่น ๆ 10) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.3 แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผาสุกและแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ดังนี้

แผนเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีเป้าประสงค์ คือ 1) ปรับปรุงและพัฒนา อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม 2) อุปกรณ์/เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพียงพอและทันสมัย 3) ระบบป้องกันภัยและแผนเตรียมความพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสิ่งเสริมและพัฒนาระบบสวัสดิการ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีร่างการและจิตใจที่แข็งแรงมีความสุข 2) บุคลากรได้รับสวัสดิการครอบคลุมทั่วถึง 3) บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เพียงพอเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) บุคลากรได้รับการมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถโดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้ความดีความชอบอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เหมาะสม มีความยุติธรรมเชื่อถือได้ 4) บุคลากรมีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนโดยมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้บุคลากรมีความผูกพันรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร มีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างครอบคลุมทั่วถึงและต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคลากรและหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นได้รับรางวัลยกย่องชมเชย 3) บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4) มีช่องทางการรับรู้เรื่องรวมปัญหาและข้อร้องทุกรวมทั้งข้อเสนอแนะของบุคลากร

อย่างไรก็ดีจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันของช่วงอายุ ด้วยในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หรือ "องค์กร 4.0" ต่างก็มีคนหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกันและด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน องค์กรที่อยู่มานานหลายสิบปีก็มักจะเป็นแหล่งรวมคนทำงานที่มีครบทั้ง 3 ช่วงอายุ (**Generation**) หลัก ได้แก่ Gen-B หรือ Baby Boomer (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2505) Gen-X (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2520) และกลุ่มที่ 3 คือ Gen-Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2538) และสุดท้ายของสุดท้าย คือ กลุ่มคน Gen-C จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคน Gen ต่าง ๆ การพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น ฉะนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรจึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก หน้าที่ขององค์กรจึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง องค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

ดังนั้น แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กร ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาการจัดระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกับบริหารความสมดุลระหว่างคุณภาพ

ชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงรุกมากขึ้น 3) จัดโครงสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) จัดสรรทรัพยากรหรือตัวป้อนเข้าอย่างสมเหตุสมผล 5) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ 7) จัดสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้เหมาะสม จัดระบบสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบุคลากร 8) จัดโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์การทั้งภายในและต่างประเทศ 9) จัดให้มีระบบนิเทศ กับกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานรักและศรัทธาในงานที่ปฏิบัติ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอดทน และมีความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ 5) ส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักและมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ 6) ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติว่างานที่ทำในปัจจุบันนี้สร้างโอกาสที่ดีให้กับชีวิต

3. กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงานเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นสัดส่วน และมีพื้นที่เพียงพอซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงาน 2) จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีคุณภาพ 3) จัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4) จัดให้มีระบบติดตามการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน 5) จัดให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหรือสันทนาการสำหรับบุคลากร

4. กลยุทธ์สร้างความเป็นอิสระเชิงวิชาการ มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) ส่งเสริมให้พนักงานบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างอิสระ 4) ส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และออกแบบงานได้อย่างอิสระ 5) ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

5. กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กร มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) สร้างความมีชื่อเสียงขององค์การ 2) สร้างการทำงานในองค์การที่ทำให้มีสถานภาพทางสังคมเป็นที่ยอมรับสูง 3) สร้างโอกาสการเสนอผลงานที่ดีของพนักงาน

6. กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้การศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรมในสาขาวิชาชีพของพนักงาน 2) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ฝึกอบรมและ

พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีให้ทุกคนมีส่วนร่วม

7. กลยุทธ์พัฒนาการจัดระบบบริหารจัดการให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิต มีแนวทางดังนี้ 1) จัดระบบกลไกและวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ มาดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ การจัดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการขอตำแหน่งทางวิชาการ จัดระบบประกันสุขภาพ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง โดยมีการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 2) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทุกระดับและการจัดทำข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงานให้ชัดเจน 3) จัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลผ่านเครือข่ายสารสนเทศ 4) จัดทำประกันคุณภาพรายบุคคลและหน่วยงาน รายงานประจำปีเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 5) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบสารสนเทศให้มีความเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร

8. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรักและศรัทธาในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีแนวทางดังนี้ 1) ส่งเสริมให้พนักงานสายวิชาการได้ทำหน้าที่ตามภารกิจด้านการสอน การวิจัย การบริการเต็มตามศักยภาพเป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม 2) พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในศาสตร์สาขาวิชาให้มีความเชี่ยวชาญโดยวิธีการหลากหลายรูปแบบ

9. กลยุทธ์พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้ 1) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 2) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อการทำงานอย่างมีคุณภาพ 3) จัดให้มีเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน

10. กลยุทธ์สร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร มีแนวทางดังนี้ จัดให้มีสถานที่เป็นศูนย์กลางการพักผ่อน ออกกำลังกาย พบปะสังสรรค์ให้กับสมาชิกและครอบครัวของบุคลากร

11. กลยุทธ์พัฒนาวิชาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ คุณธรรม ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น 2) จัดสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานสายวิชาการ 3) จัดระบบค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการที่เป็นธรรม โปร่งใส และยุติธรรม

12. ถ้าต้องการสร้างให้องค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จ สิ่งที่บริษัทต้องการคือความสุขและประสิทธิภาพของพนักงาน การรักษาความพอใจของพนักงานกุญแจสำคัญที่จะรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อีกระดับไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรดีขึ้น แต่ยังช่วยกระตุ้นความสนในพนักงานใหม่อีกด้วย

13. ทำให้ออฟฟิศสะอาด สะดวกสบาย และมีการตกแต่งที่ดีอยู่เสมอ “การทำงานในออฟฟิศที่สะอาดสวยงามส่งผลกระทบอย่างมากต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้จัดการ แสงธรรมชาติมีผลทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย แต่ถ้าแสงไม่เข้าการตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์ที่สะดวกสบาย แสงไฟเหมาะสม มีอุปกรณ์การทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก มันจะมีผลในการเปลี่ยนทัศนคติที่อยู่ภายในของพนักงานเมื่อพวกเขารู้ว่าองค์กรเป็นห่วงพวกเขาและลงทุนในความเป็นอยู่ของพวกเขา

14. ออฟฟิศของมีแสงสว่างเพียงพอ ทุกคนได้ทำงานกับแสงธรรมชาติ เพราะแสงสว่างที่น้อยเกินไปจะมีผลให้ปวดตา มองไม่ชัด และปวดหัวได้ ถ้าไม่มีอาการดังกล่าวข้างต้นเลย ก็จะช่วยเอื้อให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน ออฟฟิศที่มีแสงสว่างเพียงพอจะช่วยรักษาพลังงานในตัวพนักงานของคุณไว้ได้ตลอดทั้งวัน ถ้าหากว่าแสงธรรมชาติส่องเข้าไปในออฟฟิศไม่ได้ ก็ลองใช้แสงไฟที่ติดตั้งกับตัวกรองแสงที่สามารถปรับให้ดูเหมือนแสงธรรมชาติได้

15. มีพื้นที่พักผ่อน ควรจัดสถานที่แยกต่างหากให้พนักงานได้ผ่อนคลาย ให้พื้นที่พักผ่อนโดยไม่กระทบกับพนักงานที่กำลังทำงานอยู่จะช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

16. ทำผนังเป็นกระดานที่เขียนและลบได้ การทำผนังออฟฟิศให้กลายเป็นกระดานที่สามารถเขียนและลบได้ มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้เกิดการระดมความคิด (brainstorming) และเป็นมุมมองที่ดีเยี่ยมในการทำงาน พนักงานจะถ่ายภาพจากบอร์ดไว้เป็นตัวกระตุ้นความจำในเวลาที่ต้องไปประชุมกับทีมเล็ก ๆ ได้ กำแพงกระดานจะช่วยรักษาความสำคัญของข้อมูลให้อยู่ต่อหน้าและลื่นไหลอยู่เสมอ

17. ทำให้พนักงานของคุณรู้สึกสบาย ๆ เช่น ลูกบอลออกกำลังกาย เป็นต้น พนักงานมีอิสระที่จะใช้เวลาพักไปกับการเล่นเกมหรือเพียงแค่เติมเงินตามความจำเป็นก็ได้

18. ส่งเสริมความเป็นส่วนตัว การให้พื้นที่และอิสระกับพนักงานแต่ละคนในการจัดการพื้นที่ของพวกเขาเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน คือหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีกว่าเดิม

19. ส่งเสริมความร่วมมือ มีพื้นที่ทั้งเล็กและใหญ่ให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ สิ่งนี้จะช่วยจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และความสนิทสนมให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานอุทิศตนให้กับงานและเพื่อนร่วมงานของพวกเขาทางอ้อม

20. จัดกิจกรรมสนุกสนานในช่วงสัปดาห์แห่งการทำงาน ทุกกิจกรรมจะมีขึ้นในวันทำงาน วันสุดท้ายของสัปดาห์เป็นการขอบคุณพนักงานสำหรับการทำงานอย่างหนักของพวกเขา ในขณะเดียวกันก็เป็นพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปในตัว

21. ให้พนักงานเคลื่อนไหวไปรอบ ๆ เดินไปที่มุมกาแฟ นั่งข้างนอกสักชั่วโมง เลิกงานเร็วขึ้น และทำงานที่บาร์บ้าง การมีอิสระในการเคลื่อนไหวจะนำไปสู่ความคิดที่ดีกว่า

22. ให้ความสำคัญกับสุขภาพ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ เรามี “วันพุธสุขภาพ” วันที่พนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการฝึกโยคะ

และนั่งสมาธิ มันเป็นการปลดปล่อยความเครียดอย่างหนึ่ง การเพิ่มสิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้มีผลต่อความสุข ประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมความใจเย็นและMind-Set ของพนักงานทุกคนเป็นอย่างมาก

23. มีเวลาคุยกันแบบเจอหน้ากับพนักงาน โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เราลืมไปว่าการประชุมไปพบหน้ากัน (Face to Face) กับพนักงานมีความสำคัญมากแค่ไหน การได้พูดคุยกับพนักงานของคุณอาจทำให้คุณต้องประหลาดใจในสิ่งที่พวกเขาจำเป็นต้องพูดก็ได้

24. มีความยืดหยุ่น ให้พนักงานวางตารางชีวิตของพวกเขา พนักงานที่ทำงานหนักและน่าเชื่อถือควรมีตารางชีวิตเหมือนกับ CEO

25. มีความโปร่งใส ตั้งแต่การส่งเสริมไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงบริษัท นายจ้างจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและโปร่งใส ยอมให้พนักงานเป็นผู้ใหญ่และตอบสนองต่อข้อมูลอย่างที่มันแสดงในตัวมันเอง ซึ่งถือเป็นการป้องกันความเข้าใจผิดและข่าวลือที่มีต้นเหตุจากความไม่เปิดเผยและไม่ซื่อสัตย์ในเรื่องธุรกิจได้

26. อบรมพนักงานอย่างเหมาะสมถูกต้อง หมายความว่าจำเป็นต้องทำให้พนักงานรู้ว่าอะไรคือความรับผิดชอบของเขาและสิ่งที่เขาต้องรับผิดชอบคืออะไร ต้องสื่อสารเรื่องเหล่านี้กับพนักงานอยู่เสมอ การพัฒนาโอกาสต่างให้กับพนักงานผ่านการอบรมและการศึกษาที่ดีกว่าที่พวกเขาเคยเจอจะช่วยให้พวกเขาเป็นมืออาชีพเป็นการส่วนตัวได้

27. ให้การตอบกลับ พนักงานจะมีแรงจูงใจและรู้สึกมีคุณค่าเมื่อพวกเขาได้รับแรงเสริมที่เป็นบวกและได้เห็นว่างานของพวกเขาก่อให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจ และให้เวลาสำหรับนำเสนอผลตอบรับเจาะจงไปยังพนักงานแต่ละคนว่างานของพวกเขาช่วยหล่อเลี้ยงธุรกิจให้กว้างขวางขึ้นได้อย่างไรเป็นประจำ

28. เปิดรับการตอบกลับด้วย เมื่อคุณร่วมมือกับพนักงานของคุณตัดสินใจจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานให้ดี พวกเขาจะรู้สึกมีคุณค่า ขอความคิดเห็นและข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ใหม่ ๆ หรือสิ่งที่พวกเขาคิดเกี่ยวกับโครงการลูกค้าใหม่ การขอให้พนักงานทั้งแผนกให้บอกความเห็นเกี่ยวกับหัวหน้าทีมของพวกเขา จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงพนักงานเข้าด้วยกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่งเสริม รักษาและพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความผาสุกผูกพันพันองค์กรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ จัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนให้บุคคลมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือการเสริมสร้างความผาสุก ผูกพันองค์กรของพนักงาน และนำไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

ยุพาวรรณ ทองตะนุนาม .(2015). "ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ) : การทบทวนวรรณกรรม อย่างเป็นระบบ : ออนไลน์

ภัทรดนัย ฉลองบุญ "ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ" : ออนไลน์

กังวาน ยอดวิศิษฎ์ศักดิ์ "การสร้างความผูกพันของพนักงานโดยแนวคิดองค์การแห่งความสุขในกลุ่มคน Gen Y" : ออนไลน์

วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร์ วัชรอยู่, อภิญญา หิรัญวงษ์, "ผลกระทบของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตแบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน"

เจาะพฤติกรรม Gen y. (สิงหาคม 2018) ; ประชาชาติธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2562, จาก https://www.prachachat.net/finance/news-211619

Praornpit Katchwattana, "ต่างวัยไม่เป็นปัญหา" แนะเทคนิคทำงานให้ราบรื่นใน "องค์กร 4.0" แหล่งรวมคนทุก Gen. (มีนาคม 2019). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2562, จาก https://www.salika.co/2019/03/03/working-tips-different-gen/

23 วิธีสร้างบรรยากาศทำงานที่ดีกว่าเดิม. (กุมภาพันธ์ 2016) ; *Business News Daily ฉบับวันที่ 23 เมษายน 2557* . สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2562, จาก http://www.key-up.life/blog/2016/2/20/Create%20a%20Better%20Work%20Environment

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.(2561).แผนเสริมสร้างความผาสุกของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 และ แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	นางสาวนาถฤดี สีเขียว
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
คุณวุฒิการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตและบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ติดต่อ	สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร 1111 ถนนสามเสน แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กทม. 10300
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2244-2192 มือถือ : 087-821-7415