

องค์การแห่งความสุขกับการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

วิชัย อุตสาหจิต* และ จุฑามาศ แก้วพิจิตร**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การแห่งความสุขที่เกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำในองค์การ และเพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การแห่งความสุขที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทั้งในองค์การและในด้านอื่น ๆ ของสังคม การศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

ผลการศึกษา พบว่า ความเหลื่อมล้ำมีลักษณะเป็นเหมือนลูกโซ่ โดยความเหลื่อมล้ำภายในและภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กัน ความเหลื่อมล้ำในองค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และ ความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน การเป็นองค์การแห่งความสุขสามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำดังกล่าวได้ โดยลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ด้วยการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และลดความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานด้วยวิธีต่าง ๆ คือ 1) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ 2) การสร้างสัมพันธภาพในองค์การ 3) การสร้างการยอมรับพนักงาน 4) การบริหารจัดการ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 7) ภาวะผู้นำที่ดี

นอกจากนี้ องค์การแห่งความสุขยังสามารถลดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ ของสังคมได้ โดย 1) การไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์การ 2) การลดความเหลื่อมล้ำในองค์การ 3) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลลัพธ์ของการ

* รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: wichaiu@yahoo.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: kaewpijit@gmail.com

เป็นองค์การแห่งความสุขยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในมิติต่าง ๆ คือ ความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความรู้ และโอกาส

หากแบ่งบทบาทของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงเพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม) สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับพนักงาน ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม โดยระดับบุคคลเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ระดับองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร และระดับสังคม เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ (Corporate Social Responsibility: CSR)

คำสำคัญ: องค์การแห่งความสุข ความเหลื่อมล้ำในองค์การ ความเหลื่อมล้ำในสังคม

Happy Workplace and Inequality Lessening

Wichai Utsahajit* and Juthamas Kaewpijit**

Abstract

This research had two main objectives, namely to explore characteristics of Happy Workplace relating to inequality in organizations and to study factors in Happy Workplace affecting the lessening of inequality in organization and society. The research studied used qualitative methods, specifically, literature review, in-depth interviews and observation.

The results of the study revealed that inequality could be comparable to chains which had intertwined relationship between internal and external boundaries. Inequality in organization was divided into two categories: income inequality and other inequality that causes gaps among employees. Characteristics of Happy Workplace could reduce income inequality by responding to employees' basic needs while reducing inequality that causes gaps among employees through various methods including: 1) developing knowledge and skills 2) building relationships in the organization 3) promoting employee recognition 4) having good management 5) creating healthy organizational culture 6) creating appropriate work environment and 7) having good leadership.

* Associate Professor, Graduate School of Human Resource Development, (NIDA)
118 Serithai Road Klong-Chan Bangkapi Bangkok 10240 THAILAND
E-mail: wichaiu@yahoo.com

** Assistant Professor, Graduate School of Human Resource Development, (NIDA)
118 Serithai Road Klong-Chan Bangkapi Bangkok 10240 THAILAND
E-mail: kaewpijit@gmail.com

In addition, Happy Workplace can also reduce the other aspects of inequality in society by 1) not creating inequality in the organization 2) lessening inequality in the organization and 3) having strong social responsibility and natural resource reservation. The outcomes of being a Happy Workplace could also reduce the inequality in society in dimensions of economic, social, knowledge and opportunity.

Those who were responsible directly to manage Happy Workplace (to reduce inequality in society) could be divided into four levels: employee level, individual level, organization level and society level. The individual level referred to human resource department. The organization level referred to people whose work associated with organization development. Finally, the society level referred to people who were directly responsible for organization's CSR (Corporate Social Responsibility) activities.

Keywords: *Happy Workplace, Inequality in Organizations, Inequality in Society*

บทนำ

เมื่อก้าวถึงความเหลื่อมล้ำ อาจก่อให้เกิดจินตนาการถึงความเหลื่อมล้ำในด้านต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในสังคมยังมีความไม่เท่าเทียมกันอีกมาก โดยความเหลื่อมล้ำด้านหนึ่ง อาจส่งผลกระทบให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และเพื่อแก้ไข ปัญหาเรื่องรายได้ มนุษย์จึงเข้ามาทำงานในองค์กร แต่ทว่าในองค์กรก็ยังเป็นสถานที่ที่มีความเหลื่อมล้ำเช่นกัน

องค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม จึงควรส่งเสริมให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์กรน้อยลง ด้วยการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน หรือการสร้างองค์การแห่งความสุข การวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งความสุขกับการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม” นำเสนอกรณีตัวอย่างที่ดีขององค์การแห่งความสุข ที่จัดกิจกรรม จัดระบบบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความสุขให้แก่พนักงาน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การแห่งความสุขที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำในองค์กร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การแห่งความสุขที่ส่งผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำทั้งในองค์กรและในด้านอื่น ๆ ของสังคม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน มีทั้งระดับเล็กไปถึงระดับใหญ่ ซึ่งส่งผลต่อกันและกันเหมือนลูกโซ่ เช่น ปัญหาจากระดับเล็กส่งผลกระทบต่อระดับกลาง และระดับกลางส่งผลกระทบต่อระดับที่ใหญ่กว่า นอกจากนี้ บุคคลที่มาจากครอบครัวต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในโรงเรียนหรือองค์กร ความเหลื่อมล้ำที่เป็นพื้นฐานเดิมจะส่งผลให้เกิดการแบ่งแยกและการกีดกันโอกาสในการแสดงความสามารถ โอกาสในการแสวงหาความรู้และการพัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำในเรื่องการสร้างคามก้าวหน้า และรายได้ของบุคคล เมื่อสังคมหลาย ๆ สังคมมีปัญหา ก็จะทำให้เกิดปัญหาในระดับมหภาค นั่นคือ ปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ ด้านโอกาสในการพัฒนาประเทศ โดยปัญหาในระดับประเทศก็จะส่งผลสะท้อนกลับไปสู่สังคมกลุ่มต่าง ๆ เป็นเหมือนลูกโซ่เกี่ยวกันไปไม่สิ้นสุด

เมื่อก้าวถึงความเหลื่อมล้ำ ส่วนใหญ่คนทั่วไปจะคิดถึงความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ ตามมา เช่น อำนาจในการซื้อ การเข้าถึงบริการทางการแพทย์ การเข้าถึงการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ มนุษย์ส่วนใหญ่จึงต้องทำงานเพื่อให้มีรายได้ แต่ทว่า

การทำงานในองค์การกลับสร้างความเหลื่อมล้ำรูปแบบใหม่ขึ้น อาทิเช่น รายได้ โดยการศึกษาของ Belsie (2007) พบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกาผู้อพยพมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าชาวอเมริกัน แม้ว่างานที่ผู้อพยพทำจะมีความสำคัญมากกว่าของชาวอเมริกัน แต่การศึกษาของ Dhamani (2008) พบว่า ในประเทศสิงคโปร์ได้อนุญาตให้ชาวต่างชาติทำงานได้ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคบางอย่าง และงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะสูงนัก ทำให้ชาวต่างชาติที่ทำงานในสิงคโปร์มีรายได้อยู่ในระดับล่างเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ความเหลื่อมล้ำเป็นเหมือนลูกโซ่ที่เกี่ยวพันกัน คือ ความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ ความรู้ และโอกาส ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำในองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข มีประสิทธิภาพต่ำ และมีรายได้น้อย สุดท้ายจะทำให้พนักงานเป็นพลเมืองที่มีรายได้น้อยด้วย

องค์การในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมจึงมีบทบาทในการช่วยลดความเหลื่อมล้ำให้แก่สังคม อย่างน้อยที่สุดสิ่งที่องค์การพึงกระทำ คือ การลดความเหลื่อมล้ำในองค์การ โดยมีนักวิชาการบางท่านนำเสนอมุมมองของความเหลื่อมล้ำในองค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์การอาจเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมได้ เช่น World Health Organization (2008) เห็นว่ารูปแบบการจ้างงานและเงื่อนไขในการทำงานก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เช่น การจ้างแบบชั่วคราว หรือจ้างตามสัญญาจะส่งผลต่อความมั่นคงในสถานะของพนักงาน เงื่อนไขในการทำงานมีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้ ยังนำเสนอว่า การเกิดขึ้นของบริษัทข้ามชาติภายใต้ระบบการค้าเสรีนิยม บริษัทมักจะกำหนดนโยบายการรวมศูนย์ และไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะการมีการรวมกลุ่มเป็นสหภาพแรงงาน สะท้อนให้เห็นถึงสภาพการไม่ใส่ใจในความเป็นอยู่หรือไม่ดูแลสุขภาพของพนักงานเท่าที่ควร Kremer (2007) กล่าวเสริมว่า ความเหลื่อมล้ำมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในประเทศร่ำรวยมากกว่าประเทศยากจน โดยเป็นความเหลื่อมล้ำเรื่องรายได้ ทักษะในการทำงาน การกระจุกตัวของความเจริญและแรงงานปัจจัยเร่งที่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำมากขึ้น คือ ระบบการค้าเสรี

ความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และ 2) ความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน เช่น สุขภาพ อีสุภาพ หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Sen, 1997) สำหรับการศึกษาเพื่อหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์การ พบว่า มี 2 แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดแรกเห็นว่าไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน เนื่องจากความเหลื่อมล้ำมีลักษณะเหมือนโซ่ที่เกี่ยวโยงกัน จึงไม่สามารถระบุต้นตอของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำได้ แต่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งพยายามระบุสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ เช่น Rafnsdottir และคณะกล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงานมากที่สุด คือ ความกดดันเรื่องเวลา การขาดการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง และลำดับชั้นในองค์การ (Hierarchy) (Rafnsdottir, Gunnarsdottir, & Tomasson, 2003)

แม้ว่าการทำงานในองค์กรจะก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำแต่ก็ควรมีการจ้างงานในองค์กรต่อไป เพราะการเลิกจ้างนอกจากจะนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้แล้ว ยังก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ (Sen, 1997) องค์กรที่ไม่มี ความเหลื่อมล้ำต้องสามารถสร้างให้พนักงานมีความมั่นคงทางการเงิน มีสถานะทางสังคม ได้รับการพัฒนาตนเอง มีความตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเอง และได้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร รวมถึงองค์กรต้องมีการปกป้องพนักงานจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ (World Health Organization, 2008)

การลดความเหลื่อมล้ำในองค์กรสามารถทำได้ด้วยการส่งเสริมความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน หรือการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ผู้ศึกษาเห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งความสุข ต้องเข้าใจว่าพนักงานเป็นอย่างไร แล้วจึงตอบสนองความต้องการนั้น การศึกษาของ Böhnke และ Kohler (2008) พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ถิ่นที่อยู่อาศัย (เช่น ในเมืองหรือในชนบท) รายได้ ระดับชั้นของการจ้างงาน อาชีพ สังคม การศึกษา ลักษณะที่อยู่อาศัย สถานะในการสมรส เช่น แยกกันอยู่ เป็นม่าย หรือไม่เคยแต่งงาน เป็นต้น รูปแบบการใช้ชีวิต และสุขภาพ โดยปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้มีผลต่อความสุข นอกจากนี้ ปัจจัยทางการเมือง และวัฒนธรรมองค์กรก็มีผลต่อความสุขเช่นกัน ขณะที่ Sen (1997) กล่าวว่า ความสามารถ (Capability) เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำทางสังคม ปัจจัยที่จำกัดความสามารถของมนุษย์จัดว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ การสร้างความสุขจึงไม่ใช่เพียงการสนับสนุนด้านสิ่งของเพียงอย่างเดียว แต่หมายความรวมถึงความสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้แก่สังคม ด้วยการทำงาน การมีภูมิคุ้มกันในตัวเอง และความสามารถในการดำรงชีวิต

องค์กรแห่งความสุขก็เช่นเดียวกัน ต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ โดยการกำจัดปัจจัยที่จะลดทอนความสามารถของพนักงาน ซึ่งจุฑามาศ แก้วพิจิตร (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวลี, 2554) เห็นว่าองค์กรต้องส่งเสริม “เป็น อยู่” ของพนักงานก่อนเป็นสำคัญ แล้วพนักงานจึงจะเกิด “คือ” หมายถึง องค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานตามที่พนักงานต้องการ โดยจัดให้พนักงานทำงานที่เหมาะสมกับความเป็นตัวตนของพนักงาน จัดสิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ เงื่อนไขในการทำงานให้เหมาะสม และพนักงานจะเกิดคุณค่าและเป็นคนบุคคลที่องค์กรภาคภูมิใจ ซึ่งแนวคิดเพื่อสร้างความสุขดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการลดความเหลื่อมล้ำของ Sen (1997)

นอกจากนี้ ตามที่ Böhnke และ Kohler (2008) กล่าวว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความเหลื่อมล้ำ การสร้างความสุขในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน โดย วิชัย อุตสาหจิต (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวลี, 2554) นำเสนอโมเดล ทุญแจความสุข - หมุนรหัส ขจัดทุกข์ บำรุงสุข ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคล 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ 1) พื้นฐานความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ปัญญา และการฝึกฝน

2) ลักษณะงาน 3) หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศในการทำงาน 5) รูปแบบการใช้ชีวิต 6) ครอบครัว และ 7) สังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อม นอกจากนี้ Rasulzada (2007) ให้การสนับสนุนแนวคิดข้างต้นว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยส่วนบุคคล การบริหารจัดการ ทรัพยากรในการทำงาน และทรัพยากรบุคคล

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นทำให้เข้าใจลักษณะของความเหลื่อมล้ำว่าเป็นเหมือนไข่มุกและพบว่า ความเหลื่อมล้ำภายในกับภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กัน องค์การในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมสามารถเพิ่มหรือลดความเหลื่อมล้ำได้ ซึ่งการลดความเหลื่อมล้ำนั้นองค์การสามารถทำได้ด้วยการสร้างองค์การแห่งความสุข ซึ่งจะต้องไม่ตอบสนองความต้องการทางวัตถุให้แก่พนักงานเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องส่งเสริมศักยภาพของพนักงานด้วย รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และสังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการ Conditional /Consequential Matrix (Strauss & Corbin, 1998) ด้วยการประมวลข้อมูลที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ พื้นที่ในการศึกษา ได้แก่ องค์การที่เป็นต้นแบบขององค์การแห่งความสุข ในโครงการถอดรหัส 100 องค์การความสุข ของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ร่วมกับคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยผู้ศึกษาคัดเลือกองค์การกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงทั้งหมด 7 องค์การ ได้แก่ 1) บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) 2) บริษัทสยามสแอนด์ จำกัด 3) บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด 4) บริษัทแพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) 5) บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด 6) บริษัทสังคัมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) และ 7) บริษัท ชลาชล จำกัด

ผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะขององค์การแห่งความสุขมีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำในองค์การ และผลลัพธ์ของการเป็นองค์การแห่งความสุขมีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ ของสังคม ดังนี้

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษากับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค ทีเอส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแชนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแชน แมมูแพคเกจจิ้ง จำกัด	บริษัท แพรนด้า จีเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สัมมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
ระดับบุคคล การตอบสนอง ความต้องการ พื้นฐาน	“...เพื่อเป็นออฟฟิศ ที่ดีที่สุดของ พนักงาน DTAC House มีพื้นที่ ที่ตอบสนองจำเป็น ของพนักงานให้รู้สึก ถึงความจำเป็นบ้านได้ แม้จะอยู่ในที่ทำงาน นอกเหนือจาก บรรยากาศการ ทำงานที่สนุกสนาน แล้ว ยังจัดสรรพื้นที่ ที่เดิมเล็กน้อย น้อย ๆ ให้พนักงาน รู้สึกอบอุ่น และ มั่นคงยิ่งขึ้น เช่น ห้องนั่งสมาธิ ห้อง ละหมาด ห้องให้หม บุตร ห้องเด็กเล่น...”	“...ที่ล้ำค่าสุขภาพ ที่สืบมาจากการรับ ประทานอาหารที่ดี ที่แดงไม่จืด อาหารให้พนักงาน รับประทานครบทั้ง 3 มื้อ ในส่วนของ เรื่องความเป็นอยู่ ที่พักสำหรับ พนักงานที่แต่งงาน ทำขึ้น พนักงาน สามารถเช่าอยู่ด้วย อัตราที่ถูกลงมาก หากการะเรื่องที่อยู่ อาศัยของพนักงาน มีน้อยลง พนักงาน จะมีรายได้เหลือ เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ ทางบ้านได้ใช้อย่าง เพียงพอ...”	“...การตรวจ สุขภาพเป็นอันดับ ที่บริษัทจัดขึ้น คือ การตรวจสุขภาพ ประจำปี ถ้าเป็น พนักงานที่มีอายุ มากกว่า 40 ปี จะมี การตรวจเพิ่มมาก ขึ้น เพื่อตรวจหา และป้องกันโรคที่ เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ของระบบสมรรถนะ ร่างกาย นอกจากนั้น ในปลายปี 53 นี้จะมี โครงการลดพุง...”	“...ทำงานด้วย ความสบายใจ เช่น ได้รับสวัสดิการ ห้องพัก ไม่เสีย เวลาในการเดินทาง ห้องพัก มี สป. และ กล่องวงจรปิด อาหารราคาถูก กิน ได้เต็มที่ มีข้าวฟรี อาหารรสชาติดี ไม่แตกต่างกับ ข้างนอก...”	“...องค์กรใส่ใจใน บุคลากร อาทิเช่น เรื่องสวัสดิการ เช่น สามกีฟ้า ซึ่งสามารถใช้ได้ จริง ๆ ไม่ใช่เฉพาะ ผู้บริหารระดับสูง สามารถเข้าร่วมกัน ได้...”	“...การดำเนินงาน ของเลมอนฟาร์มจะ เป็นการทำงานร่วม กับเกษตรกรเกษตร อินทรีย์ในหลาย จังหวัดทั่วภาค ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่ง ในการช่วย เกษตรกรผู้ผลิตให้มี ตลาดที่มั่นคงมาก ขึ้น มีรายได้ที่ แน่นอน...”	“...กินดีอยู่สบาย... รายได้ของช่าง ถ้า รวมคอมมิชชั่น (Commission) แล้ว อาจจะ มากกว่าคนที่จบ การศึกษาระดับ ปริญญาตรีบางคน ที่อยู่ในร้านรา วคราวเดียวกันด้วย...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอนด์ เทส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอสเตค จำกัด	บริษัท บางกอกเอกแชน แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	บริษัท แพรนด้า จีเวลลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
การได้รับการยอมรับ	“...ได้รับการดูแล และเห็นความ สำคัญจากบริษัท ตามคำพูด People company พนักงานที่ลาออก ไป อียากกลับมา เขาบอกว่าเข้าใจ แล้วที่อื่นไม่อบอุ่น เหมือนบ้านเรา อยู่ที่ใดก็ตาม มีความสุข...”	“...การให้ออกาส พนักงาน ที่แต่งไม่ ทำงานเช้า หรือไม่ ขยันเท่าคนอื่น ๆ ก็จะไม่มีการให้ออก จากงาน ด้วยยึด หลักที่ว่ายังทำยังได้ องค์กรไม่ได้ดูแค่คน คนนั้นน้อยกว่า คนอื่น ๆ แต่สุดท้าย เมื่อเขาได้เห็น ตัวอย่างของ พนักงานอื่น ๆ ที่ ตั้งใจทำงาน ก็จะ เกิดแรงผลักดันจาก ในใจเขาให้ขยัน ทำงานขึ้นเอง โดยที่ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ไม่ต้องทำอะไรเลย เพียงแต่ให้เวลา ให้กำลังใจ และ ให้ความจริงใจเขา เท่านั้น...”	“...การให้เกียรติกัน ในฐานะเราเป็นคน ทั้งค่าพูดคำจา เมื่อ เราเดินไปไหนใน โรงงาน ทุกคนก็จะ ยิ้มแย้มทักทายแม่ จะไม่ให้ผู้บังคับ บัญชาโดยตรง...”	“...การเคารพซึ่งกัน และกัน (Respect People) หมายถึง การให้เกียรติ การให้ความเคารพ นับถือต่อเพื่อน พนักงานทุกคน ทุกระดับโดยไม่ เลือกปฏิบัติ...”	“...การกระตุ้นคน คือ มีทั้งมูลค่า และ ไม่มีมูลค่า แต่โดย หลัก คือ การ ยอมรับตัวตนและ การให้เกียรติ มากกว่า ให้เห็น คุณค่าของพนักงาน มากกว่า...”	“...คนเรากิดมา จะต้องทำอะไร สักอย่างให้มีคุณค่า เหมาะสมกับสภาพ ความเป็นจริง เหมาะสมกับคุณค่า และการใช้ชีวิตของ ตัวเรา...”	“...เวลาที่เจ้านายไป บรรยาย/พูดถึง องค์กร เขาจะไม่เคย พูดถึงการอวดลูกน้อง ไม่ว่าลูกน้องของเขา จะเป็นอย่างไร เขา จะพูดลูกน้องเขาไป อวดด้วย ทำให้เรา รู้สึกภูมิใจ ประทับใจ และเห็นคุณค่า องค์กร...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษากับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอสต์ จำกัด	บริษัท บางกอกแอนด์ แมมแพคเคจอรี่ จำกัด	บริษัท แพรนด้า จิเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็มโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สยามสุภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
สัมพันธ์ภาพ	“...สุภาพบุรุษ คนรอบข้าง ทั้งพนักงาน เพื่อน ผู้บริหาร ทุกสิ่งทุกอย่าง รอบตัว อยู่กัน เหมือนครอบครัว...”	“...ที่แดงไม่มี คำว่าหัวหน้า จะมี ก็แต่ผู้ดูแลฝ่ายผลิต ผู้ดูแลฝ่ายคลัง สินค้า ผู้ดูแลงาน ทั่วไป เป็นต้น ด้วยความเป็น ครอบครัว ทุกคน คือพี่น้องกัน ไม่มีใครเป็นหัวหน้า ใคร...”	“...ความสุขในการ ทำงานของผม คือ การเจอหน้ากัน ยิ้มให้กับกันถือว่า มีความสุขแล้ว... ผมตรวจโรงงาน มีคนยิ้มให้ ผมก็มี ความสุขแล้ว...”	“...บ้านหลังที่ 2 (Second Home) หมายถึง การทำให้ แพรนด้าของเรา มีความอบอุ่น มีการ อยู่ร่วมกันอย่าง เอื้ออาทร เปรียบ เสมือนแพรนด้าคือ บ้านหลังที่ 2 ซึ่งจะ ไม่มีความแตกต่าง จากบ้านหลังแรก ที่เราได้พักพิง อาศัย...”	“...ไม่ยาก หัวหน้างานรุ่นพี่ จะให้การดูแล เป็นกันเอง รุ่นพี่จะ เป็นฝ่ายเข้าหาน้อง ก่อน ไม่ยากที่จะ ปรับตัวเข้าหา ทำงานที่นี่ 5 ปี แล้ว...”	“...การสร้าง สัมพันธ์ หรือการ พูดคุยสื่อสารกับ พนักงานจะต้องไม่ เป็นเฉพาะในแง่ของ การทำงานเท่านั้น เพราะถ้าเป็นเฉพาะ เรื่องงานจะเป็น ในแง่ของการ จัดการ แต่ถ้าเรา พูดคุยกันกับตัว พนักงานที่เป็นเรื่อง อื่น ๆ หรือเรื่องส่วน ตัว ให้คำปรึกษา พนักงาน นั่นก็จะ เป็นในแง่ของสังคม และการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน...”	“...อยู่บ้านเรา ก็ ไม่มีความสุขเท่า ที่ทำงาน...ที่นี่ ทั้งสำนักงานและ หน้าร้าน เรา ทำงานและ มีความสุขแบบ พี่น้องกัน พนักงาน เข้ากันได้ไม่รู้ ก่อน...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เทส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด	บริษัท แฟรนไชส์ จิ๋วเวอร์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นไอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
การพัฒนาความรู้ ความสามารถ	“...การพัฒนา จะพัฒนาทั้งกาย สมอง และจิต วิญญาณ ดังนี้ กาย คือ เงินเดือน และผลประโยชน์ ตอบแทน สมอง คือ การอบรม และ จิตวิญญาณ คือ วัฒนธรรมองค์กร...”	“...ในช่วงเดือน ก.พ. - มี.ค. 49 ที่ผ่านมา ได้ชาวบ้านจาก ชุมชนบ้านบ่อเกาะ จำนวน 11 คน ได้ เข้ามาฝึกฝีมือการ ตัดเย็บเสื้อยืดคอปก ตราครองราชย์ ที่ โรงงานผลิตของ บริษัท สยามแอนด์ จำกัด จ.นครปฐม ทำให้พัฒนาจาก “ชาวบ้าน” กลาย เป็น “ช่างฝีมือ” ...”	“...บริษัทเตรียม ความพร้อมด้าน ภาษาต่างประเทศ ให้กับพนักงานไว้ ล่วงหน้า เพราะใน อนาคตอันใกล้ ปี 2015 ถ้าหากตลาด อาเซียนเปิด ทักษะ ด้านภาษาต่าง ประเทศจะมีความ จำเป็นสำหรับ พนักงาน และคาด ว่าจะมีการอบรมซ้ำ อีกครั้ง เพื่อเตรียม ความพร้อมในการ แข่งขัน นอกจากนี้ บริษัทยังจัด หลักสูตรอบรมอื่น ๆ ที่พัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้แก่พนักงาน...”	“...ตอนที่เข้ามา ทำงานในตำแหน่ง ปฏิบัติการ ได้รับ การสอนงานที่ดี กับ เจ้านายปรึกษาได้ ทุกเรื่อง แม้กระทั่ง เรื่องเงิน นายให้ กำลังใจอย่าง ต่อเนื่อง...”	“...การพูดคุยใน ระดับผู้บริหารว่าใน ความเป็นจริง จะเป็นอย่างไร ผ่าน จากบนลงล่าง โดย ดูแลกำกับ และอาจ ให้ทาง HR เชิญ วิทยากรเก่ง ๆ เข้า มาให้การสนับสนุน บริหารจัดการ และ ผู้บริหารต้องเข้าไป แก้ปัญหา อำนวยความสะดวก สะดวกและกระตุ้น ทางความคิด และ ตอบสนองอย่าง รวดเร็ว...”	“...เลมอนฟาร์มได้ สร้างพื้นที่ในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำกิจกรรมกัน ระหว่างคนรัก สุขภาพด้วยกัน โดย ทางเลมอนฟาร์ม มองว่า คนที่จะมี สุขภาพดีจะต้องมี สุขภาพที่ทั้งกาย และใจ...”	“...พนักงานคือทุน ของบริษัท หัวใจ สำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กร คือ พนักงานทุกคน ไม่ใช่ทรัพย์สิน (Asset) โดย ๆ ไม่ จำเป็นต้องมีดีกราม บ้านช่องใหญ่โต เพราะทุนมนุษย์ของ เราสามารถสร้าง รายได้ได้เองนี่คือ วิธีคิดของเรา เพราะฉะนั้นเราจึง ต้องลงทุนกับ พนักงานคือ การฝึก อบรมเรื่องของ องค์ความรู้ที่ให้แก พนักงาน งบประมาณที่ใช้กับ เรื่องนี้ถือเป็น สัดส่วนสูงสุดเมื่อ เปรียบเทียบกับ ด้านอื่น...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เทส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด	บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สัมคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลชาติ จำกัด
ระดับองค์กร วัฒนธรรม การทำงาน	“...เรากล้าที่จะลอง ทำในสิ่งที่คนอื่น ไม่ได้ ด้วยบุคลิก "สบาย สบาย" ใน สโลแกนของเรา เราเชื่อว่า สภาพ แวดล้อมที่ดีและ เสียหัวเราะที่ราย รอบเป็นต้นกำเนิด ให้เกิดความคิดเฉียบ แหลม และความมุ่ง มันที่จะสร้างสรรค์ ความสำเร็จ เรา กล้าที่จะก้าวออก จากความคุ้นเคย เพื่อทดสอบความ สามารถของตัวเอง แม้ว่าอาจจะทำ ผิดพลาดบ้างในบาง ครั้ง แต่เราก็ไม่ท้อ...”	“...วัฒนธรรมที่นี่ เป็นแบบวิถีไทย เรา อยู่กันอย่างพี่น้อง พนักงานแต่ละคนจะ เรียกกันนำหน้าว่า พี่หรือน้องเสมอ ไม่มีนาย เวลา พนักงานเข้ามาใหม่ ก็จะดูแลกันแบบ พี่ดูแลน้อง ทำให้ วัฒนธรรมของที่นี่ แข็งแกร่งและ เป็นกำลังเสริมสร้าง ความรู้สึกรับผิด ชอบ...”	“...การมีความ สัมพันธ์ที่เป็น เอกภาพกันแบบ อยู่ร่วมกันแบบ พี่น้องนั้นเอง แม้ว่า ที่นี่จะเป็นบริษัท ของชาวญี่ปุ่น แต่ ผู้บริหารสูงสุดเป็น คนไทย ในองค์กร จึงมีวัฒนธรรม แบบไทย ๆ...”	“...วัฒนธรรม องค์กรซึ่งต้องปรับ เปลี่ยนตามวิสัยทัศน์ ขององค์กร ปัจจุบัน มี Core Value ซึ่ง จะทำให้องค์กร ยั่งยืน ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็น ทีม 2) การพัฒนา อย่างไม่หยุดยั้ง และ 3) ผู้มีประโยชน์ร่วม กันเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ ต้องเน้นการ สื่อสาร เพื่อให้เกิด ขึ้นจริง...”	“...ประทับใจ วัฒนธรรมองค์กร เรื่องการท้าทายการ สวัสดิการผู้บริหาร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร ได้มีการกล่าว ท้าทายตลอด ทุกระดับ...”	“...มีบรรยากาศ แวดล้อมขององค์กร หรือวัฒนธรรม องค์กรที่มีการช่วย เหลือซึ่งกันและกัน ดูแลกันแบบ ครอบครัว...”	“...ที่นี่มีหลายอย่าง ร่วมกัน ทั้งองค์กร ทั้งธุรกิจ ทั้ง ครอบครัวรวมกัน และมีความเป็น ครอบครัวสูง ทำให้ รู้สึกว่าการไม่ได้อะไร ที่หวังดี ๆ หวังให้เราตลอด เวลา ให้เราตลอด เวลา...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกเอกแชน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด	บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สัมคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลชาติ จำกัด
การบริหารจัดการ	“...รู้สึกว่าได้พัฒนา งาน และเติบโตไป กับองค์กร โดยเริ่ม ทำงานที่ดีแต่คิดใน ตำแหน่งผู้อำนวยการ การฝ่ายนักลงทุน สัมพันธ์ แต่ได้โอกาส มาทำ People Group องค์กรเปิด โอกาสให้ทำงาน ข้ามสายงานได้ ได้ทำงานที่ท้าทาย และสามารถทำงาน ในแนวราบเพื่อข้าม สายงาน...”	“...มุมที่ดีที่สุดของ โรงงานต้องเป็นของ พนักงาน เพราะ พนักงานทุกคนเป็น ทรัพยากรที่ทรง คุณค่า ดังนั้น สิ่งที่ดี ที่สุดต้องมอบให้ พนักงาน เราคิด จะจกให้ห้องทำงาน เพื่อให้เค้าสามารถ มองเห็นสายน้ำ ท้องฟ้า ต้นไม้ ซึ่งนำ แปลกว่าผลผลิตของ ที่แดงไม่ได้เกิน มาตรฐาน ที่นี้ทุก โรงงานที่มาดูงานจะ แปลกใจ เราไม่มีการ ดอกรับ พนักงาน ทุกคนมีการประชุม ตั้งเป้าหมายของตัวเอง เอง ซึ่งเค้าทำได้...”	“...การทำงานหรือ การบริหารจัดการ องค์กร มนุษย์เป็น สิ่งที่สำคัญที่สุด การ ทำงานด้วยหน้าที่ กับการทำงานด้วยใจ มันแตกต่างกัน การ ทำงานด้วยใจ ก็ต้อง รักงาน รักบ้านหลัง นี้ (บริษัท) จึงเป็น เรื่องสืบเนื่องว่า ทำ ยังไงให้ตอนเช้าเขา รู้สึกว่ายากมา ทำงาน ตอนเย็นรู้สึก ยังทำงานเพลินอยู่ เลย อยู่ต่ออีกนิดได้ มัย แต่เราก็ยังมอง ว่าเรื่องการพักผ่อน เป็นเรื่องสำคัญ...”	“...ให้โอกาส พนักงานได้แสดง ความคิดเห็น มี ส่วนร่วมในเรื่อง ต่าง ๆ โดยการ ดำเนินงานของ บริษัทจะให้ความ สำคัญกับความเป็น ไปรษณีย์ พนักงาน ทุกคนสามารถเห็น บัญชีขององค์กร ได้...”	“...การมีส่วนร่วม ของพนักงานใน NOK จะมีกลยุทธ์ คือ SGA (Small Group Activities) คือจะต้องมีหัวหน้า งานเป็นที่เลือกให้กับ พนักงานในการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น 5S, CSR, ISO, Environment...”	“...ชักชวนและ เชื่อมโยงเกษตรกร ให้เปลี่ยนวิถีการ ผลิตจากเกษตรเคมี ที่อันตราย สู่อเกษตร อินทรีย์และ เศรษฐกิจพอเพียง โดยสร้างปัจจัย ตลาดรองรับ ผลผลิตที่เกิดขึ้น และรับประกันราคา เป็นธรรม (Fair Trade) ...”	“...กระบวนการคิด เลือก เรียกว่ารับ แบบทุกคน ใครก็ตาม ที่เดินเข้ามาสมัคร เมื่อกล้าเข้ามาหา ชลชาติ ก็แสดงว่าใจ เขาก็อยากอยู่กับ ชลชาติแล้ว แต่รับ แล้วก็มีมาอีกครึ่งว่า เขาไหวหรือไม่ ถ้าไม่ ไหวก็ต้องบอกเขาว่า ไม่เหมาะกับการงานนี้ เราไม่ได้บอกว่าเรา ต้องอย่างนั้นอย่างนี้ คุณสมบัตินาย ข้อสำคัญในการเลือก คือ งานอดิเรก (Hobby) ไม่ได้สนใจ ว่าจะมีความสามารถ ในการใช้ Word/ Excel หรือไม่ เช่น เขาร้องเพลงได้แสดง ว่าภาษาเขาสามารถ เข้าได้กับอาชีพ ลักษณะนี้ เราจะสนใจ เรื่องพวกนี้มากกว่า...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาถึงปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอด เทสต์ คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอสแตค จำกัด	บริษัท บางอวกแคน แชนแนลแอสเตค จำกัด	บริษัท เพอร์มิต อิมเมจ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพสิท (ไทย) จำกัด	บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลชา จำกัด
ภาวะผู้นำ	“...ไม่ทำอะไรเรื่องเล็ก หรือใหญ่ ผู้บริหาร ของดีแต่จะเริ่ม ลงมือทำเป็นตัวอย่าง ก่อนเสมอ เช่น เป็น ผู้นำในการคิดนอก กรอบ การคิดค้น และนำเสนอบริการ ที่ตอบสนองลูกค้า ต้องการของลูกค้า การรักษาความ สัตย์สุจริต การยึด แนวคิดตาม “วิถีแห่ง ดีแท้” และการ ปฏิบัติตัวต่อทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน...”	“...ผู้บริหารเห็น คุณค่าและความ สำคัญของการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ หลักการ บริหารต่าง ๆ ที่เกิด ขึ้นที่เด่นไม่ล้นเกิน จากใจ ใจที่มีความ ปรารถนาดีต่อ พนักงาน ดูแล พนักงานเสมือนคน ในครอบครัว เมื่อ ผู้บริหารเปิดใจ มอบสิ่งต่าง ๆ ให้ ด้วยใจ พนักงาน ทุกคนต่างรับเอา หลักการแนวคิด และ ปฏิบัติตามแนวทาง ด้วยใจเช่นกัน...”	“...ความสุขในการ ทำงาน คือ เข้าใจ มีความเป็นกันเอง ท้าทาย ให้คำ ปรึกษาเรื่องงาน ไม่ ถือตัว เมื่อพนักงาน ป่วย ผู้บริหารก็ไป เยี่ยม เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือกันและกัน เหมือนเป็น ครอบครัว เดียวกัน...”	“...ภูมิใจผู้บริหาร ที่ เป็นเหมือนผู้นำ ครอบครัว ดูแล พนักงานเหมือนเป็น ส่วนหนึ่งของ ครอบครัว...”	“...การเข้าถึง ผู้บริหารจะง่ายมาก ไม่ยากเหมือนที่อื่น สามารถพูดคุยให้ ความเป็นกันเอง ความเอื้ออาทรซึ่ง กันและกัน ให้แนวคิด ในการทำงาน การ วางตัว ทัศนคติใน การทำงาน ใกล้ชิด เป็นพี่น้องมากกว่า การเป็นหัวหน้างาน และลูกน้อง...”	“...สำหรับตัวองค์กร หรือผู้บริหารจะ ไม่มองในแง่ของผล กำไรเพียงอย่างเดียว แต่มองในเรื่องจิตใจ ของคนทำงาน มีการ สร้างคุณค่าให้กับ สังคมด้วย...”	“...ประสบการณ์ ทำให้ได้เห็นว่า เราจะมีสไตล์เป็น ของตัวเอง เมื่อเรา ของตัวเราเอง เรา จะสมารถนี้ได้ เรา มอง/พิจารณา ลูกน้อง และใช้หลัก ของในหลวง “เข้าถึง เข้าใจ และ พัฒนา” คุยกับเขา ต้องการอะไร อยาก ทำอะไร ครอบครั วเขาเป็นอย่างไร เข้าใจเขา และ พัฒนาเขา (Develop) เหล่านี้ คือวิธีการ...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแซนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแควน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด	บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ลังคมสุภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
สภาพแวดล้อม ในองค์กร	“...ออฟฟิศสภาพดี การออกแบบโต๊ะ เก้าอี้ทำงาน ตาม หลักสรีรศาสตร์ และอุปกรณ์ตกแต่ง เช่น ม่าน พรม ที่ดูสูงลักษณะ ปลอดภัยต่ออากาศ ภายในสำนักงาน พนักงานสามารถใช้ เวลาหลังเลิกงานที่ Creativity Floor บนชั้น 38 เพื่อ พบปะสังสรรค์ ออก กำลังกายแบบเลือก ได้ตามความถนัด...”	“...ชอบที่นี้มาก อากาศดี ได้อยู่กับ ธรรมชาติแล้วมี สมาธิในการ ทำงาน... ทำงานที่นี้ ไม่เคยป่วย ถึงแม้ว่า งานจะต้องขลุกอยู่ กับผ้า เพราะระบบ ระบายอากาศของ โรงงาน ออกมาข้าง นอกก็เจอเมฆน้ำ มีต้นไม้ ร่มรื่น ชอบที่นี้มาก ๆ...”	“...การแข่งขันจัด สวนช่วยเหลือโคกร้อน สำหรับกิจกรรม การจัดสวนแบ่ง พนักงานเป็น 9 กลุ่ม จัดพื้นที่เป็น 9 แปลงสำหรับให้ พนักงานแต่ละกลุ่ม รับผิดชอบ และ เชิญอาจารย์จาก มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์มาให้ ความรู้เรื่องการ จัดสวน จากนั้นนำ ความรู้จากการ เรียนในห้องเรียน มาจัดสวนจริง...”	“...ในที่ทำงานของ เราสะอาด เราทำ 7ส ที่เพิ่มมา คือ สวยงาม และ สิ่งแวดล้อม...”	“...หากมีเวลาจะ เดินรอบโรงงาน เพราะโรงงานมีส่วน ที่สวยงาม...”	“...องค์กรหรือสถานที่ ทำงานที่มีความ สุข คือ พนักงานได้ ทำงานที่ตนเองรัก อยู่ภายในองค์กรที่มี สิ่งแวดล้อมทาง กายภาพที่ดี มีการ จัดตกแต่งสถานที่ที่ ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย ไม่แออัด...”	“...ต้องลองเข้ามา สัมผัสดู เพราะ บรรยากาศการ สัมผัสทางอารมณ์ หรือประสบการณ์ จริงจะอธิบาย ลักษณะของ ความสุขได้ดีกว่า ตัวหนังสือ สรุปได้เพียงว่าเรา Proudly Present ...ที่จะนำเสนอ ความสุขของคน ที่นี่ให้คนทั่วไป ได้รับรู้...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแฮนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแควน แมมูแพคเคจอรี่ จำกัด	บริษัท แพรนด้า จิ๋วเวอร์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สดงสมสุภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลภาพ จำกัด
ระดับสังคม ความรับผิดชอบ ต่อสังคม	“...เมื่อเกิดสินค้า แก้ไขโดยการนำรถ mobile ไป ทำให้ ทุกคนสื่อสารกันได้ เลย ซึ่งเป็น ดำเนินการอย่าง ด่วน โดยไม่ต้องใช้ งบประมาณอะไร เลย...”	“...แต่ไม่ถือเป็น ผลิตภัณฑ์ชิ้นหนึ่ง ที่สร้างอาชีพ สร้าง รายได้ และแนวคิด ความพอเพียงให้กับ ชุมชน โดยเฉพาะ ชุมชนบ้านบ่อเกาะ ตำบลสากอ อำเภอบ างสะพาน จังหวัด นครศรีธรรมราช ซึ่งเป็น พื้นที่สีแดงของ 3 จังหวัดภาคใต้ ได้กลายเป็นชุมชน มุสลิมตัวอย่าง ที่ใช้พอบ้านสร้าง โรงงาน ส่วนแม่บ้าน ตัดเย็บเสื้อผ้า ออกขาย...”	“...การที่เราได้เข้าไป ช่วยเหลือมูลนิธิริชา เทียม ถือเป็นการ ภูมิใจ ทำให้ภาพของ องค์กรในสายตาของ บุคคลภายนอก จะให้ เห็นว่า เราช่างตั้งใจ เลย ที่ได้มีส่วนช่วย มูลนิธิริชาเทียม เรื่อง นี้บริษัทฯ ก็ภูมิใจ พนักงานก็ภูมิใจ...”	“...เช่น การส่งเสริม และฝึกอบรม ผู้ฝึกงาน การจ้าง พนักงานที่เป็น ผู้พิการ บริจาคเงิน เพื่อช่วยเหลือ ผู้ประสบภัย แผ่นดินไหว สาธารณรัฐยูเออี โครงการแบ่งปัน และสถานประโยชน์ สังคม การศึกษา ระบบทวิภาคี เป็นต้น...”	“...ประทับใจการคืน กลับให้กับสังคมมาก คือ ไม่ใช่ลักษณะ ตัวเงิน เป็นลักษณะ การจัดกิจกรรมให้ กับชุมชน จัด กิจกรรมวันเด็ก...”	“...โดยส่วนตัวผม แล้วคิดว่า ทาง เลมอนฟาร์มเป็น องค์กรที่ทำงาน คุณธรรม ทำงาน อย่างมีคุณภาพ ซึ่ง ถือเป็นการที่ยาก และหนักมาก สำหรับองค์กรขนาด เล็กอย่างเลมอน ฟาร์ม เพราะแม้แต่ องค์กรขนาดใหญ่ หลาย ๆ ที่ หรือ นักการเมืองยังไม่ มาทำในเรื่องนี้เลย เลมอนฟาร์มลงมา ทำงานร่วมกับ เกษตรกรเล็ก ๆ ที่ ค่อย ๆ พยายาม รวมตัวกันเพื่อทำ การเกษตรอย่าง สร้างสรรค์...”	“...ล่าสุดชลภาพ และโรงพยาบาล สัตว์ทองหล่อและ เพื่อนบ้านในย่านนี้ ได้ร่วมกันทำทาง ขึ้นทางเข้าด้าน หน้า ซึ่งเมื่อก่อน เมื่อรถขึ้นก็จะ กระแทก ลูกค้าย ไม่มีความสุข จึงมี การบริจาคเงินร่วม กันสร้างทางขึ้น แม่เป็นพื้นที่ส่วน รวม แต่ก็มีบริหาร จัดการร่วมกัน เอื้อเพื่อเพื่อนบ้าน บางครั้งทางชลภาพ ยังเอื้อเพื่อสถานที่ ในการฝึกอบรมให้ แก่โรงพยาบาล สัตว์ได้ด้วย...”

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำ (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน/ องค์กร	บริษัท โทเทิล แอ็ค เซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC)	บริษัท สยามแอนด์ จำกัด	บริษัท บางกอกแอนด์ แมนูแฟคเจอร์ จำกัด	บริษัท แพรรด้า จิ๋วเวอร์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)	บริษัท ชลาชล จำกัด
การอนุรักษ์ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	“...สำนักงานรักษา สิ่งแวดล้อม DTAC House เป็นมิตรกับ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมทุกองค์- ประกอบเกิดขึ้นจาก ความใส่ใจ ไม่ว่าจะเป็น เป็นการเลือกใช้พรม ที่ผลิตจากเส้น ประกอบของขวดน้ำดื่ม รีไซเคิล ตัวอย่างการใช้ กระดาษ 2 ชั้นกันความ ร้อนจากภายนอก เพื่อ ผ่นการให้กับเครื่อง ปรับอากาศภายใน แสงสว่างจากหลอด ไฟประหยัดพลังงาน แบบ T5 ที่ช่วยประหยัด ไฟได้มากที่สุดในปัจจุบัน ลิฟต์โดยสารระบบ Mel Eye ที่ช่วย ประหยัดพลังงานด้วย การคำนวณรอบ ขึ้นลงอย่างมีประสิทธิภาพ...”	“...โครงการ สมานฉันท์ที่ยังหา รายได้เสริมทางการ เกษตร ด้วยการนำ แดงไม้ไผ่สานฟิชไป ปลูก ในพื้นที่ อ.สุโขทัยอีกด้วย แล้วนำไปขายที่ โรงงาน ผลิตของ บริษัท สยามแอนด์ จำกัด จ.นครปฐม ซึ่งปรากฏว่าขายได้ หมดในพริบตา...”	“...บริษัทพา พนักงานไปปลูกป่า ชายเลน นอกจากนี้ บริษัทยังมีกิจกรรม ชุมชนสัมพันธ์ คือ จัดให้คนในชุมชน เข้ามาเยี่ยมชมโรงงาน ให้เข้ามาดูการ ทำงาน ดูสภาพ โรงงาน การป้องกัน ภัย การรักษาสุขภาพ แวดล้อม การบำบัด น้ำเสีย การบำบัด กลิ่น เป็นต้น...”	“...พ.ศ. 2550 ได้รับ รางวัล “รองชนะเลิศ” จากการเข้า ร่วมประกวดผลงาน ตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ด้านธุรกิจขนาด ใหญ่ ซึ่งจัดขึ้นโดย สำนักงานคณะ กรรมการพิเศษ เพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่อง มาจากพระราชดำริ (กปร.) สำนักงานยก รัฐมนตรี...”	“...ประทับใจตั้งแต่ เข้ามาทำงาน ตั้งแต่เข้ามาเห็น พัฒนาการของ องค์กร แม้แต่การ ผลิต หรือแม้แต่ สิ่งแวดล้อม ในการให้คืนกับ ประเทศไทย...”	“...การดำเนินธุรกิจ ขององค์กรต้องการ กระตุ้น ส่งเสริม และ ให้ความรู้ความเข้าใจ ในการผลิตอาหาร และผลิตภัณฑ์ที่ ปลอดภัยจากสารเคมี เป็นพืช โดยยึดหลัก ชีวิต และแม่โคโคร ไบโอติกส์ เพื่อส่ง เสริม/เชิญชวนให้ มนุษย์เราหันกลับมา สู่การดำเนินชีวิตที่ สมดุลกับธรรมชาติ ทั้งนี้การกระทำดัง กล่าวจะเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยให้โลกกลับคืน สู่สมดุล ทำให้ ธรรมชาติแวดล้อม ดีขึ้น...”	“...ความเป็นไทยอีก ด้านที่ยังหมายถึง การคงประเพณีอันดี งามอันไว้ด้วย เช่น การทำบุญในโอกาส ต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ ในประเพณีดั้งเดิม ของไทย ก็คือ การ ทำบุญปีใหม่ ที่นี้ก็ มีแนวคิดพระมาทำบุญ ด้วยกัน ซึ่ง เพื่อนบ้านในละแวก เดียวกันจะมาร่วม งานด้วย...”

โดยสามารถอภิปรายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

ลักษณะขององค์การแห่งความสุขที่มีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำในองค์การ

การศึกษา พบว่า การเป็นองค์การแห่งความสุขมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความเหลื่อมล้ำในองค์การ คือ ยิ่งมีระดับของความสุขในองค์การมากเท่าไรความเหลื่อมล้ำในองค์การก็จะลดลงไปด้วย ลักษณะขององค์การแห่งความสุขที่มีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำมี 10 ลักษณะ คือ 1) การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 2) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ 3) สัมพันธภาพ 4) การได้รับการยอมรับ 5) การบริหารจัดการ 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 7) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน 8) การมีภาวะผู้นำที่ดี 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน

การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานในองค์การแห่งความสุข ในขั้นต้นต้องจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และนอกเหนือจากนั้นองค์การจะจัดหาสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

- **รถรับส่งพนักงาน** มี 2 ลักษณะ คือ การจัดการรถรับส่งพนักงานตามจุดต่าง ๆ ระหว่างบ้านพนักงานถึงที่ทำงาน หรือการจัดการรถรับส่งระหว่างหน้าปากซอย หรือห้างสรรพสินค้า เข้ามาถึงที่ทำงาน

- **บ้านพักพนักงาน** มีเป้าหมายเพื่อรองรับพนักงานที่มาจากต่างจังหวัด ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ หอพักสำหรับพนักงานโสด ส่วนใหญ่อยู่ห้องละ 2 คน และหอพักสำหรับครอบครัว การคิดค่าเช่ามีตั้งแต่ให้อยู่ฟรี เช่น บริษัทแพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) จนถึงการคิดค่าเช่าทั้งนี้ค่าเช่าห้องพักที่คิดสูงที่สุด คือ เดือนละ 200 บาท ได้แก่ บริษัทสยามแสนดี จำกัด โดยเชื่อว่าหากภาระเรื่องที่อยู่อาศัยของพนักงานมีน้อยลง พนักงานจะมีรายได้เพิ่มขึ้นและสามารถส่งเงินไปให้ทางบ้านได้ใช้อย่างพอเพียงมากขึ้น



ภาพที่ 1: การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน

- **สถานที่ออกกำลังกาย** การจัดสถานที่ออกกำลังกายมีทั้งลักษณะที่เป็นห้องออกกำลังกายที่อยู่ในร่ม หรือห้องฟิตเนส ไปจนถึงสถานที่ออกกำลังกายกลางแจ้ง เป้าหมายสำคัญ คือ ส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน แต่ผลพลอยได้ คือ ความสามัคคีของพนักงาน ทั้งนี้พนักงานทุกคนต้องมีสิทธิใช้สถานที่ออกกำลังกายเหมือนกัน สำหรับบริษัทสังคัมสุขภาพ จำกัด จัดกิจกรรมต่าง ๆ และเปิดให้บุคคลภายนอกมาใช้สถานที่ออกกำลังกาย ได้ เช่น เดินแอโรบิค รำกระบี่กระบอง เป็นต้น

- **อาหาร** แนวคิดสำคัญของการจัดหาอาหารให้พนักงาน คือ ให้พนักงานได้รับประทานอาหารที่มีคุณภาพ ราคาถูก และพนักงานมีเวลาอยู่ร่วมกับครอบครัวมากขึ้น การจัดอาหารมีตั้งแต่การให้บริการข้าวฟรี กับข้าวราคาประหยัด มื้อกลางวันมื้อเดียวไปจนถึง 3 มื้อ บริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด เตรียมอาหารเย็นให้พนักงานนำกลับไปรับประทานที่บ้าน บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจัดหาน้ำสะอาดให้พนักงานดื่ม และพนักงานสามารถนำน้ำกลับไปรับประทานที่บ้าน องค์การส่วนใหญ่จะควบคุมเรื่องความสะดวก รสชาติ และคุณภาพของอาหาร โดยจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ และสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

การพัฒนาความรู้ ความสามารถ



ภาพที่ 2: การพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน

เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน คือ เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ อาจเตรียมพนักงานเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด พัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้แก่พนักงาน เพราะคาดการณ์ว่า ใน พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ถ้าเกิดประชาคมอาเซียนทักษะด้านภาษาต่างประเทศจะมีความจำเป็นต่อพนักงานวิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานมี ดังนี้

- **การอบรมและการสอนงาน** เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ในองค์การแห่งความสุขทั้ง 7 แห่ง เช่น บริษัท ชลาชล จำกัด จัดอบรมให้พนักงานโดยเฉลี่ยประมาณคนละ 4 ครั้งต่อปี เรื่องที่อบรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมทางวิชาการ เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ 2) การฝึกอบรมบุคลิกภาพ เช่น การวางตัว การยืน การทักทาย การพูดจา การต้อนรับ การบริการ

เป็นต้น รวมถึงการอบรมธรรมะ และ 3) การฝึกอบรมพัฒนาฝีมืออาชีพ คือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำผม ทั้งการจัด/ตัดทรงผม การทำส้อม ซึ่งคุณสมศักดิ์ ชลาชลจะไปรับการอบรมในต่างประเทศ แล้วนำมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานในร้าน หรือไม่กี่เชิงวิทยากรจากต่างประเทศมาสอน สำหรับการสอนงานส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะสอนงานให้ลูกน้อง

- *การสร้างทัศนคติ* องค์การแห่งความสุขส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อทัศนคติ เพราะเชื่อว่า ทัศนคติ และความดีสร้างยาก แต่ความเก่งสร้างง่าย เช่น บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญต่อทัศนคติของพนักงานที่ต้องสอดคล้องกับค่านิยมวิถีแห่งดีแทค ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ความเรียบง่าย มนุษยสัมพันธ์ และการถ่อมตัว 4) รวมถึงการพูดจริงทำจริง ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ พนักงานจะได้รับคำแนะนำว่า ถ้าทำงานใน 2 เดือนแรกไม่มีความสุข ก็ควรรายงาน หรือลาออก

บริษัทสยามเอนด์ จำกัด คัดเลือกพนักงานโดยดูทัศนคติว่าต้องเป็นคนรักแม่ เพราะจากประสบการณ์ พบว่า คนรักแม่จะมีความรับผิดชอบ ไม่ทำชั่ว ขยันทำงาน เมื่อมีเงินก็จะส่งกลับบ้าน การคัดเลือกพนักงานของบริษัท ชลาชล จำกัด ไม่เลือกคนที่ความเก่ง หรือมีความสามารถอย่างเดียว แต่จะเลือกคนที่มีความใฝ่ฝันและรักที่จะเป็นช่างเสริมสวย โดยพิจารณาจากการที่ผู้สมัครทำผม แล้วสังเกตวิธีการหวีผม สีหน้า แววตาในขณะนั้นว่ามีความสุขหรือไม่

- *การส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ* บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด ชื่นชอบและเปิดโอกาสให้พนักงานคิดค้น พัฒนาปรับปรุงแนวทางการทำงาน และยอมรับในความผิดพลาดของพนักงาน บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารจะอำนวยความสะดวกในการทำงานและช่วยพนักงานแก้ปัญหา โดยกระตุ้นให้พนักงานคิด

- *ระบบพี่เลี้ยง* บริษัท ชลาชล จำกัด พนักงานในสาขาต่าง ๆ จะได้รับการสอนงานจากพี่ ๆ ที่อยู่มาก่อน ซึ่งรุ่นพี่จะช่วยดูแลพนักงานใหม่ทั้งเรื่องงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

- *การทำงานกลุ่ม/ เป็นทีม* เป็นการเรียนรู้การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และทำให้พนักงานเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัดมี SGA (Small Group Activities) เป็นการรวมกลุ่มของพนักงานเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ อันรวมถึง การพัฒนาระบบการทำงาน โดยพนักงานจะพูดคุยถึงปัญหา จากนั้นจะร่วมกันคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการทำงาน พนักงานทุกคนมีกลุ่มของตนเองและส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม

บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีกิจกรรมการเป็นทูตขององค์การเพื่อลงพื้นที่ ซึ่งเป็นการลงพื้นที่เพื่อรับฟังความต้องการของลูกค้า อันจะทำให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การและเข้าใจความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้พนักงานต้องทำร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วยพนักงานฝ่ายต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค การตลาด และบุคลากร เป็นต้น ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างพนักงาน

และความเข้าใจการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ

- **การยอมรับความผิดพลาด** บริษัทโทเทิล แอนด์เคส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาด เพราะเชื่อว่าคนที่ผิดพลาด คือ คนที่กำลังลองเสี่ยงที่จะทำอะไรใหม่ ๆ ความผิดพลาดคือบทเรียนที่ไม่สามารถหาพบในตำรา และเชื่อมั่นว่าการกล้าเปลี่ยนแปลงเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร

สัมพันธภาพ

ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานจะเกิดขึ้นทั้งในระดับแนวดิ่งและแนวนราบซึ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข คนไทยคุ้นเคยกับการเป็นครอบครัวใหญ่ สัมพันธภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังคำกล่าว คับที่อยู่ได้ แต่คับใจอยู่ยาก องค์กรแห่งความสุขจะมีบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว หรือแบบพี่น้อง วิธีการสร้างสัมพันธภาพ มีดังนี้

- **การทำกิจกรรมร่วมกัน** เป็นช่องทางให้พนักงานได้สื่อสาร พูดคุยและเข้าใจกัน การจัดกิจกรรมมี 2 ลักษณะ คือ การจัดให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสหรือตามเทศกาล

ต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมที่กลายเป็นวิถีชีวิตประจำวันของพนักงาน กิจกรรมที่จัดกันมากที่สุดคือ วันเกิดของพนักงาน โดยผู้บริหารให้การวันเกิด บางองค์กรจัดให้พนักงานรับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหาร หรือไม่ก็ให้เงินแก่หัวหน้างานเพื่อจัดเลี้ยงภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันลอยกระทง วันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ รวมถึงการจัดสมมนาประจำปี

บริษัท ชลาชล จำกัด มีกิจกรรมรับประทานอาหารเช้าร่วมกัน ซึ่งทำงานเป็นกิจกรรมปกติขององค์กร โดยทุกคนจะซื้ออาหารกลางวันมารับประทานร่วมกันที่ห้องครัว ส่วนข้าวและหม้อหุงข้าวองค์กรจะจัดทำให้ ถ้าออกไปรับประทานข้างนอกก็จะพร้อมกันเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ ยังหาโอกาสรับประทานอาหารเช้าร่วมกันเดือนละ 1-2 ครั้ง

สำหรับบริษัทแพรรันด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพราะได้ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกัน เล่นกีฬา อยู่หอพัก ทานข้าวในโรงอาหารรวมกัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัว



ภาพที่ 3: สัมพันธภาพในองค์กรแห่งความสุข

- การใช้สรรพนามแทนกัน ในองค์การแห่งความสุขพนักงานจะพูดคุยกันอย่างสุภาพ ดังเช่น บริษัทสยามแอนด์ จำกัด ส่งเสริมให้พนักงานเรียกแทนตัวเองและบุคคลอื่นด้วยชื่อ ไม่ใช้สรรพนาม กู-มึง ทั้งนี้ เพื่อลดความขัดแย้งของพนักงาน และเป็นการสอนให้พนักงานรู้จักให้เกียรติและเคารพกัน

- การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การที่พนักงานมาอยู่รวมกันย่อมมีประเด็นความขัดแย้งบ้าง เช่น เรื่องความเชื่อ ศาสนา และการเมือง องค์การต้องหลีกเลี่ยงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด ไม่ทราบว่าพนักงานอยู่สืออะไร จึงพยายามหลีกเลี่ยงการพูดถึงเรื่องนี้ และสื่อสารกับพนักงานว่า ไม่ว่าใครจะอยู่สือไหนบริษัทไม่กีดกัน แต่ควรเก็บไว้ในใจไม่แสดงออก เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เมื่อหรือเลิกงานแล้วพนักงานจะเข้าร่วมชุมนุมกับฝ่ายใด บริษัทจะก็ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว

- การสื่อสาร องค์การแห่งความสุขมีการสื่อสารแบบสองทาง หัวใจสำคัญของการสื่อสารคือ ความจริงใจ การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและการตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเร่งด่วน วิธีการที่ใช้เพื่อสื่อสารกับพนักงานมีหลากหลายวิธี เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Morning Talk กิจกรรมเคารพธงชาติ เสียงตามสาย จัดแคมเปญ จัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของพนักงาน กล้องรับฟังความคิดเห็น รวมถึงจัดโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเล่าสู่กันฟัง (จดหมายน้อย) ของบริษัท เอ็นโอเค พร็อพเพอร์ตี้ คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการฟังความคิดเห็นของพนักงานผ่านระบบอินทราเน็ต

การยอมรับ

การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานกล้าแสดงความรู้ ความสามารถของตนเอง และเปิดรับการพัฒนาตนเองมากขึ้น รวมถึงมีความภาคภูมิใจในตัวเอง ในองค์การแห่งความสุขพนักงานจะให้การยอมรับพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ คือ การยอมรับในสิ่งที่พนักงานเป็น การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และการให้เกียรติพนักงาน ดังนี้

- การยอมรับในสิ่งที่พนักงานเป็น องค์การจะเข้าใจสิ่งที่พนักงานเป็น และยอมรับในตัวของพวกเขา รวมถึงการยอมรับความผิดพลาดของพนักงานด้วย ดังเช่น บริษัทสยามแอนด์ จำกัด เข้าใจพนักงานว่าเพราะความยากจน



ภาพที่ 4: การสร้างการยอมรับ

ทำให้พนักงานต้องทิ้งบ้าน ทิ้งพ่อแม่ ทิ้งคนที่รักเข้ามาทำงาน บริษัทจึงสร้างที่ทำงานให้เสมือนว่าเป็นบ้านหลังที่ 2 สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงาน มีเงินออม บริษัท ชลชล จำกัด เข้าใจพนักงานว่าชอบอะไร ต้องการอะไร จึงตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยการจัดเวทีให้พนักงานได้แสดงตัว แสดงออก ได้เด่น ได้สนุกสนาน การจัดสัมมนาประจำปีจะให้พนักงานในสาขาต่าง ๆ แสดงโชว์ ผู้ชนะจะได้รับรางวัล 10,000 บาท แต่การแสดงของแต่ละสาขามีการเตรียมตัวเป็นอย่างดี ค่าแต่งหน้า แต่งกายมากกว่ารางวัลที่ได้รับ แต่พนักงานก็มีความสุขที่ได้แสดงออก

- การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ดังเช่น บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีโครงการ “ความคิดแก้ไข” ซึ่งเป็นเวทีเพื่อรับฟังความคิดเห็น และให้พนักงานเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร

บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมขององค์กรโดยใช้ชื่อว่า SGA (Small Group Activities) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีหัวหน้างาน หรือ Facilitator กลาง เป็นผู้ดูแล องค์การจัดตั้งแผนก PMC (Promotion Center Section) เพื่อเป็น Activities Facilitator ในกิจกรรมต่าง ๆ บริษัทบางกอก แคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และคิดค้นนวัตกรรมโดยจัดการแข่งขันความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ เช่น รางวัล “คิดได้ไง”

- การให้เกียรติพนักงาน เป็นการแสดงออกเพื่อเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน และความภูมิใจที่มีพนักงานทำงานในองค์กร เช่น ผู้บริหารของบริษัท ชลชล จำกัด เวลาไปบรรยาย จะกล่าวชมพนักงานเสมอ นอกจากนี้ ยังพาพนักงานไปที่ต่าง ๆ และแนะนำ พูดถึงพนักงานอย่างภาคภูมิใจ

การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ดีจะทำให้การทำงานมีระบบ รวดเร็ว ลดขั้นตอน ลดความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ และลดความขัดแย้งของพนักงาน วิธีการที่ใช้การจัดการองค์กร คือ

- การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องสอดคล้อง บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรม “The Most” เป็นการกำหนดเป้าหมายในการทำงานซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือต้องท้าทายอยู่เสมอ เป้าหมายในการทำงานของบริษัท ชลชล จำกัด คือ การบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด



ภาพที่ 5: การบริหารจัดการในองค์การแห่งความสุข

บริษัทสังคมสุภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของของผู้บริหารที่ต้องการให้บริษัทเป็นองค์การธุรกิจเพื่อสังคมที่ใช้กิจกรรมทางการตลาดเป็นตัวขับเคลื่อนงานด้านส่งเสริมสุขภาพผู้บริโภค ผู้ผลิต และสิ่งแวดล้อม มีพันธกิจขององค์การที่มุ่งมั่นจะสร้างสรรค์อาหารธรรมชาติเพื่อสุขภาพที่ดีของทุกท่าน

- โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นน้อย ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้น พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย และเอื้อให้เกิดการทำงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น บริษัทสยามแฮนด์ จำกัด ไม่มีคำว่าหัวหน้า จะมีแต่ผู้ดูแลฝ่ายผลิต ผู้ดูแลฝ่ายคลังสินค้า ผู้ดูแลงานทั่วไป เป็นต้น ด้วยความเป็นครอบครัวจึงมองว่าทุกคนคือพี่น้องกัน ไม่มีใครเป็นหัวหน้าใคร

- การให้ความสำคัญต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นการออกแบบระบบการทำงานขององค์การ เพื่อให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะ ตามที่องค์กรต้องการ เช่น บริษัท ชลาชล จำกัด หน่วยงานแรกที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทเน้นการแข่งขันด้านฝีมือและการให้บริการมากกว่าด้านราคา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่พัฒนาพนักงานสำหรับบริษัทเอ็นโอเค ฟริชชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการทำงานเป็นทีมในรูปของ SGA (Small Group Activities) โดยเป็นการรวมกลุ่มทั้งเรื่องงาน และเรื่องที่พนักงานสนใจ ในแต่ละกลุ่มจะมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้แก่กลุ่มอื่น ๆ

- **การมีกติกากลุ่มในการอยู่ร่วมกัน** กติกากลุ่ม คือ ข้อตกลงภายในสาขา/แผนก/หน่วยงาน/กลุ่ม ในการอยู่ร่วมกัน ดังเช่น บริษัท ชลาชล จำกัด มีข้อตกลงเรื่องการขาด ลา มาสายภายในสาขา เช่น ข้อตกลงว่ามาสายได้กี่นาที ถ้าสายจะปรับเท่าไร และจะนำเงินค่าปรับไปใช้ทำอะไร ส่วนใหญ่จะรวบรวมไว้เป็นทุนเพื่อซื้อชุดสำหรับการแสดงโชว์ในงานสัมมนาประจำปี

- **การกระจายอำนาจในการบริหาร** เป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ เช่น บริษัทสยามแลนด์ จำกัด ให้พนักงานในแต่ละทีมกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง

- **การจัดการบนพื้นฐานของความเข้าใจพนักงาน** องค์การต้องเข้าใจพนักงานว่าต้องการอะไร แล้วจึงตอบสนองความต้องการนั้น เช่น บริษัท ชลาชล จำกัด จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานแสดงออกหรือปลดปล่อยอารมณ์ เช่น ในเทศกาลปีใหม่ หรือการสัมมนาต่างจังหวัด จะมีเวทีให้พนักงานได้แข่งขันโชว์การแสดงระหว่างสาขา

- **การให้อิสรภาพ** เป็นการให้อิสรภาพพนักงานได้แก้ตัวในความผิดพลาดของตนเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง ได้แสดงความรู้ ความสามารถ ดังเช่น บริษัทสยามแลนด์ จำกัด ไม่ว่าพนักงานจะทำงานช้า หรือไม่ขยันเท่าคนอื่นก็จะไม่ไล่พนักงานออก แต่จะยึดหลักยิ่งทำยิ่งได้ องค์การไม่ได้ดูแลคนคนนั้นน้อยกว่าคนอื่น ๆ แต่สุดท้ายเมื่อพนักงานเห็นตัวอย่างของพนักงานอื่น ๆ ที่ตั้งใจทำงาน ก็จะเกิดแรงผลักดันจากใจเขาให้ขยันทำงาน โดยที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ต้องทำอะไรเลย เพียงแต่ให้เวลา ให้กำลังใจ และให้ความจริงใจเขาเท่านั้น

- **เน้นความโปร่งใส** เป็นการทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจต่อองค์การ ความโปร่งใสที่สำคัญสำหรับพนักงาน คือ ผลประกอบการและการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งต้องสัมพันธ์แบบแปรผันตรงต่อกัน ที่บริษัทแพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พนักงานทุกคนสามารถเห็นบัญชีขององค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุข ต้องก่อให้เกิดการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกัน รวมถึงมีการช่วยเหลือกัน การให้อิสระ และการให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเอง

- **ค่านิยมที่ประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน** อันทำให้พนักงานตระหนัก



ภาพที่ 6: วัฒนธรรมองค์การ

ว่าองค์การต้องการให้ตนมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีค่านิยม “วิถีแห่งดีแทค” ซึ่งประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่น 2) ความเรียบง่าย 3) มนุษยสัมพันธ์ และการถ่อมตัว และ 4) การพูดจริงทำจริง บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีค่านิยมเรื่องการทำงานเป็นทีม ซึ่งให้ความสำคัญกับ การเคารพซึ่งกันและกัน และบ้านหลังที่ 2 (Second Home) โดยบ้านหลังที่ 2 หมายถึง การทำให้แพรนด้ามีความอบอุ่น มีการอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร เปรียบเสมือนแพรนด้าคือบ้านหลังที่ 2 ซึ่งจะไม่มีความแตกต่างจากบ้านหลังแรกที่ได้พักพิงอาศัย

- *วัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว* ของบริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หมายถึง การมีความสุขกับเพื่อนและทุกคนรอบข้าง ไม่รู้สึกแตกแยก สำหรับบริษัทสังคัม สุขภาพ จำกัด หมายถึง การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือกันของหัวหน้าและพนักงานทุกคน เมื่อพบปัญหาจะช่วยเหลือกัน สามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่อง ไม่แข่งขันแก่งแย่งกัน

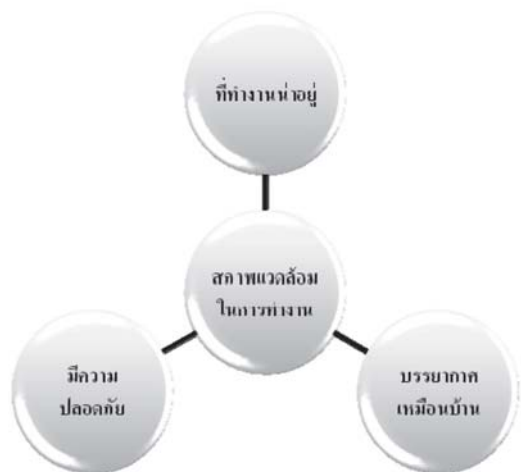
- *การให้อิสระทางความคิด* วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญของดีแทค คือ การเปิดอิสระทางความคิด ไม่มีขั้นตอนยุ่งยาก เน้นระบอบอย่างที่ไม่เป็นทางการ มีการช่วยเหลือกัน และผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

- *ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก* บริษัทสยามแฮนด์ จำกัด จัดระบบการทำงานเป็นทีม ตามส่วนประกอบของเสื้อ ในกระบวนการทำงานแต่ละทีมจะประสานงานกันภายใน เช่น การกำหนดเป้าหมายของการผลิตในแต่ละวัน บางกรณีที่มียอดการผลิตมากพนักงานจะนัดกันเพื่อเริ่มงานเร็วกว่าปกติ บางครั้งมาเริ่ม 6.00 น. เลิก 18.00 น.

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความสุขของพนักงาน อย่างน้อยก็ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย ในองค์การแห่งความสุขมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การเพิ่มพื้นที่สีเขียวในองค์การ และการเน้นความปลอดภัยของพนักงาน

- *สถานที่ทำงานน่าอยู่* บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่บนชั้น 22-41 ของอาคารจามจุรี สแควร์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งพนักงานเห็นว่ามีความสะดวกต่อการเดินทาง เพราะอยู่ใกล้รถไฟฟ้าใต้ดิน การออกแบบอาคารให้ความสำคัญต่อการผ่อนคลาย สุขภาพของพนักงาน การรักษาสิ่งแวดล้อมและเอื้อต่อการทำงาน



ภาพที่ 7: สภาพแวดล้อมในการทำงาน

บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดสวนในมุมต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อสร้างความสดชื่นและผ่อนคลายให้แก่พนักงาน

- **สร้างบรรยากาศให้เหมือนบ้าน** สภาพแวดล้อมในบริษัทสยามแฮนด์ จำกัด มีต้นไม้ใหญ่ ติดกับแม่น้ำท่าจีน มีชิงช้า มีสวน มีมุมพักผ่อน เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่า ความยากจนทำให้คน ต้องทิ้งบ้าน ทิ้งพ่อแม่ ทิ้งคนที่รักเข้ามาทำงาน จึงสร้างโรงงานให้เป็นเสมือนบ้านหลังที่สอง สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน เพราะหากพ่อแม่หรือคนที่รักเห็นและรู้ว่าพนักงานทำงาน ด้วยความสุข พ่อแม่และคนที่รักก็จะกลับไปด้วยความสบายใจ ดังนั้น มุมทำงานของพนักงานจึงเลือก มุมที่ดีที่สุด ผนังห้องทำจากกระจก สามารถมองเห็นสวนภายนอกได้

- **ความปลอดภัย** บริษัทสยามแฮนด์ จำกัด พนักงานไม่มีปัญหาการเจ็บป่วยเกี่ยวกับระบบ ทางเดินหายใจ ถึงแม้ว่าระหว่างการทำงานพนักงานต้องขลุกอยู่กับผ้า เพราะระบบระบายอากาศ ของโรงงานเป็นแบบ Evaporation เมื่อพนักงานมองออกมาข้างนอกจะพบแม่น้ำ มีต้นไม้ที่ร่มรื่น บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญต่อการทำ 5ส ดังนั้น จึงจัดวางอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการป้องกันความเสี่ยง ในการทำงาน

ภาวะผู้นำ

ในองค์การแห่งความสุข ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนองค์การ และการสร้างความ สุขให้แก่พนักงาน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่หัวหน้างานและพนักงาน ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ ความสุขของพนักงาน มีดังนี้

- **การเป็นต้นแบบที่ดี** หมายถึง การเป็น แบบอย่างที่ดีทั้งการส่งเสริมให้พนักงานทำหรือ ไม่ทำอะไร ผู้บริหารจะลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็น แบบอย่างก่อน รวมถึงการครองตนให้อยู่ใน ศีลธรรมอันดี

- **การรู้จัก/ เข้าใจพนักงาน** คือ การ เข้าใจพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนว่าชื่ออะไร มีพื้นฐานครอบครัวและความจำเป็นอย่างไร

- **การเห็นความสำคัญของทรัพยากร มนุษย์** คือ ไม่ว่าจะคิด ทำอะไรจะพิจารณาถึง ผลกระทบต่อพนักงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข และมีศักยภาพ



ภาพที่ 8: ภาวะผู้นำในองค์การแห่งความสุข

- การเข้าพบ/ เข้าถึงได้ง่ายและสื่อสารกับพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบกับผู้บริหาร รวมถึงความเป็นกันเองและรับฟังพนักงาน โดยอาจเปิดห้องทำงานหรือการวางระบบให้พนักงานเข้าพบ ติดต่อได้ง่าย เช่น มีสายด่วน หรือผู้บริหารรับเรื่องร้องเรียน ข้อเสนอแนะด้วยตนเอง รวมถึงการเดินไปพบปะพนักงาน

- การสนับสนุนการทำงาน เป็นการให้ความช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านอุปกรณ์ ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และเพื่อนร่วมงาน โดยบริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ตัน คอมพิวเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายการตอบสนอง (ต่อพนักงาน) อย่างรวดเร็ว

- การช่วยเหลือแม่เรื่องส่วนตัว แบ่งเป็น 2 กรณี คือ 1) การให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานเดือดร้อน เช่น ป่วย พ่อแม่เสียชีวิต น้ำท่วม และ 2) การช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น บริษัทสยามแอนด์ จำกัด จัดหาห้องพัก อาหาร 3 มื้อให้พนักงาน และสอนให้ใช้ชีวิตด้วยความพอเพียง บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีค่านิยมบ้านหลังที่ 2 คือ การทำให้องค์การมีความอบอุ่น อยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร โดยผู้บริหารมีเป้าหมายให้ลูกพนักงานภูมิใจที่พ่อแม่ทำงานกับบริษัท

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ แบ่งเป็นหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่น้อยที่สุดที่ควรรับผิดชอบต่อลูกค้าและพนักงาน จากนั้นจึงขยายไปสู่ชุมชน และสังคม

- ความรับผิดชอบต่อลูกค้า เป็นการพัฒนาคุณภาพของระบบการบริหารจัดการสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง นำเสนอสิ่งที่ดีแก่ลูกค้า ดังเช่น บริษัทสยามแอนด์ จำกัด ผลิตเสื้อจากผ้าฝ้าย 100% แม้ว่าในช่วงก่อตั้งบริษัทการผลิตเสื้อผ้าฝ้ายมีต้นทุนจะสูง และมีขายเฉพาะในห้างสรรพสินค้าเท่านั้น แต่มีเป้าหมายเพื่อต้องการให้คนไทยได้ใส่เสื้อที่มีคุณภาพ



ภาพที่ 9: ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความรับผิดชอบต่อพนักงาน คือ การดูแลพนักงานในปัจจุบันและอนาคต โดยช่วยพนักงานวางแผนอนาคต เช่น การทำกองทุนต่าง ๆ เพื่อเป็นเงินเก็บของพนักงาน รวมถึงการสอนให้พนักงานใช้ชีวิตอย่างพอเพียงและการจัดการหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทสยามแอนด์ จำกัด ส่งเสริมให้

มีการสะสมทองและที่ดิน บริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ต้องการให้พนักงานมีที่พักอาศัย จึงदानบ้านให้พนักงาน

- การดูแลครอบครัวของพนักงาน โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ ต้องการให้ครอบครัวภูมิใจที่พนักงานทำงานร่วมกับองค์กร เช่น ศูนย์พัฒนาการเลี้ยงเด็ก การจัดงานวันเด็ก การไปร่วมงานต่าง ๆ ของพนักงาน เป็นต้น สำหรับบริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พยายามทำให้ลูกของพนักงานภาคภูมิใจที่พ่อแม่ทำงานกับบริษัท บริษัทสยามแลนด์ จำกัด ให้การยกย่องพนักงานที่มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีโครงการทายาทกระป๋อง โดยให้ลูกของพนักงานใช้เวลาว่างช่วงปิดเรียนภาคฤดูร้อนมาฝึกงานกับบริษัท และเพื่อให้ลูกของพนักงานเรียนรู้การทำงาน of พ่อแม่ เรียนรู้อาชีพที่เลี้ยงดูพวกเขาให้เติบโต

- ความรับผิดชอบต่อชุมชน เป็นการอยู่ร่วมกับชุมชนที่แวดล้อมองค์กรอย่างมีความสุข เช่น บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด เปิดโอกาสให้กรรมการชุมชนเข้าเยี่ยมชมบริษัท และมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน เช่น แจกกระป๋องอมสินและขนมในวันเด็ก

- การให้โอกาสแก่สังคม เป็นการช่วยเหลือเพื่อให้สังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น การขยายตลาดการจ้างงาน โดยบริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) จ้างแรงงานคนพิการและจัดการศึกษาระบบทวิภาคี ระดับ ปวช. สาขาวิชาช่างเครื่องประดับอัญมณี โดยร่วมกับกาญจนาภิเษกวิทยาลัยช่างทองหลวง วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ และกรมอาชีวศึกษา ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นชาวเขาเผ่าต่าง ๆ เช่น ม้ง แม้ว ตองเหลือง

บริษัทสยามแลนด์ จำกัด สามารถนำสินค้าไปวางขายในห้างสรรพสินค้าได้ แต่เลือกกระจายสินค้าไปสู่ผู้ค้ารายย่อย นอกจากนี้ ยังมีโครงการ “เสื้อแดงโมสมานฉันท” โดยการสอน สนับสนุนวัตถุดิบ และหาตลาดให้กลุ่มแม่บ้านชุมชนบ้านบ่อเกาะ ตำบลสาท อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดนราธิวาส บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ จำกัด เป็นศูนย์กลางรวบรวมหรือรับบริจาควัสดุอะลูมิเนียมที่ใช้ในการทำเขาเทียมให้แก่มูลนิธิเขาเทียมในสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

- การให้ความช่วยเหลือสังคม เป็นการให้ความช่วยเหลือในยามที่สังคมเกิดภัยพิบัติหรือต้องการความช่วยเหลือ เช่น เมื่อเกิดสึนามิ บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) นำรถโมบาย (Mobile) ไปบริการในพื้นที่เพื่อเชื่อมโยงการสื่อสารในพื้นที่ที่เกิดสึนามิกับสังคมภายนอก บริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) บริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยแผ่นดินไหว สาธารณรัฐเฮติ

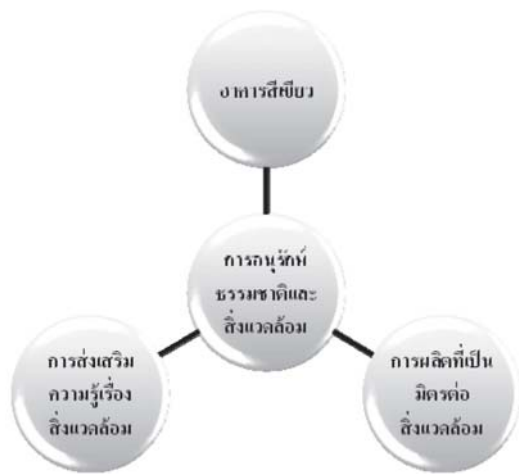
การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

องค์การแห่งความสุขมีการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมใน 3 รูปแบบ คือ การตกแต่งอาคารสถานที่ การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม ดังนี้

- การตกแต่งอาคารสถานที่ โดยสร้างอาคารสีเขียว คือ การออกแบบ การตกแต่งอาคารสถานที่ด้วยวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการตกแต่งพื้นที่ให้มีพื้นที่สีเขียว มีอุณหภูมิแสงแดด ที่เหมาะสม บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ตกแต่งที่ทำงานให้เป็นมิตรต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เลือกใช้พรมที่ผลิตจากส่วนประกอบของขนน้ำดีมีรีไซเคิล ตัวอาคารใช้กระจก 2 ชั้นกันความร้อนจากภายนอกเพื่อลดภาระให้กับเครื่องปรับอากาศภายใน เป็นต้น บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดพื้นที่ให้ที่ทำงานมีส่วนเพื่อเป็นที่พักผ่อนสำหรับพนักงาน บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด มีโครงการแข่งขันจัดสวนลดโลกร้อน

- การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการใส่ใจกระบวนการผลิตที่ไม่ทำให้เกิดมลพิษทางด้านต่าง ๆ บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด นำเทคโนโลยีที่การผลิตบรรจุภัณฑ์ TULC หรือ Toyo Ultimate Lightweight Can มาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดมลพิษและลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติลง

- การส่งเสริมความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นการให้ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งต่อพนักงานและบุคคลทั่วไป บริษัทสยามแฮนด์ จำกัด ส่งเสริมการปลูกต้นไม้ไร้สารพิษที่อำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา และนำมาขายที่บริษัทในจังหวัดนครปฐม บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด มีโครงการพาพนักงานไปปลูกป่าชายเลน เป็นต้น



ภาพที่ 10: การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประเด็น	ลักษณะ
การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน	- ค่าตอบแทน - สวัสดิการ - ารรับส่งพนักงาน - ที่พัก - สถานที่ออกกำลังกาย - อาหาร
การพัฒนาความรู้ความสามารถ	- การอบรม - การสอนงาน - การสร้างทัศนคติ - การส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ - ระบบที่เลี้ยง - การทำงานกลุ่ม/ เป็นทีม - การยอมรับความผิดพลาด
การสร้างสัมพันธภาพ	- การทำกิจกรรมร่วมกัน - การใช้สรรพนามเรียกชื่อ - การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง - การสื่อสาร
การได้รับการยอมรับ	- การยอมรับในสิ่งที่พนักงานเป็น - การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน - การให้เกียรติ
การบริหารจัดการ	- การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน - โครงสร้างองค์การมีลำดับขั้นน้อย - ให้ความสำคัญต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ - การมีกติกากลุ่มในการอยู่ร่วมกัน - การกระจายอำนาจในการบริหาร - การจัดการบนพื้นฐานของความเข้าใจพนักงาน - การให้โอกาสพนักงาน - ความโปร่งใส

[illegible]

ປີທີ 53 ឧប្បត្តិ 1/2556

ค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างน้อยเทียบเท่าหรือสูงกว่าขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ยังมีการช่วยเหลือพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหาที่พัก รถรับส่งพนักงาน น้ำและอาหาร หรือแม้กระทั่งช่วยสร้างความมั่นคงในอนาคตให้แก่พนักงาน เช่น บริษัทสยามแลนด์ จำกัด ส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามที่พนักงานต้องการ ส่งเสริมให้พนักงานอยู่ในศีลธรรมอันดี ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข ส่งเสริมให้สะสมทองและที่ดิน บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ดาวนบ้านให้พนักงานเพราะเกรงว่าในอนาคตพนักงานจะไม่มีที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สำหรับความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน องค์กรแห่งความสุขลดช่องว่างดังกล่าวด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างการยอมรับพนักงาน การมีระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การที่ดี การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และการมีผู้นำที่ดี

ดังนั้น หากพิจารณาลักษณะของความเหลื่อมล้ำในองค์การตามความคิดของ Sen อาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความสุขช่วยลดความเหลื่อมล้ำในองค์การได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3: ความสัมพันธ์ขององค์การแห่งความสุขกับการลดความเหลื่อมล้ำในองค์การ

ประเภทของความเหลื่อมล้ำ	องค์การแห่งความสุข
ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้	การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน
ความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน	1. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ 2. การสร้างสัมพันธภาพในองค์การ 3. การสร้างการยอมรับพนักงาน 4. การบริหารจัดการ 5. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 6. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน 7. ภาวะผู้นำที่ดี

ผลของการเป็นองค์การแห่งความสุขต่อการลดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ ของสังคม

ด้วยลักษณะของความเหลื่อมล้ำที่เป็นเหมือนไข่ คือ ความเหลื่อมล้ำภายในและภายนอก องค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากพิจารณาในระดับผลผลิต (Output) ของการเป็นองค์การแห่งความสุขจะพบว่า องค์การแห่งความสุขสามารถลดความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ ของสังคมได้ ดังนี้

1. การไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์การ ที่จะไปเพิ่มปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม
2. การลดความเหลื่อมล้ำในองค์การด้วยการเป็นองค์การแห่งความสุข
3. ในการดำเนินงานขององค์การแห่งความสุขจะมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ หากพิจารณาในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ของการเป็นองค์กรแห่งความสุข อาจกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความสุขช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในมิติต่าง ๆ คือ ความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความรู้ และโอกาส เพราะลักษณะของความเหลื่อมล้ำที่เป็นลูกโซ่ เมื่อองค์กรไม่มีความเหลื่อมล้ำจึงทำให้สังคมไม่มีความเหลื่อมล้ำตามไปด้วย

สรุปผลการศึกษา

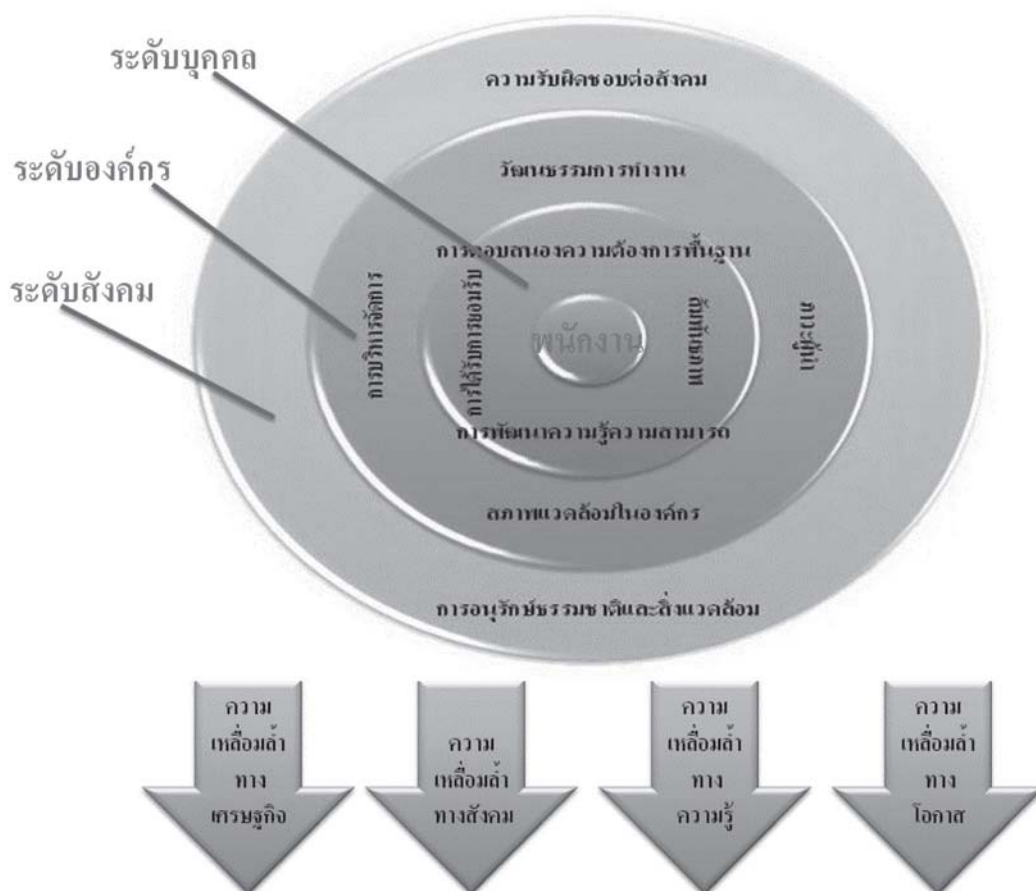
ความเหลื่อมล้ำในองค์การมีลักษณะเป็นเหมือนลูกโซ่ โดยมีความเชื่อมโยงกันระหว่างความเหลื่อมล้ำภายในและความเหลื่อมล้ำภายนอกองค์การ ในระดับสังคมความเหลื่อมล้ำมีหลายรูปแบบ แต่ความเหลื่อมล้ำในองค์การแบ่งตามแนวคิดของ Sen (1997) ได้ 2 ประเภท คือ 1) ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และ 2) ความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน

ในระดับทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งความสุขสามารถลดความเหลื่อมล้ำในองค์การได้ เนื่องจาก World Health Organization (2008) กล่าวว่า องค์การที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำต้องสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงิน สถานะทางสังคม การพัฒนาตนเอง ความเป็นมิตรและความสำเร็จของพนักงาน (self-esteem) รวมถึงการปกป้องพนักงานจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งลักษณะขององค์การแห่งความสุขมีประเด็นต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ดังที่ Sen (1997) และ จุฑามาศ แก้วพิจิตร (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวลี, 2554) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างความสุขไม่ใช่เพียงการสนับสนุนด้านสิ่งของเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสนับสนุนศักยภาพของพนักงานด้วย

การศึกษาลักษณะขององค์การแห่งความสุข พบว่า องค์การแห่งความสุขสามารถลดความเหลื่อมล้ำในองค์การได้ โดยช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และความเหลื่อมล้ำที่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน

สำหรับความเหลื่อมล้ำด้านสังคม อาจกล่าวได้ว่า การลดความเหลื่อมล้ำในองค์การมีผลต่อการลดความเหลื่อมล้ำของสังคม เพราะลักษณะสำคัญของความเหลื่อมล้ำที่เป็นลูกโซ่ องค์การแห่งความสุขยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) ไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในองค์การ ที่จะไปเพิ่มปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม 2) การลดความเหลื่อมล้ำในองค์การด้วยการสร้างความสุขในองค์การ และ 3) มีความรับผิดชอบต่อสังคม และอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หากแบ่งบทบาทของผู้ที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อโดยตรงเพื่อสร้างองค์การแห่งความสุข (เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม) สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับพนักงาน ระดับบุคคล ระดับองค์การ และระดับสังคม ดังนี้



ภาพที่ 11: ระดับของความรับผิดชอบต่อสร้างองค์การแห่งความสุข

- ระดับพนักงาน ตามที่ Böhnke และ Kohler (2008) และวิชัย อุตสาหจิต (จุฬามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวสี, 2554) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความสุขในองค์การ ดังนั้น พนักงานจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความสุขให้แก่ตนเอง บุคคลรอบข้าง องค์การ และสังคมต่อไป

- ระดับบุคคล เป็นความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ในการสร้างองค์การแห่งความสุขในเรื่อง 1) การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 2) การพัฒนาความรู้ความสามารถ 3) การสร้างสัมพันธภาพในองค์การ และ 4) การสร้างการยอมรับพนักงาน

- ระดับองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ ในการสร้างองค์การแห่งความสุขในเรื่อง 1) การบริหารจัดการ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) สภาพแวดล้อมในองค์การ และ 4) ภาวะผู้นำที่ดี

- ระดับสังคม เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับซีเอสอาร์ (Corporate Social Responsibility: CSR) ในการสร้างองค์การแห่งความสุขในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

- จุฬามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาวสี. (2554). *ความสุขหลากหลายมุมมอง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Belsie, L. (2007). *The Causes of Rising Income Inequality*. Retrieved on January 31, 2011, Available from <http://www.nber.org/digest/dec08/w13982.html>
- Bhnke, P., & Kohler, U. (2008). *Well-being and Inequality*. 23-31. Retrieved on February 20, 2011, from Wz-berlin Database.
- Dhamani, I. (2008). *Income Inequality in Singapore: Causes, Consequences and Policy Options*. Retrieved on January 31, 2011, Available from http://www.mas.gov.sg/resource/eco_research/eco_education/Ess2007/uni_%201st_%20Ishita.pdf
- Kremer, M. (2007). *Globalisation and Inequality within Countries*. Poverty in Focus (International Poverty Center): The Challenge of Inequality. 10-11. Retrieved on January 31, 2011, Available from <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCPovertyInFocus11.pdf>
- Rafnsdottir, G.L., Gunnarsdottir, H.K., & Tomasson, K. (2003). *Work Organization, Well-being and Health in Geriatric Care*. 52. Retrieved on February 20, 2011, from Vinnueftirlit Database.
- Rasulzada, R. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being Contextual Aspect: Creativity and Psychological Well-being from an Open Systems Perspective*. Doctoral Thesis, Lund University, Department of Psychology.
- Sen, A. (1997). Inequality, Unemployment and Contemporary Europe. *International Labour Review*. Vol. 136 (1997), 156.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- World Health Organization. (2008). *Closing the Gap in a Generation: Health Equity through Action on the Social Determinants of Health*. 72-73. Retrieved on February 20, 2011, from World Health Organization Database.