



สรุประองค์กรสุขภาวะ

แนวคิดและกรณีตัวอย่าง : องค์กรไฟรู้ดี

Happy Brain



พสนัน นิรมิตรไชยนนท์

โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสนับสนุนสุขภาวะองค์กร



สรรสาระองค์กรสุขภาพ
แนวคิดและกรณีตัวอย่าง : องค์กรไฟรู้ดี
(Happy Brain)



พสชนัน นรมทรไชนนหน้

โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสนับสนุนสุขภาพองค้กร

ส่วนที่ 1
แนวคิดและแนวทาง
องค์กรสุขภาวะ: องค์กรไม่รู้ดี
(Happy Brain)

องค์กรใฝ่รู้ดี Happy Brain

◆ ทักทาย..ทำความรู้จักกับ Happy Brain

องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นความสุขที่บุคลากรเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า คน คือ หัวใจขององค์กร การสร้างคนที่มีความสุขให้อยู่ร่วมกันประกอบด้วยความสุข 8 ประการ (Happy 8 : Happy Body/ Happy Heart/ Happy Soul/ Happy Relax/ Happy Brain/ Happy Money/ Happy Family/ Happy Society) หนึ่งในความสุขที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ Happy Brain (หาความสุข/ใฝ่รู้ดี) โดยแนวคิดที่สนับสนุนการจัดกิจกรรม Happy Brain ในองค์กร คือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการหรือองค์กร เป็นบริบทหนึ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการพัฒนาอาชีพผ่านการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยังมีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยค่อนข้างน้อย และมีผู้ใช้คำที่แตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) (อาชัญญา รัตน์อุบล, 2551; Boud, 2003; Tynjälä, 2008) การเรียนรู้ในบริษัท (Corporate Learning) (Dulworth & Bordonaro, 2005) การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Learning in the Working Place) (สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์, 2549)

หรือการเรียนรู้ในที่ทำงาน (दन्य पेयनपुठ्ठ, 2537) การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (Workplace Learning and Performance) (อาภรณ์ ภูวพยพันธุ, 2549) เป็นต้น เนื่องจากในช่วงศตวรรษที่ 20 ทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสะสมองค์ความรู้ ความรู้บางส่วนกลายเป็นทรัพย์สินที่มีการจดสิทธิบัตร และความรู้อีกส่วนเป็นสาธารณะสมบัติที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ สังคมในยุคนี้จึงเป็นสังคมยุคความรู้ ระบบเศรษฐกิจกลายเป็นเศรษฐกิจบนฐานความรู้ การดำเนินกิจกรรมทุกประเภทในประเทศไทยจึงถูกขับเคลื่อนโดยใช้ความรู้เป็นฐานของการพัฒนา การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือกิจกรรม Happy Brain จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทุกประเภท

ดังนั้นในบทความนี้จึงจะปูแนวความคิดของ Happy Brain เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงความหมายและขอบเขตของ Happy Brain หลักคิดที่ใช้ในการพัฒนา Happy Brain ซึ่งอิงฐานคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ความสำคัญของ Happy Brain กับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรแนวทางที่หลากหลายในการจัดกิจกรรม Happy Brain ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญในการประเมินผลและวิธีการประเมินผล การจัดกิจกรรม Happy Brain ปัจจัยที่ผลักดันความสำเร็จในการจัดกิจกรรม Happy Brain บทเรียนจากการจัดกิจกรรม Happy Brain ที่ผ่านมาขององค์กรในประเทศไทย และองค์กรต้นแบบด้าน Happy Brain ที่ได้รับการยอมรับด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท เอ็มปิส เอเชีย จำกัด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด เพื่อนำเสนอโมเดลสูตรสำเร็จในการจัดกิจกรรม Happy Brain

สำหรับองค์กรในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีผนวกกับบทเรียนจากการปฏิบัติขององค์กรในประเทศไทย รวมถึงมีการเปรียบเทียบแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain ตามขนาดองค์กรแต่ละขนาด ซึ่งบทความดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่กำลังสนใจและหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาการดำเนินงานของกิจกรรม Happy Brain โดยมีรายละเอียดดังนี้

◆ Happy Brain คืออะไร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ Happy Brain โดยพิจารณาจากความหมายของการปฏิบัติงานกับการเรียนรู้ว่า การปฏิบัติงานเป็นการหารายได้เลี้ยงชีพ ส่วนการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาตลอดระยะเวลาการทำงานซึ่งได้มาจากประสบการณ์การเป็นบุคลากร Happy Brain จึงเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะอย่าง และความสามารถทางเทคนิค เพื่อที่บุคลากรสามารถดึงมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจัดเป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะหนึ่ง ๆ ที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะที่ยุคคลมีการเปลี่ยนงาน ไปจนถึงเกษียณอายุงานและหลังจากนั้น เพราะการเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่สามารถทำให้เสร็จภายในคราวเดียว ซึ่งวิธีการเรียนรู้ความสามารถทางปัญญา และประสบการณ์ที่ผ่านมามีของบุคคลมีส่วนช่วยในกระบวนการด้วย (Boud & Garrick, 1999; Ashton & Sung (2002) นอกจากนี้ Happy Brain ยังเป็นการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และองค์กร เป็นการเรียนรู้

ที่ใกล้ชิดอยู่กับงาน และงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกี่ยวพันอยู่กับปัญหา เป็นความรู้ที่มีบริบท โดยใช้ปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงเป็นหลัก และมีได้ละเลยการเรียนรู้เกิดขึ้นในรูปแบบของกระบวนการทางจิตใจ เป็นการผสมผสานของรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ตาม อรรถาศัยที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่เกิดอย่างตั้งใจแต่ เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน เช่น การเป็นที่เลี้ยงคอยดูแลขณะปฏิบัติงาน หรือ การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะและการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) เช่น การฝึกอบรม รวมถึงการดึงความรู้ที่ได้จากการเรียนในระบบ โรงเรียนมาใช้โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน และปัจจัยอื่นในบริบทขององค์กรนั้นๆ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสามารถ นำมาใช้พัฒนางาน พัฒนาชีวิต ความต้องการที่แก้ไขปัญหาหรือพัฒนา สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดการเรียนรู้ (Edwards et al, 2004; ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2547)

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ให้ความหมายของ Happy Brain ว่า หมายถึง การที่มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้พัฒนาตัวเอง ตลอดเวลาจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพเพื่อให้เกิด ความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เรียนเพื่อรู้ มีปัญญาก้าวหน้า ในชีวิต มีความรู้ในงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา และสอนคนอื่นได้ในงานที่ตนรู้อีกก็ต้องเป็น ครูที่พร้อมจะสอนให้ความรู้กับคนอื่น ที่ผ่านมาองค์กรในประเทศไทย ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain เนื่องจากต้องการ

ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Work skill) อย่างไรก็ตามกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่นอกเหนือจากประเด็นการปฏิบัติงาน องค์กรก็ต้องการให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง (Life Skill) เช่น การดูแลสุขภาพตนเอง การออกกำลังกาย การทำอาชีพเสริมต่างๆ เป็นต้น (แผนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร, 2552)

ดังนั้น Happy Brain จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรตลอดระยะเวลาการทำงานในองค์กร กระบวนการนี้เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนผู้เรียน ผู้สอน และองค์กร ซึ่งกระบวนการเรียนรู้เน้นตัวที่บุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนหลักที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่เกิดอย่างตั้งใจ แต่เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ โดยบุคลากรนำประสบการณ์ส่วนบุคคลมาช่วยในกระบวนการพัฒนาทักษะทางการปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งเป้าหมายสำคัญของ Happy Brain คือการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน

◆ แนวคิดการพัฒนา Happy Brain บนฐานคิดการเรียนรู้ ในสถานประกอบการ

แนวคิดที่สนับสนุนการทำ Happy Brain ในองค์กร คือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) ซึ่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นพิจารณาได้หลายมิติ และตั้งอยู่บนหลายปรัชญา เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ ทฤษฎีการเรียนรู้ จิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาทางปัญญา นโยบายศึกษา ทฤษฎีการจัดการ สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งการเข้าใจทฤษฎีช่วยในการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่างๆ อธิบายผลลัพธ์ที่น่าเกิดขึ้น และทำนายถึงสิ่งที่เกิดขึ้น หากมีการดำเนินการในอนาคต ซึ่ง Frankena (1970 cited in Hager, 2003) ได้พัฒนาโมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการขึ้น โดยวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมกับปรัชญาทางการศึกษาและการนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ทางการศึกษา โมเดลดังกล่าวชื่อว่า Frankena's Model เกิดจากการประยุกต์ปรัชญาทางการศึกษา และการฝึกอบรมซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ทางการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม Frankena's Model เป็นโมเดลที่ครอบคลุมเนื่องจากการรวมเอา 5 ทฤษฎีที่มีความแตกต่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ (Experience-Based Learning) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Dewey (Dewey's Theory of Learning) แนวคิดการปฏิบัติงานจากการฝึกหัดทางวิชาชีพ (Argyris and Schon's Work on Professional Practice), ทฤษฎีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและการเรียนรู้แบบไม่ตั้งใจของ Marsick และ Watkin (Marsick and Watkin's Theory of Informal and Incidental

Learning) และปรัชญาทักษะทั่วไปกับเศรษฐศาสตร์ของ Carnevale และ Berryman (The “Generic Skill and Economics” Perspective of Carnevale and Berryman) โดยมีรายละเอียดดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 1 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (The Frankena’s Model)

จากภาพ Frankena's Model เกิดจากการผสมผสานของ 5 แนวคิด เกิดเป็น 5 องค์ประกอบที่มีกฎเกณฑ์ของตนเองในแต่ละกล่องตามแผนภาพ ดังนี้

กล่อง A จุดมุ่งหมายที่เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานหรือหลักปฏิบัติ (Basic Normative Aims or Principles) กล่าวถึง หลักการ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ในองค์กร

กล่อง B ข้อเท็จจริง ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง (Basic Factual, Philosophical, Theological Premises) กล่าวถึง พื้นฐานความเป็นจริง หรือหลักฐานทางทฤษฎีที่ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กล่อง C ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับการส่งเสริม (Knowledge, Skills, Attitudes to be Fostered) กล่าวถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ถูกส่งเสริมในการเรียนรู้ในองค์กร

กล่อง D วิธีการ (Methodological Premises) กล่าวถึง วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ ทักษะ และเจตคติเกิดขึ้น

กล่อง E วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Recommendations for Practices) กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่ใช้ได้ผล ที่ผู้จัดการศึกษาควรปฏิบัติตามเพื่อผลักดันให้การเรียนรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ Frankena's Model มีจุดเด่นเนื่องจากการให้รายละเอียดในการนำไปประยุกต์ใช้จริงสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและการนำมาใช้ในองค์กรไม่จำเป็นต้องใช้ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่สามารถดึงมาใช้แค่ 3 องค์ประกอบของโมเดลที่เลือกใช้ได้ 2 โมเดลและเป็นโมเดลที่ดีที่สุด คือ โมเดล ABC เป็นโมเดลเชิงปรัชญาเน้นที่แนวคิดทฤษฎี หมายถึงการจัดกิจกรรมพัฒนา

บุคลากรโดยยึดการดำเนินงานกิจกรรมตามแนวคิดทฤษฎีเป็นหลัก และโมเดล CDE เป็นโมเดลที่เน้นการนำไปปฏิบัติได้จริง หมายถึงการจัดกิจกรรมที่ยืดหยุ่น เน้นเป้าหมายการพัฒนาและความต้องการของบุคลากรและองค์กรเป็นหลัก ซึ่ง Frankena (1970 cited in Hager, 2003) ได้เสนอแนะ 3 ประการถึงการนำ Frankena's Model ไปใช้จริงในองค์กรว่าวิธีการที่ดีและสมบูรณ์ที่สุดคือการใช้โมเดล ABC และ CDE ควบคู่กันไป ส่วนการใช้โมเดล ABC เพียงอย่างเดียวทำให้เน้นหนักไปที่แนวคิดเพียงอย่างเดียวขาดวิธีการนำไปปฏิบัติสำหรับนักการศึกษาหรือผู้รับผิดชอบในองค์กร และการใช้โมเดล CDE เพียงอย่างเดียวทำให้ขาดแนวคิดทฤษฎีรองรับการปฏิบัติ ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อรองรับโมเดลการปฏิบัติ

ดังนั้นการอธิบาย Happy Brain บนแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงมีพื้นฐานหลักมาจากแนวคิดการศึกษาผู้ใหญ่และการเรียนรู้ รวมถึงจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาทางปัญญา นโยบายศึกษา ทฤษฎีการจัดการ สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ เป็นแนวคิดที่พิจารณาการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กับโลก เน้นให้บุคลากรได้เรียนรู้โดยยึดสิ่งที่เกิดขึ้นในบริบทของการปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ใช้ได้ในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง การส่งเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ประสิทธิภาพและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง ตัวองค์ความรู้ทักษะ และเจตคติที่ต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้วิธีปฏิบัติและการประเมินผล

ดังนั้น การจัดกิจกรรม Happy Brain ให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการใช้ทั้งโมเดล ABC และ CDE ควบคู่กันไป กล่าวคือ มีแนวคิด

ทฤษฎีรองรับ รวมถึงมีแนวทางที่ศึกษาแล้วว่านำไปปฏิบัติได้จริงและ
เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

◆ ความสำคัญของ Happy Brain กับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

Happy Brain เป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะหนึ่ง ๆ ที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะที่บุคคลเข้างาน ไปจนถึงเกษียณอายุงาน ซึ่งวิธีการเรียนรู้ ความสามารถทางปัญญา และประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลมีส่วนช่วยในกระบวนการด้วย ซึ่งเป็นแนวคิดที่องค์กรต่างๆ รวมถึงองค์กรในประเทศไทยให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการก่อเกิดเศรษฐกิจบนฐานความรู้ การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ (Internationalization) และโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดเศรษฐกิจบนฐานความรู้ที่เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับเศรษฐกิจใหม่ ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจ รวมถึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอาชีพและการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งประเด็นเหล่านี้้องค์กรทั้งเอกชนและภาครัฐไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ในประเด็นด้านความเติบโตของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ ซึ่งมีจุดเน้นที่แรงงานต้องอาศัยความรู้และทักษะสูง ใช้ความรู้เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจด้วยการใช้ทักษะและการเรียนรู้ในการเพิ่มคุณค่าและการผลิต มุ่งพัฒนาที่ตัวผลิตภัณฑ์ มีการวิจัยและการพัฒนาในระดับสูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ การให้คุณค่ากับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาระบบเปิดและตลาดแรงงาน และ

แนวคิดการใช้องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance Working Organization: HPWO) โดยเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการมาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสูญเสียผลผลิตน้อยที่สุด ซึ่งเป็นประเด็นที่ค่อนข้างท้าทายองค์กรในการที่วางแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งหมดสามารถทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันบุคลากรมีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเช่นกัน อันเป็นผลมาจากการศึกษาที่สูงขึ้นและการเติบโตในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรจึงต้องการหลักประกันทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการรักษาข้อมูล รวมถึงความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work-life balance) ในขณะที่งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะลดขนาดให้เล็กลง เพื่อความคล่องตัว บุคลากรมีงบประมาณจำกัดและไม่สามารถใช้เวลานานไปเข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงมีงานวิจัยสนับสนุนว่ามีช่องว่าง (Gap) ระหว่างความรู้ของบุคลากรที่องค์กรต้องการกับความรู้ที่ติดตัวบุคลากรมาจากการศึกษาในระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย เป็นต้น เป้าหมายหลักของ Happy Brain คือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับความต้องการของบุคลากรและองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการสร้างองค์ความรู้ และการถ่ายโยงการเรียนรู้ในองค์กร การลงทุนสนับสนุนการเรียนรู้จะตอบแทนกลับมาในรูปของตัวเงินจากผลกำไร และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เชิงรุกภายในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และระบบการ

ปฏิบัติงาน (Ashton & Sung, 2002; Cliffore & Thorpe, 2007; Rothwell, Lindholm & Wallick, 2003; Tynjälä, 2008)

การผลักดันให้เกิดการเรียนรู้แบบ Happy Brain จึงมีอัตราเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากเหตุแห่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผนวกกับแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร องค์กรจึงมีการลงทุนในมนุษย์และคาดหวังให้สิ่งที่ลงทุนไปนั้นกลับมามีผลตอบแทนองค์กร สังคม และประเทศชาติ นักบริหารต่างยอมรับว่าความสำเร็จในการประกอบการหรือการปฏิบัติงานใด ๆ นอกจากอาศัยเครื่องมือและระบบการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคลหรือปัจจัยตัวบุคคลมีความสำคัญยิ่งกว่าคุณสมบัติของบุคลากรที่ย่อมอยู่เหนือคุณภาพของเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและทันสมัยที่สุดเสมอ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (อำนวยการ แสงสว่าง, 2544) ปัจจุบันองค์กรจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้พัฒนาทักษะการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะในสายวิชาชีพ ทักษะด้านการจัดการ หรือวิชาชีพทางช่างฝีมือบุคลากร บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งมีคุณลักษณะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (Cascio, 1998; Cliffore & Thorpe, 2007) สอดคล้องกับที่ Rothwell, Lindholm และ Wallick (2003) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างองค์ความรู้ และการถ่ายโยงการเรียนรู้ในกลุ่ม ทีมงาน และองค์กรให้เกิดขึ้น เห็นผลตอบแทนเป็นรูปธรรมที่ได้จากการลงทุนในรูปของ

ตัวเงิน และยังเป็น การส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ในเชิงรุกภายในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลหรือความเหมาะสม สอดคล้องกันทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ นอกจากนี้การเรียนรู้ใน องค์กรยังเป็นสิ่งที่จำเป็นพื้นฐานที่ช่วยการพัฒนาความมั่นคงทาง เศรษฐกิจ โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร ได้แก่ การจัดให้ผู้ปฏิบัติการได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ ใน ระยะเวลาที่เหมาะสม และเพื่อจุดประสงค์ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติ งานตามหน้าที่ได้ดีขึ้น และส่งเสริมให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้า ด้วย กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบ ด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาด้านอื่น ๆ (Nadler & Nadler, 1994)

ที่ผ่านมามององค์กรในประเทศไทยมีรูปแบบการจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain ที่หลากหลาย ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain คือ บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์กร เห็นได้จาก การที่องค์กรให้ออกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้ง ในประเด็นที่เกี่ยวกับงานและการพัฒนาตนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ใน ขณะที่องค์กรก็พึงพอใจในผลตอบแทนที่ลงทุนเพื่อจัดฝึกอบรม หรือการเชิญวิทยากรมาบรรยายในโอกาสต่างๆ เห็นได้จากการเพิ่มขึ้น ของผลผลิต การมีของเสียในกระบวนการผลิตลดลง การลดอุบัติเหตุ จากการใช้เครื่องจักรในการปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากร ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนากิจกรรม Happy Brain ในองค์กร อาจพิจารณาได้ใน 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองของ การศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การจัดการเรียนรู้

ในองค์กรเป็นสิ่งแรกที่เราควรให้การพัฒนา ก่อนการพัฒนา ระบบ การปฏิบัติงานหรือเครื่องจักร เนื่องจากองค์กรที่พัฒนาความสามารถ ในการแข่งขัน ต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการเรียนรู้ มีทักษะ และเจตคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้บทบาท ของเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ ส่วนอีกมุมมองหนึ่ง คือ มุมมองด้านเป้าหมายขององค์กร ในปัจจุบันการมีบุคลากรมีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้ระบบงานที่วางไว้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลตอบแทนในรูปผลประกอบการขององค์กร

◆ แนวทางที่ง่าย ๆ และหลากหลายในการจัดกิจกรรม

Happy Brain ขององค์กร

การสร้าง Happy Brain ในองค์กรนั้นมีวิธีการที่ค่อนข้าง ยืดหยุ่นและหลากหลาย Marsick & Watkins (1996) ได้นำเสนอวิธีการ เรียนรู้ต่อเนื่องในองค์กรซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการ ปฏิบัติงานไว้ รวม 7 วิธีการ กล่าวคือ สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแข่งขันการเรียนรู้ ให้อำนาจแก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม และสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่ง Clifforde & Thorpe (2007) ได้เสนอเพิ่มเติมถึงการทำให้ค่าใช้จ่ายสำหรับการ พัฒนาบุคลากรให้ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าต้องผนวกทั้งการฝึกอบรมและการ เรียนรู้เข้าด้วยกัน โดยการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากร มีทักษะใหม่ มีความรู้และเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่การเรียนรู้

ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่องค์กร และได้รวบรวมวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นในบริบทขององค์กรไว้ถึง 23 วิธี ซึ่งในทันทันจะมี การยกตัวอย่างแนวปฏิบัติของแต่ละองค์กรประกอบเพื่อให้เห็น แนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้นในการเรียนรู้แต่ละวิธี ซึ่งเป็น แนวปฏิบัติที่องค์กรในประเทศไทยได้ใช้ในการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Practices) ในบริบทของการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มากกว่าเพียงแค่ลงมือปฏิบัติ แต่เป็นการเรียนรู้ในวงจรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือประสบปัญหาเดียวกัน รวมกลุ่มกันเพื่อประยุกต์ทฤษฎีลงสู่การปฏิบัติ ใช้การถามคำถามและ มีการสะท้อนกลับสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป ปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพื่อแก้ปัญหาได้ บุคลากรได้รวมกลุ่มกันโดย ออมาจากหลายหน่วยงาน จึงได้เรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง มีลักษณะคล้ายชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เดอะ สยาม เซรามิค กรุ๊ป อินดัสทรีส์ จำกัด ใช้ วิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานโดยเน้นบุคลากรเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ (Small Group Action Learning) เพื่อใช้ในการควบคุมต้นทุนผันแปร และพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้คือ บุคลากรมีความรู้และทักษะ การแก้ปัญหาเพิ่มขึ้น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีรายได้ก่อน หักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และชำระเงินกู้ ได้สูงขึ้นอันเกิดมาจากการลดต้นทุน

2. การฝึกงานหรือฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน (Apprenticeships & Pre-service Training) เป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นตามที่ต้องการ ต้องการ อาจเป็นการฝึกงานโดยรับทุนรัฐบาลหรือองค์กรจัดการฝึกงาน ขึ้นเองในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผนวกเอาวิธีการฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) มาใช้ควบคู่กันไป บุคลากรได้รับเงินเดือนในขณะที่ฝึกงานและได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการพัฒนาทักษะที่ขาดอยู่และเตรียมพร้อมทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทมงคลชัยพัฒนา จำกัด (บริษัทที่สำนักงานจัดการทรัพย์สินส่วนพระองค์ถือหุ้น 100%) ขายส่งผลไม้และผักจำหน่ายผลิตภัณฑ์โครงการพัฒนาส่วนพระองค์ มีการฝึกอบรมทีมงานขายก่อนการลงปฏิบัติงานจริง โดยเชื่อว่าทักษะ ต้องใช้การฝึกฝน ต้องได้ลองปฏิบัติ จึงมีการจำลองให้ใกล้เคียงเหมือนเหตุการณ์จริงมากที่สุด มีสินค้าจริง โดยพนักงานขายต้องอธิบายข้อมูลผลิตภัณฑ์เพื่อแสดงถึงความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การตอบคำถาม เทคนิคการตอบข้อโต้แย้ง เรื่องราคา การจําราคาขายปลีกขายส่ง เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกซื้อขายในแต่ละคู่แล้ว จะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมีวิทยากร 2 คน และผู้บริหารอีก 1 คน ซึ่งบุคลากรขาย ได้ฟังจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองเพื่อนำไปพัฒนาทักษะการขายต่อไป

3. การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะด้าน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน อาจเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานหรือนอกสถานประกอบการ แต่มีการวางแผนและดำเนินการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ วิธีการเรียนรู้ตรงกับความต้องการ

ของบุคลากรผู้เรียน มีความยืดหยุ่นในในด้านเวลาและสถานที่ และยัง
เป็นวิธีที่บุคลากรกับหัวหน้างานได้สร้างสัมพันธภาพและเรียนรู้ร่วมกัน
ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มมิตรผล เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ
อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลมีการพัฒนาการสอนงานให้เป็นระบบ โดย
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเป็น E-Coaching โดยผู้สอนงาน
(Coach) ผู้สอนงาน (Coach) และผู้รับการสอนงาน (Coachee) ต้อง
เพิ่มชื่อเข้าสู่ระบบ e-coaching รวมถึงข้อมูลบุคลากร ผลประเมินจาก
แบบประเมินต่างๆ ก่อนและหลังการสอนงาน และแบบประเมินสำหรับการ
การวางแผนสอนงาน ซึ่งทำให้มีฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการติดตามประเมิน
ความก้าวหน้าและผลจากการสอนงานได้อย่างเป็นระบบ

4. การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นวิธีการที่หัวหน้างาน
เสริมพลัง (Empower) บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยการให้
บริหารจัดการหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ด้วยการใช้ทักษะที่มีอยู่และ
ความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ บุคคลได้เรียนรู้ มีความมั่นใจ
และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ควรใช้เมื่อบุคลากรได้รับ
ตำแหน่งใหม่ หรือใช้สร้างความท้าทายในงาน ยกตัวอย่างเช่น จากผล
การศึกษาบุคลากรธนาคารพาณิชย์ที่จัดอยู่ในเจนเนอเรชันวาย (ผู้ที่เกิด
ระหว่างปี พ.ศ.2521-2533) ในจังหวัดขอนแก่นจำนวน 385 คน พบ
ว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับค่านิยม ของ
ตนเองหรือทำในสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทำอยู่บ่อยๆ จะเกิดความรู้สึกว่ามี
การเล่นพรรคเล่นพวก มีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร หรือเชื่อว่าองค์กร
ไม่อยากให้บุคลากรได้ดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างๆ ดัง
นั้นผู้บริหารควรมีการป้องกันเพื่อไม่ให้บุคลากรเจนเนอเรชันวาย
เหล่านั้นเกิดความตั้งใจลาออกต่อองค์กร โดยการสร้างการรับรู้ให้บุคลากร

เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการส่งเสริมและให้โอกาสในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานให้ตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. การอภิปรายกลุ่ม (Discussion Boards and Groups) เป็นการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกัน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนแนวคิด แก้ปัญหาหรืออาศัยความร่วมมือของกลุ่ม โดยจัดในลักษณะเวทีพูดคุยที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในปัจจุบันการเรียนรู้ออนไลน์นิยมใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการประชุมทางไกล ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ทำให้สามารถได้ผู้ร่วมอภิปรายที่หลากหลายและลดข้อจำกัดด้านระยะทาง ยกตัวอย่างเช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับอู่ทกภัยของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจีโมเดล ที่ได้จัดตั้งต้นแบบการจัดตั้งศูนย์การจัดการเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤติ (Business Continuity Management : BCM) โดยการใช้ ICT ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานและประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันนอกออฟฟิศในช่วงเกิดวิกฤติ เช่น ระบบการเชื่อมต่อเครือข่ายเสมือนส่วนตัว โดยใช้โครงสร้างของเครือข่ายสาธารณะ (Virtual Private Network หรือ VPN) ระบบ air card ระบบการประชุมทางไกล (Teleconference) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อออกแบบ และเตรียมรับมือในสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลให้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สามารถส่งมอบสินค้าบริการ สัญญาให้กับลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ นักลงทุน รวมทั้งบุคลากรได้เป็นอย่างดี และสามารถในการช่วยเหลือชุมชน และผู้ประสบอุทกภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอสซีจีโมเดลจะดูแลบุคลากรใน 4 ระยะ เริ่มจากระยะการแจ้งเตือน ตลอดจนการเตรียมระบบป้องกัน ระยะของการร้องขอให้เข้าไปช่วยเหลือเมื่อภาวะวิกฤติ

เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานและองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานและใช้ซอฟต์แวร์ของบุคลากรทั่วโลก

7. การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (Drama-Based Learning) ผู้เรียนได้ดูการแสดง ในที่นี้ตัวละครอาจเป็นบุคลากรในองค์กรหรือตัวละครจากภาพยนตร์ จากนั้นผู้เรียนแสดงบทบาทสมมติตามสิ่งที่ได้ชม นิยมใช้กับการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลหรืออาชีพด้านการให้บริการลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายฝึกอบรมบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบิน ศูนย์ฝึกลูกเรือการบินไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีการพัฒนาบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความพร้อมและเป็นไปตามมาตรฐานสากล หลักสูตรจะใช้ระยะเวลาหลายเดือนก่อนอนุญาตให้บุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินออกไปปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะมีการให้ชมวีดิทัศน์และตัวอย่างจากครูฝึก จากนั้นจะจำลองสถานการณ์บนเครื่องบินให้บุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินได้ฝึกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการเสิร์ฟอาหาร การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการดูแลผู้โดยสารเมื่อเครื่องบินขัดข้อง เป็นต้น โดยเนื้อหาการฝึกอบรมพื้นฐานประกอบด้วย Thai Culture, Aviation, Rules & Regulations, Thai Manner & Etiquette, Drill Practice, Dry Run & Practice, 14 CFR & Part 382, Aviation Security, Equipment, Food & Beverage, Safety & Emergency Training, Technical Know How, AEC- CRM, First Aid & Medical Training, Impressive Personality, Aircraft และ Manual & Handbooks รวมถึงเปิดโอกาสให้ลูกเรือจากสายการบินอื่นมารวมฝึกอบรมด้วย

8. การสอนงานผู้บริหาร (Executive Coaching) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวมีลักษณะเหมือนการสอนงาน

ทุกประการ หากแต่แตกต่างกันในส่วนที่ผู้สอนงานมักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงหรือเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร และผู้ถูกสอนงานเป็นผู้จัดการอาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูง และประเด็นที่เรียนรู้มุ่งไปที่หัวข้อที่สนใจมากกว่าพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ที่มีการวางยุทธศาสตร์ด้านการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยตลอดระยะเวลาหลายปี ที่ผ่านมาของการอบรมผู้บริหารระดับสูง จะมีผู้บริหารที่ได้รับการจัดอันดับไว้ 3-4 คน เพื่อเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้ประสบปัญหา ทางบริษัทฯ จะเข้าไปช่วยด้วยการให้คำแนะนำเพิ่มเติมในส่วนขาด และจะมีผู้สอนงานจากภายในและภายนอก เข้ามาสอนงานให้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดทำหลักสูตรให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับบุคลากรจนถึงระดับผู้บริหาร ที่เรียกว่า Banpu Leadership Development Program โดยหลักสูตรดังกล่าว จะมีผู้สอนงานคอยสอนงานกลุ่มเล็กอย่างใกล้ชิด (Group Coaching Support)

9. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงมุ่งไปที่การให้คำแนะนำทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตด้วยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเหมือนเป็นผู้คอยช่วยเหลือบุคลากร มีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแตกต่างจากการสอนงานที่มุ่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งภายใต้ระบบดังกล่าวจะมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่กำหนดให้บุคลากรใหม่ในช่วง 1 ปีแรก

ต้องมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและผู้บังคับบัญชา ที่ผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี เพื่อเป็นที่ปรึกษาและแบบอย่าง ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่

10. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการสร้างเครือข่าย บุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และแนวคิดในลักษณะทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ โดยอาจใช้วิธีการพบปะกันหรือใช้อินเทอร์เน็ต ยกตัวอย่างเช่น ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative and Design Center : TCDC) ได้จัดเทศกาลนามบัตรครั้งที่ 2 "มหกรรม สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ" โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ TCDC เป็นเพียง ตัวกลางและให้สถานที่รวบรวมนามบัตรนับหมื่นใบจากแวดวง อุตสาหกรรมการออกแบบกราฟิกดีไซเนอร์ ผู้ประกอบการ สถาปนิก ช่างภาพ นักออกแบบเว็บไซต์ โรงกลึง นักวาดภาพประกอบ คนทำเสื้อ ยืดและอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา ทำความรู้จัก และ เลือกที่จะพัฒนาธุรกิจต่อยอดการลงทุนให้คุ้มค่าสูงสุด โดยผู้ที่สนใจ สามารถเข้าร่วมงานเพื่อพบปะกับเจ้าของนามบัตรต้องส่งนามบัตรของตนเองอย่างน้อย 300 ใบ และ/หรือ ส่งพร้อมผลงาน ที่ต้องการโชว์โดยไม่จำกัดรูปแบบ เพื่อให้พันธมิตรทางธุรกิจได้มาเลือกค้นหาได้

11. การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job-Training) เป็นวิธีการ เรียนรู้ที่เก่าแก่ที่สุดในองค์กรและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการเรียนรู้ เกิดขึ้นในขณะที่บุคลากรกำลังทำงานในสถานการณ์จริง ได้รับ ประสบการณ์ตรงและสามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้โดยตรง บุคลากรสามารถเรียนรู้ในรูปแบบที่ตนเองถนัดและประหยัดเวลา เนื่องจากไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกจากการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่าง เช่น ศูนย์นวัตกรรมเพื่อคนพิการทางสติปัญญา (ABLE) เป็นโมเดลธุรกิจ

เพื่อสังคมบนความร่วมมือของ 3 องค์กรจิตสาธารณะ อันได้แก่ สมาคมเพื่อคนพิการทางสติปัญญา กิจการเพื่อสังคมไนส์คอร์ป และกลุ่มบริษัทเซ็นทรัลเทเลคอร์ปอร์ชั่น มีพันธกิจหลักที่จะมุ่งสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้ผู้พิการทางสติปัญญาได้มีงานทำอย่างยั่งยืนและเป็นหนึ่งในเสียงสะท้อนของการเปลี่ยนแปลงให้แก่ทั้งคนพิการ ผู้ปกครอง ภาครัฐ ภาคเอกชน และทุกๆ คนในสังคมให้หันมาร่วมกันสร้างสรรค์สังคมแห่งการเปิดโอกาสต่อคนพิการ โดยศูนย์นวัตกรรมเพื่อคนพิการทางสติปัญญาจะมีรูปแบบการดำเนินงานเปรียบเสมือนกับ ศูนย์บ่มเพาะพัฒนาศักยภาพ (Incubation Center / Capacity Building) โดยจะเน้นหนักที่กระบวนการฝึกฝนแบบการฝึกอบรมในงาน กระตุ้นต่อมให้ผู้พิการได้รู้จักต่อสู้และสนุกกับชีวิต สามารถทำงานจริง และสร้างรายได้ให้กับตนเองอย่างเต็มภาคภูมิ

12. การทัศนศึกษาหรือการเรียนรู้นอกรั้วสถานที่ (Outdoor education/ learning) เป็นการจัดกลุ่มบุคลากรไปเรียนรู้นอกรั้วองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นิยมใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การแก้ปัญหา หรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่เหมาะสม สอดคล้องต่อแผนความก้าวหน้าเติบโตในสายอาชีพ โดยจัดให้มีการอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้ระบบสมรรถนะ (Competency-Based Development) เพื่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement)

13. การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพและการควบคุมดูแลวิชาชีพ (Professional Membership & Professional Supervision) โดย

องค์กรวิชาชีพจะสร้างและรักษามาตรฐานของวิชาชีพ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการที่สนับสนุนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของวิชาชีพหนึ่งๆ โดยเฉพาะวิชาชีพที่ต้องได้รับการดูแลและประเมินอยู่เสมอ รวมถึงให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้จากการที่องค์กรวิชาชีพมีการเสนอข่าวสาร การให้ความรู้ด้านกฎหมายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การกิจกรรมสำหรับสมาชิก เว็บไซต์และการฝึกอบรมวิชาชีพ มักเป็นวิชาชีพทางด้านสุขภาพ งานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้คนและงานสังคม ยกตัวอย่างเช่น อาชีพวิศวกร จะมีการให้สมัครเป็นสมาชิกโดยต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ มีสัญชาติไทย ได้รับปริญญาประกาศนียบัตร หรือวุฒิปัตรเทียบเท่าปริญญาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ที่สภาวิศวกรรับรอง กรณีสมาชิกวิสามัญ ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพวิศวกรรม ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมมีด้วยกัน 4 ระดับ โดยขอบเขตของงานก็จะกว้างขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นตามลำดับ ได้แก่ ภาควิศวกรพิเศษ ภาควิศวกรสามัญวิศวกร วุฒิวิศวกร โดยต้องผ่านการทดสอบความรู้ในหมวดวิชาพื้นฐานทางด้านวิศวกรรม และหมวดวิชาวิศวกรรมหลักเฉพาะสาขา เมื่อสอบผ่าน ต้องสมัครอบรมความรู้เกี่ยวกับความพร้อมในการประกอบวิชาชีพ และต้องมีการต่ออายุและสมัครสมาชิกเมื่อครบกำหนด

14. การปฏิบัติงานแบบโครงการ (Projects) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมงานในโครงการขององค์กร เพื่อที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการผลักดันให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ รวมถึงยังเป็นการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลด้วย ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของเซเว่น อีเลฟเว่น ที่มีการจัดประกวดผลงานนวัตกรรม ภายใต้โครงการ “ปลาฝูงใหญ่” ปี 3 ซึ่งเงินรางวัล 300,000 บาท เพื่อเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ผู้บริโภค และบริษัท โดยโครงการ “ปลาฝูงใหญ่” จัดขึ้นเป็นปีที่ 3 ด้วยแนวคิดนวัตกรรมไม่สิ้นสุด เป็นการรวบรวมผลงานนวัตกรรมจากสายปฏิบัติการ โดยแต่ละโครงการจะเริ่มต้นจากบุคลากรร้านเห็นปัญหา แล้วมีแนวความคิดริเริ่มในการรวมกลุ่มแก้ไขปัญหานั้นๆ และนำไปทดลองเบื้องต้น แล้วเห็นว่าสามารถทำได้จริง เกณฑ์ในการพิจารณาส่งเรื่องเข้าประกวด ต้องเป็นสิ่งใหม่ ไม่เคยมีใครทำมาก่อน มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เป็นประโยชน์ต่อสังคม ลูกค้า และบริษัท และต้องสามารถขยายผลไปปฏิบัติที่ร้านอื่นๆ ได้ด้วย โดยในปี 3 มีบุคลากร ซีพี ออลล์ ให้ความสนใจส่งเรื่องเข้าประกวดกว่า 3,000 เรื่อง ผ่านเกณฑ์จนเหลือ 208 เรื่อง แล้วเข้าสู่ขั้นตอนการเลือกเฟ้นสรรหาจากคณะกรรมการด้านนวัตกรรม กระทั่งในที่สุดคัดเลือกให้เหลือเพียง 8 เรื่องหรือ 8 โครงการ ซึ่งมีทั้งโครงการที่เป็นนวัตกรรมด้านการลดทรัพยากร นวัตกรรมการบริหารจัดการสินค้า นวัตกรรมเพิ่มยอดขาย เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้นำไปสู่การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนต่างๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยปลูกฝังให้บุคลากรสังเกตและมองเห็นโอกาสในการปรับปรุงให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

15. การให้คุณวุฒิ (Qualification) เป็นการเรียนรู้โดยจัดการฝึกอบรมขึ้นในองค์กร หรือส่งบุคลากรไปเรียนในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพที่มีการประเมินอย่างรัดกุมและเป็นระบบ เพื่อ

ให้บุคลากรได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือคุณวุฒิทางวิชาชีพระดับชาติ (National Vocational Qualifications : NVQs) อันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้และการคิดเชิงวิพากษ์ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เอ็มเคเรสโตรองต์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้จัดโครงการทวิภาคีโดย ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จังหวัดลพบุรีและจังหวัดนครปฐม บุคลากรที่สนใจศึกษาจะเสียค่าเรียนเล่าเรียนภาคการศึกษาละ 1,000 บาท และสามารถผ่อนชำระโดยหักจากเงินเดือน โดยบุคลากรจะเรียนภาคทฤษฎีวิชาสามัญ เช่น บัญชี การเงิน ที่สถาบันการศึกษาและมาฝึกปฏิบัติที่ร้านโดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้สอนและส่งคะแนนการประเมินผลไปที่สถาบันการศึกษา ปัจจุบันมีบุคลากรเข้าร่วมโครงการและสำเร็จการศึกษาจากโครงการทวิภาคีอย่างต่อเนื่อง

16. การฝึกสะท้อนกลับ (Reflective Practice) ตามแนวคิดของ Kolb (1984) ที่เสนอวงจรการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่บุคคลพิจารณาถึงประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ สะท้อนประสบการณ์ จนได้เป็นแนวคิดใหม่ และนำไปทดลองใช้ ยกตัวอย่างเช่น โครงการ “Morning Brief” โดยบริษัท โกลบอล เทล มาร์เก็ตติ้ง แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจการจัดการงานขายทางโทรศัพท์ (Tele-Marketing) ทางด้านบัตรเครดิต สินเชื่อ และประกันชีวิตให้กับบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทมุ่งสร้างช่องทางการสื่อสารเป้าหมายและความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน โดยการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันระหว่างบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เป็นโครงการที่จัดขึ้นในทุกหน่วยงานที่บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วม ซึ่งผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดคุยเปิดใจกัน

สื่อสารในเรื่องที่เป็นปัญหาหรือประเด็นต่างๆ ก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ทุกวัน วันละครึ่งชั่วโมง โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะรับฟังด้วยความจริงใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้ใช้ประสบการณ์ของตนเองช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน เนื่องจากลักษณะงานของบริษัทต้องมีการติดต่อกับลูกค้าจำนวนมากและเน้นการทำยอดขายเป็นทีม กิจกรรมดังกล่าวจึงช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมให้มีความราบรื่นและสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

17. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) โดยการสับเปลี่ยนงานจะเป็นการบุคลากรลองไปปฏิบัติงานในฝ่ายอื่น แต่ยังคงอยู่ในหน่วยงานเดิม ส่วนการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานเป็นการให้บุคลากรลองไปปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรอื่นชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในหน่วยงานที่ตนเองสังกัด เพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง และทักษะใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ในหน่วยงานภาครัฐที่มีการสับเปลี่ยนข้าราชการไปช่วยราชการในหน่วยงานอื่นๆ ส่วนบริษัทข้ามชาติต่างๆ ที่จะมีการให้ยืมตัวบุคลากรจากสำนักงานใหญ่ไปสอนงาน หรือถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่บริษัทที่เป็นสาขา หรือบริษัทที่เป็นสาขาให้ยืมตัวบุคลากรไปปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ โดยจะมีข้อตกลงเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนจากสำนักงานใหญ่และบริษัทที่เป็นสาขาที่เหมาะสมตามผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ

18. การเรียนด้วยตนเอง (Self-Study) เป็นวิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่บุคลากรค้นหาข้อมูลหรือเตรียมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง โดยใช้วิธีการอ่านหนังสือ ใช้อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม วีดีโอ โทรทัศน์ วิทยุ การสะท้อนกลับและการวิพากษ์ หรือการสังเกต

ซึ่งผู้เรียนรับผิดชอบตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์ที่เรียนรู้ วิธีการ และมี การประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ อาหาร จำกัด (มหาชน) ตระหนักดีถึงการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ ตลอดชีวิตที่สนับสนุนความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องของ บุคลากร จึงได้จัดตั้งซีพีเอฟ เทรนนิ่ง เซ็นเตอร์ (CPF Training Center- CPFTC) ขึ้น เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกกระดับ ทุกสายวิชาชีพให้ “เก่งงาน เก่งคน เก่งธุรกิจ” และบริษัทยังมีระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่รวบรวมความรู้ด้านต่างๆ ที่มีคุณค่า เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรง่ายต่อการเข้าถึงและเรียนรู้ ด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถและผลการดำเนินงาน โดยปัจจุบันมีข้อมูล หนังสือ หรือเอกสารต่างๆ มากกว่า 50,000 ชุด ในระบบ CPF Knowledge Management และนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation) ที่ให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ในทุกที่ทุกเวลา ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website, e-Learning และ Interactive Simulation เป็นต้น

19. การติดตามสังเกต (Job Shadowing) เป็นการที่บุคลากร ใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเฝ้าสังเกตบุคลากรอีกผู้หนึ่งถึงการทำงานในแต่ละวัน สามารถสอบถามข้อสงสัยได้ แต่ไม่ต้องลงมือกระทำ งานดังกล่าว มักใช้กับการให้บุคลากรติดตาม/สังเกตผู้บริหารเพื่อเตรียม ตนเองในการขึ้นเป็นผู้บริหารต่อไป ยกตัวอย่างเช่น สำนักงาน ก.พ. ได้ บรรจุมิติการติดตามสังเกตเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการพัฒนา ข้าราชการ และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนด แนวทางการพัฒนาบุคลากรว่า ร้อยละ 20 ของเวลา ทรัพยากรและ งบประมาณ ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้

การเตรียมความพร้อมรับ AEC เทคโนโลยีการเสริมกำลังโครงสร้าง อาคารและสะพาน การบริหารจัดการและนวัตกรรมระบบราง นวัตกรรมอาคารป้องกันแผ่นดินไหว เป็นต้น

22. การฝึกอบรมเป็นคอร์ส (Training Courses) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก โดยจัดกลุ่มบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมเฉพาะประเภทเดียวกัน จากนั้นพิจารณาวิทยากร มาสอน เป็นวิทยากรภายในหรือนอกองค์กรแล้วแต่ความเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีศูนย์ฝึกอบรมของ ธนาคารกรุงเทพ ที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้านแก่ บุคลากรทุกคนของธนาคาร ด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) สำหรับบุคลากรทั่วไปจนถึงหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยการจัดสัมมนา เวิร์กช็อป และการบรรยายต่างๆ อย่างหลากหลาย ตั้งแต่เรื่องการเงินและการบัญชี การบริหารบุคลากร การสนทนาภาษาอังกฤษ การบริหารงานสาขา ระบบบัญชี การวิเคราะห์การเงิน การบริการลูกค้า และความรู้ด้านอื่นๆ และมีการจัดฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) จำเพาะตาม ลักษณะงานต่างๆ ให้เลือก เพื่อให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองและมีโอกาส เสาะแสวงความคิดที่มีคุณค่าอันจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ธนาคาร กรุงเทพได้ต่อไป

23. การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning Methods) เมื่อในองค์กรมีการเรียนรู้จากวิธีที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 22 วิธีทำให้องค์กรเกิดเป็นการเรียนรู้ในระดับองค์กร โดยองค์กรต้องเพิ่มเติมการจัดระบบการจัดการความรู้ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ ใช้ อินทราเน็ตเป็นสื่อในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปราย พัฒนา

กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือเครือข่ายมาแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอื่นๆ แจ่มให้ทราบถึงความสามารถเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของการเรียนรู้ในระดับองค์กร

ดังนั้น การสร้าง Happy Brain ในองค์กรจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่องค์กร การกำหนดวิธีการจัดกิจกรรม Happy Brain จึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร บางตำแหน่งอาจเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะที่บุคลากรใหม่หรือการฝึกทักษะเฉพาะอาจใช้วิธีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา โดยวิทยากรอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร และในปัจจุบันการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวปฏิบัติเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับองค์กรในประเทศไทย หากแต่ยังขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุม ส่งผลให้องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงยึดการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบเดิมๆ ที่ตนเองถนัดเพียงบางวิธีเท่านั้น เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน เป็นต้น

◆ การประเมินผลและวิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรม

Happy Brain

การประเมินผลการจัดกิจกรรม Happy Brain ไม่ใช่เพียงการจัดกิจกรรมระยะสั้นที่จบโครงการแล้วเริ่มโครงการใหม่ หากแต่กิจกรรม Happy Brain เป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรต้องมีการลงทุนระยะยาวและดำเนินการอย่างเป็นวงจร ดังนั้นการประเมินผลการจัดกิจกรรม Happy Brain จึงต้องดำเนินการบนฐานคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนมากกว่าเป็นเพียงค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป จึงต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปโดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) หรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ ภายหลังจากได้ลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปแล้ว การประเมินกิจกรรม Happy Brain จึงเป็นส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งต้องดำเนินการประเมินทั้งก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรม Happy Brain ดังนี้

1. ก่อนการดำเนินการจัดกิจกรรม Happy Brain เป็นการประเมินในลักษณะหาความจำเป็นของการเรียนรู้ ดังที่ Cliffore & Thorpe (2007) กล่าวว่ากิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ ต้องมีการหาความจำเป็นในการเรียนรู้ โดยปกติบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความสามารถ แต่ขาดซึ่งความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดในช่วงเวลาหนึ่งๆ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานจึงต้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดความจำเป็นของ

ในองค์กร ต้องมีสิ่ง que แสดงให้เห็นว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่สูญเปล่าและส่งผลกระทบบททางบวกต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ความมีชื่อเสียงขององค์กร การประเมินการเรียนรู้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ประสบการณ์และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การเรียนรู้เป็นเครื่องช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยวิธีการประเมินการเรียนรู้ในองค์กรที่ดีที่สุด ได้แก่

2.1 การวัดความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ปฏิบัติการตอบสนองทางบวกจากบุคลากร หมายถึงเขาได้เกิดการเรียนรู้และนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 การวัดที่พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ โดยควรวัดในขณะที่เกิดการเรียนรู้ และวัดถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

2.3 การประเมินในภาพรวมโดยเว้นระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งในหัวข้อการประเมินพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยตัวชี้วัดการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ ซึ่ง Tynjälä (2008) ได้ศึกษาพบว่า สิ่ง que บุคลากรได้เรียนรู้ในสถานการณ์ประกอบการมีเป็นจำนวนมาก โดยสามารถพิจารณาในรูปของผลลัพธ์จากการเรียนรู้ 8 ประเภท ได้แก่ ผลจากการปฏิบัติงาน (Task Performance) ความตระหนักและความเข้าใจ (Awareness and Understanding) การพัฒนาตนเอง (Personal Development) การปฏิบัติงานเป็นทีม (Teamwork) บทบาทในการปฏิบัติงาน (Role Performance) ความรู้เชิงวิชาการและทักษะ

(Academic Knowledge and Skill) การตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) และอำนาจการตัดสินใจ (Judgement) และที่สำคัญหากองค์กรมีความพร้อมด้านเครื่องมือ การวัด ควรมีการประเมินผลกระทบในภาพรวมต่อองค์กร และพิจารณาเป็นตัวเลขในด้านความคุ้มค่าของเงินที่ลงทุนไปเพื่อจัดการเรียนรู้ในองค์กร (Return of Investment : ROI)

ดังนั้นการจัดกิจกรรม Happy Brain ถือเป็นการลงทุนชนิดหนึ่งเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เมื่อพิจารณาในแง่ของการลงทุนจึงต้องให้ความสำคัญมากกว่าเพียงค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป จึงต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งควรดำเนินการเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะก่อนการดำเนินการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการประเมินในลักษณะหาความจำเป็นของการเรียนรู้ และหลังการดำเนินการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการประเมินผลการดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยการประเมินถึงความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ที่ของสิ่งที่ได้เรียนรู้ วัดที่พฤติกรรมของบุคลากรที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ และประเมินภาพรวมโดยเว้นระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปโดยพิจารณาจากผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

◆ ปัจจัยอะไรที่เป็นเคล็ดลับผลักดันความสำเร็จในการจัดกิจกรรม Happy Brain

ในประเด็นด้านปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการผลักดัน Happy Brain ในองค์กรนั้น ธรรมชาติของการจัดกิจกรรม Happy Brain เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบริบทของการปฏิบัติงาน จึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sambrook (2006) ที่ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในองค์กร พบว่าการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในองค์กรต้องอาศัยปัจจัย 3 กลุ่มได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors) ที่ประกอบไปด้วย ตัวองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร ภาวะกดดันในงาน ภาระงาน และโอกาสการเรียนรู้
2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน (Operational Factors) เป็นบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และลักษณะขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เป็นต้น โดยปัจจัยย่อยเหล่านี้มีความพร้อมรับมือกับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ การได้มาซึ่งความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร สามารถสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม Eraut (2004) ได้เสนอถึงประเภทของความรู้ที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดเตรียมไว้สำหรับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความรู้ทางทฤษฎี (Theoretical knowledge) ความรู้ด้านวิธีการ (Methodological knowledge) ความรู้ด้านการปฏิบัติและเทคนิค

(Practical Skills and Techniques) ทักษะทั่วไป (Generic Skills) และความรู้ทั่วไปในอาชีพนั้นๆ (General Knowledge about the Occupation) ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องบูรณาการความรู้ทุกอย่างเข้าด้วยกัน และต้องนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้ได้ โดยต้องมีการนำความรู้ทั้ง 5 ประเภทมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุม ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

2.1 การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work related) สิ่งที่น่าสนใจให้บุคลากรเรียนรู้ต้องเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและเห็นประโยชน์ชัดเจนในบริบทการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งงาน และได้รับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

2.2 การพัฒนาตัวบุคลากรในประเด็นต่างๆที่นอกเหนือจากงาน (Personal development) สิ่งที่น่าสนใจให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ได้แก่ การได้พัฒนาตนเอง การเรียนในสิ่งที่บุคลากรพอใจ และพัฒนาความมั่นใจในตนเอง

2.3 การให้การศึกษา (Education) สิ่งที่น่าสนใจให้บุคลากรเข้ามาศึกษาในระบบโรงเรียนอีกครั้ง ได้แก่ การได้รับคุณวุฒิและการได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

3. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบที่เรียนรู้ของทั้งบุคลากรทุกระดับในองค์กร มีแรงจูงใจที่เรียน มีเวลาที่เรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมั่นใจที่เรียนรู้

เมื่อกำหนดกลยุทธ์และวิธีการที่ผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์กร ในขณะเดียวกันองค์กรต้องพัฒนาสภาพแวดล้อม

ในองค์กรให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสภาพแวดล้อมในองค์กรรูปแบบหนึ่งๆ ไม่สามารถสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ได้ การที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และตำแหน่งงานซึ่งบุคลากรแต่ละบุคคล มีสถานภาพดังกล่าวแตกต่างกัน ความท้าทายของการเรียนรู้ในองค์กร จึงอยู่ที่การพัฒนาบริบทการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของ บุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละบุคคลมีส่วนร่วม และมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร มีการเรียนรู้โดยยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง ความรู้เกิดขึ้นจากกระบวนการทางสังคมและตัวบุคลากร องค์กรจึงเปรียบเสมือน สถานที่แห่งการเรียนรู้ ในบางองค์กรไม่ได้หมายความว่าทุกตำแหน่ง มีโอกาสเรียนรู้ในระดับที่เท่ากัน ซึ่งมีโอกาส 3 ประเภทที่สนับสนุน บรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร การที่องค์กรเปิดโอกาสบุคลากรได้สร้าง ความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และการเปิดโอกาสให้ได้ศึกษา ความรู้ทางทฤษฎีผ่านการเรียนรู้นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ที่อยู่บนฐานของประจักษ์นียบัตร ถึงแม้มีงานวิจัยสนับสนุน ว่ามีช่องว่างระหว่างความรู้ของบุคลากรที่องค์กรต้องการกับความรู้ ที่ติดตัวบุคลากรมาจากการศึกษาในระบบโรงเรียน จึงต้องมีการสนับสนุน ให้บุคลากรเรียนรู้เพิ่มเติมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร แต่การเรียนรู้ ในองค์กรบางส่วนยังคงต้องดึงความรู้ที่ได้จากการเรียนในระบบ โรงเรียนมาใช้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทในการทำ หน้าที่การถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) อันเป็นการปลูกฝัง วัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติในฐานะสมาชิกหนึ่งขององค์กร ส่งเสริมให้มี

การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคลโดยการส่งบุคคลไปฝึกงาน การนำความรู้ออกมาภายนอกตัวบุคคล (Externalization) โดยการเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนโดยใช้การบรรยาย การผสมผสาน (Combination) โดยการนำความรู้ที่ชัดเจนมาดัดแปลงให้ชัดเจนขึ้น โดยการจัดทำเป็นเอกสาร และการนำความรู้ไปใช้ในงาน (Internalization) โดยการนำความรู้ที่ชัดเจนที่กลั่นกรองจากตัว บุคคลากรผนวกเข้าไปเป็นความรู้ในองค์กรอีกครั้งผ่านการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Cliffore & Thorpe, 2007 ; Tynjälä, 2008)

ดังนั้น ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการผลักดัน Happy Brain ในองค์กรจึงต้องอาศัยการสนับสนุนทั้งจากปัจจัยองค์กร ปัจจัย ด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคลากรที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และ องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนานั้นตัวบุคลากรสามารถนำไปใช้ได้จริง ภายใต้อาการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับกล่าวคือ บุคลากรใน ระดับผู้บริหาร (Top-level) ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ การนำ ค่าจากการเรียนรู้ไปสู่องค์กร และใช้แก้ปัญหาต่างๆ ส่วนบุคลากร ระดับทีมงานและบุคคล (Team and individuals) สนับสนุนในด้าน การเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ วิธีการและทักษะที่ช่วยให้ บุคลากรด้วยกันพัฒนาและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยผลลัพธ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ในองค์กร คือ ความรู้ที่ถือเป็น ทรัพย์สินขององค์กร และในขณะเดียวกันต้องทำให้บุคลากรเห็นว่า ความรู้ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่พวกเขา และเกิดประโยชน์ต่อ ทุกฝ่ายในองค์กร

ส่วนที่ 2
กรณีตัวอย่าง: องค์กรไม่รู้ดี
(Happy Brain)

กรณีตัวอย่าง : จวดกรไฟรั้ว

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain ที่ผ่านมาจากองค์กรในประเทศไทยที่ได้จากการสืบค้นในฐานข้อมูล Happy 8 Menu ภายใต้เว็บไซต์ www.happy-workplace.com และอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งจากผู้บริหารและผู้ที่ได้รับผิดชอบหลักในการดำเนินกิจกรรม Happy Brain จากองค์กรต้นแบบด้าน Happy Brain เพื่อให้องค์กรที่สนใจจะยกระดับการจัดกิจกรรม Happy Brain มองเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กรตนเอง

ในส่วนของกรณีตัวอย่างจากองค์กรต่างๆในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร จากการศึกษาแนวปฏิบัติในเชิงแนวคิดทฤษฎีที่พบว่า มีแนวทางการจัดการเรียนรู้จำนวน 23 วิธี ซึ่งได้มีการยกตัวอย่างประกอบในหัวข้อ “แนวทางที่ง่าย ๆ และหลากหลายในการจัดกิจกรรม Happy Brain ขององค์กร” ดังกล่าวมาแล้วในส่วนที่ 1 ซึ่งมุ่งเน้นในบริบทของการปฏิบัติงานและการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ได้เน้นว่าเป็นกิจกรรมพัฒนาความสุขในองค์กร แต่เมื่อลอง วิเคราะห์กิจกรรมสร้างความสุขในองค์กร ในฐานข้อมูลกิจกรรม Happy 8 Menu ภายใต้เว็บไซต์ www.happy-workplace.com จากจำนวนองค์กรทั้งสิ้น 811 องค์กร พบว่า มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขให้แก่บุคลากรด้าน Happy Brain จำนวนทั้งสิ้น 55 โครงการ

โดยเหตุผลที่องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain เนื่องจากต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่นอกเหนือจากประเด็นการปฏิบัติงาน องค์กรก็ต้องการให้บุคลากรมีองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง เช่น การดูแลสุขภาพตนเอง การออกกำลังกาย การทำอาชีพเสริมต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain คือ บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร เห็นได้จากการที่องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเด็นที่เกี่ยวกับงานและการพัฒนาตนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ในขณะที่องค์กรก็พึงพอใจในผลตอบแทนจากเงินที่ลงทุนเพื่อจัดฝึกอบรมหรือการเชิญวิทยากรมาบรรยายในโอกาสต่างๆ เห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของผลผลิต การมีของเสียในกระบวนการผลิตลดลง การลดอุบัติเหตุจากการใช้เครื่องจักรในการปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์แนวทางการจัดกิจกรรมด้าน Happy Brain ขององค์กรทั่วไปในประเทศไทย สามารถจำแนกออกเป็นจำนวน 8 แนวทางซึ่งเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางในเชิงทฤษฎี กล่าวคือ

1. การจัดฝึกอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัติงาน (Work Skill) โดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะทางวิชาชีพและให้ความรู้ในประเด็นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งบุคลากรเข้าศึกษาดูงานในต่างประเทศ
2. การจัดฝึกอบรม/เรียนรู้ในประเด็นเกี่ยวกับทักษะชีวิต (Life Skill) โดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมทักษะเสริมที่นอกเหนือจาก

การปฏิบัติงาน อาจเป็นการปฏิบัติงานอดิเรก ทักษะทางสังคม ทักษะการใช้ชีวิต การทำบัญชีครัวเรือน การดูแลสุขภาพ การขับขี่ปลอดภัย หรือการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

3. การพัฒนาระบบการสอนงานและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Coaching and Mentoring)

4. การให้โอกาสไปศึกษาต่อ โดยการให้บุคลากรมีโอกาสดูแลศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษาโดยองค์กรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับในลักษณะทวิภาคี บุคลากรสามารถผ่อนชำระค่าเล่าเรียนโดยหักจากเงินเดือน เมื่อศึกษาครบหน่วยกิตบรรยายแล้ว จึงกลับมาเก็บหน่วยกิตประสบการณ์วิชาชีพที่องค์กร

5. การพัฒนาระบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) สำหรับบุคลากร เช่น การจัดตั้งห้องสมุด โดยบางองค์กรใช้วิธีรับบริจาคหนังสือ การจัดทำเว็บไซต์และระบบ E-learning หรือการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

6. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) โดยให้บุคลากรพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งที่น่าสนใจจะระหว่างกัน ในบรรยากาศที่มีความสนุกสนาน เป็นกันเอง และมีการบันทึกความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ความรู้เหล่านั้นในการปฏิบัติงานได้

7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรพบปะผู้บริหารเพื่อรับทราบนโยบายการปฏิบัติงาน และแจ้งประเด็นปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน การประชุมในสายงาน การจัดกิจกรรม Morning Talk หรือ Morning Brief ที่บุคลากรจะมีโอกาสได้พูดคุยกันสั้นๆ ก่อนเริ่มงาน โดยมีหัวหน้างานรับฟังด้วยความตั้งใจ และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

8. การกำหนดระบบรางวัล (Reward System) ที่จูงใจให้บุคลากรพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้เต็มประสิทธิภาพ การมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่คิดค้นนวัตกรรมให้แก่องค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง

อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาเชิงลึกจากองค์กรที่มีความโดดเด่นและได้รับการยอมรับด้านการพัฒนาบุคลากรพิจารณาเป็นรายกิจกรรมจะพบว่า กิจกรรมด้าน Happy Brain เป็นกิจกรรมที่องค์กรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นปกติ โดยผสมผสานกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน โดยโครงการเหล่านี้อาจไม่ต้องใช้งบประมาณใดๆ หรือใช้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น รวมถึงการให้ความรู้ในมิติด้านองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง (Life skill) ก็เป็นประเด็นที่หลายๆ องค์กรให้ความสำคัญ นอกเหนือจากความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน และค่อนข้างมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางในเชิงทฤษฎี กล่าวคือ ลดการจำนวนการฝึกอบรมในชั้นเรียนลง และเพิ่มการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานผ่านการใช้ระบบพี่เลี้ยง ระบบโค้ช การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การทำโครงการ โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านสมาร์ตโฟนหรืออุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ ซึ่งกรณีตัวอย่างจากองค์กรต้นแบบจำนวนทั้ง 4 องค์กร มีรายละเอียดดังนี้

“ ถ้าทุกคนในองค์กรมีความสุข ทุกคนก็จะมีใจ
ที่จะสร้างสรรค์องค์กรสู่ความสำเร็จ
ธุรกิจทุกวันนี้ต้องปรับตัวได้เร็ว เห็นโอกาสมาก่อนคนอื่น
คนทุกคนที่นี้ต้องพร้อมกับการปรับตัว
พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ”

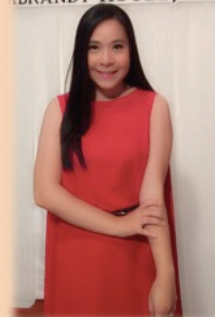
คุณยุทธภูมิ ดุลยบัณฑิต
กรรมการผู้จัดการ



“ Happiness ไม่เท่ากับ Productivity
แต่ถ้าเราให้ใจคนทำงาน ก็จะได้ใจ
เราต้องเข้าใจความหลากหลาย
เอาความต่างของแต่ละคนมาหลอมรวมกัน ”

คุณธีรภา บุญยะประดับ
ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร

BRANDT HOTEL, BA



◆ ทักทาย Say Hi กับเอ็มบิส เอเชีย

บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยวางเป้าหมายของบริษัทในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner) ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในประเทศไทย จัดรูปแบบขององค์กรให้มีความเป็นพลวัต เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เพื่อส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะทุกเวลาและทุกแนวทางที่ลูกค้าต้องการ โดยให้บริการที่หลากหลายจากบุคลากรมืออาชีพเฉพาะด้านที่เข้าใจพลวัตที่หลากหลายของธุรกิจแต่ละประเภท ปัจจุบันบริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ดำเนินธุรกิจใน 3 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจบริการงานด้านอุตสาหกรรม (MBiz Industrial Services) โดยจะให้บริการเครื่องจักรกลการบำรุงรักษาโซลูชันท่อและท่อเทคโนโลยีเครื่องมือสำหรับงานอุตสาหกรรมและอุปกรณ์ ธุรกิจที่ปรึกษา (MBiz Consulting) โดยจะให้บริการปรึกษาด้านการสื่อสารองค์กร กลยุทธ์การตลาดเชิงกิจกรรม การวางแผนกลยุทธ์การใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ และการวิจัยตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค และธุรกิจสื่อ (MBiz Media) โดยจะให้บริการด้านสื่อโฆษณา สื่อประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการอีเวนต์และงานเปิดตัวต่างๆ การจัดนิทรรศการ และการผลิตมัลติมีเดียต่างๆ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด มีฐานลูกค้าในธุรกิจที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการบิน ธุรกิจยานยนต์ โรงแรมและธุรกิจบริการต่างๆ โดยมองความต้องการเฉพาะของลูกค้าเป็นหลัก ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในธุรกิจ

◆ ความสุขในที่ทำงานแบบเอ็มบิส เอเชีย

ถึงแม้บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด เป็นธุรกิจขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise : SMEs) แต่ว่าคุณยุทธภูมิ ดุลยบัณฑิต กรรมการผู้จัดการ หรือ “คุณเอ็ม” จะให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากรเป็นอันดับแรกๆ โดยมีความเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นผลมาจากบุคลากรที่มีความสุข เมื่อใดที่บุคลากรในองค์กรมีความสุข บุคลากรก็จะมีใจทุ่มเทสร้างสรรค์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่จุดเริ่มต้นคือองค์กรต้องให้ “ใจ” กับบุคลากรก่อนสิ่งเหล่านี้เป็นผลสะท้อนซึ่งกันและกัน (Action – Reaction) การให้ใจบุคลากรดูเหมือนไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้บริหารหลายๆ คน

แนวทางการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานแบบง่ายๆ สไตลล์คุณเอ็ม ที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด คือ การบริหารจัดการองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ทำงานร่วมกันแบบให้เกียรติ คุณเอ็มจะให้เกียรติบุคลากรทุกคน โดยการเรียกค่านำหน้าว่า “คุณ” อยู่ร่วมกันเหมือนครอบครัว ไม่ได้มีการแบ่งแยกชนชั้นในบริษัท ดังนั้นบุคลากรจะกล้าที่จะเข้ามาพูดคุยปรึกษาและเติมที่ในระหว่างการทำงาน เหมือนกับบริษัทให้ใจบุคลากร บุคลากรก็จะให้ใจกับบริษัท สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว งบประมาณในการดูแลบุคลากรอาจไม่ได้มากมายเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ แต่เรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการก็ต้องดูแลให้มากพอที่จะจูงใจบุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรและสามารถใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข ซึ่งก็จะวกกลับมาที่แนวคิดที่คุณเอ็มยึดถือเสมอ คือ ในฐานะองค์กรต้อง “ให้” ก่อน แล้วจะได้สิ่งตอบแทนคืนจากบุคลากรเอง เช่น มีการจ่ายเบี้ยเลี้ยงนักศึกษาฝึกงาน ทั้งที่อาจจะไม่ต้องจ่ายก็ได้ แต่แนวคิดการ “ให้” ก่อน รวมถึงสภาพแวดล้อม

การทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่นและสนุกสนาน ทำให้ปัจจุบันมีนักศึกษาจำนวนมากทำเรื่องขอมาฝึกงานที่บริษัท รวมถึงในแต่ละปีจะมีนักศึกษาต่างชาติขอมาฝึกงาน ทำให้เกิดความหลากหลาย (Diversity) ทีเดียว และนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่น่าสนใจหลายโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด จะมีกิจกรรม Reunion ที่ทางบริษัทจัดเป็นประจำทุกปี บุคลากรที่เคยทำงานและลาออกไปจะกลับมาร่วมเกือบทุกปี ถึงแม้ลาออกไปแล้วเป็นสิบปีก็ยังกลับมาร่วม ที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด จะมีความเป็นครอบครัวและมิตรภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ

ถึงแม้คุณเอ็ม ย้ำเสมอว่าความสุขที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด เกิดขึ้นง่ายๆ ในทุกสถานการณ์แต่เมื่อลองพิจารณานโยบาย/แนวปฏิบัติ/ กิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการดูแลบุคลากร จะพบว่าค่อนข้างครอบคลุมตามแนวคิด Happy 8 ของ สสส. ยกตัวอย่างเช่น

- Happy Body การซื้อประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรให้มากกว่าที่กฎหมายแรงงานกำหนด

- Happy Heart ผู้บริหารจะเน้นเรื่องการให้ใจกับพนักงานก่อน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

- Happy Relax การอนุญาตให้บุคลากรใช้งาน Facebook และการซื้อปิ้งออนไลน์ได้เต็มที่ หากแต่ต้องนำทักษะบางอย่างมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับบริษัท

- Happy Brain การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากสถานการณ์จริงในการทำงานและการเรียนรู้จากเครือข่ายทางธุรกิจต่างๆ

- Happy Soul หลักการดำเนินธุรกิจบนฐานคุณธรรมและจริยธรรม เน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดให้ลูกค้า และเน้นสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่าการโจมตีหรือแย่งชิงทางธุรกิจ รวมถึงกิจกรรมทางศาสนา เช่น การทำบุญร่วมกันในวันเกิดบริษัท เป็นต้น
- Happy Money ถึงแม้เป็นธุรกิจขนาดย่อม แต่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงว่าพนักงานจะต้องสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้
- Happy Family คุณเอ๋มจะดูแลพนักงานและครอบครัวอย่างทั่วถึง คุณเอ๋มจะไปร่วมงานบวชของพนักงาน เมื่อพนักงานเจ็บป่วย คุณเอ๋มจะไปเยี่ยมด้วยตนเองและมอบเงินช่วยเหลือ
 - การมอบเงินช่วยเหลืองานศพ การมอบของขวัญรับขวัญบุตรของพนักงาน เป็นต้น
- Happy Society กิจกรรมที่ทางเอ๋มบิสช่วยเหลือสังคมเป็นประจำ คือการบริจาคเพื่อสนับสนุนทีมกู้ภัย หรือการอุปการะ เด็กด้อยโอกาส เป็นต้น



รูปภาพที่ 1 การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารและบุคลากร
ในอีเวนต์ต่างๆ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการที่บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข คือ อัตราการลาออก (Turn Over Rate) ค่อนข้างต่ำมาก บุคลากรร้อยละ 80 จะทำงานนาน 5-10 ปี บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัดจะมีการแสดงให้บุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน ว่าถึงแม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่บุคลากรจะมีความก้าวหน้าในอาชีพสูง (Career Path) โดยความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร คือ การเติบโตไปกับบริษัท ซึ่งบุคลากรทุกคนจะทราบว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปกับบริษัทและสามารถเลือกแนวทางการเติบโตที่เหมาะสมกับตนเอง นอกจากนี้สิ่งที่พบเห็นได้ยากในองค์กรอื่นๆ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด คือการออกไปเป็นผู้ประกอบการ บุคลากรที่มีศักยภาพจะเรียนรู้และออกไปทำธุรกิจในสายที่ตนเองถนัดและกลับมาเป็นคู่ค้าทางธุรกิจกับ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ซึ่งถือว่าบริษัทค่อนข้างประสบความสำเร็จและมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ในอนาคต

◆ Happy Brain แบบเรียนรู้ง่ายๆ ใช้งานได้จริงๆ ที่เอ็มบิส เอเชีย

บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากการที่บริษัทดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจบริการงานด้านอุตสาหกรรม ธุรกิจที่ปรึกษา และธุรกิจสื่อ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัดจะมีการแสดงให้บุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจนว่าถึงแม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่บุคลากรจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรคือการเติบโตไปกับบริษัท บุคลากรทุกคนจะทราบว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปกับบริษัทและสามารถเลือกแนวทาง

การเติบโตที่เหมาะสมกับตนเอง เช่นการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร และการมีผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น หรือหากยังไม่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่ง สามารถทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมและรับผิดชอบงานที่ท้าทายขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่พบเห็นได้ยากในองค์กรอื่นๆคือความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด คือ การออกไปเป็นผู้ประกอบการ บุคลากรที่มีศักยภาพจะเรียนรู้และออกไปทำธุรกิจในสายที่ตนเองถนัดและกลับมาเป็นคู่ค้าทางธุรกิจกับ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด เช่น บุคลากรบางคนอาจออกไปทำธุรกิจรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Catering) ธุรกิจจัดไฟ เป็นต้น ด้วยความที่อยู่กันเหมือนครอบครัว บุคลากรบางคนที่เราออกไปแล้วไม่สามารถทำงานที่องค์กรใหม่ได้ไม่ว่าเหตุผลใดก็ตาม สามารถกลับมาทำงานที่ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ได้อีกครั้ง บางครั้งก็เป็นเพื่อนร่วมงานชักชวนให้กลับมา



รูปภาพที่ 2 ความท้าทายของบุคลากรของเอ็มบิส เอเชีย ที่ต้องมีการเรียนรู้และแบ่งบทบาทของตนเองที่หลากหลายในแต่ละโปรเจ็ค

ในด้านกระบวนการดำเนินงานด้าน Happy Brain หรือ การพัฒนาบุคลากรของ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด นั้น เริ่มต้นจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ถือว่าเป็นคนเก่ง ซึ่งคนเก่งในที่นี้อาจไม่ได้เก่งที่สุด แต่สามารถพิจารณาจากหลายมิติ เช่น ผลการศึกษาที่ดี อันแสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ประสบการณ์การทำงาน และการทำกิจกรรมระหว่างเรียน ทักษะคติที่กระหายจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมีความรับผิดชอบ ความสามารถในการเข้าสังคม การทำงานเป็นทีมและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ถึงแม้เป็นคนเก่งแต่ไม่สามารถทำงานเป็นทีม ก็อาจจะไม่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท โดยในกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) และเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง ในบริบทของการทำงาน (Authentic Learning) โดยในแต่ละปีได้จัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรไว้ไม่มาก ซึ่งจุดนี้ถือเป็นข้อจำกัดหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise : SMEs) แต่อย่างไรก็ตามบริษัทมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่ง โดยหลักๆ แนวทางการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการจะเน้นการเรียนรู้จากงานที่ทำ และประสบการณ์จริง การเรียนรู้เป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจที่ต้องทำงานร่วมกันในแต่ละโครงการ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) และระบบพี่เลี้ยง เช่น การพัฒนาบุคลากรใหม่จะมีพี่เลี้ยงคอยประกบ ถ้าพี่เลี้ยงไปทำงานก็จะให้บุคลากรใหม่ไปเรียนรู้จากหน้างาน การจัดอีเวนท์ต่างๆ และมอบหมายให้รับผิดชอบในงานหน้าที่ต่างๆ ให้ดีที่สุด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและสัมมนาต่างๆ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน

รวมถึงการเรียนรู้กับองค์กรภายนอก และพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายที่สะดวกต่อการประสานงานและสร้างเครือข่ายธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งเครือข่ายค่อนข้างสำคัญกับการทำธุรกิจปัจจุบัน สามารถแบ่งปันผลประโยชน์กันในบางส่วน รวมถึงสามารถนำเอาจุดแข็งมาเปรียบเทียบและพัฒนาบริษัท



รูปภาพที่ 3 บุคลากรใหม่รวมถึงนักศึกษาฝึกงานจะได้รับโอกาสในการลงไปเรียนรู้จริงในงานต่างๆ

นอกจากนี้ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ยังเชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานปกติ ต้องคิดและเข้าใจธรรมชาติของบุคลากร เปลี่ยนบางวิกฤตให้เป็น

โอกาส ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมติโซเซียลของบุคลากร เป็นประเด็นที่ห้ามคนรุ่นใหม่ค่อนข้างยาก และมักตกเป็นเหยื่อการตลาด บางบริษัทใช้วิธีบล็อกไม่ให้เข้าเฟซบุ๊ก อินสตาแกรมในที่ทำงาน เพื่อลดผลกระทบของพฤติกรรมติโซเซียลกับการทำงาน แต่ที่บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด อนุญาตให้ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ได้เต็มที่ เล่นเฟซบุ๊กและช้อปปิ้งออนไลน์ได้เต็มที่ แต่ให้โจทย์บุคลากรไปช่วยกันคิดว่าถ้ามีงบประมาณในการประชาสัมพันธ์บริษัท 10,000 ดอลลาร์สหรัฐ จะใช้สื่อไหนและใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท โครงการลักษณะนี้ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดการระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิด และเกิดนวัตกรรมในการทำงาน

นวัตกรรมล่าสุดในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด คือ การรับนักศึกษาฝึกงานจากประเทศฮ่องกง ปกติบริษัทมีนักศึกษาไทยเลือกมาฝึกงานเป็นอันดับต้นๆอยู่แล้ว เนื่องจากมีการให้เบี้ยเลี้ยง มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่อบอุ่น สนุกสนานและมีงานที่ทำทนายให้ฝึกรับผิดชอบ ในช่วงที่เข้าใกล้สู่การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บริษัทให้ความสำคัญกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอยู่แล้ว และได้มองถึงโอกาสทางธุรกิจที่จะขยายไปต่างประเทศ งานของบริษัทในปัจจุบันก็มีการใช้ภาษาต่างประเทศอยู่แล้ว แต่การรับนักศึกษาฝึกงานจากประเทศฮ่องกงทำให้เกิดการพูดคุยสื่อสารภาษาอังกฤษที่บริษัท จากที่บุคลากรบางคนไม่กล้าพูดภาษาอังกฤษ ก็ได้พูดภาษาอังกฤษมากขึ้นในชีวิตประจำวัน เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงการติดต่อประสานงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและการปรับตัวของบุคลากร บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากนักศึกษาฝึกงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาฐานข้อมูลด้วยกันและเทคโนโลยีใหม่ๆ

ในอนาคตอาจมีการรับนักศึกษาฝึกงานด้านไอทีจากประเทศบังคลาเทศ และประเทศอินเดีย นักศึกษาฝึกงานด้านการตลาดจากประเทศฟิลิปปินส์ นักศึกษาฝึกงานด้านการจัดการจากประเทศฮ่องกงและสิงคโปร์ จะก่อให้เกิดการผสมผสานวัฒนธรรมและเกิดโอกาสทางธุรกิจที่จะขยายไปยังประเทศเหล่านั้น



รูปภาพที่ 4 บุคลากรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมเพื่อออกแบบอีเว้นท์ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายรวมถึงการตั้งคู้ค่าและเครือข่ายพันธมิตรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม

ผลลัพธ์การพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม คือ จะเห็นได้ว่าบุคลากรทุกคนกระตือรือร้นและสนุกสนานกับการปฏิบัติงาน มีความพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทของธุรกิจ ปัจจุบันบริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด มีบุคลากรจำนวน 10 คนแต่ยังคงมีผลประกอบการเท่าเดิมหรือมากขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงที่มีบุคลากรจำนวน 25 คน มีธุรกิจเพิ่มเป็น 3 ประเภท นั่นหมายถึงบุคลากรมีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มสูงขึ้นเป็นเท่าตัว อีกทั้งสามารถ

ใช้ประโยชน์จากเครือข่าย บุคลากรที่ออกไปทำธุรกิจส่วนตัวโดยใช้
การจ้างงาน/ ใช้บริการจากภายนอก (Outsourcing) การทำธุรกิจ
ร่วมกันและแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ซึ่งถือว่าบริษัทค่อนข้างประสบความสำเร็จและมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้
ในอนาคต

◆ เคล็ดลับความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคเล็กๆน้อยๆ

ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการสร้างความสุขขององค์กร คือ
การที่ผู้นำต้องตระหนักว่าความสุขของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหาร
ต้องเป็นผู้ริเริ่มที่จะทำให้บุคลากรมีความสุข สำหรับองค์กรขนาดเล็ก
ความสุขเป็นเรื่องง่ายๆ ที่เกิดขึ้นได้ทุกขณะในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติ
งาน การให้เกียรติกันในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ
งานที่เหมือนครอบครัว สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรอยากมาทำงานและ
ทุ่มเทให้กับองค์กร

ในด้านปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการพัฒนา
บุคลากรนั้น บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจขนาดย่อม
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในบริษัท จะเน้นเรื่องเป้าหมายของธุรกิจ
เป็นหลัก เช่น การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือสัมมนา หัวข้อต้อง
เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่ลงทุนเพื่อ
การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
ส่วนในด้านอุปสรรคการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจไม่ใช่อุปสรรคที่บริษัท
เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ได้รับผลกระทบมากมายนัก อาจจะต้องประสบ
บ้างนานๆ ครั้ง ประเด็นแรกคือ ปัญหาด้านเงินเดือนเรอชั่น บุคลากรที่

ทำงานเป็นเวลานานและมีอายุมากขึ้นจะค่อนข้างต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า ในช่วงที่บริษัทที่บริษัทต้องการเปลี่ยนแปลงหรือก้าวไปข้างหน้า และอีกประเด็นหนึ่ง คือการที่บุคลากรรุ่นใหม่ไม่ได้มีความรักและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ไม่เหมือนบุคลากรชาวญี่ปุ่นที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมาก เมื่อบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกด้าน แต่เมื่อมีโอกาสบุคลากรบางคนซึ่งเป็นจำนวนน้อยมากอาจจะรับงานจากลูกค้าไว้เอง แทนที่จะส่งงานเข้าระบบของบริษัท รวมถึงบุคลากรฝ่ายขายยังมีการแยกออกไปตั้งบริษัทของตนเองและมาแย่งงานกับ บริษัท เอ็มปิส เอเชีย จำกัด

◆ Tips & Tricks สำหรับองค์กรเอกชนอื่นๆ

ข้อเสนอแนะต่อองค์กรเอกชนอื่นๆ ในการสร้างความสุขขององค์กร คือ ต้องเริ่มที่ผู้บริหาร และทำให้บุคลากรมีความสุขจนหลอมรวมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร ในฐานะของผู้บริหารต้องมองและเข้าใจความหลากหลายของบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเข้าใจความสุขในมุมมองของบริษัทเอกชนต้องโยงเข้ากับการปฏิบัติงานให้ได้ ดังนั้นเมื่อมองเห็นความหลากหลาย ต้องสามารถดึงจุดแข็งภายใต้ความหลากหลายเหล่านั้นมาหลอมรวมกันและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรด้วย

ส่วนข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร องค์กรต้องพิจารณาว่าการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆนั้นตอบโจทย์องค์กรหรือไม่ ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าในการลงทุน

พัฒนาบุคลากร ต้องมีการค้นหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need assessment) สิ่งทีฝึกอบรมต้องสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงท้ายที่สุดการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรนอกจากจะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแล้ว บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มองว่าองค์กรเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ในฐานะของบุคลากรแล้วไม่ได้ให้กับองค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่ในขณะเดียวกันองค์กรมีสิ่งตอบแทนกลับมายังบุคลากร ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

+*+* ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณยุทธภูมิ ดุลยบัณฑิต(คุณเอ็ม) กรรมการผู้จัดการ และคุณธีราภา บุญยะประดับ (คุณศรีม) ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด สำหรับการพูดคุยที่เป็นกันเองและการแชร์เทคนิคที่น่าสนใจของการสร้างคนเก่งในแบบฉบับองค์กรเล็กแต่อบอุ่นแบบครอบครัว+*+*



บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ : บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย บางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

โทรศัพท์ : 0-2586-3333, 0-2586-4444

เว็บไซต์ : www.scg.co.th

“

ที่เอสซีจี...เราอยากให้พนักงานมาทำงานอย่างมีความสุข เหมือนบริษัทเป็นบ้านหลังที่สอง พนักงานทุกคนทุกระดับบอญกันแบบพี่น้อง ระบบพี่สอนน้องจึงใช้ได้ผลมาก และเรามองการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการลงทุนระยะยาว โดยในแต่ละปีเราจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ไว้เยอะมาก ซึ่งหากมีความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางธุรกิจ คนของเอสซีจีทุกคนต้องพร้อมรับมือ

”

คุณประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย
Deputy Managing Director -

SCG Learning Excellence Co.,Ltd



◆ ทำความรู้จักกับอาณาจักรเอสซีจี

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่คุ้นเคยกันในนาม “เอสซีจี” เป็นองค์กรที่มีประวัติยาวนาน ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2456 ตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยเริ่มจากธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ และได้ขยายธุรกิจออกไปในผลิตภัณฑ์อื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น กระเบื้องมุงหลังคา เหล็กหล่อ คอนกรีต กระจก เป็นต้น ปัจจุบันเอสซีจี มีธุรกิจ ใน 4 กลุ่ม ได้แก่ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Cement-Building Materials) ซึ่งผลิตและจัดจำหน่าย ปูนซีเมนต์ ปูนสำเร็จรูป คอนกรีตผสมเสร็จ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต ปูนซีเมนต์ขาว วัสดุทนไฟ ผลิตภัณฑ์หลังคา กระเบื้องเซรามิก แผ่นฝ้าและผนัง สุขภัณฑ์ บล็อกปูถนน

ผนวกกันความร้อน รวมทั้งดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่าย ผ่านเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายและระบบค้าปลีก เอสซีจี เคมิคอลส์ (SCG Chemicals) ดำเนินธุรกิจด้านเคมีภัณฑ์โดยผลิตและจำหน่าย เคมีภัณฑ์ครบวงจร ตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ ชั้นกลาง ได้แก่ สไตรีนโมโนเมอร์ พีทีเอ และเอ็มเอ็มเอ และขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ โพลีเอททิลีน โพลีโพรไพลีน โพลีไวนิลคลอไรด์ และโพลิสไตรีน โดยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ และเป็นผู้ผลิตชั้นนำในภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก เอสซีจี แพคเกจจิ้ง (SCG Packaging) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของเอสซีจี ที่มุ่งสู่การเป็นคู่คิดเพื่อตอบสนองลูกค้าในด้านบรรจุภัณฑ์ (Total Packaging Solution Provider) ด้วยการนำเสนอนวัตกรรมสินค้าและบริการที่หลากหลาย รวมถึงคำตอบที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ เช่น บรรจุภัณฑ์กระดาษ, Flexible Packaging, Food Safety Packaging, เทคโนโลยีการพิมพ์แบบ Pre-print และ Offset และเอสซีจี การลงทุน (SCG Investment) ที่ดูแลด้านการลงทุนในกิจการต่างๆ ของเอสซีจี ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้เป็น บริษัทร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ อาทิ Kubota, Yamato Kogyo, Aisin Takaoka Group, Toyota Motor, Maxion Wheels เป็นต้น

เอสซีจีมีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่วมงานด้วย เป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่ชุมชนทั่วทั้งอาเซียน ที่เอสซีจีเข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่ง

ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ
ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และ
การสร้างสรรคนวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์
ดังกล่าวของเอสซีจีเกิดขึ้น คือ การเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของ
บุคลากร ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการปฏิบัติ
งานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดย
บุคลากรของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางของ SCG
People ซึ่งประกอบด้วย อุดมการณ์ 4 (4 Core Values) ได้แก่ ตั้งมั่น
ในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และ
ถึอมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องเป็นคน open เช่น รับฟัง ใฝ่
เรียนรู้ รวมไปถึง challenge เช่น กล้าคิดนอกกรอบหรือกล้าแสดงความ
คิดเห็น นอกจากนี้เอสซีจี ยังมีคู่มือบรรษัทภิบาลและคู่มือจรรยาบรรณ
ของ เอสซีจีเป็นแนวทางในการดำเนินการของบริษัทและพนักงาน โดย
มีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และ
ประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลก
ทัศน์ที่กว้างไกล

◆ ทำงานด้วยความสุขที่เอสซีจี

เอสซีจีมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันเอสซีจี
ก็ได้ให้ความสำคัญทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรกไปพร้อมๆ กัน โดย
มีความเชื่อว่าบุคลากรต้องพร้อมที่จะเดินไปข้างหน้ากับองค์กร ที่เอสซีจี
จะดูแลบุคลากรแบบองค์รวมเพื่อให้มาทำงานอย่างมีความสุขเหมือน
บ้านหลังที่สอง เพราะบุคลากรต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ที่ทำงาน ดังนั้น

ความสุขของบุคลากรจึงเป็นประเด็นลำดับแรกๆ ที่เอสซีจีมุ่งให้ความสำคัญ

แนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของเอสซีจಿನั้น จึงถูกดำเนินการอย่างเป็นองค์รวม แม้คนภายนอกมักมองว่าบุคลากรของเอสซีจีทุกคนเป็นคนเก่ง (Talent) เอสซีจีก็ยังคงจะดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ได้เน้นเฉพาะองค์ความรู้และทักษะทางการปฏิบัติงาน (Hard Side) เพียงอย่างเดียว แต่เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นองค์รวม รวมถึงทักษะการทำงานอื่นๆ และการใช้ชีวิต (Soft Side) ในทุกด้าน บุคลากรของเอสซีจีทุกคนต้องทำงานเก่งควบคู่ไปกับการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเอสซีจีมุ่งมองการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการลงทุนระยะยาว และยิ่งถูกหลอมรวมเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาจึงไม่ได้มีเฉพาะทักษะการปฏิบัติงาน หากแต่จะมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เช่น การให้ความรู้และกิจกรรมด้านสุขภาพ กิจกรรม SCG ลดรอบเอวเพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน ไขว้ผ่านรายการเรียลลิตี้ “องค์กรซ่อนอ้วน” การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้น่าอยู่ โครงการพาบุตรของบุคลากรมาเยี่ยมชมบริษัท และจัดกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน และวัด เป็นต้น รวมถึงมีการจัดเตรียมระบบสวัสดิการที่เหมาะสม เอสซีจียังให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมาก จะมีการดูแลความปลอดภัยของบุคลากรทั้งในและนอกเวลางาน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด



รูปภาพที่ 5 การฝึกอบรมที่เอสซีจีเน้นทักษะด้านการทำงาน การอยู่ร่วมกันและการทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณานโยบาย/ แนวปฏิบัติ/ และกิจกรรมต่างๆ ที่เอสซีจีใช้ดูแลบุคลากรจะพบว่าครอบคลุมตามแนวคิด Happy 8 ตัวอย่างเช่น

- Happy Body การดูแลสุขภาพเชิงรุกทั้งการให้ความรู้และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดโครงการเพื่อลดรอบเอว โครงการ Fit & Firm การจัดกีฬา การให้ความรู้เรื่องท่านั่งทำงานให้ถูกหลักกายศาสตร์
- Happy Heart การทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง โดยพินิจหน้าที่สอนงาน โค้ช รวมทั้งให้คำแนะนำทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
- Happy Relax การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความผ่อนคลาย เช่น การจัดเตรียม Collaborative Area ในที่ทำงาน

ให้พนักงานได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันหรือการจัดกิจกรรมแวกแชน และยืดเหยียดระหว่างวันเพื่อให้พนักงานผ่อนคลายจากการทำงาน

- Happy Brain การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร แบบองค์รวม ซึ่งเอสซีจีกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด เพื่อผลลัพธ์แห่งการเรียนรู้สูงสุด

- Happy Soul การทำบุญต่อกับตัวรวมกัน การทอดกฐิน และทอดผ้าป่า โดยกระจายในเขตชุมชนรอบ ๆ โรงงาน และการจัดกิจกรรมนั้งสมาธิ

- Happy Money การดูแลด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุดโดยไม่ต้องร้องขอรวมถึงการเตรียมพร้อมก่อนวัยเกษียณ

- Happy Family โครงการพาบุตรบุคลากรมาเยี่ยมชมบริษัท เพื่อให้เข้าใจถึงการทำงานของบุคลากร การไปเยี่ยมบ้านบุคลากร หรือการช่วยเหลือบุคลากรยามเดือดร้อนอย่างเต็มที่ เช่น การจัดตั้งทีมงานเพื่อช่วยเหลือพนักงานและชุมชนในช่วงวิกฤตน้ำท่วม ปี 2554

- Happy Society การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม โดยพาบุคลากรไปช่วยเหลือช่วยพัฒนาชุมชน เช่น การสร้างฝายชะลอน้ำโดยใช้วัสดุจากธรรมชาติ รวมทั้งการจัดค่ายอาสาพัฒนาเอสซีจี เพื่อไปสร้างสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้กับชุมชนในชนบทที่ห่างไกลและขาดแคลน เป็นต้น

ผลลัพธ์จากการที่บุคลากรมีความสุข คือ บุคลากรจะมีความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) เอสซีจีจึงมีมุมมองต่อความสุขของบุคลากรว่าถ้าบุคลากรมีความสุขผูกพันกับองค์กร ก็จะส่งผล

ให้อัตราการลาออก (Turnover Rate) ต่ำลง ซึ่งโดยเฉลี่ยเอสซีจีมีอัตราการลาออกของบุคลากรเพียงร้อยละ 3 ในปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามผลลัพธ์บางอย่างอาจจะไม่ได้เห็นผลเป็นรูปธรรมทันที แต่จะสะท้อนออกมาในแง่ของการสะสมสมรรถนะของบุคลากร เมื่อบริษัทเอสซีจีเกิดวิกฤตบุคลากรของเอสซีจีจะสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสม ออกมาใช้เพื่อนำพาให้เอสซีจีผ่านพ้นวิกฤตต่างๆไปได้

◆ Happy Brain แบบระบบพัฒนาคนเก่งแบบครบวงจรที่เอสซีจี

ถึงแม้เอสซีจีจะมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรต้องพร้อมที่จะเดินไปข้างหน้ากับองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรโดยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งองค์ความรู้และทักษะทางการปฏิบัติงาน (Hard Side) รวมถึงทักษะการทำงานอื่นๆ และการใช้ชีวิต (Soft Side) ที่ทำให้บุคลากรสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ เช่น จัดหลักสูตรการพัฒนาพนักงานเข้าใหม่จำนวน 21 วัน (onboarding) หลักสูตรการบริหารจัดการการเงินสำหรับบุคลากรอายุ 40 ปีขึ้นไป ถึงก่อนเกษียณ มีกิจกรรมลดความอ้วนและการดูแลสุขภาพบุคลากร เป็นต้น คนภายนอกก็มักมองว่าบุคลากรของเอสซีจีเป็นคนเก่ง (Talent) เอสซีจีมีแนวทางการสรรหาคัดเลือกแบบองค์กรทั่วไป คือ การพิจารณาจากผลการศึกษา แบบทดสอบความถนัดและทัศนคติ ผลการสอบ TOEIC ประกอบกับทักษะและ

คุณลักษณะต่างๆ จากการสัมภาษณ์ เมื่อบุคลากรเข้าสู่ระดับหัวหน้าแผนกจะมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคนเก่ง (Talent) ซึ่งกลุ่ม Talent มีอยู่ประมาณร้อยละ 20 ของบุคลากรทั้งหมด โดยเอสซีจีจะมีการพัฒนาคนกลุ่มนี้ในรูปแบบที่หลากหลายและท้าทาย พร้อมทั้งดูแลเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพไปพร้อมๆ กัน เช่น โอกาสในการศึกษาต่อ การอบรมศึกษาดูงาน การปฏิบัติงานเป็นโปรเจ็ค การหมุนเวียนงาน (Rotation) เป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรทั่วไปของเอสซีจिनั้น เอสซีจีก็ดูแลและพัฒนาไม่ได้แตกต่างจากกลุ่ม Talent มากนัก เช่น การไปฝึกอบรมระยะสั้น หรือทุนการศึกษา ณ มหาวิทยาลัย Top 10 ของยุโรป อเมริกา จำนวนมากกว่า 10 ทุนทุกปี ซึ่งมีให้บุคลากรสามารถสอบแข่งขันเข้ามารับทุนทุกๆ ปี ไม่ได้จำกัดเฉพาะกลุ่มคนเก่ง ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรของเอสซีจีจะสะท้อนให้เห็นถึงความทั่วถึงและความเท่าเทียมที่จะมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรทุกระดับในด้านกระบวนการดำเนินงานด้าน Happy Brain หรือการพัฒนาบุคลากรนั้น เอสซีจีเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐาน โดยมองการลงทุนกับคนเป็นการลงทุนระยะยาว ซึ่งมีเป้าหมาย คือต้องตอบโจทย์ธุรกิจ การพัฒนาจึงใช้ระบบสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role-Based Competency) ที่เน้นทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ประกอบด้วยด้านส่งเสริมภาวะผู้นำ ความรู้และทักษะเฉพาะวิชาชีพและธุรกิจต่าง ๆ ของเอสซีจี โดยมีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแลงานด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ งานด้านการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- Professional Academy รับผิดชอบโดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนกลาง เน้นการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ เช่น บัญชี HR การเงิน จัดซื้อ

- Leadership Academy รับผิดชอบโดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนกลางเช่นกัน เน้นพัฒนาบุคลากรในระดับบริหารขึ้นไป

- Business Unit Technical Academy รับผิดชอบโดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละธุรกิจ เน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นเฉพาะสำหรับแต่ละธุรกิจ เช่น ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ธุรกิจกระดาษ

กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะยึด academy ทั้งสามเป็นหลัก โดยมีการประเมินสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรปีละครั้ง เพื่อหาช่องว่าง (Gap) ของความรู้และทักษะที่บุคลากรมีกับที่องค์กรต้องการ จากนั้นจะมีทีมสถาปนิกการเรียนรู้ (Learning Architect) ทำหน้าที่ออกแบบแนวทางและวิธีการการพัฒนา และส่งให้คณะกรรมการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาความเหมาะสมก่อนนำเข้าระบบ LMS (Learning Management System) เพื่อให้บุคลากรเข้าไปศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี และบุคลากรต้องพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบในปีนั้นๆ โดยสรุปคือการพัฒนาบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรในแต่ละปี



รูปภาพที่ 6 การฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารที่เอสซีจีมีการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศมาบรรยาย

นวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร คือการสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรมุ่งรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง (Self-Driven Learning) ผ่านแนวทาง 70:20:10 กล่าวคือ ในระบบการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด 70 จะเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ 20 เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น 10 การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ขณะนี้ เอสซีจีกำลังผลักดันให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ Digital แทนการฝึกอบรมในชั้นเรียน ซึ่งบุคลากรของเอสซีจี มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำคือระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้ก็มีทักษะด้านไอทีเก่งไม่แพ้บุคลากรกลุ่มอื่นๆ จึงไม่เป็นอุปสรรค เอสซีจีจะมีทีมผลิตสื่อที่เข้าถึงง่าย การเรียนรู้ผ่านเกมส์หรือหลักสูตรที่มีความสนุกสนาน โดยใช้สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต บุคลากรจะเรียนที่ไหนเวลาไหนก็ได้

โดยจะมีการเริ่มใช้กับบุคลากรใหม่ในหลักสูตรการปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่จะได้รับ Password / QR code เพื่อเข้าไปศึกษาถึงกฎระเบียบของบริษัทเมื่อถึงวันปฐมนิเทศวันแรก บุคลากรใหม่จะทราบข้อมูลเบื้องต้นมาแล้ว ไม่ต้องเสียเวลาการบรรยายในชั้นเรียน จากนั้นมีการทดสอบ มีการทดสอบจริยธรรม โดยบุคลากรทุกคนต้องเข้าใจจรรยาบรรณ จริยธรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งจากบุคลากรในประเทศไทยทุกคนทั้ง 35,000 คน จะต้องผ่านการทดสอบ หากสอบไม่ผ่านต้องสอบใหม่ภายใน 3 เดือน นอกจากนี้ด้วยความที่เอสซีจีเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในปีนี้อย่างเต็มที่เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เอสซีจีให้ความสำคัญมากกับภาษาอังกฤษ จะมีการรับนักศึกษาฝึกงานต่างชาติ ซึ่งบุคลากรจะได้ใช้ภาษาอังกฤษจริงในการปฏิบัติงาน ในการประชุมผู้บริหารก็ใช้การประชุมเป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงในระดับบริหารจะมีการส่งอีเมลเป็นภาษาอังกฤษด้วย ซึ่งสะท้อนถึงการผลักดันให้บุคลากรของเอสซีจีเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเป็นหลักอย่างต่อเนื่องในการทำงาน



รูปภาพที่ 7 เอสซีจีให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงห้องฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน

อย่างไรก็ตามงบการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรของเอสซีจีสูงถึงประมาณ 1,900 ล้านบาทต่อปี ซึ่งผลลัพธ์อาจจะไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรมทันที แต่จะสะท้อนออกมาในแง่ของการสะสมสมรรถนะของบุคลากร เมื่อเอสซีจีเกิดวิกฤตบุคลากรของเอสซีจีจะสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสม มาใช้ให้ผ่านวิกฤตต่างๆ ไปได้ เมื่อแนวคิดการพัฒนาบุคลากรถูกหลอมรวมเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับอัตราการลาออกที่ต่ำ เอสซีจีมีระบบการหมุนเวียนงาน (Rotation) ที่เรียกว่า “สับวงกลมหนึ่ง” กล่าวคือ ภายใน 4 ปี บวกกลม 1 ปี จะมีการย้ายงานไปทำส่วนอื่น นั่นคือการได้มีโอกาส มีประสบการณ์

หลายอย่างหลายด้าน ดังนั้นบทบาทของผู้บังคับบัญชาจะเป็นเหมือนโค้ชหรือนักพัฒนา พยายามสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาแทนที่ตนเองให้ได้โดยเร็ว เพื่อที่ตนเองจะสามารถย้ายไปทำอย่างอื่นแผนกอื่นได้ ซึ่งหมายถึงจะได้รับโอกาสที่ท้าทายและมีการพัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆ อย่างครอบคลุม

◆ เคล็ดลับความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคเล็กๆ น้อยๆ

ในด้านปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จด้านการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรนั้น เอสซีจีมีการวางระบบการดำเนินงานเป็นอย่างดี และมีการดำเนินงานมุ่งตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ในแต่ละปี รวมถึงมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เอสซีจีโชคดีที่ไม่ค่อยมีปัญหาด้านช่องว่างของคนแต่ละช่วงอายุ (Generation gap) อีกทั้งระบบการออกแบบตำแหน่งและระบบการหมุนเวียนงานที่ดี ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งการที่มุ่งมองการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการลงทุนระยะยาว และยังถูกหลอมรวมเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่สอนน้องทำให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างประสบความสำเร็จ ในด้านอุปสรรคการพัฒนาบุคลากรนั้น เอสซีจีอาจประสบบ้างในช่วงของการเริ่มต้นระบบ 70:20:10 เนื่องจากเดิมที่การพัฒนาบุคลากรเป็นแบบการป้อนความรู้ให้บุคลากร แต่ระบบ 70:20:10 บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-driven learning) ซึ่งการเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา เอสซีจีจึงจะมีการประกาศ

นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเร็ว ๆ นี้ เน้นการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ และลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ผ่านสมาร์ทโฟนซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานอยู่แล้ว

◆ Tips & Tricks สำหรับองค์กรเอกชนอื่นๆ

หากจะให้ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างองค์กรแห่งความสุข เริ่มแรกคือต้องทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่บุคลากรอยากจะมาทำงาน พยายามให้บุคลากรรู้สึกเหมือนอยู่บ้านหลังที่สอง เมื่อบุคลากรอยากมาทำงาน อยากทำงานแล้ว จึงเข้าสู่ขั้นของการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น องค์กรต้องมีความเชื่อก่อนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรและพัฒนาได้ โดยการพัฒนาบุคลากรต้องยอมที่จะลงทุนระยะยาว แผนการพัฒนาบุคลากรเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร ผลตอบแทนอาจจะไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรมในทันที แต่บุคลากรจะมีความพร้อมที่จะเดินไปข้างหน้ากับองค์กร พร้อมทั้งจะสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้แก่องค์กร

+*+* ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย Deputy Managing Director - SCG Learning Excellence Co.,Ltd และ Head of SCG Learning, Corporate Human Resources Division - บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับข้อมูลเชิงลึกที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาบุคลากรในมิติขององค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสุดยอดองค์กรแห่งการเรียนรู้+*+*



บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
เลขที่ 3 อาคารระจันการ ชั้น 17 ถนน สาทรใต้ แขวงยานนาวา

เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120

โทรศัพท์ : 1318

เว็บไซต์ : www.nokair.com

Our PROMISE

Be the **SMILING**

place to work

for all generations



ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม



◆ บุกร้าง..ทำความรู้จักกับนกแอร์

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) หรือชื่อที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยคือ "นกแอร์" เป็นสายการบินราคาประหยัดที่มีอบบริการคุณภาพสูงให้กับลูกค้าในประเทศไทยและเอเชีย ตลอดจนเป็นที่ยอมรับในหมู่นักเดินทางในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ว่าเป็นสายการบินที่คุ้มค่าและโดดเด่นด้วยความเป็นมิตรและความมีเสน่ห์แบบไทย นกแอร์จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและจงใจบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีศักยภาพในเชิงผลผลิตระดับสูง สามารถให้บริการผู้โดยสาร ด้วยความเป็นมิตรและความเป็นกันเอง ด้วยวัฒนธรรม " นก " ที่มีรูปแบบอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นและความเป็นกันเอง ความสนุกสนานและความเป็นมิตรสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวเองของชานกแอร์ เพื่อที่จะส่งมอบบริการที่ดีที่สุด และสร้างความพึงพอใจ

สูงสุดแก่ผู้โดยสาร โดยนกแอร์มุ่งมั่นที่จะเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ การเดินทางทางเครื่องบินไม่เป็นที่หวัหรรราคาแพงสำหรับคนไทย อีกต่อไป ประชาชนคนไทยจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีทัดเทียมนานาประเทศ และมีความอบอุ่นในครอบครัวมากขึ้น เพราะไปมาหาสู่กันได้ง่าย และ ประหยัด และมีโอกาสอันดีที่จะได้ค้นพบประเทศไทยอันสวยงาม ถึงแม้เป็นเป็นสายการบินราคาประหยัดแต่ทุกการเดินทางกับนกแอร์ ถูกการันตีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานระดับโลกตามมาตรฐาน Lufthansa Technik ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากสายการบินต่างๆ ทั่วโลก และมีการฝึกอบรมบุคลากรทางการบินตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้โดยสารจะมั่นใจได้อย่างเต็มเปี่ยมตลอดการเดินทางกับนกแอร์

◆ รังนกที่อบอุ่น....เบื้องหลัง“รอยยิ้ม”ของทุกๆเที่ยวบิน

นกแอร์เป็นธุรกิจบริการ จึงให้ความสำคัญกับความสุขของ บุคลากรอย่างยิ่ง ความสุขของบุคลากรจะแสดงออกมาทางสายตาและ สะท้อนไปถึงลูกค้า ปัจจุบันนกแอร์มีบุคลากรทั้งสิ้น 1,806 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 29 มิถุนายน 2558) วัฒนธรรมขององค์กร คือ การอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันแบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง ทำงานอย่างมีความสุข รอยยิ้มของบุคลากรคือความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารและ หัวหน้างาน

แนวทางการสร้างความสุขให้แก่บุคลากร เริ่มจากเรื่องง่ายๆใน ชีวิตประจำวัน คือ บุคลากรจะสามารถเรียกผู้บริหารว่า “พี่” โดยเฉพาะ คุณพาทิ สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือซีอีโอของนกแอร์ ใดๆ

ก็จะเรียก “ที่ตุง” ซึ่งคุณภาพที่มีช่องทางที่บุคลากรสามารถสื่อสาร พูดคุย ปรับทุกข์ได้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมต่างๆของบริษัท อีเมลล์ หรืออินสตาแกรม (Instagram) เป็นต้น การสร้างความสุขให้บุคลากร จึงเป็นหนึ่งในพันธกิจที่ผู้บริหารของนกแอร์ให้ความสำคัญ ในบทบาทระดับองค์กร การดูแลบุคลากรให้มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีนั้น อาจจะไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับสายการบินระดับชาติ แต่นกแอร์มุ่งมั่นและเชื่อมั่นว่านกแอร์จะต้องดูแลให้บุคลากรมากที่สุดเท่าที่จะให้ได้ แนวคิดที่เป็นฐานคือ นกแอร์ดูแลและจัดสรรสวัสดิการให้มากกว่าที่กฎหมายแรงงานกำหนด รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บรรยากาศการปฏิบัติงานที่มีความอบอุ่น เป็นมิตรและเน้นความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ในทุกๆ ปี จะมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอถึงระบบสวัสดิการหรือปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร และพยายามเพิ่มขึ้นให้ได้มากเท่าที่จะทำได้ ในทุกๆ ปี ในส่วนระดับของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารของนกแอร์กำชับหัวหน้างานทุกคนว่างานหลักของหัวหน้างานคือการทำให้ลูกน้องมีความสุข ดังนั้นการปฏิบัติงานที่นกแอร์ ผู้บริหารจะไม่จำกัดกรอบการคิด แต่จะให้โจทย์ในการปฏิบัติงานกว้างๆ เนื่องจากนกแอร์มีบุคลากรรุ่นใหม่ไฟแรงเยอะ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง หัวหน้างานจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อที่บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดและศักยภาพที่มีอยู่ได้เต็มที่



รูปภาพที่ 8 การฝึกอบรมหลักสูตรนกสนุกที่พนักงานต้องมาใช้ชีวิต และทำกิจกรรมร่วมกัน

เมื่อลองพิจารณานโยบาย/ แนวปฏิบัติ/ กิจกรรมต่างๆที่ใช้ในการดูแลบุคลากรของนกแอร์ จะพบว่าค่อนข้างครอบคลุมตามแนวคิด Happy 8 ยกตัวอย่างเช่น

- Happy Body การจัดกิจกรรมต่างๆ ของนกแอร์จะเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นองค์รวม ทั้งร่างกาย จิตใจ และทักษะอื่นๆ ที่สำคัญต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร
- Happy Heart การทำงานร่วมกันแบบครอบครัว ผู้บริหารและบุคลากรมีความใกล้ชิดกัน และดูแลกันเหมือนสมาชิกในครอบครัว
- Happy Relax กิจกรรมแอมป์นกสนุก ที่นอกจากบุคลากรจะได้ใช้ชีวิตและเรียนรู้ซึ่งกันและกันแล้ว ยังเป็นการพักผ่อนไปในตัว
- Happy Brain แพคเกจการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นมาตรฐานของธุรกิจสายการบิน

- Happy Soul การทำบุญร่วมกันในครอบครัววันเกิดของบริษัท
- Happy Money การดูแลด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่มากกว่ากฎหมายแรงงานกำหนดและพยายามเพิ่มให้เท่าที่ความสามารถขององค์กรจะให้ได้เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี การจัดกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อสร้างหลักประกันให้กับบุคลากรและครอบครัว
- Happy Family โครงการ“Nok Share”ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนกอแอร์ ครอบครัว เพื่อน หรือแฟน ได้ร่วมกันทำประโยชน์เพื่อสังคม โดยร่วมกันทำความสะอาด และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่สวยงามคืนให้กับธรรมชาติ ที่ชายหาดบางแสน จ.ชลบุรี
- Happy Society การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น โครงการ Nok Gives Life มอบเงินช่วยเหลือเยาวชนที่ป่วยเป็นโรคหัวใจพิการ โดยกำเนิด หรือการร่วมกับกลุ่มอาสาสมัครภายใต้ชื่อ "Save the Planet Associate" และเซฟรอนประเทศไทยในโครงการ "Clean Up Our Sea" ที่ร่วมกันเก็บขยะ ตัดอวน คืนชีวิตให้ทะเลในหมู่เกาะชุมพร และเกาะเต่า หรือโครงการนกอป้อนน้อง ที่จัดเลี้ยงอาหารกลางวันกับน้องๆ ในโรงเรียนท้องถิ่น พร้อมการละเล่นมากมาย และมอบทุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียน

ผลลัพธ์ของบุคลากรที่มีความสุข คือ การได้ใช้ศักยภาพของตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนที่สำคัญขององค์กร บรรยากาศการปฏิบัติงานจะสนุกสนาน ผลผลิตภาพ (Productivity) ในงานจะสูง บุคลากรจะมีความจงรักภักดีและยึดมั่นผูกพันกับองค์กร อีกทั้งนกอแอร์ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและทุ่มเทกับการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ

อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งส่วนที่ทำงานบนเครื่องบิน โดยภาพรวมแล้ว นักแอร์จะมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ และมีบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

◆ Happy Brain แบบแพคเกจเข้มข้นในการสร้างนกแก้ว นกสนุกและนกที่มีความสุขในการทำงาน

นักแอร์เป็นธุรกิจบริการ อีกทั้งธุรกิจการบิน การดำเนินงานต้องมีมาตรฐานชัดเจน นักแอร์จึงให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากรผนวกไปกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสุขของบุคลากรจะแสดงออกมาทางสายตาและสะท้อนไปถึงลูกค้า กระบวนการพัฒนาบุคลากรของนักแอร์จึงเริ่มต้นจากสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีและสอดคล้อง (Fit) กับงานและองค์กร จากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ด้วยธรรมชาติของธุรกิจการบิน การปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐาน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักแอร์จะใส่ใจกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางเส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การออกแบบหลักสูตร การคัดสรรวิทยากรที่เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรของนักแอร์ที่เน้นความสนุกสนาน และนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริง นักแอร์ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและทุ่มเทกับการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับอย่างเท่าเทียมกันทั้งส่วนที่ทำงานบน

เครื่องบิน ได้แก่ นักบิน ลูกเรือ ฝ่ายซ่อมบำรุง บุคลากรภาคพื้นดิน ฝ่ายปฏิบัติการบิน และส่วนที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ รวมแล้วมีบุคลากรทั้งสิ้น 1,806 คน โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 17 คน คอยดูแล ซึ่งในด้านทักษะการปฏิบัติงานจะมีหลักสูตรบังคับที่บุคลากรทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม และมีหลักสูตรเสริมสร้างความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Technical/ Functional Training) ที่บุคลากรแต่ละตำแหน่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมทุกหลักสูตรจะเน้นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของคนเก่งในมุมมองของนกแอร์

นอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้ว ที่นกแอร์ยังสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสนุกสนานและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในขณะทำงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดโครงการต่างๆ เอง โดยผู้บริหารระดับสูงจะคอยสนับสนุนและให้อิสระในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่เป็นโค้ชและคอยให้พีดแบค ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรไปในตัว ซึ่งผลลัพธ์จากรูปแบบการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ ทำให้บุคลากรเจเนอเรชันวาย ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด รู้สึกสนุกสนานกับการปฏิบัติงาน แสดงความสามารถได้เต็มที่ และยังมีอัตราการลาออกต่ำมาก



รูปภาพที่ 9 นักแอร์เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นองค์รวมทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ และทักษะการทำงาน

นักแอร์ไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะการพัฒนาทักษะ
การปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ
ชีวิตต่างๆ รวมถึงการดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว
เนื่องจากงานในธุรกิจการบินอาศัยการปฏิบัติงานเป็นทีมและการให้
บริการเป็นหลัก ที่ผ่านมานักแอร์มีนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร
หลายกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม “นกกสนุก” เป็นกิจกรรมที่จัด
สำหรับบุคลากรที่ทำงานในส่วนสำนักงานได้ไปเข้าแคมป์ใช้ชีวิตร่วมกัน
มีกิจกรรมสนุกผาดโผน กิจกรรมที่มีเนื้อหาสาระ เพื่อให้เกิดการพัฒนา
ตนเองและให้มีความใกล้ชิดและเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น เพื่อ
ความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน มี “นกทิว” ที่จะป็นช่องทาง
แสดงความคิดเห็นของบุคลากรหรือใช้เป็นช่องทางสื่อสารระหว่าง
บุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นผูกพันของบุคลากร
(Employee Engagement) รวมถึงการพัฒนาการปฏิบัติงาน เช่น

การให้ความรู้ด้านการบริการที่ถูกต้องผ่านบทวีวี เป็นต้น กิจกรรม “นกรักนก” โครงการ “นกห่วงใย” จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คอยให้คำปรึกษาบุคลากรที่มีปัญหาต่างๆ ทั้งเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติงาน ส่วนโครงการ “นกใกล้ชิด” จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้าไปพูดคุย ดูแล และคอยติดตามปัญหาของบุคลากร อย่างไรก็ตามบุคลากรกลุ่มหนึ่งของนกแอร์ที่จะมีระยะเวลาการทำงานสั้นเพียง 6 ปีเท่านั้น ได้แก่ ลูกเรือ อันเนื่องมาจากนโยบายของนกแอร์ที่ต้องการ ลูกเรือที่ให้บริการอย่างสดชื่น กระฉับกระเฉง แต่ด้วยข้อจำกัดส่วนนี้ ทางนกแอร์ก็ไม่ได้นิ่งนอนใจโดยจะมีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อม สำหรับการทำอาชีพอื่นๆ ให้กับกลุ่มลูกเรือด้วย



รูปภาพที่ 10 กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของนกแอร์จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายร่วมกิจกรรมกัน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม โดยมีทีมงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์และพนักงานจิตอาสาที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรมให้สนุกสนานเหมาะสมกับธรรมชาติของพนักงานนกแอร์

ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมเพื่อความสุขของพนักงานนั้น นกแอร์ไม่ได้เน้นการวัดเป็นตัวเงินที่ได้กลับมาจากการลงทุน แต่นกแอร์จะวัดจากรอยยิ้มของบุคลากร การปฏิบัติงานร่วมกันแบบเต็มศักยภาพ และมีความเป็นพี่เป็นน้องเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ ความไว้วางใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก มีความสุขในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกตำแหน่งพูดคุยกันได้ และเป็นการปฏิบัติงานแบบทีมที่มีเป้าหมายเดียวกันระหว่างบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารและองค์กร สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนไปในรูปของการดูแลและให้บริการผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถ และผู้บริหารที่นกแอร์จะขอขอบคุณบุคลากรอยู่เสมอทุกคนที่ช่วยดูแลผู้โดยสาร

◆ เคล็ดลับความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคเล็กๆน้อยๆ

ในด้านปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จทั้งด้านการสร้างความสุขให้บุคลากรและการพัฒนาบุคลากรนั้น นกแอร์มีทีมที่ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้สนับสนุนชั้นยอด โดยเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไม่เคยปิดกั้นความคิดของคนทำงาน และใกล้ชิดกับบุคลากรมาก มีช่องทางสื่อสารที่สะดวกต่อการปรึกษาพูดคุย ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นโค้ชที่เข้มแข็งและมอบหมายงานที่ทำทายในการผลักดันให้บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เป็นคนรุ่นใหม่ทำงานได้อย่างเต็มที่ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอย่างเชิงรุกทั้งในเชิงวิชาการและนันทนาการ ทำให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างประสบความสำเร็จอีกทั้งบุคลากรที่นกแอร์จะค่อนข้าง

มีจิตอาสา มีความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง ทำให้ง่ายต่อการให้ความร่วมมือในฐานะผู้ถูกพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องมาจากความมุ่งมั่นที่อยากจะพัฒนาทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตัวบุคลากรเอง

ในด้านอุปสรรคการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจจะมีบ้างแต่เป็นส่วนน้อยมากซึ่งนกแอร์ไม่ได้ถือว่าเป็นอุปสรรคมากนัก เช่น อาจมีบุคลากรที่มีปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานหรือมีทัศนคติ บุคลิกภาพที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมแต่ไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ หรือหัวหน้างานไม่สามารถมอบหมายงานหรือตั้งศักยภาพของบุคลากรออกมา หรือการที่สัญญาการจ้างงานของลูกเรือค่อนข้างสั้น ทางนกแอร์ก็พยายามจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม แต่ลูกเรือส่วนใหญ่ไม่ได้มีปัญหาที่ประเด็นนี้มากนัก เนื่องจากธรรมชาติของอาชีพลูกเรือสามารถหางานใหม่ได้ไม่ยาก หรือเข้าสู่อาชีพอื่นๆ เป็นต้น

◆ Tips & Tricks สำหรับองค์กรเอกชนอื่นๆ

ข้อเสนอแนะทั้งต่อการสร้างความสุขให้บุคลากรและการพัฒนาบุคลากรนั้น องค์กรต้องดูแลให้บุคลากรมากที่สุดเท่าที่จะให้ได้ ระบบสวัสดิการหรือปัจจัยต่างๆ ในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็สำคัญ องค์กรที่มีบุคลากรรุ่นใหม่ไฟแรงเยอะ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง หัวหน้างานต้องเปิดใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน เสริมพลังให้ตัดสินใจ

ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
เรื่องที่สำคัญขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและ
เป็นส่วนที่สำคัญขององค์กร บรรยากาศการปฏิบัติงานจะสนุกสนาน
ผลิตภาพในงานจะสูง บุคลากรจะมีความจงรักภักดีและยึดมั่นผูกพัน
กับองค์กร

+*+* ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณนิพนธ์ สุทธิรัมย์ (พี่นกฟิลิป) Vice
President – People คุณสนทนา นรินทร์ (นกน้อย) HRD Director
และคุณมะการักษ์ เจริญผล (นกแบงก์) Employee Engagement
Manager บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน). 29 มิถุนายน
2558 ที่เปิดโอกาสให้ไปเยี่ยมรังและการพูดคุยที่อบอุ่น การแบ่งปัน
เบื้องหลังการพัฒนานกเพื่อทำให้ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม +*+*



บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

ที่อยู่ : บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด สำนักงานใหญ่
เลขที่ 2 ชั้น 3 อาคารเฟลินจิตเซ็นเตอร์ ถนนสุขุมวิท
แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110.

โทรศัพท์ : 02-794-1000

เว็บไซต์ : www.mitrphol.com

“

...กลุ่มมิตรผล มีการกำหนดเป้าหมายที่จะ
พัฒนาองค์กรไปสู่ World Class Organization
เราจึงให้ความสำคัญกับคน เพราะเป็นปัจจัย
ที่สำคัญที่จะพาเราไปให้ถึงจุดหมายอย่างยั่งยืน
เราใช้แนวทาง 70:20:10

ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร
เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรของเราให้สูงขึ้น
สร้างการเรียนรู้ใหม่ๆ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้
ให้เข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา แม้อยู่ในไร่อ้อย
ก็ต้องสามารถเข้าถึงและเรียนรู้พัฒนาได้ ”

คุณกิจพัฒน์ ตระกูลเมธี
รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนามิตรผล



◆ ทำความรู้จักกับอาณาจักรความหวาน

บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ถือกำเนิดครั้งแรกในปี พ.ศ. 2489
ที่ตำบลกรับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยเริ่มจาก
อุตสาหกรรมในครัวเรือนขนาดเล็กที่ผลิตน้ำเชื่อมเข้มข้นส่งขายให้
โรงงานผลิตน้ำตาลทรายสู่การพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมโรงงานที่สามารถ
ดำเนินธุรกิจผลิตน้ำตาลทรายได้เองและต่อมาได้ขยายกิจการโรงงาน
เพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง จนกลายเป็น
ผู้ผลิตและส่งออกน้ำตาลอันดับหนึ่งของประเทศไทย น้ำตาล
ทุกเกล็ดของมิตรผลผ่านกรรมวิธีการผลิตและตรวจสอบคุณภาพด้วย
เทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบการประกันความปลอดภัยในการบริโภค

แบบอัตโนมัติ จึงมีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า รวมทั้ง ผู้บริโภคทั้งภายในและนอกประเทศ นอกจากนี้ ยังมีขั้นตอนการบรรจุ และช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สามารถนำส่งสินค้า ได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างลงตัว จากประสบการณ์การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอ้อยและ น้ำตาลมานานกว่า 58 ปี ด้วยความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้ กลุ่มมิตรผลเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ในระดับสากล ปัจจุบันกลุ่มมิตรผลประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มธุรกิจกลุ่มงานอ้อย กลุ่มธุรกิจกลุ่มงานการผลิตและการตลาด กลุ่มธุรกิจประเทศจีน กลุ่มธุรกิจประเทศออสเตรเลียและ สเปนลาว กลุ่มธุรกิจพลังงาน และกลุ่มธุรกิจวัสดุทดแทนไม้ ด้วยความหลากหลาย ของธุรกิจ และความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรม น้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการ จัดการ กลุ่มมิตรผลจึงเชื่อในคุณค่าของคนซึ่งเป็นทรัพยากร ที่ทรงคุณค่าขององค์กร จึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความรอบรู้ในงานที่ทำ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลมาผนึกรวม เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อสร้างพลังที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร

◆ ความสุขที่หลากหลายของสมาชิกครอบครัวมิตรผล

ด้วยกลุ่มมิตรผลมีธุรกิจที่หลากหลายและกระจายอยู่หลาย พื้นที่ทั้งในและต่างประเทศ บุคลากรของมิตรผลจึงมีความหลากหลาย ทั้งด้านคุณวุฒิ วัยวุฒิ ลักษณะงาน และประเภทการจ้างงาน ด้วย ความหลากหลายดังกล่าว กลุ่มมิตรผลจึงให้ความสำคัญกับเสริมสร้าง

ความสุขในการปฏิบัติงาน และมุ่งที่จะหลอมรวมความหลากหลาย เหล่านี้ ให้สามารถทำงานร่วมกันตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้อย่างมีความสุข กลุ่มมิตรผลมองบุคลากรที่มีความสุขว่าเป็นบุคลากรที่มีความสนุกในการปฏิบัติงานกับองค์กร รักองค์กร คิดดี พูดดี ทำดีกับองค์กร กลุ่มมิตรผลจึงมีนโยบายในการบริหารความสุขความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) และใช้เป็นตัวชี้วัด (KPIs) หนึ่งของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีการสำรวจวัดผลความคิดเห็นจากบุคลากรเป็นประจำทุกปี และนำผลสำรวจมาสนทนาแลกเปลี่ยนกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา และรวบรวมนำมาจัดทำเป็นแผนงานพัฒนาและส่งเสริมสร้างสุขและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งความสำเร็จของแผนงานดังกล่าวเกิดจากการมีส่วนร่วมและความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด บุคลากรของทุกหน่วยงาน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล



รูปภาพที่ 11 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรทุกระดับของกลุ่มมิตรผล จะมุ่งเน้นการใช้วิทยากรภายในที่มีประสบการณ์ และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี

แนวทางสร้างสุขความผูกพันภายในองค์กรของกลุ่มมิตรผล มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1) การพัฒนาภาวะผู้นำและทีมงาน โดยมีโปรแกรมและระบบ การพัฒนาที่หลากหลายและน่าสนใจ เช่น หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการให้กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ การมีระบบ พี่เลี้ยงในการดูแลพนักงานใหม่ การพัฒนาสร้างทีม (Team Building) การประเมินภาวะผู้นำแบบ 360 องศา (360 Degree Leadership Assessment) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกมิติเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โครงการพัฒนาและสำรวจพฤติกรรมและการเป็น แบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชาตามวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2) การพัฒนาเรื่องรางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม โดย การศึกษาทบทวนปรับปรุงระบบผลตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้อง กับการดูแลพนักงานแต่ละกลุ่มและเจเนอเรชันของพนักงาน โครงการ พัฒนาให้ความรู้ความเข้าใจที่ดีในเรื่องการบริหารผลตอบแทน แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้สื่อสารให้ทีมงานเกิดความเข้าใจที่ดี

3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสมดุลในชีวิต การทำงาน โดยมีการส่งเสริมจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น การบริหารกิจกรรมพนักงาน ผ่านชมรมกิจกรรมชมรมต่างๆ ชมรมกีฬา กิจกรรมพัฒนา 5ส ของหน่วยงาน กิจกรรม Family Day โครงการ Fast & Furious (ประกวด การลดน้ำหนักเป็นทีม) ฟิตเนสภายในสำนักงาน โครงการจิตอาสา พัฒนาสังคม หรือการมีคณะทำงานสร้างสุขในองค์กรที่มาจากตัวแทน ของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

4) การพัฒนางานที่ท้าทายและสร้างความภูมิใจให้กับพนักงาน เช่น โครงการ "Engagement Focus Group" เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมนำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงงาน โครงการ "EVA Change Mindset" โครงการ "Project-Based Learning" หรือโครงการประกวดผลงาน Innovation เป็นต้น

5) การพัฒนาโอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษ โครงการพัฒนากลุ่ม Hi-Pos (Talent) โครงการ "Talent Mobility" (การพัฒนากลุ่มคนเก่งโดยการส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ) โครงการพัฒนาวิทยากรภายใน โครงการพัฒนาและทดสอบวัดทักษะทางเทคนิค โดยศูนย์พัฒนาทางเทคนิค (Technical Training Center) ที่มีอยู่แต่ละโรงงาน โครงการ CE-Mitr Phol Learning Camp โดยใช้แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้แบบ Constructionism โครงการ "Career Day" ของแต่ละหน่วยงาน โครงการ Best Practices Sharing หรือการจัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) เป็นต้น

6) การพัฒนาทิศทางขององค์กรและบริหารผลงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และเชื่อมโยงมาสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานและเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น Town Hall (การสื่อสารทิศทางขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง) Performance Management System การพัฒนาทักษะในการแจ้งผลและให้คำปรึกษาผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชา วารสารมิตรสัมพันธ์ การพัฒนา Employee Collaboration Tools (เช่น Yammer) ระบบ KPIs Alignment และ EVA (ระบบผลตอบแทนตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ) เป็นต้น

เมื่อลองพิจารณานโยบาย/ แนวปฏิบัติ/ กิจกรรมต่างๆที่ใช้ในการดูแลบุคลากรของกลุ่มมิตรผล จะพบว่าค่อนข้างครอบคลุมตามแนวคิด Happy 8 ยกตัวอย่างเช่น

- Happy Body การจัดกิจกรรม Fit & Furious (การประกวดการลดน้ำหนักเป็นทีม) สมุดสุขภาพประจำตัว โครงการแนะนำเรื่องการดูแลสุขภาพและโภชนาการ ชมรมกีฬาต่างๆ หรือศูนย์ฟิตเนส เป็นต้น

- Happy Heart การเน้นการทำงานภายใต้แนวคิดแบบพี่แบบน้อง เน้นการทำงานร่วมกันเป็นโปรเจ็ค และพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการดูแลทีมงาน การเป็นโค้ชที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

- Happy Relax พนักงานสามารถแจ้งขอเพลงเข้ามาทางฝ่าย Employee Engagement และจะมีการทยอยเปิดเพลงให้หลังเลิกงาน โครงการ CEO พบพนักงานตามหน่วยงาน หรือการแข่งขันกีฬา เป็นต้น

- Happy Brain การพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง 70:20:10 อย่างเป็นระบบ การสอนภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรโดยการจ้างชาวต่างชาติมาประจำแต่ละหน่วยงาน หลักสูตรพัฒนาทักษะทางด้าน Leadership และ Management ให้กับพนักงานในแต่ละระดับ การพัฒนาทักษะให้ผู้บริหารเป็นโค้ชที่ดี (Leader as a Coach) และมีระบบ e-Coaching รองรับ การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเป็นรายบุคคล (Individual Career Development Plan : ICDP) การพัฒนาและประกวดผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปี หรือทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น

- Happy Soul มีชมรมจิตอาสา ที่จะเชิญชวนบุคลากรที่สนใจไปทำบุญร่วมกัน เช่น การทำบุญแก้าวัด โครงการพัฒนา Leadership from within (การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ฟังธรรมและปฏิบัติธรรม) โครงการบรรยายธรรมในการทำงานในช่วงเทศกาลประเพณี โครงการได้ชีวิตโคกระบือ หรือโครงการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น

- Happy Money การให้ความรู้ด้านการจัดการการเงินแก่บุคลากร หรือโครงการปลอดหนี้ ซีวีมีสุข เป็นต้น

- Happy Family การจัด Family Day สำหรับพนักงานและครอบครัว โดยการแข่งกีฬา/นำเที่ยว หรือโครงการมอบทุนการศึกษาให้กับบุตรของพนักงาน เป็นต้น

- Happy Society กลุ่มมิตรผลมีกิจกรรมเพื่อสังคมที่น่าสนใจมากมาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรพัฒนาอาชีพท้องถิ่น “ปลูกอ้อยในโรงเรียน” เพิ่มเติมจากหลักสูตรแกนกลาง โดยร่วมกับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชุมชนใกล้เคียงที่ตั้งของโรงงานน้ำตาล โดยมีแปลงสาธิตให้เด็กๆ ได้ลงมือปฏิบัติจริงหลังจากได้เรียนรู้ภาคทฤษฎีจากในชั้นเรียน หรือโครงการส่งเสริมการจ้างงานคนพิการในพื้นที่เพื่อสร้างรายได้และพัฒนาคนพิการอย่างยั่งยืน เป็นต้น

ผลลัพธ์ที่เกิดจากบุคลากรมีความสุข พิจารณาได้จากการที่สามารถทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่กลุ่มมิตรผลวางไว้ในแต่ละปี และในปีที่ผ่านมากลุ่มมิตรผลมีอัตราการลาออกของบุคลากรมีเพียงร้อยละ 6 และไม่มีบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือคนเก่งลาออกเลย ตลอดจนสามารถพิจารณาได้จากผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรในองค์กรที่มีระดับสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา

◆ Happy Brain.....ระบบการพัฒนา World Class People

จากเป้าหมายของกลุ่มมิตรผลที่จะยกระดับไปสู่องค์กรระดับโลก (World Class Organization) ซึ่งมีแนวทางหลักในการ

ดำเนินการอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization), การพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน, การพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด, การพัฒนาให้กลุ่มมิตรผลเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม, การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Flexible & Adaptive to Change/ Change Readiness) และการสร้างความผูกพันที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว กลุ่มมิตรผลได้คัดเลือกตัวแทนบุคลากรจากแต่ละหน่วยงานเข้ามาเป็น World Class Organization Team หรือ WCO Team เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำเป้าหมายย่อย แผนงาน และโครงการต่างๆ ในอันที่จะพัฒนาให้กลุ่มมิตรผลบรรลุไปให้ถึงเป้าหมายของการเป็นองค์กรระดับโลก

นอกเหนือจากแผนงานและโครงการต่างๆ ในการพัฒนาสู่องค์กรระดับโลกข้างต้นแล้ว กลุ่มมิตรผลยังได้มีการกำหนดสมรรถนะของการเป็นบุคลากรระดับโลก (World Class People Competency) ไว้ 4 เรื่องหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและสื่อสารกับบุคลากร ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตนเอง (Professional Knowledge), มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์ (Mobility) มีความสามารถทำงานในระดับสากล (Internationalization)

: Language/IT) และสามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้เป็นอย่างดี (Networking) แม้ว่าปัจจุบันกลุ่มมิตรผลจะมีบุคลากรประจำรายเดือน ประมาณ 4,000 กว่าคน และบุคลากรประจำรายวัน ประมาณ 1,600 คน และมีความแตกต่างระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงวัย โดยมีเบบี้บูมเมอร์ประมาณร้อยละ 11 เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ประมาณร้อยละ 35 เจเนอเรชั่นวายประมาณร้อยละ 54 แต่กลุ่มมิตรผลก็ไม่ได้มีปัญหาในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรและยังสามารถใช้ความหลากหลายดังกล่าวมาพัฒนาในกระบวนการบริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคลจนเกิดเป็นรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เช่น กระบวนการสรรหาบุคลากรของกลุ่มมิตรผลจะค่อนข้างยืดหยุ่น แม้จะเน้นการสรรหาภายในเป็นหลัก เพื่อส่งเสริมบุคลากรภายในให้มีการเติบโตก้าวหน้า แต่ก็ยังเปิดรับบุคลากรจากภายนอกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความหลากหลาย ดึงคนเก่งเข้ามาทำงานในกลุ่มมิตรผล กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่กลุ่มมิตรผลวางไว้ ในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรระดับโลก มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีสมรรถนะในระดับโลก มีการพัฒนาการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ มีการพัฒนาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และการสร้างผลผลิตภาพให้กับองค์กร มีการวิเคราะห์ผลความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรกับมิตรผลโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานและผู้บังคับบัญชา มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์กรสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคล มีการบริหารบุคลากรในรูปแบบคณะกรรมการ (คณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงและ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย
ในทุกกระบวนการของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล



รูปภาพที่ 12 โครงการ CE-Mitr Phol Learning Camp เป็นหนึ่งใน
โครงการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรของกลุ่มมิตรผล
โดยกระบวนการสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)

สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของการเป็นบุคลากร
ให้รองรับการพัฒนาไปสู่องค์กรระดับโลกนั้น กลุ่มมิตรผลใช้แนวทาง
ในการพัฒนาแบบ 70:20:10 โดยร้อยละ 70 จะเป็นการพัฒนาผ่าน
การลงมือปฏิบัติหรือเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง (Project Based
Learning), ร้อยละ 20 จะเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น (เช่น การเรียนรู้จาก
การสอนงานโค้ชและหัวหน้างาน การมีพี่เลี้ยงคอยดูแล การให้ข้อมูล
ย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360
องศา) และอีกร้อยละ 10 จะเป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบ
Classroom Training หรือ On the Job Training ซึ่งกลุ่มมิตรผลจะ
มีการจัดทำหลักสูตรมาตรฐานในการพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำและ

การบริหารจัดการให้กับพนักงานในแต่ละระดับ หรือเรียกว่า Signature Development Program นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาในรูปแบบของการศึกษาต่อ (Training and Education) การเรียนแบบมีคุณวุฒิ โดยร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ(เช่น สาขา Sugar Technology, การจัดการการเกษตร) ซึ่งจากปีที่ผ่านมาจะเห็นว่า การพัฒนาในส่วนของร้อยละ 10 นี้ จะลดลงเหลือเพียงประมาณร้อยละ 8.28 (กลุ่มมิตรผล มุ่งเน้นในส่วนที่เป็นร้อยละ 70 และร้อยละ 20) ซึ่งความคาดหวังของกลุ่มมิตรผลจากการพัฒนาตามแนวทางนี้ คือ ต้องการเห็นบุคลากรภายในองค์กรมีความใฝ่เรียนรู้ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาจากการเรียนรู้จากการลงมือทำ มีการใช้ศักยภาพของตนเองในการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริงจากโครงการต่างๆ มุ่งเน้นการสอนงานหรือโค้ชซึ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาและทีมงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการสอนงาน (Coaching Culture) ที่ดี และการพัฒนาวิทยากรภายใน

นอกจากแนวทาง 70:20:10 ข้างต้น กลุ่มมิตรผลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาษาอังกฤษให้บุคลากร โดยมีจัดทำแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการจ้างชาวต่างชาติมาช่วยพัฒนาจัดกิจกรรมต่างๆ และจัดสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยการมอบหมายโครงการ (Project Assignment) ประจำปี โดยอาจเป็นโครงการที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย หรือโครงการใหม่ๆ/โครงการที่ท้าทาย ซึ่งแนวทางการพัฒนาในรูปแบบนี้นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในงานได้จริงแล้ว ยังสามารถ

สร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร (มีการคำนวณผลลัพธ์ของโครงการเป็นมูลค่าที่เป็นตัวเงิน) รวมทั้งยังช่วยลดต้นทุนในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย



รูปภาพที่ 13 หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาการเป็นหัวหน้างาน ที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและฝึกปฏิบัติจริง

ด้วยความที่กลุ่มมิตรผลมองเห็นคุณค่าของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร กลุ่มมิตรผลจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยในระดับผู้บริหารจะมีหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะ ได้แก่ การฝึกอบรมภาวะผู้นำและทักษะการบริหารจัดการสมรรถนะในเชิงกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคลากรบางกลุ่มซึ่งมีจำนวนมากที่ไม่ได้ทำงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ (เช่น กลุ่มบุคลากรในสังกัดอ้อย ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ไร่อ้อย ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ) การพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้

ในบางโปรแกรมจะใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) เช่น ใช้ระบบการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือ Webinar สามารถเรียนรู้ผ่านสมาร์ตโฟนหรือคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถเรียนรู้ได้จากทุกสถานที่ทุกเวลา รวมถึงกลุ่มมิตรผลยังมีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อดึงความรู้ที่มีคุณค่าในตัวบุคลากรมาจัดให้เป็นหมวดหมู่และสามารถนำไปต่อยอดใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจต่อไป นอกจากนี้บุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่กลุ่มมิตรผลมีการดูแลและพัฒนาเพิ่มเติม คือ กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (Hi-Pos) จะได้รับการพัฒนาในโปรแกรมพิเศษ และมอบหมายงานที่ทำท้าทายในลักษณะของโครงการส่วนตัวหรือโครงการที่ทำเป็นทีม และมีโครงการส่งพนักงานกลุ่มนี้หมุนเวียนไปทำงานในต่างประเทศ (Talent Mobility) เพื่อพัฒนาสร้างเสริมประสบการณ์ทำงาน สร้างเครือข่ายในการทำงาน และสามารถนำมาต่อยอดพัฒนาในหน่วยงานของตนเองได้

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรพิจารณาได้จากการที่บุคลากรสามารถทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่กลุ่มมิตรผลวางไว้ในแต่ละปีมีผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ที่มีระดับความผูกพันที่สูงขึ้น มีอัตราการลาออกของบุคลากรที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งในปี 2557 มีอัตราการลาออกของบุคลากรเพียงร้อยละ 6 และพบว่าไม่มีบุคลากรที่เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูง/คนเก่งลาออกแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์จากแนวทางการพัฒนาดังกล่าวที่สามารถสร้างมูลค่าที่เป็นตัวเงินได้ เช่น ผลลัพธ์จากโครงการ EVA Change Mind Set ซึ่งตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน 12 คน มาคิดทำโปรเจกต์จนแล้วเสร็จสามารถสร้าง

รายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้ ประมาณ 235 ล้านบาทต่อปี เป็นต้น

◆ เคล็ดลับความสำเร็จ

สิ่งที่ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในความสำเร็จในการพัฒนาสร้างสุขในองค์กรของกลุ่มมิตรผล ก็คือ ปรัชญาในการดำเนินการธุรกิจของกลุ่มมิตรผล ที่ให้ความสำคัญในบุคลากรที่ทรงคุณค่าขององค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการมุ่งสู่องค์กรระดับโลกไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่จะพัฒนาไปสู่บุคลากรระดับโลก และกำหนดการแนวทางในการพัฒนาและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีความหลากหลายในรูปแบบวิธีการพัฒนาที่ไม่เน้นเฉพาะการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการวางแผนและออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะและความหลากหลายทางธุรกิจของกลุ่มมิตรผล ทั้งยังมีผู้จัดการและหัวหน้างานที่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงทำให้พัฒนาในส่วนของร้อยละ 70 ในส่วนของ Project based Learning และส่วนของร้อยละ 20 ที่เป็นการเรียนรู้จากการโค้ชซึ่ง มีสัดส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากรูปแบบการพัฒนาแบบเดิมๆ

◆ Tips & Tricks สำหรับองค์กรเอกชนอื่นๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างความสุขในองค์กรและการพัฒนาบุคลากรแก่องค์กรอื่นๆ องค์กรอาจต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน พิจารณาลักษณะของธุรกิจประกอบการออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การพัฒนาบุคลากรสะดวกขึ้น บุคลากรสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้จากทุกสถานที่ทุกเวลา และมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน ต้องสามารถวัดได้จริงถึงสิ่งที่บุคลากรเรียนรู้ก็นำกลับมาใช้ในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากน้อยเพียงไร เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

+*+* ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณกิจวัฒน์ ตระกูลเมธี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนามิตรผล บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด สำหรับข้อมูลเชิงลึกที่เป็นต้นแบบด้านการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพระดับโลก ในมิติขององค์กรขนาดใหญ่และมีบุคลากรที่หลากหลาย+*+*

◆ สรุป ... แนวปฏิบัติที่น่าสนใจจากการเข้าไปร่วมเรียนรู้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาคนเก่ง


จากการเข้าไปร่วมเรียนรู้ประสบการณ์จริงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาคนเก่ง จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ซึ่งมีองค์กรทุกขนาด ทั้งองค์กรขนาดเล็กที่มีงบการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัด

องค์กรขนาดกลางที่ต้องคำนึงถึงงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและ
องค์กรขนาดใหญ่ที่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนา
บุคลากร พบว่า จะมีส่วนที่คล้ายคลึงกันในหลายประเด็น กล่าวคือ
การมองเห็นคุณค่าของบุคลากรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าของ
องค์กร และผลาญวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร
ที่บุคลากรทุกระดับต้องยึดถือร่วมกัน โดยแนวโน้มการพัฒนาบุคลากร
ของทุกองค์กรจะพยายามลดปริมาณการฝึกอบรมในชั้นเรียนลง ซึ่งใน
ส่วนนี้จะเป็นการลดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรลงด้วย
หากแต่ไม่ได้ลดโอกาสการเรียนรู้ของบุคลากร เน้นการเรียนรู้ในผ่าน
ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การใช้
ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน อีกทั้งรูปแบบการเรียนรู้จะเน้นที่
ความสนุกสนาน สอดคล้องกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละเจนเออเรชั่น
โดยผลจากการเรียนรู้ต้องสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและ
ตอบโจทย์พันธกิจขององค์กร ณ ขณะนั้น

ในส่วนของความแตกต่างก็มีหลายประเด็นเช่นกัน กล่าวคือ
ในส่วนของเนื้อหาการเรียนรู้ องค์กรขนาดเล็กจะเน้นที่เนื้อหาที่
เกี่ยวข้องกับงานเป็นหลัก ในขณะที่องค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่
จะพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและทักษะ/องค์ความรู้
ในการใช้ชีวิต โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่อาจไม่ได้คาดหวังว่าจะ
ต้องนำความรู้มาใช้ในทันที หากแต่สามารถเก็บไว้และดึงมาใช้ในยามที่
จำเป็นหรือในสถานการณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคตได้เปรียบ
การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเหมือนการลงทุนในระยะยาว นอกจากนี้
ในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบ
การเรียนรู้ผ่านโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน ซึ่งทำให้

บุคลากรที่ทำงานอยู่ในภูมิภาคต่างๆ สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่

จากทั้งประเด็นความเหมือนและความต่างในการพัฒนาบุคลากรจะเห็นได้ว่าไม่ว่าองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ซึ่งถึงจะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่แตกต่างกัน แต่แนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain นั้น สามารถวิเคราะห์และออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ความหลากหลายของบุคลากร ธรรมชาติของธุรกิจ ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านกิจกรรม Happy Brain จึงสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกรูปแบบขององค์กรภายใต้เป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร



ส่วนที่ 3
บทสรุป บทเรียน และข้อเสนอแนะ

บทสรุป/บทเรียน และข้อสังเกต

◆ บทเรียนจากกรณีตัวอย่างการจัดกิจกรรม Happy Brain ที่ผ่านมาจากองค์กรในประเทศไทย และองค์กรต้นแบบด้าน Happy Brain

จากกรณีตัวอย่างการจัดกิจกรรม Happy Brain ที่ผ่านมาจากองค์กรในประเทศไทย และองค์กรต้นแบบด้าน Happy Brainข้างต้น พบบทเรียนด้านการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ในประเทศไทย จำนวน 4 บทเรียน ดังนี้

บทเรียนที่ 1 : การผสมผสานวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าไปเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร

หากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กรย่อมให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มองการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ ผู้บริหารจะมีการผสมผสานวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าไปเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร มีการกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม การสร้างบรรยากาศสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ

ความรู้ต่างๆ ที่มนุษย์สะสมเอาไว้จะค่อยๆ ล้าสมัยและหมดไปภายใน 10 ปี หรือน้อยกว่านั้น การที่บุคลากรต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตภายหลังการสำเร็จการศึกษา เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งการเรียนรู้จะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน บุคลากรจะสามารถเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรและมีความพร้อมในการรับมือสิ่งที่จะเข้ามากระทบองค์กรในอนาคต

บทเรียนที่ 2 : การลดบทบาทของการฝึกอบรมในชั้นเรียนลง โดยหันมาเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในขณะปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

หากองค์กรลดจำนวนชั่วโมงของการเรียนรู้/ การฝึกอบรมในชั้นเรียนลง ซึ่งต้องลงทุนในงบประมาณทางตรงด้านวิทยากร หลักสูตร การจัดฝึกอบรม ค่าลงทะเบียน รวมถึงงบประมาณทางอ้อมด้านการสูญเสียผลิตภาพในการทำงาน อีกทั้งการฝึกอบรมจำนวนหนึ่งไม่สามารถถ่ายโอนมาใช้จริงได้ในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมในชั้นเรียนนั้น องค์กรยังคงไว้ในการพัฒนาองค์ความรู้หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานบางประเภทที่เป็นหลักสูตรเฉพาะที่สำคัญและจำเป็นจริงๆ ต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้นองค์กรสามารถหันมาเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในขณะปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ซึ่งแนวทางการเรียนรู้เหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่

ทุกเวลา จะเป็นการลดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร หากแต่ไม่ได้ลดโอกาสการเรียนรู้ของบุคลากร รวมถึงองค์กรไม่ต้องสูญเสียแรงงานในเวลาทำการและผลผลิตจากงาน บุคลากรสามารถแปลงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในงานได้จริง ซึ่งคุ้มค่ากว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียน อย่างไรก็ตามในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากสำหรับการพัฒนาบุคลากร สามารถเปลี่ยนนำมาใช้ในการลงทุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม ซึ่งจะมีความคุ้มค่าในระยะยาวและบุคลากรจำนวนมากว่าจะเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ได้สะดวกมากกว่าการฝึกอบรมแบบเดิม

บทเรียนที่ 3 : การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างยืดหยุ่น ในวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิต

หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรมีการวิเคราะห์วิถีชีวิต ความต้องการ พฤติกรรม และธรรมชาติของบุคลากรในองค์กรของตนเองอย่างจริงจัง จะพบถึงความหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากร อีกทั้งธรรมชาติของผู้ใหญ่ ย่อมไม่มีใครอยากจะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่สนใจและเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ไม่ถนัด จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ย่อมต้องการริเริ่มเรียนรู้ด้วยตนเอง จะสามารถเรียนรู้อย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและแรงจูงใจสูง จะเรียนรู้ได้มากกว่า ดีกว่า และสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เรียนรู้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าบุคคลที่ร้อรับให้ผู้อื่นถ่ายทอดความรู้ให้เท่านั้น เพราะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดมาจากความต้องการ ความสนใจอย่างแท้จริง ทำให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข สนุกสนาน ทำทหายความสามารถ และ

เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น บุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย อาจจะสนุกกับการเรียนรู้ผ่านสมาร์ทโฟน อินเทอร์เน็ต เครือข่ายสังคมออนไลน์ การได้คิดทำงานแบบโครงการที่ทำทนาย ในขณะที่บุคลากรเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์อาจจะชอบการอ่านหนังสือ การฝึกอบรมมากกว่า เป็นต้น ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างยืดหยุ่น หรือเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้กับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้เรียนรู้ในวิธีที่ตนเองถนัดและประเด็นที่สอดคล้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ ย่อมจะทำให้บุคลากรสนุกสานกับการเรียนรู้และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

บทเรียนที่ 4 : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาและเข้าถึงง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองไปพร้อมๆกัน

หากองค์กรมีการลงทุนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้บุคลากรเข้าถึงง่าย และสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากจะมีสำนักงานใหญ่ มีสาขาหรือโรงงานกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ทำให้บุคลากรที่ไม่ได้ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่อยากต่อการเข้ามารับการฝึกอบรมหรือติดตามข่าวสารด้านการพัฒนาตนเอง อีกทั้งนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ส่วนผลลัพธ์ที่รับผิดชอบไปที่ผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้มีเนื้อหาสำเร็จรูปที่น่าสนใจและวิธีการเรียนรู้ที่สะดวกต่อการเข้าถึง และที่สำคัญมีราคาไม่แพง เช่น หลักสูตรใหม่ การเรียนรู้ทางไกล ห้องเรียนแบบเปิด

ศูนย์บริการวิชาการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียนที่จัดขึ้นสำหรับบุคคลภายนอก มหาวิทยาลัยแบบเปิด เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้องค์กรสามารถซื้อมาใช้บริการบุคลากร และหากมีงบประมาณเพียงพออาจพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้หรือหลักสูตรออนไลน์ของตนเอง ดังนั้นนวัตกรรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะสนับสนุนให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้าถึงง่ายได้อย่างเท่าเทียม และสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

◆ โมเดลในการจัดกิจกรรม Happy Brain สำหรับองค์กรในประเทศไทย : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับHappy Brain บนแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) พบว่า Happy Brain นั้นเป็นกิจกรรมที่องค์กรต้องจัดกระบวนการสำหรับให้การศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากรตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ภายใต้ความร่วมมือระหว่างบุคลากร วิทยากร และองค์กร ซึ่งกระบวนการเรียนรู้เน้นตัวที่บุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนหลักที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายคือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น Happy Brain จึงตั้งอยู่บนแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการซึ่งมีพื้นฐานหลักมาจากแนวคิดการศึกษาผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ รวมถึงจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาทางปัญญา นโยบายศึกษา ทฤษฎี

การจัดการ สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ เป็นแนวคิดที่พิจารณา การเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กับโลก เน้นให้บุคลากร ได้เรียนรู้โดยยึดสิ่งที่เกิดขึ้นในบริบทของการปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนา สมรรถนะเฉพาะที่ใช้ได้ในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง การส่งเสริม ให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง ตัวองค์ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ และการประเมินผล การผลักดันกิจกรรม Happy Brain ให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงมีความสำคัญ ในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงผลตอบแทนในรูปผลผลิตภาพ และผลประกอบการขององค์กร

เมื่อพิจารณาในเชิงแนวคิดทฤษฎีการจัดการกิจกรรม Happy Brain ในองค์กรจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย ขึ้นอยู่กับ สิ่งที่ต้องการเรียนรู้และลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมี การวางระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและรัดกุม รวมถึงคำนึงถึงปัจจัย เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการผลักดัน Happy Brain ในองค์กรจึงต้อง อาศัยการสนับสนุนทั้งจากปัจจัยองค์กร ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และ ปัจจัยด้านบุคลากรที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และองค์ความรู้ที่ต้องการ พัฒนานั้นตัวบุคลากรสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทจริง อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีสามารถจัดการกิจกรรม Happy Brain ได้อย่างครอบคลุม ถึงจำนวน 23 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฝึกงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน การอภิปรายกลุ่ม การเรียนรู้ทางไกล การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ การสอน งานผู้บริหาร การเป็นพี่เลี้ยงการสร้างเครือข่าย การฝึกอบรมในงาน การทัศนศึกษาและการดูงานนอกสถานที่ การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ

การดูแลวิชาชีพ การปฏิบัติงานแบบโครงการ การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษา การฝึกสะท้อนกลับจากประสบการณ์ การหมุนเวียนงาน การเรียนด้วยตนเอง การติดตามสังเกต การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว การจัดนิทรรศการ การฝึกอบรมเป็นหลักสูตร และการเรียนรู้ในระดับองค์กร การจัดกิจกรรม Happy Brain ถือเป็นการลงทุนชนิดหนึ่งเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เมื่อพิจารณาในแง่ของการลงทุนจึงต้องให้ความสำคัญมากกว่าเพียงค่าใช้จ่ายต่างๆ ไป จึงต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งควรดำเนินการเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะก่อนการดำเนินการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการประเมินในลักษณะหาความจำเป็นของการเรียนรู้ และหลังการดำเนินการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการประเมินผลการดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยการประเมินถึงความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ที่ของสิ่งที่ได้เรียนรู้ วัดที่พฤติกรรมของบุคลากรที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ และประเมินภาพรวมโดยวันระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปโดยพิจารณาจากผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Return of Investment : ROI)

เมื่อพิจารณาในเชิงปฏิบัติที่ผ่านมาจากองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทย ที่ระบุว่าตนเองได้จัดกิจกรรม Happy Brain ผ่านการสืบค้นฐานข้อมูลกิจกรรม Happy 8 Menu ภายใต้เว็บไซต์ www.happy-workplace.com จากตัวอย่างกิจกรรมจำนวนทั้งสิ้น 497 กิจกรรม จาก 811 องค์กร ในประเทศไทยที่มีการจัดกิจกรรม Happy Brain เพียง 8 วิธีเท่านั้น ซึ่งไม่แตกต่างจากแนวคิดทฤษฎี ได้แก่ การจัดฝึกอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัติงาน การจัด

ฝึกอบรม/เรียนรู้ในประเด็นเกี่ยวกับทักษะชีวิต การพัฒนาระบบการสอนงาน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้โอกาสไปศึกษา ต่อการพัฒนาระบบเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรพบปะผู้บริหารเพื่อรับทราบ นโยบายการปฏิบัติงาน การกำหนดระบบรางวัลที่จูงใจ แต่ส่วนใหญ่ การจัดกิจกรรม Happy Brain องค์กรในประเทศไทยยังมองการจัด กิจกรรม Happy Brain ในรูปของการศึกษาหรือการเรียนรู้ที่เป็น ทางการ (Formal Learning) เน้นการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง การจัดกิจกรรม Happy Brain ในลักษณะนี้ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงและ ไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม

เมื่อพิจารณาในเชิงปฏิบัติผ่านการเข้าไปถอดบทเรียน เพื่อเก็บ ข้อมูลเชิงลึกจากองค์กรต้นแบบด้าน การจัดกิจกรรม Happy Brain จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด บริษัท สายการ บินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ซึ่งมีองค์กรทุกขนาด ทั้งองค์กรขนาดเล็กที่มี งบประมาณพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัด องค์กรขนาดกลางที่ต้องคำนึงถึง งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรขนาดใหญ่ที่ทุ่มเท งบประมาณจำนวนมหาศาลเพื่อการพัฒนาบุคลากร พบว่า ค่อนข้าง สอดคล้องในเชิงทฤษฎี กล่าวคือการลดการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือ การฝึกอบรม ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการลดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร ลงด้วย หากแต่ไม่ได้ลดโอกาสการเรียนรู้ของบุคลากร เน้นการเรียนรู้ ในผ่านประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ซึ่งแนวทางการเรียนรู้เหล่านี้

สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้นองค์กรไม่ต้องสูญเสียแรงงานใน เวลาทำการและผลผลิตจากงาน อย่างไรก็ตามในบทบาทขององค์กร ต้องมีการลงทุนด้านนวัตกรรมทางการศึกษาและระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีความคุ้มค่าในระยะยาวและบุคลากรเข้าถึง ได้มากกว่าการฝึกอบรมแบบเดิม

ดังนั้นจากการสังเคราะห์ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ สามารถสรุปเป็นโมเดลการพัฒนากิจกรรม Happy Brain ขององค์กร ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสามส่วนหลักในการจัด กิจกรรม Happy Brain กล่าวคือ

1. **ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ** ซึ่งเปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า ในการดำเนินงานจำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยสนับสนุนด้านองค์กร ในด้านวิสัยทัศน์ต่อ การพัฒนาบุคลากร และการผนวกการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าไปใน วัฒนธรรมองค์กรการมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา การสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้โอกาสทางการเรียนรู้

2) ปัจจัยสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานในด้านการมีฝ่าย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็ง ทำงานเชิงรุก องค์กรความรู้และ ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนา บุคลากรที่ครอบคลุมถึงประเด็นด้านการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและ การให้การศึกษา การมีข้อมูล/เครื่องมือที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้

3) ปัจจัยสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีรับผิดชอบในการเรียนรู้ แรงจูงใจที่เรียน และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ด้านกระบวนการประกอบด้วยจำนวน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้ (Learning Need Assessment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งความเปลี่ยนแปลงกระทบต่อองค์กร อาจเป็นภายในหรือภายนอก ส่งผลให้บุคลากรต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทบทวนถึงผลการปฏิบัติงานว่าตอบโจทย์มาตรฐานตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และ ค้นหา แรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ต้องการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของตนเองในการที่ไปสู่เป้าหมายที่ตนเอง ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนสายวิชาชีพ หรือทำให้ชีวิตมีความสุขและมั่นคง เป็นต้น

2) วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือกิจกรรม Happy Brain การลดบทบาทของการเรียนรู้ที่เป็นทางการหรือการฝึกอบรมลง และ มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ยืดหยุ่นผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง โดยองค์กรทำหน้าที่ในการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและหลักสูตรที่สนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นระบบ E-Learning, Distance Learning ช่องโทรทัศน์ ภายในองค์กร ระบบการเรียนรู้ผ่านสมาร์ตโฟน เป็นต้น ซึ่งระบบเหล่านี้ จะเป็นการลงทุนสูงในระยะเริ่มต้น แต่เมื่อคำนวณความคุ้มค่าในด้านการเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลาและไม่จำกัดจำนวนผู้เรียน รวมถึง การไม่เสียผลิตภาพในงาน

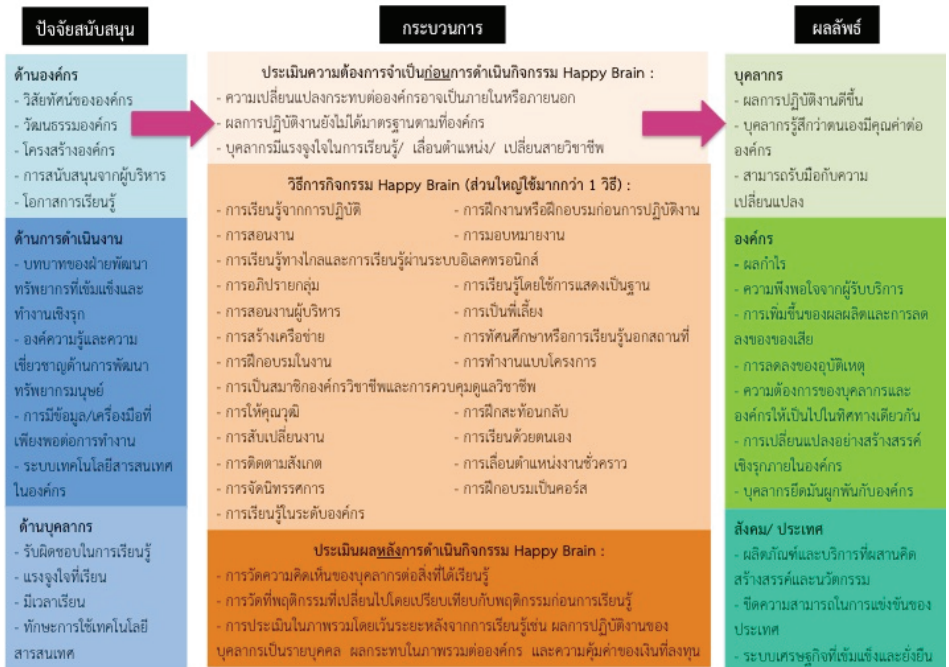
3) การประเมินผลที่เหมาะสมกับบริบทของงาน บางองค์กร อาจเน้นการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่บางองค์กรอาจใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง

3. ในด้านผลลัพธ์จากการจัดกิจกรรม Happy Brain สามารถพิจารณาได้ 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคลากร สามารถพิจารณาได้จากบุคลากรรู้สึก ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร บุคลากรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น ความสำเร็จจากการดำเนินโครงการที่ได้รับมอบหมาย

2) ระดับองค์กร สามารถพิจารณาจากการตอบสนองในรูปของผลกำไร ในขณะที่ธุรกิจบริการ อาจประเมินผลจากรอยยิ้มหรือข้อมูลย้อนกลับ/ ความพึงพอใจจากผู้รับบริการ การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และการลดลงของของเสีย การลดลงของอุบัติเหตุ ความต้องการของบุคลากรและองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เชิงรุกภายในองค์กร บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์บางอย่างอาจไม่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมได้ทันที แต่จะสะท้อนมาในรูปแบบของศักยภาพของบุคลากรในการปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบองค์กรในอนาคต

3) ผลลัพธ์ในเชิงสังคมยังระบุได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันยังไม่ได้มีการวัดถึงระดับดังกล่าว แต่ในระยะยาวสามารถคาดการณ์ได้โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ การดำเนินธุรกิจบนฐานความรู้ ทำให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ผลิตภัณธ์และบริการที่นำออกจำหน่ายในระดับประเทศและส่งออกเป็นผลิตภัณธ์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creative/ Innovative Products) ไม่ต้องแข่งขันกันที่ราคา เกิดเป็นระบบเศรษฐกิจที่สามารถพึ่งตนเอง ลดการนำเข้าเทคโนโลยี มีความเข้มแข็งและมีความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โมเดลการพัฒนากิจกรรม Happy Brain

◆ ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain สำหรับองค์กรในประเทศไทย

จากโมเดลข้างต้นซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี การศึกษาแนวปฏิบัติขององค์กรเอกชนต่างๆ ในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร และจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาเชิงลึกจากองค์กรที่ได้รับ

การยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีทั้งองค์กรขนาดเล็ก ได้แก่ บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด ซึ่งมีงบการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัดและต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ความสอดคล้องกับงานในการพัฒนาบุคลากร องค์กรขนาดกลาง ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งต้องคำนึงถึงงบประมาณและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร องค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ซึ่งมีโอกาสและสามารถทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปเป็นข้อจำกัดโอกาส และแนวทางการพัฒนากิจกรรม Happy Brain ตามขนาดองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ที่กำลังหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain จำแนกตามขนาดองค์กร

องค์กรขนาดเล็ก	องค์กรขนาดกลาง	องค์กรขนาดใหญ่
<p>1) โอกาสและ</p> <p>ความท้าทาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความยืดหยุ่นในด้านการทำงานและกฎระเบียบ - บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง ทำให้เกิด 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ - การจัดการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณจำนวนมากสามารถออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ได้ค่อนข้างอิสระ - มีโอกาสในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ซึ่งมี

องค์กรขนาดเล็ก	องค์กรขนาดกลาง	องค์กรขนาดใหญ่
<p>การเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะการบริหารงานแบบองค์กรแนวราบ ทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้กว้างขวาง 	<p>ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร</p>	<p>แรงจูงใจภายในที่ต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่แล้ว ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่ทำให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ</p>
<p>2) แนวทาง :</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทักษะในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง - เน้นหาการเรียนรู้เน้นทักษะการทำงาน (Work Skill) เป็นส่วนใหญ่ และต้องสามารถนำมาใช้จริงในการทำงานได้ทันที 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทักษะในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง - เน้นหาการเรียนรู้เน้นทักษะการทำงาน (Work Skill) และทักษะการใช้ชีวิต (Life skill) บางส่วน และต้องสามารถนำมาใช้จริงในการทำงานได้ทันที 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทักษะในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง - เนื้อหาการเรียนรู้สามารถทั้งเน้นทักษะการทำงาน (Work Skill) และทักษะการใช้ชีวิต (Life Skill) หรือบางประเด็นที่บุคลากรสนใจ โดยบางส่วนอาจไม่ต้องนำมาใช้จริง

องค์กรขนาดเล็ก	องค์กรขนาดกลาง	องค์กรขนาดใหญ่
<ul style="list-style-type: none"> - การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ในขณะที่ทำงานจริง - การซื้อหลักสูตรฝึกอบรมสำเร็จรูป คอร์สการฝึกอบรมทางไกลที่สอดคล้องกับงาน - การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม - การเรียนรู้ผ่านการทำโครงการที่ท้าทาย - การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยวิธีที่ยืดหยุ่น และถนัด 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเนื้องานจริงๆ - การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้เพิ่มเติมในบางประเด็นที่ตนเองสนใจ - การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การทำโทรทัศน์เพื่อการเรียนรู้ การทำสื่อการเรียนรู้โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น - อาจมีการพิจารณาลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน/ ระบบเทคโนโลยี 	<p>ในการทำงานทันที เนื่องจากองค์กรมองการพัฒนาบุคลากรในลักษณะการลงทุนระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> - การลงทุนในหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน และการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียง รวมถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานต่างประเทศ - การให้ทุนการศึกษาต่อที่เป็น การเพิ่มคุณวุฒิ - การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

องค์กรขนาดเล็ก	องค์กรขนาดกลาง	องค์กรขนาดใหญ่
	สารสนเทศบาง ประเภทที่สนับสนุน การเรียนรู้	
3) ข้อจำกัด : - งบประมาณ การพัฒนาบุคลากร ค่อนข้างจำกัด - การหยุดงานของ บุคลากรเพื่อเข้าไป รับการฝึกอบรม ในชั้นเรียนจะ กระทบต่องาน	- งบประมาณจำกัด	- ลักษณะการบริหาร งานแบบองค์กร แนวตั้ง การทำงาน อาจไม่คล่องตัว มากนัก

บรรณานุกรม

- दनัย เทียนพุด. (2537). การเรียนรู้ในที่ทำงาน. *วารสาร How-To In Business*. 23: 72 - 76. แผนงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กร. (2552). คู่มือมาสร้างองค์กรสุขภาพที่กันเอะ. กรุงเทพฯ:สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
- ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2547). นวัตกรรมการเรียนรู้สู่การศึกษาที่แท้. ใน เอกสารประกอบการอภิปรายการสัมมนาวิชาการเรื่อง “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข. 28 เมษายน 2547 ณ โรงแรม หลุยส์ แทเวอริน กรุงเทพมหานคร โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข. ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์ จำกัด.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2552). การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน: Learning in the workplace. ([ออนไลน์]. เข้าถึงจาก www.budmgt.com/budman/bm01/learn_inworkplace.html. 31 สิงหาคม 2558)
- อาชญญา รัตนอบล. (2551). นวัตกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชาการศึกษาในระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทพันธุ์. (2549). การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (Workplace Learning and Performance). ([ออนไลน์]. เข้าถึงจาก www.stabundamrong.go.th/journal/journal19/1906.pdf 31 สิงหาคม 2558)

- Aston, N.D. & Sung, J. (2002). Supporting workplace learning for high performance working. Geneva : International labour office.
- Boud, D. (2003). Current issues and new agendas in workplace learning. Leabrooks :Ncver Ltd.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999). Understanding learning at work. New York :Routledge.
- Cliffore, J. & Thorpe, S. (2007). Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization. London : Kogan Page.
- Edwards et al. Rhetoric and educational discourse : persuasive texts. London : Routledge Falmer, 2004.
- Eraut, M. (2004). Transfer of knowledge between education and workplace settings. In H. Rainbird, A. Fuller, and A. Munro (ed.), Workplace learning in context, 66 – 75. London: Routledge.
- Hager, P. (2003). Understanding workplace learning : General Perspectives. in David, B. (ed.), Current issues and new agenda in workplace learning. Available from www.ncver.edu.au
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. London: Routledge.

- Mulholland, P., Zdrahal, Z. & Domingue, J. (2005). Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives. Applied Ergonomics. 36 : 127-134.
- Rothwell, W., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003). What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals. New York : Amacom, 2003.
- Tynjälä, P. (2008). Perspective into learning at the workplace. Educational Research Review ([Online]. Available from www.sciencedirect.com, 21 August 2015)

ข้อมูลการสัมภาษณ์

กิจวัฒน์ ตระกูลเมธี. รองผู้อำนวยการสถาบันมิตรผล.

บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด. 19 มิถุนายน 2558. สัมภาษณ์.

ธีรภา บุญยะประดับ. ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร.

บริษัท เอ็ม บิส เอเชีย จำกัด. 13 มิถุนายน 2558. สัมภาษณ์.

นิพนธ์ สุทธิมัย. Vice President – People.

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน). 29 มิถุนายน 2558.

สัมภาษณ์.

ประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย. Deputy Managing Director. SCG Learning

Excellence Co.,Ltd. Head of SCG Learning, Corporate

Human Resources Division. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

(มหาชน). 17 มิถุนายน 2558. สัมภาษณ์.

มะการักษ์ เจริญผล. Employee Engagement Manager.

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน). 29 มิถุนายน 2558.

สัมภาษณ์.

ยุทธภูมิ ดุลยบัณฑิต. กรรมการผู้จัดการ. บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด.

13 มิถุนายน 2558. สัมภาษณ์.

สนทนา นรินทร์. HRD Director. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด

(มหาชน). 29 มิถุนายน 2558. สัมภาษณ์.

ดัชนีคำหลัก

- ก
- การจัดนิทรรศการ 30, 48, 114
- การดูแลวิชาชีพ 114, 129
- การติดตามสังเกต 29, 114
- การทัศนศึกษาและการดูงาน
นอกสถานที่ 113
- การปฏิบัติงานแบบโครงการ
25, 114
- การเป็นพี่เลี้ยง 5, 22-23, 113
- การฝึกงาน 17, 113
- การฝึกสะท้อนกลับจาก
ประสบการณ์ 114
- การฝึกอบรม 5, 7, 14-16, 20-
21, 23-26, 31-32, 34, 45,
54, 59, 60, 66, 71, 78, 83,
101, 111, 122
- การฝึกอบรมเป็นหลักสูตร 114
- การพัฒนาบุคลากร 3, 12, 15,
21, 24, 32, 37, 45, 52, 54,
56-57, 59, 64, 67, 69, 71,
83, 87, 95, 98, 100-104,
108, 110, 115, 119, 123,
การมอบหมายงาน 18, 113
- การสร้างเครือข่าย 23, 25, 113
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 16,
105, 113, 115
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง 28, 114
- การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็น
ฐาน 21, 113
- การเรียนรู้ในระดับองค์การ 114
- การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2-3, 7-8, 112
- การเรียนรู้ทางไกล 20, 111,
113

การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิทางการ
ศึกษา 114

การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ 113

การเลื่อนตำแหน่งงาน 30, 114

การสอนงาน 17, 21, 32, 110,
114-115, 117

การสอนงานผู้บริหาร 21, 113

การหมุนเวียนงาน 69, 73-74,
114

การอภิปรายกลุ่ม 19, 113

ง

งบประมาณ 12, 29, 33-34, 36,
40, 45, 49, 105-106, 109

จ

วัฒนธรรมองค์กร 37, 54, 65,
73-75, 87, 93, 116

อ

องค์กรขนาดกลาง 105, 115,
120, 122

องค์กรขนาดเล็ก 52, 58, 104-
106, 115, 120

องค์กรขนาดใหญ่ 49, 75, 104-
105, 110-111, 115, 120

H

Happy Body 2, 50, 66, 80, 95

Happy Brain 2-7, 10-15, 32-
34, 36-37, 40-41, 43, 45,
50, 52, 54, 67, 69, 80, 95,
97, 106, 112-117

Happy Family 2, 51, 67,
81, 96

Happy Heart 2, 50, 66, 80,
95

Happy Money 2, 50, 66,
80, 95

Happy Relax 2, 51, 67, 81,
96

Happy Soul 2, 51, 67, 81, 96

Happy Society 2, 51, 67,
81, 96

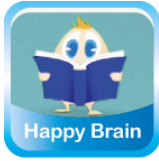


L

Life skill 6, 43, 45, 121

W

Work skill 6, 43, 121



สรรสารองค์การสุขภาพะ
แนวคิดและกรณีตัวอย่าง : องค์การไฝรู้ดี
(Happy Brain)

บรรณาธิการ	อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล
ผู้เขียน	พชชนัน นิรมิตรไชยนนท์
รูปเล่ม-ปก	ทิพัลย์ รามรง
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	กรกฎาคม 2559
จำนวนพิมพ์	500 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ สนับสนุนสุขภาพะองค์การ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-871-9

คำนำ

สรรสาระองค์การสุขภาวะ: แนวคิดและกรณีตัวอย่าง องค์กร ใฝ่รู้ดี (Happy Brain) เป็นผลงานส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาและ ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนสุขภาวะองค์กร ซึ่งได้รับการ สนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ และการสกัดองค์ความรู้ทั้งจากแนวคิดทฤษฎีและจากกรณีตัวอย่าง ขององค์กรที่ปฏิบัติการอยู่ในสังคมไทย นำมาสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ ซึ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ แบ่งออกเป็นสามส่วน ส่วนแรกเป็นเนื้อหา องค์ความรู้ในด้านแนวคิดและแนวทางของการสร้างองค์กรใฝ่รู้ดี ส่วนที่สอง เป็นการถอดบทเรียนองค์กรกรณีตัวอย่าง และส่วนที่สามเป็น บทสรุป บทเรียนและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรใฝ่รู้ดี

ทางโครงการคาดว่าเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ จะมีประโยชน์ ต่อองค์กร ภาคเครือข่าย ตลอดจนผู้ที่สนใจ ในการนำไปคิดต่อและ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรใฝ่รู้ดี ซึ่งจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อคุณภาพชีวิตคนทำงาน องค์กร และสังคมไทย โดยรวม อันจะช่วยสร้างสรรค้ให้เกิดสังคมสุขภาวะต่อไป

โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน สุขภาวะองค์กร ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูล องค์กรกรณีศึกษาทุกแห่ง ที่เป็น แหล่งข้อมูลในการศึกษาเรียนรู้ที่สำคัญของโครงการ และขอขอบคุณ

นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุน
สุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
(สสส.) ที่ได้ให้การสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นอย่างดี

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	iii
สารบัญ	v
สารบัญรูปภาพ	vi
สารบัญแผนภาพ	viii
สารบัญตาราง	ix
ส่วนที่ 1 แนวคิดและแนวทางองค์การสุขภาวะ: องค์การสังคมนิติ	1
ส่วนที่ 2 กรณีตัวอย่าง	41
บริษัท เอ็มบิส เอเชีย จำกัด	46
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	61
บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	76
บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	89
ส่วนที่ 3 บทสรุป บทเรียน และข้อเสนอแนะ	107
บทเรียนจากกรณีตัวอย่าง	108
ข้อเสนอแนะแนวทางการกิจกรรม Happy Brain	119
บรรณานุกรม	124
ดัชนีคำหลัก	129

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

	หน้า
รูปภาพที่ 7 เอสซีจีให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน การเรียนรู้ รวมถึงห้องฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน	73
รูปภาพที่ 8 การฝึกอบรมหลักสูตรนกสูกที่พนักงาน ต้องมาใช้ชีวิตและทำกิจกรรมร่วมกัน	80
รูปภาพที่ 9 นกแอร์เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่าง เป็นองค์รวมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และทักษะการทำงาน	84
รูปภาพที่ 10 กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของนกแอร์	85
รูปภาพที่ 11 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรทุกระดับ ของกลุ่มมิตรผล จะมุ่งเน้นการใช้วิทยากรภายใน ที่มีประสบการณ์และได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี	92
รูปภาพที่ 12 โครงการ CE-Mitr Phol Learning Camp เป็นหนึ่งในโครงการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ของกลุ่มมิตรผลโดยกระบวนการสร้างสรรค์ด้วย ปัญญา	99
รูปภาพที่ 13 หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาการเป็นหัวหน้างาน ที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและ ฝึกปฏิบัติจริง	101

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (The Frankena's Model)	8
แผนภาพที่ 2 โมเดลการพัฒนากิจกรรม Happy Brain	119

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรม Happy Brain จำแนกตามขนาดองค์กร	120



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสนับสนุนสุขภาวะองค์กร

www.happy-workplace.com