

# การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรม

## Driving the Organization of Happiness with Moral

พระมหาอำคา วรปัญญา (สุขแดง)\* เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร\*\*

Phramaha Amka Worapanyo (Sukdaeng), Saowalak Kosolkittiampon

Received: April 15, 2020 Revised: April 28, 2020 Accepted: May 1, 2020

### บทคัดย่อ (Abstract)

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรม เป็นกระบวนการสร้างความสุขมวลรวมให้กับบุคลากร เป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ “ชีวิตเบิกบาน การงานเป็นสุข” จากการศึกษาพบว่า ความสุขไม่ได้ขึ้นอยู่กับรายได้เพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยอย่างอื่นร่วมด้วย เช่น การมีสุขภาพดี มีน้ำใจ มีความปลอดภัยในชีวิต มีความมั่นคง การใช้เวลาคุ้มค่า การช่วยเหลือสังคม มีชีวิตผ่อนคลาย มีความสงบสุข ไม่ทุกข์เพราะหนี้ มีครอบครัวอบอุ่น และมีหลักธรรมาภิบาล ทุกประการที่กล่าวมาเป็นปัจจัยให้เกิดความสุขควบคู่ไปกับการใช้หลักคุณธรรมพัฒนาจิตวิญญาณให้เข้มแข็ง ปลุกจิตสำนึกให้เกิดความงอกงามในจิตใจ บนพื้นฐานแห่งการเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริงด้วยปัญญา บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งความสุขผ่านเครื่องมือวัดความสุขบุคลากร 2) เพื่อสังเคราะห์แนวคิดการขับเคลื่อนความสุขมวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม ในมิติต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ผ่อนพักตระหนักรู้สู่ความสุขในการทำงาน 2) เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสสู่ความสุขในงานด้วยการคิดบวก 3) ใช้สันติวิธีเจรจายุติปัญหาในองค์กร

**คำสำคัญ (Keywords):** องค์กร; ความสุข; คุณธรรม

### Abstract

Driving the organization of happiness with moral is the process of creating overall happiness for individual, the ultimate goals are “joyful life and happy work”. The researcher found that happiness was not purely from income but also from other factors such as healthy, kindness, security of life, safety, well time

---

\* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม D.P.A. Student (Public Administration), Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University. Email: Phramahaamka999\_@hotmail.com

\*\* คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University.  
Email: saovalakk@hotmail.com

management, contribution to society, relaxing life, peaceful mind, debt-free happiness, warm family and good governance. All mentioned factors were factors of happiness and implementation with moral for spiritual development, to cultivate awareness on the basis of understanding the reality of life and the world with wisdom. The core objectives are 1) to study concepts and theories of organization of happiness via the personnel happiness measuring instrument, 2) to synthesize concept of driving overall personnel happiness with moral in various dimensions, divided into 3 aspects of 1) to relax with awareness towards happiness in working 2) turning crisis into opportunity of happy workplace with positive thinking and 3) using peaceful strategy negotiation for the end of problem in the organization.

**Keyword:** Organization; Happiness; Moral

## บทนำ (Introduction)

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรมในปัจจุบัน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม หลายประเทศมุ่งเน้นพัฒนายืดหยุ่นเป็นที่พึงหลัก (สธนะ) เพื่อสร้างความสุขให้กับประชาชน ภายหลังจากพบว่า ความสุขที่ยั่งยืนนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “GDP” (Gross Domestic Product) หรือรายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้น จะทำให้มีความสุขเพิ่มขึ้นด้วยเสมอไป ซึ่งต่อมาประเทศภูฏาน นำโดยสมเด็จพระราชาธิบดี จิกมี ซิงเย วังชุก ทรงใช้ระบบการพัฒนาประเทศด้วยความสุขมวลรวมประชาชาติ ขับเคลื่อนแบบองค์รวมตามระบบ “GNH” (Gross National Happiness) มี 9 ด้าน ได้แก่ 1. มาตรฐานการใช้ชีวิต (Living Standards) 2. การศึกษา (Education) 3. การดูแลสุขภาพ (Health) 4. สิ่งแวดล้อม (Environment) 5. พลังชุมชนเข้มแข็ง (Community Vitality) 6. การแบ่งเวลาใช้ชีวิต (Time-Use) 7. ความสุขด้านจิตใจ (Psychological Well-Being) 8. ระบบธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) และ 9. การส่งเสริมและยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม (Cultural Resilience and Promotion) โดยยึดประโยชน์ความสุขมวลรวมของประชาชนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน ได้แก่ 1. ใส่ใจสังคมมากกว่ามุ่งผลกำไร (Profit) 2. ให้ความสำคัญเรื่องสังคม ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People) และ 3. ใส่ใจรักษาสีสิ่งแวดล้อม (Planet) ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ สังคม และองค์กร รวมถึงสร้างสังคมสุขภาวะไปด้วย (Healthy Society) กล่าวคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้คนมีความสุขในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ปัญญา และคุณธรรม ให้กับปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ให้เกิดเป็นความสุขมวลรวมสอดคล้องกับดัชนีชี้วัดความสุขสังคมโลกของสหประชาชาติประจำปี 2019 โดยวัดระดับความสุขจาก 156 ประเทศ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1. ด้านจีดีพีต่อหัว (GDP Per Capita) 2. ด้านอายุขัย

(Life Expectancy) 3. ด้านการคอร์รัปชัน 4. ด้านการสนับสนุนทางสังคม 5. ด้านความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 6. ด้านเสรีภาพของประชาชน ซึ่งอันดับหนึ่ง คือ ประเทศฟินแลนด์ สำหรับประเทศไทย อยู่ที่อันดับ 52 เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสุขลดลง และปัจจัยส่งเสริมความสุขเพิ่มขึ้นมาจากสาเหตุอะไร ? จอห์น เฮลลิเวลล์ (John Helliwell) นักเศรษฐศาสตร์ชาวแคนาดา รายงานความสุขโลก พบว่า ประเทศที่ความสุขลดลงมีสาเหตุมาจากความเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วเกินไป เนื่องจากมีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทเข้าสู่เมือง ทำให้สายสัมพันธ์ทางสังคมถูกตัดขาด ส่วนประเทศที่ความสุขเพิ่มขึ้นมาจากความเหลื่อมล้ำของรายได้จากเศรษฐกิจที่เติบโตสำหรับประเทศไทย ปัจจัยที่ทำให้คะแนนความสุขเพิ่มขึ้นแซงหน้าประเทศที่มีจีดีพี (GDP) รายได้ต่อหัวมากกว่า ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้แก่การกุศล ส่วนคะแนนต่ำสุด คือ ด้านการคอร์รัปชัน (รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์, 2563)

จากรายงานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จะต้องมองให้ครบทุกองค์ประกอบ ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า มองจุดด้อยหรือปัญหา (อัสสาหะ) มองจุดเด่นหรือข้อดี (อาทีนวะ) และมองถึงทางออกแห่งปัญหา (นิสสรณะ) เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีกิจกรรมสร้างสายสัมพันธ์ในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำในที่ทำงาน สร้างสุขภาวะที่ดี และส่งเสริมคุณธรรมให้บุคลากร มีวินัย พอเพียง สุจริต จิตอาสา ไม่สนับสนุนการคอร์รัปชันทุกรูปแบบ เปิดโอกาสให้มีสิทธิและเสรีภาพที่จะแสดงออก ในทางที่ถูกต้องดีงาม บนพื้นฐานแห่งการไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพผู้อื่น เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) องค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์กรที่มีชีวิต (Living Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคน “ดี เก่ง และมีความสุข” ตามยุทธศาสตร์เป้าหมายหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานสูงของบุคลากรเพียงด้านเดียว ที่วัดความสำเร็จขององค์กรหรือบุคลากรผ่านเครื่องมือ Balance Score Card, KPI (Key Performance Indicator) หรือ Competency ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความเครียด ความกดดัน และเกิดความทุกข์ เป็นเหตุให้หมดไฟในการทำงาน เบื่องาน เพราะต้องทำตามคำสั่ง และส่งผลให้เกิดความไม่ผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขที่วัดจากความสำเร็จด้านสมรรถนะการทำงานนั้นไม่เพียงพอ ยังต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยเสริมความสุขของบุคลากรด้วย เช่น การวัดความสุขบุคลากรผ่านเครื่องมือ Happinometer การสร้างแรงจูงใจด้วยปัจจัยขั้นพื้นฐานสู่ขั้นสูงสุดของชีวิต การส่งเสริมคุณธรรมให้บุคลากรมีจิตใจที่เข้มแข็ง และชาญฉลาด (Spiritual Quotient) สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ ด้วยการส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรผ่านกลไกและระบบต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรทุกระดับ โดยเนื้อหาในบทความนี้ประกอบด้วยประเด็นหลัก 2 ส่วน คือ 1. เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรม 2. เพื่อสังเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนความสุข

มวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม ได้แก่ 1. ฝ่อกักตระหนักรู้สู่ความสุขในการทำงาน 2. เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสสู่ความสุขในงานด้วยการคิดบวก และ 3. ใช้สันติวิธีเจรจาปัญหาในองค์กร สอดคล้องกับองค์การอนามัยโลกที่มุ่งเน้นพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ (ชาญวิทย์ วสันต์ ธนารัตน์, 2559 : 3 - 4) 1. เพื่อสร้างจริยธรรมในการบริหารและส่งเสริมสิทธิของบุคลากร 2. เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งความสำเร็จด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ 3. เพื่อให้องค์กรดำเนินการเชิงรุก ใส่ใจต่อสุขภาพความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร ภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้ และ 4. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีสุขภาพที่ดีมีความปลอดภัย โดยยึดหลักธรรมทางศาสนามาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรม

กล่าวถึงการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรมให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความดี ความจริง และความงาม โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร มีความสุข บนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีจิตอาสา มีพันธสัญญาต่อตนเองที่จะลด ละ เลิก พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น ด้วยการแปลงคุณธรรมเป็นจริยปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งส่งเสริมจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ด้วยการยึดหลักความถูกต้อง มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เมื่อเป็นองค์กรแห่งคุณธรรมแล้วย่อมก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุข (Organization Happiness) ผ่านกระบวนการ ททท. คือ ทำทันที ให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด คือ “งานได้ผล คนเป็นสุข” หรือ “คนสำราญงานสำเร็จ”

องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ทำหน้าที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2559 : 7) กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ภายใต้การดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และก้าวสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานองค์กรแห่งความสุขของบุคลากร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุข มีความสมานฉันท์สามัคคีธรรมในองค์กร

วาร์ (Warr, P. 1990) อธิบายความหมาย ความสุขในการทำงาน ไว้ว่า เป็นบรรยากาศแห่งความรู้สึกภายในจิตใจของบุคลากร ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือเป็นประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย (ชินกร น้อยคำยาง, ปภาดา น้อยคำยาง, 2555 : 12 และ Warr, P. 1990)

1. มีความสนุกรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลินสนุกสนานในงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลหรือความเครียดใด ๆ ในขณะที่ทำงาน

2. มีความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกดีที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานอยู่ มีความเพลิดเพลิน เจริญใจ และเต็มใจยินดีในการอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

3. มีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน มีความรู้สึกว่าจะอยากทำงาน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีความสุข

“คุณธรรม” ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2554 หมายถึง สภาพคุณงามความดี (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ยึดถือเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต เป็นสภาพคุณงามความดีทางกาย วาจา และจิตใจ ซึ่งคำว่า คุณธรรม มี 2 ลักษณะ คือ (จรรยาพรธรรณิทร์, 2563) 1. ความประพฤติดีงาม เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ที่มีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2. การเป็นผู้รู้จักคิดไตร่ตรองว่าจะไรควรทำและไม่ควรทำ

จากการให้นิยามความหมายของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรม หมายถึง องค์กรที่ขับเคลื่อนบุคลากรให้มีความสุข ผ่านเป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy) ภายใต้หลักศีลธรรม กฎหมาย จารีตสังคม ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขโดยใช้หลักของการรักษาศีล 5 ประการ ได้แก่ 1. เว้นจากการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น 2. เว้นจากการคอร์รัปชัน 3. เว้นจากการล่วงประเวณีคู่ครองผู้อื่น 4. เว้นจากการพูดเท็จ พูดคำหยาบ พูดส่อเสียด และพูดเพ้อเจ้อไร้สาระ 5. เว้นจากการดื่มสิ่งมีเมาทุกชนิด ตลอดถึงการมีความรักต่อผู้อื่น การช่วยเหลือแบ่งปัน การมีจิตใจยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสำเร็จ การมีความรักใคร่สามัคคี การประพฤติตนตามกฎเกณฑ์เดียวกัน การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การปล่อยวาง และการให้อภัยซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการส่งเสริมความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ดีในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีและผูกพันต่อองค์กร (Engagement) มีความพอใจ เต็มใจในการทำหน้าที่ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเห็นคุณค่าในความสำเร็จของตนเอง เพื่อสร้างพื้นฐานความมั่นคง ความเป็นอยู่ที่ดี และความอบอุ่นทั้งระดับครอบครัวและองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดภูมิคุ้มกันในชีวิตใจ ช่วยเสริมแรงใจใฝ่ทำดีเพื่อตนเอง ครอบครัว องค์กร และสังคม

การขับเคลื่อนองค์กรด้วยคุณธรรม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสุขและความสำเร็จของบุคลากรทุก สหสาขาวิชาชีพ ในการลด ละ เลิก ซึ่งพฤติกรรมอันก่อให้เกิดวิกฤติศรัทธาในวิชาชีพ ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม ตลอดถึงมอบคุณค่าให้กับองค์กรด้วยปณิธานที่ว่า “จงถามตัวเองให้มากกว่า เราจะให้อะไรกับองค์กร และจงถามตนเองให้น้อยว่า องค์กรจะให้อะไรกับเรา” ซึ่งฐานคติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยเพิ่มมูลค่าความสุขให้กับชีวิตตนเองและองค์กร ที่นอกเหนือจากปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1980) ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้น

ไปตามลำดับ มี 5 ลำดับชั้น ดังนี้ (เกลลิงคักดี อินทรสร, 2554 : 7 - 8, Abraham H. Maslow, 1980: 69 - 80)

**ชั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)** เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด รวมถึงมีเงินเดือนเป็นพื้นฐาน ที่เพียงพอแก่การดำรงชีพ

**ชั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs)** เป็นความต้องการ ความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน มีสวัสดิการ สภาพที่ทำงานเหมาะสม มีความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย และเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทางร่างกายแล้ว ก็ จะเพิ่มความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก

**ชั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation Reacceptance Needs)** เป็นความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน องค์กรกรารได้รับความรักและกำลังใจ รวมถึงการได้รับคำชื่นชม แซร์ เซียร์ ต่อความดีที่กระทำ เป็นต้น

**ชั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs)** เป็นความต้องการ ได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม เช่น การได้รับความเคารพนับถือ ชื่อเสียงเกียรติยศ ตำแหน่ง หน้าที่การงาน

**ชั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs)** เป็นความต้องการสูงสุดของชีวิต ได้แก่ ความสุขบนพื้นฐานแห่งความสำเร็จของชีวิต การได้ค้นพบซึ่งคุณค่าแท้ในตนเอง ความรู้สึกภูมิใจที่ได้รับใช้สังคม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และการได้รับอิสรภาพในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

ดังที่กล่าวข้างต้นถึงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความสุขและความสำเร็จของบุคลากรตามลำดับชั้น เพื่อความมั่นคงในชีวิต อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องไม่ลืมที่จะใช้คุณธรรมปลูกฝังจิตสำนึกให้กับบุคลากรควบคู่ไปด้วย เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตวิญญาณต่อการเอาชนะความชั่วร้ายในด้านมืดแห่งจิตใจ ด้วยการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ให้เป็นวัฒนธรรมความดี เพราะอยู่ได้นานและยั่งยืน (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2561 : 223) เพราะธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จำเป็นต้องมีคุณธรรมและมีจิตใจเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนมนุษย์ นอกจากตอบสนองปัจจัยความต้องการพื้นฐานและสร้างภูมิคุ้มกันแล้ว ยังต้องเลื่อนชั้นความสุขขึ้นตามลำดับ เพื่อตอบสนองความสุขทางใจ ส่งเสริมคุณค่าในหน้าที่ มีความท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพ และความก้าวหน้าในชีวิต อีกทั้งส่งเสริมแรงใจด้วยการชื่นชมหรือให้รางวัล เช่น เมื่อบุคลากรได้รับรางวัลหรือเลื่อนชั้นเงินเดือนจากผลงานหรือความดีที่ทำ มีผู้มองเห็นคุณค่า ได้รับการชื่นชมยกย่องด้วยความจริงใจ จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น เมื่อก่อนเป็นคนเกียจคร้าน ไม่มีจิตอาสา ภายหลังต่อมาเป็นผู้เสียสละเพื่อองค์กร มีงานส่วนรวมอะไรให้ช่วย อาสาได้ทุกอย่าง เป็นต้น กล่าวถึง

บุคลิกลักษณะคนทำงานในองค์กร ตามทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) ของแมกซ์เกรเกอร์ (McGregor) มีทัศนะว่า คนทำงานในองค์กรมี 2 แบบ คือ (บุญทัน ดอกไธสง, 2562 : 27, McGregor, Douglas M. 1960)

**1. ทฤษฎี X (Theory X)** มีทัศนะว่า บุคลากรในองค์กร เกียจคร้าน ขาดความกระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงงาน

**2. ทฤษฎี Y (Theory Y)** มีทัศนะว่า บุคลากรในองค์กร ชอบทำงาน ไม่ชอบกฎเกณฑ์ บังคับมีการควบคุมพฤติกรรม จิตใจ ตนเองได้ มีความขยัน มุ่งมั่นและอดทน มีความคิดสร้างสรรค์

ตามทฤษฎีที่กล่าวมาจะเห็นว่า บุคลากรในองค์กร จะมีบุคลิกลักษณะทั้งสี่ที่เกี่ยวข้องและขยัน หรือผสมผสานกันไป อย่างไรก็ดี การทำให้บุคลากรมีใจใฝ่ทำงานด้วยความสุข โดยใช้กระบวนการควบคุมผ่านกฎระเบียบ จรรยาบรรณ กฎหมาย หรือข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งเป็นการควบคุมภายนอก ไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดและไม่มียุทธวิธีอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดีที่สุด (Not the best way) จะต้องใช้รูปแบบผสมผสานกันไป ทั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัย และจรรยาบรรณ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อวิเคราะห์ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของมาสโลว์ จะเห็นว่า การให้ความสำคัญกับความสุขทางใจควบคู่กับปัจจัยขั้นพื้นฐาน นับว่าเป็นผลสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ส่งเสริมให้เกิดภาพฝันองค์กรในอนาคต (Imagination) บนพื้นฐานความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต และส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จ 3 ด้าน ได้แก่ (พสนัน นิมิตรไชยพันธ์, 2555 : 17, 24, 25)

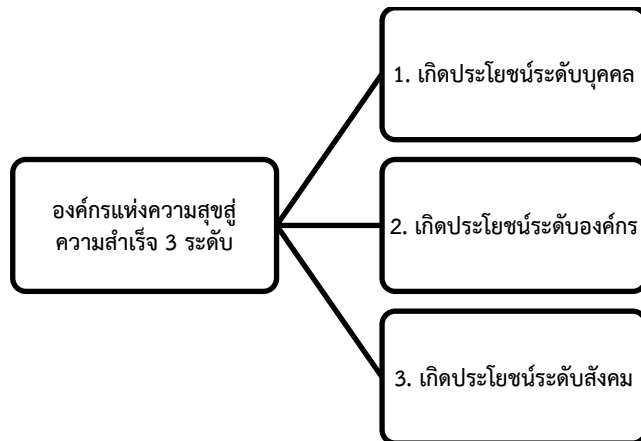
**1. เกิดประโยชน์ระดับบุคคล** บุคลากรได้รับการดูแลจากองค์กรด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ต่าง ๆ ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด จะทำให้บุคลากร มีความสุข และรู้สึกมั่นคงในชีวิต

**2. เกิดประโยชน์ระดับองค์กร** เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยความจำเป็นพื้นฐานที่องค์กรตอบแทน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการส่งมอบบริการที่ดีให้กับองค์กรและสังคม จะช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรม เพราะบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะในการทำงานสูง ซึ่งเป็นการลงทุนในการพัฒนา จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กร

**3. เกิดประโยชน์ระดับสังคม** นอกเหนือจากบุคลากรและองค์กรที่ได้รับประโยชน์แล้ว สังคมยังได้รับประโยชน์จากความสุขของบุคลากรในการทำงานด้วย โดยส่งผลต่อความสุขมวลรวมเพื่อสังคม ผ่านโครงการกิจกรรมดี ๆ เช่น การปลูกป่า การรักษาสัตว์เลี้ยง การให้ความรู้กับชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา และส่งเสริมสุขภาพบุคลากรให้เข้มแข็งอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขให้แก่บุคลากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสุขขององค์กร สังคม และประเทศชาติ ผ่านกระบวนการวางแผน (Plan) ดำเนินงาน (Do) ตรวจสอบและประเมินผล (Check) เพื่อปรับปรุงพัฒนา (Act) ให้ดียิ่งขึ้น เกิดผล

กระทบเชิงบวกต่อความสุขมวลรวมสาธารณะ ได้แก่ เอกบุคล (Individuality) องค์กร (Organization) ชุมชน (Community) สาธารณะ (Publics) ชาติ (Nation) ประชาคมอาเซียน (Asian) และชุมชนโลก (Global) เป็นต้น สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์กรแห่งความสุขสู่ความสำเร็จ 3 ระดับ  
ที่มา : ปรับปรุงและพัฒนาจาก พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์ (2555 : 17, 24, 25)

### แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีความสุขในชีวิต มีความพร้อมในการเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในชีวิต โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความฉลาดทางสติปัญญาอย่างเดียว (Intelligence Quotient : IQ) แต่ยังรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) การมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างในสังคม (Social Quotient : SQ) ความฉลาดในการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Quotient : CQ) ความสามารถแก้ปัญหาพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Adversity Quotient : AQ) การรู้จักดูแลสุขภาพ (Health Quotient: HQ) และสำคัญจะขาดไม่ได้ คือ ความฉลาดในคุณธรรม (Moral Quotient : MQ) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสุขมวลรวมบุคลากรได้ดีเยี่ยม

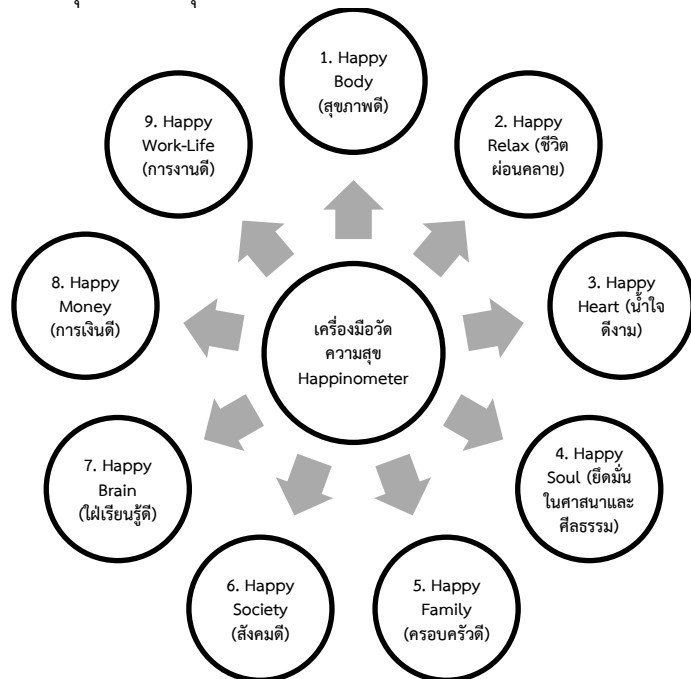
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้เครื่องมือวัดความสุขด้วย Happinometer ผ่านความสุข 9 มิติ 56 ตัวชี้วัด ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะความสุข 9 มิติ ดังนี้ (ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร โห้ลำยอง, 2556 : 47 - 79)

#### 1. Happy Body (สุขภาพดี) ได้แก่ บุคลากรมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง



2. **Happy Relax (ชีวิตผ่อนคลาย)** ได้แก่ บุคลากรสามารถบริหารจัดการชีวิตและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพักผ่อนภายใต้บรรยากาศเรียบง่าย ด้วยกายสงบ จิตใจสงบ
3. **Happy Heart (น้ำใจงาม)** ได้แก่ บุคลากรมีน้ำใจ มีจิตสาธารณะเพื่อสังคม
4. **Happy Soul (ยึดมั่นในศาสนาและศีลธรรม)** ได้แก่ บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมตระหนักถึงศีลธรรมในทางศาสนา มีความกตัญญูรู้คุณ และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม
5. **Happy Family (ครอบครัวดี)** ได้แก่ บุคลากรมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง มีความรู้สึกผูกพัน เชื่อใจ มั่นใจ และอ่อนใจในครอบครัวของตนเอง
6. **Happy Society (สังคมดี)** ได้แก่ บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัว เพื่อนร่วมงานในองค์กร และสังคม
7. **Happy Brain (ใฝ่เรียนรู้ดี)** ได้แก่ บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
8. **Happy Money (การเงินดี)** ได้แก่ บุคลากรมีวินัยในการใช้จ่ายเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ ใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์ต่อความจำเป็น
9. **Happy Work-Life (การทำงานดี)** ได้แก่ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความรักความผูกพันในองค์กร มีเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารที่ดี มีความภาคภูมิใจในองค์กร มีความมั่นใจ มีความมั่นคง และปลอดภัย มีความก้าวหน้า

กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ด้วยเครื่องมือ Happinometer วัดความสุขให้กับบุคลากร สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข ด้วยเครื่องมือวัดความสุข Happinometer  
ที่มา : ปรับปรุงและพัฒนาจาก ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์  
และจรัมพร ไหล่ายอง (2556 : 47 - 79)

แนวทางการขับเคลื่อนความสุขบุคลากรด้วยเครื่องมือการวัดความสุข Happinometer แสดงให้เห็นว่าความสุขที่แท้จริงนั้นต้องสมดุลกันทั้งระบบ หากสามารถบริหารชีวิตให้ครอบคลุมในทุกมิติได้ ย่อมส่งผลต่อความสุขมวลรวมของชีวิตที่สมบูรณ์ ได้แก่ หมั่นวิเคราะห์ตน สรุปผลการดำเนินงาน การวัดความสุขในภาพรวมขององค์กร หรือความสุขรายบุคคล ผ่านแบบสอบถามหรือตัวชี้วัด ประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับไหน จะพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่นได้อย่างไร เช่น ระดับบุคคลไม่มีความสุขด้านสังคม จะทำอย่างไรให้มีความสุข หรือจะบริหารชีวิตอย่างไรให้สมดุล จะต้องค้นหาวิธีแก้ไขและพัฒนาชีวิตตนเองให้มีความสุข หรือในระดับองค์กร เมื่อรู้ข้อมูลบุคลากรก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขับเคลื่อนความสุขตามดัชนีชี้วัดได้อย่างถูกต้อง เรียกว่า “มองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น เห็นคนชัด” หรือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” จึงจะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวถึงการวัดความสุขในมุมมองพระพุทธศาสนา ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ และปัญญา มีความสมดุลกันอย่างเป็นระบบทำให้เกิดความสุข เช่น มีความสงบกาย มีวินัยและพฤติกรรมที่ดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเจริญงอกงามภายในชีวิต (Inner Life) มีความรักความเมตตา (Compassion) มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ไม่อิจฉา ริษยา มีความยุติธรรมไม่เกรงกลัวอธรรม เข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง และการรู้แจ้งในปัญหา สาเหตุแห่งปัญหา การแก้ปัญหา และแนวทางสู่การแก้ปัญหา สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสสู่การพัฒนา เมื่อร่างกาย จิตใจ และปัญญา มีความสมดุลในระบบการพัฒนาย่อมส่งผลต่อความสุขมวลรวม กล่าวคือ การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและจิตใจที่มีความสุข จะทำให้สมองผ่อนคลาย เพราะร่างกายกับจิตใจเป็นระบบเกื้อหนุนกัน และเป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดี ดังนั้น เมื่อจิตใจเปลี่ยนแปลง สมองคนก็เปลี่ยนไป สอดคล้องกับแนวคิดนักจิตวิทยา โด널ด์ เฮบบ์ (Donald Hebb) ได้นำเสนอไว้ในงานวิจัยว่า “เมื่อเซลล์ประสาทส่งกระแสสัญญาณออกไปทำงานพร้อม ๆ กัน ก็จะเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน หมายความว่า กิจกรรมทางใจสร้างสรรค์โครงสร้างประสาทของเราใหม่ เช่น ความรู้สึกหรือความคิดที่ผ่านเข้ามาสามารถทิ้งร่องรอยถาวรไว้บนสมองได้” (ริค แชนสัน, ริชาร์ด แมนดีอัส, ฌ็ชร สยามวาลา, 2560 : 4) แนวคิดดังกล่าว สรุปว่า ระบบประสาทเชื่อมโยงกับจิตใจ และกิจกรรมทางใจ สามารถสร้างสรรค์โครงสร้างระบบประสาทของเราขึ้นมาใหม่ ถ้าคิดดี พูดดี ทำดี สมองก็ผ่อนคลาย ไม่เครียด ส่งผลให้เกิดความสุข สอดคล้องกับมุมมองความสุขในทางพระพุทธศาสนา คือ 1. สุขกาย 2. สุขใจ

1. สุขกาย เป็นความสุขที่อิงอาศัยวัตถุ จากการได้รับการตอบสนองทาง ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ผ่านการ มองเห็น ได้ยิน ตมกลิ่น การลิ้มรสอาหาร การสัมผัส การรับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้น มีจิตใจเป็นตัวปรุงแต่งให้สุขหรือทุกข์ก็ได้ ผ่านอารมณ์ต่าง ๆ

2. สุขใจ คือ เป็นความสุขที่ไม่ต้องอิงอาศัยวัตถุปรุงแต่งให้สุข เป็นความสงบจากกิเลส เครื่องเศร้าหมองต่าง ๆ ด้วยการมีสติเข้าไปกำหนดรู้เท่าทัน ความคิด จิตใจ และอารมณ์ ที่เกิดขึ้น แล้วปล่อยวางคิดเรื่องใหม่แทน เป็นหนึ่งในกุศโลบายที่ช่วยทำให้จิตใจมีความสุข เมื่อจิตใจมีความสุขย่อมส่งผลให้ร่างกายผ่อนคลายตามไปด้วย ตรงข้ามถ้าจิตใจไม่มีความสุข อยู่ในอารมณ์ ซึมเศร้า เครียด วิตก กังวล จะทำให้ส่งผลกระทบเชิงลบต่อร่างกายและจิตใจ ซึ่งโรคในทางพระพุทธศาสนามี 2 โรค คือ 1. โรคทางกาย (กายิกโรค) 2. โรคทางใจ (เจตสิกโรค) มีบ้างเป็นบางเวลาที่ไม่มีความเจ็บป่วยด้วยโรคทางกาย แต่ไม่มีเวลาไหนที่ไม่ป่วยด้วยโรคทางใจ

เพราะฉะนั้น การเจริญสติรู้เท่าทันและปล่อยวางความทุกข์ทางใจที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีความเจ็บป่วยจะช่วยให้โรคทางกายหายเร็วขึ้น หรือแม้แต่โรคที่รักษาไม่หาย ก็สามารถยอมปรับเปลี่ยนสภาวะจิตใจให้อยู่กับโรคนั้นได้ เรียกว่า “กายป่วย แต่ใจไม่ป่วย” ซึ่งให้เห็นว่ากายกับใจมีความสัมพันธ์อิงอาศัยระหว่างกัน ดังพระบาลีว่า “*ปสุทฺโธ กาโย อสารถฺโ, สมานฺติ จิตฺตํ เอกกคฺคํ*” แปลว่า “*กายผ่อนคลาย ไม่เครียด จิตใจเป็นสมาธิรวมเป็นหนึ่งเดียว*” (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559 : 357)

สรุปได้ว่า ถ้าร่างกายมีความสุข ไม่เครียด สมองผ่อนคลาย จะทำให้จิตใจมีความสุข (Sound Mind Sound Body) เมื่อจิตใจมีความสุข จะช่วยให้สุขภาพสมบูรณ์ เป็นผลให้เกิดความสุขอย่างเป็นระบบและช่วยบำบัดรักษาโรคทางกายได้ เช่น จิตใจมีความสุขที่เกิดจากการสวดมนต์ นอกจากลดความฟุ้งซ่านแล้ว ยังช่วยให้เกิดประโยชน์ในทางการแพทย์ด้วย ดร.นพ. รัชชชัย กมลธรรม กล่าวไว้ว่า “*การสวดมนต์ใช้หลักการทำให้เกิดคลื่นเสียงที่มีความสม่ำเสมอเพื่อเข้าไปกระตุ้นร่างกายให้เกิดการเยียวยา เมื่อหูของเราได้ยินเสียงบทสวดก็จะส่งสัญญาณต่อไปยังศูนย์การได้ยินที่อยู่บริเวณสมองกลีบขมับ ก่อนส่งไปบริเวณก้านสมอง ซึ่งเมื่อได้รับคลื่นเสียงซ้ำ ๆ สม่ำเสมอ ประมาณ 15 นาที ก็จะหลั่งสารสื่อประสาทที่มีประโยชน์มากมาย เสียงสวดมนต์ด้วยสมาธิเป็น “ยา” ให้ผลกับร่างกายอเนกอนันต์*” สรุปว่า เสียงสวดมนต์มีผลต่อความสุขทางกายและทางใจ อีกทั้งยังช่วยบำบัดอาการป่วยและรักษาโรคต่าง ๆ ได้ด้วย เช่น โรคหัวใจขาดเลือด โรคความดันโลหิตสูง โรคซึมเศร้า โรคไมเกรน โรคนอนไม่หลับ เป็นต้น (เดลินิวส์, 2557) การสวดมนต์นอกจากมีวัตถุประสงค์เพื่อสวดหรือท่องสวดรักษาคำสอนของพระพุทธเจ้า ทำให้เกิดความเข้าใจในพระสูตรต่าง ๆ แล้ว ยังทำให้จิตใจสงบ ลดความฟุ้งซ่าน และช่วยบำบัดโรคได้ด้วย ที่สำคัญเป็นปัจจัยพื้นฐานช่วยส่งเสริมให้ชีวิตมีความสุข

### แนวทางการขับเคลื่อนความสุขมวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม

จากนิยามความหมายข้างต้นเกี่ยวกับความสุขมวลรวม กล่าวได้ว่า ความสุขมวลรวมบุคลากร หมายถึง การพัฒนาองค์กรหรือบุคลากรแบบองค์รวมให้สมดุลครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งปัจจัยพื้นฐานด้านกายภาพและการตอบสนองความสุขทางจิตใจ โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสุขของบุคลากรทุกระดับบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม หรือคุณธรรมนำ

องค์กร และบุคลากรนำคุณธรรมสู่การขับเคลื่อนองค์กร ให้เป็นองค์กรที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (อายุวิฑูระโก) เป็นองค์กรที่เจริญมั่นคง (ธนะวิฑูระโก) เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ (สิริวิฑูระโก) เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงด้วยความดี (ยะสะวิฑูระโก) เป็นองค์กรเข้มแข็งหรือองค์กรแห่งสุขภาวะ (พะละวิฑูระโก) เป็นองค์กรที่มีชีวิตสดใสร่มเย็นและบุคลากรมีความสุข (วิณะวิฑูระโก) ผ่านแนวทางขับเคลื่อนความสุขมวลรวมเพื่อบุคลากรบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายมุมมอง สรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

### ประการที่ 1 ผ่อนพักตระหนักรู้ความสุขในการทำงาน

การผ่อนพักตระหนักรู้ เป็นการเชื่อมโยงร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติ และปัญญา สู่การแก้ปัญหาชีวิตความเครียด ความวิตกกังวล จากการทำงาน ผ่านการตื่นรู้ด้วยสติสัมปชัญญะ (ความรู้สึกนึกได้และความรู้สึกตัว) เพราะสติเป็นเครื่องปลูกให้ตื่นอยู่เสมอ ซึ่งกระบวนการแห่งการตื่นรู้ความรู้สึกตัวนี้ จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนฐานแห่งการตื่นรู้และเข้าใจชีวิตตามความเป็นจริง จะช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ถูกต้อง มีความสมดุลในชีวิตอย่างเป็นระบบ (Balance) ได้แก่ มีความสมดุลงานสมดุลชีวิต รู้ว่าอะไรสำคัญเร่งด่วนในชีวิต เช่น ประเมินตนเองแล้ว ถ้าหาร่างกายไม่ไหว ก็อย่าฝืนร่างกายและจิตใจ ให้ทำงานหนักจนไม่มีเวลาพักผ่อน หิวแล้วไม่ยอมรับประทาน ง่วงแต่ไม่ยอมนอน เหนื่อยแต่ไม่ยอมพัก เจ็บไข้ ไม่ยอมไปหาหมอ ป่วยไม่ยอมดูแลตนเอง ซึ่งการดูแลตนเองด้วยปัจจัยสี่ ได้แก่ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค บำบัดความเจ็บป่วย เป็นต้น ส่วนการตอบสนองต่อความสุขทางใจในการทำงาน คือ การเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริงตามโลกธรรม ที่แปลว่า ธรรมดาของโลก เป็นกฎตายตัว เป็นความจริงของชีวิต เรียกว่า “โลกธรรม 8” มี 8 ประการ แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ดีใจ และเสียใจ มี 4 คู่ ได้แก่ ได้ลาภ คู่กับ เสื่อมลาภ ได้ยศ คู่กับ เสื่อมยศ สรรเสริญ คู่กับ นิินทา ความสุข คู่กับ ความทุกข์ (พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), 2558 : 47 - 48) การสร้างความสุขด้วยการผ่อนพักตระหนักรู้ในชีวิตจะส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และอีกประการหนึ่ง คือ การผ่อนพักตระหนักรู้ด้านสติช่วยให้การทำงานมีความสุข จิตใจไม่ฟุ้งซ่าน ได้แก่ คิดอะไร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร หรือพูดอะไร กับใคร มีความรู้สึกตัว เป็นการผ่อนพักตระหนักรู้ทางสติ ทำให้ลดความผิดพลาด อีกทั้งช่วยเพิ่มสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้นได้ โดยเฉพาะด้านความคิดและอารมณ์

ดร. แมทธิว คิลลิ่งส์เวิร์ธ (Dr. Matthew Killingsworth) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับความคิดและอารมณ์ จากอาสาสมัครมากกว่า 2,200 คน ซึ่งเป็นการสำรวจโดยใช้โปรแกรมจากไอโฟน ผลศึกษาจากการสำรวจ 250,000 ครั้ง ทีมวิจัยจากฮาร์วาร์ด สรุปว่า คนกลุ่มนี้ใช้เวลาร้อยละ 46.9 ของเวลาที่พวกเขาตื่นนอนไปกับความคิดจิตใจที่ฟุ้งซ่านไปเรื่อย ๆ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2558: 103 - 105) จากผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ในแต่ละวันคนส่วนใหญ่ถ้าไม่ได้รับการเจริญสติด้วยการผ่อนพักตระหนักรู้อยู่กับปัจจุบัน ก็มักจะใช้ชีวิตส่วนใหญ่ไปกับความคิดฟุ้งซ่านต่าง ๆ หรือแม้แต่วเวลาทำงานอยู่ ก็มักจะถูกดึงให้คิดถึงเรื่องอื่น ๆ ทำให้เสียสมาธิได้

อาจกล่าวได้ว่า การผ่อนคลายภาระหนักๆ คือ การพักผ่อนทางกาย จิตใจ อารมณ์ ผ่านการอยู่กับปัจจุบันด้วยเครื่องต้นรู้ คือ สติ ทำให้จิตใจเบิกบาน การงานเป็นสุข อีกทั้งเป็นการตัดวงจรการคิดปรุงแต่งซ้ำ ๆ ซาก ๆ กับเรื่องราวเดิม ๆ หรือย่ำคิดย่ำทำ ซึ่งการมีสติเข้าไปกำหนดรู้ความคิด อารมณ์นั้น แล้วบอกกับตนเองว่า “เดี๋ยวมันก็ผ่านไป” (This Too Shall Pass) เป็นการดึงตนเองออกจากอารมณ์ที่ทำให้เป็นทุกข์ โดยการคิดเรื่องอื่นที่ทำให้เรามีความสุขแทน เรียกว่า ปรุงแต่งอารมณ์ไปในด้านที่ดี การกระทำเช่นนี้ ไม่ได้หมายความว่า เป็นการปฏิเสธความทุกข์ แต่คือการยอมรับความจริง และอยู่โดยไม่ทุกข์ เมื่อตื่นรู้และจิตใจมีความสุข หนทางแห่งการแก้ปัญหา ย่อมปรากฏชัดเจนขึ้น

### ประการที่ 2 เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสสู่ความสุขในงานด้วยการคิดบวก

เป็นธรรมดาของชีวิต ที่ว่า งานเป็นเรื่องหลัก รักเป็นเรื่องใหญ่ กำลังใจนั้นก็สำคัญ อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือ เครื่องทดสอบบารมี หรือแบบทดสอบของชีวิต ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หากคิดบวกเข้มทิศชีวิตจะเปลี่ยน กล่าวคือ เปลี่ยนจากท้อเป็นแรงใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่ย่อท้อระหว่างทาง วิธีคิดที่ถูกต้องจะสามารถเปลี่ยนวิกฤติพลิกเป็นโอกาสพัฒนาได้ คนที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยมากมาจากการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีคำถามว่า ทำอย่างไรจะตัดสินใจได้ถูกต้อง ก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ทำอย่างไรจะมีประสบการณ์ ก็ต้องอาศัยการตัดสินใจที่เคยผิดพลาดหรือเรียนรู้จากบุคคลอื่น สิ่งสำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

ดังนั้น คนที่คิดบวกถือว่าเป็นคนโชคดี เพราะวิถีแห่งความสุข ย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกวิกฤติแห่งชีวิตเสมอ ทำให้สามารถปล่อยวางภาระในใจที่ทำให้ทุกข์ได้เร็วขึ้น เช่น คิดว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ จะไม่ยอมแพ้ต่อโชคชะตาชีวิตตราบเท่าที่เรายังมีลมหายใจ หรือชีวิตเราไม่ได้เกิดมาเพื่อใช้กรรมเก่า หากแต่เราเกิดมาเพื่อสร้างกรรมใหม่หรือการกระทำใหม่ การคิดบวกไม่ใช่การปฏิเสธความจริง แต่เป็นการยอมรับความจริงของชีวิตบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจว่า ความแก่ ความเจ็บ ความตาย ความพลัดพราก และวิบากกรรมทั้งหลายนั้น หากมองด้วยปัญญาอย่างเข้าใจจะพบว่า “ความแก่” เตือนใจไม่ให้ประมาทในวันเวลาและชีวิต หรือ “ความเจ็บป่วย” เตือนว่า ได้เวลาที่หันมาดูแลสุขภาพตนเอง “การสูญเสีย” มองว่าชีวิตสั้นแต่สำคัญ ควรให้ความสำคัญกับลมหายใจที่ยังเหลืออยู่และเรียนรู้ที่จะอยู่กับคนที่เรารักให้มีความสุขที่สุด และเมื่อต้องเผชิญกับ “วิบากกรรม” มองว่า ทุกการกระทำย่อมส่งผลต่อชีวิตเสมอ ทั้งดีและไม่ดี หากเจอกับเรื่องร้าย ๆ ขอให้ตั้งสติจิตใจจะมีพลัง เรียกว่า พละ 5 หรือกำลัง 5 ประการ ได้แก่ 1. พลังศรัทธา เชื่อมมั่นต่อสิ่งที่ทำว่าให้ประโยชน์ต่อตนเองในด้านจิตใจและการงาน 2. พลังวิริยะ เสริมแรงใจไม่ให้อ่อนแอ มีความมุ่งมั่น 3. พลังสติ ตามรักษาใจด้วยการอยู่กับปัจจุบัน 4. พลังสมาธิ มีจิตใจตั้งมั่นไม่หวั่นไหว และ 5. พลังปัญญา ยอมรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ไม่ยอมจำนน คิดหาวิธีแก้ปัญหา จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค เพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส หรือเปลี่ยนทุกข์ ให้เป็นสุข

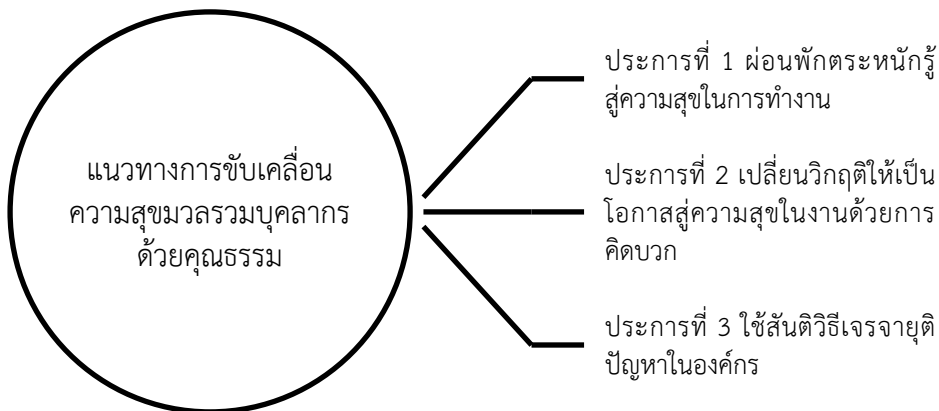
### ประการที่ 3 ใช้สันติวิธีเจรจายุติปัญหาในองค์กร

เป็นธรรมชาติของการทำงานร่วมกันในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในองค์กร หรือแม้แต่คนในครอบครัว อาจจะไม่เข้าใจในบางอย่างที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทางออกที่ดีที่สุดคือการเจรจาแต่บางครั้งถูกมองข้ามไป ใช้วิธีเงียบแทนก็คิดว่าตนเองเป็นฝ่ายถูกเสมอ ด้วยการถือมานะ ได้แก่ ความอวดดีถือดี สุดท้ายทำให้เกิดการสูญเสียสัมพันธภาพที่ดีได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับใครก็ตามพยายามใช้สันติวิธีในการเจรจาเพราะเป็นพื้นฐานแห่งการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดของมนุษย์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เอโส ทิ อุตตริตโร ภาราวโห ธุรณฺธโร โย ปเรสาธิปนนานํ สยํ สนฺธาตุมรหติ แปลว่า ผู้ใด เมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่ ตนเป็นผู้ประสานให้พวกเขาคืนดีกัน ผู้นั้นเป็นภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม” หมายความว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมีผู้เจรจาด้วยสันติวิธีหรือสุนทรียสนทนาสาธก หากทางออกร่วมกันบุคคลนั้นเป็นผู้บริหารจัดการได้ยอดเยี่ยม

กล่าวถึง ความขัดแย้งในมุมมองทางพระพุทธศาสนา มีทัศนะว่า เป็นสภาวะทุกขที่ไม่ได้เลวหรือดี สามารถส่งผลกระทบต่อเชิงบวกหรือลบก็ได้ อยู่ที่การมองและการมีท่าทีปฏิบัติต่อสภาวะการณนั้นอย่างไร ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร มีพื้นฐานมาจาก “อคติ” แปลว่า ความลำเอียง ซึ่งมีทั้งบวกและลบ ทำให้บุคคลตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ ผ่านความคิดอารมณ์และความรู้สึกที่เกิดจากชอบใจหรือไม่ชอบใจ ความไม่รู้หรือมีข้อมูลน้อย และความเกรงกลัว ที่มาจาก “อกุศลมูล” ได้แก่ ความโลภ (ความต้องการที่เป็นส่วนเกิน) ความโกรธ (ความขุ่นเคือง ความไม่พอใจ) ความหลง (ความเห็นผิดไปจากความจริง) ซึ่งเป็นอารมณ์พื้นฐานให้เกิดความขัดแย้ง ตลอดถึงทัศนคติ ค่านิยม ความคิด หรือช่องว่างระหว่างวัยในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในช่วงของการเติบโตต่างกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ ยังพบปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งอีก ได้แก่ (โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และคณะ, 2550 : 101 - 113) 1. ปฏิสัมพันธ์ คือ การโต้ตอบกัน หรือการไม่สื่อสารพูดคุยกันให้เข้าใจ การไม่เปิดใจสืบค้นหาข้อเท็จจริง 2. อารมณ์ความรู้สึก 3. อคติ คือ ความลำเอียงหรือความไม่เที่ยงธรรม และ 4. ผลประโยชน์หรือความต้องการ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดจะเห็นได้ว่าตัวตนหรืออัตตาที่ถูกกระทบจะส่งผลต่อการรับรู้ ทำให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ บางครั้งการรับรู้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ที่บุคคลอื่นต้องการสื่อออกมา พื้นฐานในการจัดการความขัดแย้งปัจจัยสำคัญคือการละ “ตัวตน” การแก้ปัญหาจะต้องอาศัย สติ ปัญญา และความเมตตาเข้ามาช่วย ได้แก่ (พระไพศาล วิสาโล และคณะ, 2550 : 71 - 84)

1. สติ จะเป็นตัวกรองและยับยั้งจิตใจให้เกิดการทบทวนตนเอง เช่น ไม่คิดไปเองว่าผู้อื่นกำลังวางแผนทำร้ายตน ไม่ด่วนสรุป จากสิ่งที่ได้เห็น ได้ฟัง ให้รับรู้ตามความเป็นจริง
2. เมตตา จะช่วยให้รู้สึกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา มองผู้อื่นในแง่ดี
3. ปัญญา ความเข้าใจตามความเป็นจริง ไม่สรุปอะไรง่าย ๆ ในสภาวะการณที่เกิดขึ้นทุกแห่งทุกมุม

ดังนั้น เมื่อมีสติ ปัญญา และเมตตา จะทำให้จิตเป็นกุศล เป็นพื้นฐานในการทำลายอึดอัดหรือความยึดมั่นถือมั่นในตนเอง ที่มาจากอคติดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะช่วยให้รับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ สามารถเปลี่ยนร้ายให้กลายเป็นดี เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็น สันติสุขได้ กล่าวโดยสรุป แนวทางการขับเคลื่อนความสุขมวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม ดังนี้



ภาพที่ 3 แนวทางการขับเคลื่อนความสุขมวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม  
ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้เขียน

### บทสรุป (Conclusion)

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณธรรมนั้น ได้มุ่งศึกษาแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งความสุข ด้วยเครื่องมือวัดความสุขมวลรวมบุคลากรผ่าน Happinometer และจากการสังเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการขับเคลื่อนความสุขมวลรวมบุคลากรด้วยคุณธรรม ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จคือ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับเพื่อตอบสนองปัจจัยความสุขพื้นฐานทางกายภาพตามลำดับจนถึงความสุขขั้นสูงสุด ซึ่งเป็นความสุขทางใจควบคู่กันไปกับการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตวิญญาณให้มีความเข้มแข็ง (Strong Spiritual) บนพื้นฐานแห่งคุณธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติ อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นผู้ได้รับการพัฒนาให้เกิดความสุขมวลรวมอย่างสมบูรณ์ จะเป็นปัจจัยพื้นฐานเกื้อหนุนให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

**เอกสารอ้างอิง (References)**

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). **ติดปีกบินสู่ AEC**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด.
- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และคณะ. (2550). **องค์กรไม่ใช่เครื่องจักร การบริหารจัดการกระบวนทัศน์ใหม่**. สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.). นนทบุรี : บริษัท มีดี กราฟฟิค จำกัด.
- จรววยพร ธรณินทร์. (2563). **ความหมายและหลักการของคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาล**. [Online]. แหล่งที่มา : <https://www.google.com> ความหมายและหลักการของคุณธรรม%20ศีลธรรม%20จริยธรรม.pdf. [8 มีนาคม 2563].
- ชาวนิวทีย์ วสันต์ธนารัตน์. (2559). **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ**. (ฉบับปรับปรุง 2559). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอทโพร์พรีนธ์ จำกัด.
- ชินกร น้อยคำยาง, ปภาดา น้อยคำยาง. (2555). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. รายงานการวิจัย. สำนักหอสมุดกลาง : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เดลินิวส์. (2557). **ฉบับวันอังคารที่ 22 กรกฎาคม 2557 ฉบับที่ 23658 หน้า : 25 (บนซ้าย)**. หัวข้อข่าว : สช.ชูการสวดมนต์บำบัดแบบไทยทางออกในการรักษาโรคร้าย – ไม่ต้องใช้ยา. [Online]. แหล่งที่มา : [https://www.hsri.or.th/sites/default/files/attachment/22Jul14\\_Daiy%20News\\_pray.pdf](https://www.hsri.or.th/sites/default/files/attachment/22Jul14_Daiy%20News_pray.pdf). [9 มีนาคม 2563].
- เถลิงศักดิ์ อินทรสร. (2554). **แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2562). **รัฐประศาสนศาสตร์เปลี่ยนโลก Disruptive Administration**. พระนครศรีอยุธยา : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2559). **การแพทย์ยุคใหม่ ในพุทธทัศน์**. พิมพ์ครั้งที่ 15. จังหวัดนครปฐม : บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระไพศาล วิสาโล และคณะ. (2550). **สุขภาพสังคม : ความขัดแย้ง ความรุนแรง กับระบบบริการสุขภาพ**. สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.). นนทบุรี : บริษัท หนังสือดีวัน จำกัด.
- พระมหาวิฑูริย์ วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี). (2558). **เคล็ดลับความสุข The Secret Of Happiness**. โดยมูลนิธิวิมุตตยาลัย. สมุทรปราการ : บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด.
- พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. (2555). **ถามมา - ตอบไป ไขข้อข้องใจ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.



- รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์. (2563). **ดัชนีความสุขทางเศรษฐศาสตร์ ก้าวหน้าหรือว่าเมามา?** [Online]. แหล่งที่มา : <https://themomentum.co/does-gnh-work/>. [4 มีนาคม 2563].
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. [Online]. แหล่งที่มา : <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>. [10 มีนาคม 2563].
- रिक แชนสัน, ริชาร์ด แมนดิอัส (ผู้เขียน), ณัชร สยามวาลา (ผู้แปล). (2560). **สมองแห่งพุทธะ แปลจาก Buddha' s brain : The practical neuroscience of happiness, love & wisdom**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์ธรรมะ อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร โห้ล่ายอง. (2556). **คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุข**. โครงการจับตาสถานการณ์ความสุขของคนทำงานในประเทศไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม : บริษัท ธรรมดาเพรส จำกัด.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2561). **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 21. (จัดปรับใหม่ -เพิ่มเติม). ธรรมทานเพื่อการศึกษาธรรม. จังหวัดนครปฐม. วัดญาณเวศกวัน.
- Abraham H. Maslow. (1980). **Theory of Human Motivation, 2nd ed.** New York: Harper and Rows Publisher.
- McGregor, Douglas M. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Education.
- Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. **Journal of Occupation Psychology**. 63. (193 - 210).