

การสร้างความผูกพันของพนักงานโดยแนวคิดองค์การแห่งความสุขในกลุ่มคน Gen-Y

Building up Employee Engagement through Happy Workplace Concept in Gen-Y Employees

กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์
Kangwan Yodwisitsak

สาขาวิชาการบริหารองค์การ ผู้ประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Department of Management, Entrepreneurship and Human Resources,
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat Business School
E-mail: kangwan@tu.ac.th

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่อระบุถึงแนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ที่ถูกเรียกว่า Gen-Y ซึ่งเป็นประเด็นที่สร้างความท้าทายให้กับผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากคนในรุ่นก่อนๆ และนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งความสุขกับความผูกพันต่อองค์การ

วิธีการ: การทบทวนวรรณกรรมในประเด็นหลักๆ 3 ประเด็น คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ องค์การแห่งความสุข และคนกลุ่ม Gen-Y

สิ่งที่ค้นพบ: ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ โดยแนวทางที่กำลังได้รับกล่าวอ้างทั้งจากนักวิชาการและนักปฏิบัติเป็นอย่างมากในปัจจุบันนี้คือ แนวทางการสร้างองค์การแห่งความสุข ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างความสุข 8 ประการ

ศัพท์สำคัญ: การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ องค์การแห่งความสุข คนกลุ่ม Gen-Y

Abstract

Objective: This article aimed at identifying means to raise employee engagement, especially in Gen-Y employees, for management in both private and public sectors. Since Gen-Y employee's behavior is different from the prior generations, the once-successful methods in raising engagement may not be applicable to this group of employees. Moreover, the conceptual framework of the relationship between happy workplace and employee engagement will also be recommended.

Methodology: The review of literatures in 3 major areas, which are employee engagement, Gen-Y employees and happy workplace.

Result: Happy workplace concept, which contains 8 happy criteria, has been agreed upon amongst academia and practitioners to be a technique in building up employee engagement.

Keywords: Employee Engagement, Happy Workplace, Gen-Y employees

Paper type Academic



1. บทนำ

การบริหาร “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” หรือ “คน” ถือเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเล็งเห็นว่า “คน” เป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเมื่อ “คน” ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรจึงต้องพบกับความท้าทายใหม่ในการดึงดูดและรักษา “คน” ที่มีค่าให้อยู่กับองค์กร ดังนั้น การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (Robbins and Judge, 2010; นงลักษณ์ ไชยเสน, 2553; รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์, 2554)

ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรจึงได้ถูกยกระดับขึ้นมาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์พฤติกรรมของบุคลากรได้ เช่น พฤติกรรมการขาดงาน (Absenteeism) และพฤติกรรมการลาออกของบุคลากร (Employee Turnover) เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานกับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยสถาบัน Hewitt Associates (2005) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในประเทศแถบเอเชียทั้งหมด 8 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน เขตปกครองพิเศษฮ่องกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ไต้หวัน และไทย พบว่าแนวทางในการวัดความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไม่ใช่เพียงแค่การวัดระดับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เท่านั้น แต่เป็นการวัดความเกี่ยวข้องของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านจิตใจ (Emotional Involvement) และด้านความคิด (Intellectual Involvement) อันจะทำให้เกิดการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ โดยพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ แม้แต่การพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วไปหรือพนักงานที่เป็นดาวเด่นถึงองค์กรในทางบวก

2. การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปแม้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า โดยพนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กรต่อไปเรื่อยๆ

3. การรับใช้หรือการมุ่งมั่นตั้งใจ (Serve / Strive) คือ ความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร (หากมีความจำเป็น) นอกจากนี้พนักงานยังมีความต้องการที่จะเพิ่ม

ผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้าให้ดีขึ้น และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างผลงานที่ดีขึ้นให้กับองค์กรอีกด้วย

ดังนั้นความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรจึงเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญดอกหนึ่งในการรักษาบุคลากรที่มีความเต็มใจในการทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรได้ (Bhatnagar, 2007)

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากรนั้นมียุทธศาสตร์หลายแนวทาง ไม่ว่าจะเป็นการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ (Compensation and Benefits) เช่น การให้เงินเดือนที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การให้สวัสดิการที่เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Management) การสื่อสารในองค์กรและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Communication and Information Flow) การให้ผู้นำในองค์กร (Leadership) การมีส่วนร่วมของบุคลากรและเรื่องการเปิดโอกาสให้กับบุคลากร (Involvement and Opportunity) การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นต้น แต่แนวทางที่กำลังได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในแนวทางของมนุษยนิยม (Humanism) คือ แนวทางที่เชื่อว่า บุคลากรจะผูกพันต่อองค์กรและพร้อมจะทุ่มเทให้กับองค์กรเมื่อบุคลากรนั้นมีความสุขในการทำงานให้กับองค์กรนั้นๆ (Vincent-Hoper, Muser and Janneck, 2012)

จากหลักการต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เราสามารถกล่าวสรุปได้ว่า “คน” นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ไม่ใช่ “คน” ทุกคนที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีเพียงบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้นที่สามารถมีบทบาทดังกล่าวได้ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้จะทุ่มเทและพร้อมที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อการนำเสนอแนวทางที่สำคัญแนวทางหนึ่งในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรกลุ่ม Gen-Y ซึ่งก็คือ การสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข

2.3 เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับความผูกพันต่อองค์กร

3. วิธีการในการศึกษา

แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขนั้นประกอบไปด้วยมิติที่หลากหลายถึง 8 มิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม

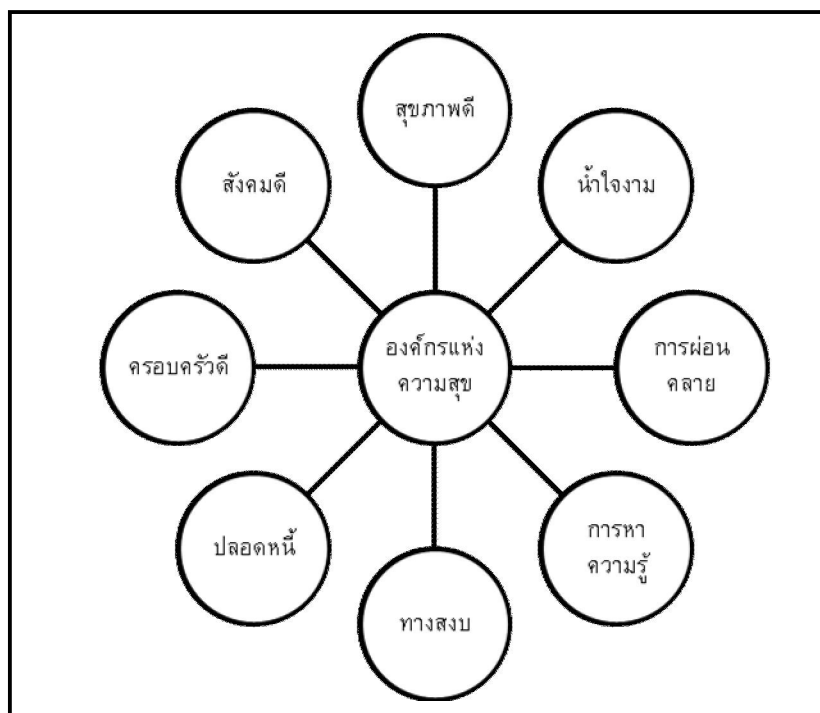
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมิติแต่ละมิติเพื่ออธิบายสนับสนุนแนวทางดังกล่าวนี้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งความสุขและการดำเนินงานขององค์การ

การนิยามความหมายของคำว่า “ความสุข” นั้นมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของการศึกษา เนื่องจาก “ความสุข” เป็นความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล โดยความหมายที่ได้มีการกล่าวถึงนั้น เช่น ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้นิยามของคำว่าความสุข ว่าเป็นความสบายกาย สบายใจ ซึ่งมีหลายระดับ ตั้งแต่ความสบายใจเล็กน้อยหรือความพอใจจนถึงความเพลิดเพลินหรือเต็มไปด้วยความสนุก ในขณะที่ ธรรมชาติรักษา

(2542) ได้แบ่งประเภทของความสุขออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสุขทางกาย และความสุขทางใจ โดยความสุขทางกายนั้น คือความสุขที่สัมผัสได้จากประสาททั้ง 5 แต่ทางสุขทางใจ คือความสุขที่สัมผัสได้จากจิต ซึ่งได้แก่ ความสบายใจ ความสุขใจ ความภูมิใจ ความพอใจ เป็นต้น

ในขณะที่ความหมายของคำว่า “ความสุข” ในบริบทของการทำงานนั้น เราสามารถสรุปได้ว่า คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคลากรที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีความรู้สึกเพลิดเพลิน พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานและสนุกกับงานที่ทำ จนก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ตลอดจนถึงการที่บุคลากรไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใดใดในการทำงาน (Manion, 2003)



ภาพที่ 1 ความสุขทั้ง 8 ประการ

การสร้างความสุขในการทำงานเพื่อสร้างองค์การให้เกิดเป็น “องค์การแห่งความสุข” นั้น เป็นแนวทางที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ และแนวทางที่ได้รับการได้รับการกล่าวถึงกันอย่างมากก็คือ แนวทางตามโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United nation Development Program: UNDP) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของมนุษย์ (ขจรศักดิ์ เพ็ชรรัตน์, 2554 และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, ม.ป.ป.) ที่

เรียกว่า ความสุขทั้ง 8 ประการไว้ (ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1) โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy Body)

คือ ความสุขจากการมีสุขภาพดี แข็งแรงทั้งกายและใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรู้จักใช้ชีวิตเป็น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งแนวทางที่องค์การอนามัยโลกแห่งสหประชาชาติได้ให้ข้อเสนอแนะกับองค์การเพื่อให้ดำเนินการสู่การเกิดสุขภาพดีได้ (Turnock, 2009) มีดังนี้

1.1. อากาศ – องค์การควรจัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศที่บริสุทธิ์ ร่างกายจึงจะสดชื่น และมีความสุข

1.2. อาหาร – องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรรับประทานอาหารเช้าครบตามที่ร่างกายต้องการ และควรหมุนเวียนการกินให้ครบทุกหมู่ ภายในระยะเวลาอย่างน้อยที่สุดในรอบ 7 วัน ซึ่งองค์การสามารถดำเนินการได้โดยการจัดเตรียมสถานที่เพื่อให้บุคลากรสามารถบริโภคอาหารเช้าครบถ้วน

1.3. ออกกำลังกาย – องค์การควรส่งเสริมให้ร่างกายของบุคลากรมีสุขภาพแข็งแรง เกิดความสบายและสดชื่นแจ่มใส เนื่องจากการได้เคลื่อนไหว ซึ่งองค์การสามารถดำเนินการได้โดยการจัดสถานที่ออกกำลังกายให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานอยู่กับที่ได้ออกกำลังกายในช่วงพักงานทางกายมากขึ้น

2. หัวใจงาม (Happy Heart) คือ ความมีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกันและกันในองค์กร ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ไม่มีใครอยู่ได้คนเดียวในโลกนี้ ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีการแบ่งปัน และเมื่อคิดถึงคนอื่นก็มีความสุขใจเกิดขึ้น

องค์การสามารถสร้างบรรยากาศที่จะก่อให้เกิดความมีน้ำใจงามภายในองค์กรได้โดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้นิสัยใจคอของผู้อื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงน้ำใจแก่บุคคลเหล่านั้นในวาระและโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การส่งบัตรอวยพรในวาระต่างๆ การไปร่วมแสดงความยินดี เป็นต้น

3. ทางสายกลาง หรือ การผ่อนคลาย (Happy Relax) คือ การรู้จักผ่อนคลาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการใช้ชีวิต โดยการนำหลักทางสายกลางมาใช้ รู้จักปล่อยวาง สร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความเมื่อยล้าและความเครียดจากการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี

องค์การสามารถส่งเสริมให้เกิดการผ่อนคลายได้โดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ผ่อนคลายในหลายๆ ลักษณะ เช่น กิจกรรมการประกวดร้องเพลง กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี งานวันปีใหม่ งานวันกีฬาสี เป็นต้น

4. การพัฒนาสมอง หรือ การหาความรู้ (Happy Brain) คือ การเรียนรู้ พัฒนาสมองตนเองจากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพและความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการก้าวสู่โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบันภายใต้สังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) ที่ผลักดันให้ทุกคนต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง

องค์การสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรหาความรู้จากห้องสมุดขององค์การ ที่ประกอบด้วยหนังสือ วารสาร เอกสารทางวิชาการ เทป วีดีโอ หรือการสร้างระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูล/ความรู้ต่างๆ ได้ง่าย เป็นต้น

5. ศาสนาและศีลธรรม หรือ ทางสงบ (Happy Soul) คือ ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ความสุข

ของคนทำงานที่เกิดจากการได้สัมผัสกับธรรมะ จริยธรรม ตลอดจนความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ทุกคน เพราะการมีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิตนั้นจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจที่นำไปสู่ทางที่ดี ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความละเอียดรอบคอบ และยับยั้งชั่งใจในการทำสิ่งที่ไม่ดี โดยที่แนวคิดดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม

ในบริบทขององค์การนั้น สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติดังกล่าวนี้ได้โดยการสร้างกิจกรรมที่ยกย่องเชิดชูผู้ที่กระทำดี มีศีลธรรม พร้อมทั้งสร้างกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ถึงแนวทางในการดำเนินชีวิต การทำงานที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรมและไม่เบียดเบียนผู้อื่น เช่น การจัดโครงการศึกษาระดมประยุกต์ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาในศาสนสถานที่มีการบรรยายถึงแก่นของคำสอนต่างๆ ประกอบ เป็นต้น

6. ปลอดภัย (Happy Money) คือ การรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้โดยไม่จำเป็น โดยบริบทของหนี้ของมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หนี้ที่ควรมี (หนี้ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตอันเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4) กับหนี้ที่ไม่ควรมี (หนี้ที่เกิดจากความฟุ้งเฟ้อ ฟุ้งเฟ้อ ความอยากมีอยากเด่นตามคนอื่น ทั้งๆ ที่ไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต) ดังนั้น มนุษย์จำเป็นจะต้องมีความสมดุลระหว่าง “ความตระหนี่” และ “ความฟุ้งเฟ้อ” โดยแนวคิดในการปลอดภัยนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่เป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช (รัชกาลที่ 9) ที่มุ่งเน้นถึงความพอเพียงอันมีองค์ประกอบ 3 ลักษณะ (สิรินภา กิจเกื้อกูล, ม.ป.ป.) คือ

6.1 ความพอประมาณ คือ การตระหนักถึงความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การสร้างความสุขของรายรับและรายจ่ายที่อยู่ในระดับพอประมาณ

6.2 ความมีเหตุผล คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับความพอเพียงนั้นจะต้องทำอย่างมีเหตุมีผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ เช่น การคำนึงถึงผลที่จะตามมาจากการใช้จ่ายที่อยู่ในระดับเกินพอดี ซึ่งก็คือ การเป็นหนี้และความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ ซึ่งเป็นผลที่จะเกิดขึ้นในภายหลังนั่นเอง

6.3 การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว คือ การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เช่น การสร้างภูมิคุ้มกันในการดำเนินชีวิตของคนแต่ละคนด้วยการออม เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวนี้ องค์การสามารถดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีความสุขจากการปลอดภัยได้หลายลักษณะ ทั้งในส่วนของการออมและการสร้างหนี้ (เฉพาะหนี้ที่จำเป็นต่อการ

ดำเนินชีวิต) เช่น การจัดโครงการออมเงินหรือโครงการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับบุคลากร การจัดโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินออม การจัดโครงการเงินกู้ดอกเบี้ยพิเศษให้กับบุคลากรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการจัดหาสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตอันเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 เป็นต้น

7. การสร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี หรือ ครอบครัวดี (Happy Family) คือ การสร้างครอบครัวที่มีความเข้มแข็ง มีความอบอุ่นและมั่นคง ซึ่งความสุขที่ให้กับคนในครอบครัวนั้นครอบคลุมถึง พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ บุตร ภรรยา หรือหลาน ซึ่งการมีครอบครัวที่ดีนั้นถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจให้กับครอบครัว เนื่องจากครอบครัวที่อบอุ่นจะเป็นพื้นฐานที่ดีที่จะสร้างคนที่มีคุณภาพและสามารถสร้างสมาชิกที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ ดังนั้น หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของครอบครัวเข้ากับองค์กรได้ ก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความสบายใจที่จะร่วมงานด้วย พร้อมทั้งยินดีที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่อีกด้วย

องค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งสู่การมีครอบครัวที่ดีได้โดยการสร้างกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของครอบครัวบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมสำหรับบุตรหลานของบุคลากรระหว่างปิดภาคการศึกษา การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวของบุคลากร การจัดกิจกรรมเชิดชูบุพการี เป็นต้น

8. ความสุขที่เกิดจากสังคม หรือ สังคมดี (Happy Society) คือ การมีความรัก ความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อคนในชุมชน คนทำงาน หรือคนที่พักอาศัยในบริเวณรอบข้างทั้งใกล้และไกลอยู่เสมอ ซึ่งจำก่อให้เกิดสังคมที่มีความสุข มีแต่ความเจริญรุ่งเรืองที่ยั่งยืน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กรทั้งในระดับใกล้และไกล โดยจะ

นำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุข ซึ่งทำได้โดยการยอมรับทั้งผลดีและไม่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้นๆ และการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี ตลอดจนการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งผลกระทบไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ด้วย (Kotler and Lee, 2005)

องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการสร้างกิจกรรมที่จะเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เช่น การจัดโครงการด้านการรักษาสังแวดล้อม การจัดโครงการประหยัดทรัพยากรต่างๆ การจัดโครงการดูแลผู้ด้อยโอกาสในสังคมกลุ่มต่างๆ (การดูแลเด็กที่ด้อยโอกาสในสังคม การดูแลผู้สูงอายุที่ขาดการดูแล) เป็นต้น ในปัจจุบันนี้การดำเนินการในรูปแบบข้างต้นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในหลายๆ ด้าน รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะนายจ้าง (Employer branding) ที่จะนำไปสู่การที่องค์กรจะสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรในฐานะสมาชิกขององค์กรอีกด้วย โดยการดำเนินการดังกล่าวจะสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพราะโดยทั่วไปแล้ว ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ผู้สมัครโดยเฉพาะบุคลากรในยุค Gen-Y จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร (วรัญญา, ม.ป.ป.)

จากแนวคิดในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง 8 ประการ (ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1) ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถที่ต้องการผลักดันให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรผ่านกระบวนการสร้างความสุขนั้นสามารถเริ่มดำเนินการสร้างกิจกรรมหรือโครงการในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความสุข

ความสุข 8 ประการ	แนวทางการดำเนินงานขององค์กร
ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy Body)	• การจัดสถานที่ทำงานให้มีอากาศที่บริสุทธิ์ มีการถ่ายเทดี • การจัดเตรียมห้องอาหารสำหรับบุคลากร • การจัดสถานที่ออกกำลังกายให้กับบุคลากร ซึ่งจะดำเนินการเองหรือร่วมมือกับองค์กรอื่นก็ได้
น้ำใจงาม (Happy Heart)	• การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงน้ำใจแก่ผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ ทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับที่ต่ำกว่า เช่น การส่งบัตรอวยพรในโอกาสต่างๆ การไปร่วมแสดงความยินดี เป็นต้น
ทางสายกลาง หรือ การผ่อนคลาย (Happy Relax)	• การจัดกิจกรรมสันทนาการประจำปี เช่น งานวันปีใหม่ งานกีฬา เป็นต้น • การจัดกิจกรรมสันทนาการอื่นๆ เช่น การจัดประกวดร้องเพลง การประกวดร้องเพลง เป็นต้น
การพัฒนาสมอง หรือ การหาความรู้ (Happy Brain)	• การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างมุมมอง/ห้องสมุด การสร้างระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและสืบค้นข้อมูล/ความรู้ต่างๆ เป็นต้น
ศาสนาและศีลธรรม หรือ ทางสงบ (Happy Soul)	• การจัดโครงการยกย่องเชิดชูผู้ที่ประพฤติดี • การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้แนวทางในการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรม เช่น โครงการศึกษาธรรมะประยุกต์ การทัศนศึกษาในศาสนสถานที่มีการบรรยายถึงแก่นของคำสอนประกอบ เป็นต้น
ปลอดภัย (Happy Money)	• การจัดโครงการออมเงินในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับช่วงอายุของบุคลากร • การจัดโครงการดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับบุคลากรเพื่อนำไปใช้จ่ายหาสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต
การสร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี หรือ ครอบครัวดี (Happy Family)	• การจัดกิจกรรมสำหรับบุตรหลานของบุคลากรในช่วงปิดภาคการศึกษา • การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวของบุคลากร • การจัดกิจกรรมเชิดชูบุพการี
ความสุขที่เกิดจากสังคม หรือ สังคมดี (Happy Society)	• การจัดโครงการประหยัดทรัพยากรรูปแบบต่างๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การใช้ประโยชน์จากกระดาษอย่างคุ้มค่า เป็นต้น • การจัดโครงการดูแลผู้ด้อยโอกาสในสังคมกลุ่มต่างๆ เช่น การดูแลเด็กที่ด้อยโอกาสในสังคม การดูแลผู้สูงอายุที่ขาดการดูแล เป็นต้น

ประโยชน์จากการสร้างองค์การแห่งความสุข

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งความสุขนั้นเป็นแนวคิดที่ได้ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติอยู่ในหลายองค์การ อีกทั้งยังได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินหน่วยงานต่างๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งผลที่ได้นั้นอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์การ อย่างไรก็ตาม การศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากองค์การที่ได้ดำเนินการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้อย่างจริงจังนั้นสามารถสรุปได้เป็นประเด็นต่างๆ ออกได้เป็น 3 ระดับ (Supamas, 2011) คือ

1. ประโยชน์ต่อบุคลากร

บุคลากรในองค์การจะมีความสุขในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ส่งผลให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารดีขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และมีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำไปเผยแพร่ต่อบุคคลในครอบครัวและชุมชนได้

2. ประโยชน์ต่อองค์การ

การที่บุคลากรในองค์การซึ่งเป็นหัวใจสำคัญเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสุขและสนุกกับการทำงาน บุคลากรอยากมาทำงาน ทำให้สถิติการขาดงาน การเข้างานช้า การลาป่วยหรือ ลาภิจของบุคลากรลดลง ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรดีขึ้น ความไม่พอใจในการทำงานลดลง บุคลากรมีความรักในองค์การมากขึ้น อัตราการลาออกลดลง ส่งผลให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เกิดชุมชนที่เข้มแข็งในองค์การ เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ

3. ประโยชน์ต่อประเทศ

หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การต่อสังคมและประเทศชาติก็คือ เรื่องการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือความสำเร็จด้านการแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ปัญหาสังคมต่างๆ ลดลง เกิดชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มผลผลิตมวลรวมประชาชาติ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูอาชีพ ส่งผลต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้แก่ประเทศในทุกด้าน

จากการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การสร้างความสุขในองค์การนั้นสามารถนำไปสู่ประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งในส่วนของตัวพนักงาน องค์การ และยังสามารถส่งต่อไปสู่ประโยชน์ต่อประเทศได้ อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้น

อาจจะมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังหลักขององค์การ โดยในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จะมีอัตราส่วนของพนักงานรุ่นใหม่ค่อนข้างมาก ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ หรือเรียกว่ากลุ่ม Generation Y (Gen-Y) จากการวิจัยของ National Master (2553) กล่าวว่า คนกลุ่ม Generation Y หรือ Why Generation ซึ่งเป็นคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1978 – 2000 จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี พ.ศ. 2553 คาดว่าจะมีประชากรไทยอยู่ในกลุ่มอายุ Generation Y ประมาณ 10 ล้านคน คิดเป็น 16 เปอร์เซ็นต์ของประชากรทั้งหมด ซึ่งก็หมายความว่า องค์การก็จะได้รับประโยชน์อย่างมหาศาล หากองค์การสามารถทำให้บุคลากรกลุ่มนี้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้วยกระบวนการสร้างความสุขในองค์การได้ โดยพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y นั้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y

คนกลุ่ม Gen-Y คือ ประชากรกลุ่มที่เกิดหลัง Extraordinary Generation หรือ Generation X (Gen-X) คนกลุ่มนี้เป็นคนที่เกิดในช่วงเวลาที่บ้านเมืองสงบสุขและเติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมากภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่ไม่หยุดนิ่ง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด (National Master, 2553) โดย Gen-Y เติบโตขึ้นมาจากการเลี้ยงดูของ Baby Boom ที่ตั้งใจจะเลี้ยงดูพวกเขาอย่างตรงข้ามกับที่ตัวเองเคยได้รับมาในวัยเด็ก ดังนั้น Gen-Y จึงเป็นลูกที่ได้รับการทะนุถนอมเอาอกเอาใจจากพ่อแม่มาตั้งแต่เกิด และลูกอย่าง Gen-Y ไม่เพียงแต่จะได้ทุกอย่างจากพ่อแม่อย่างที่ตัวเองต้องการ แต่พวกเขายังเป็นศูนย์กลางในชีวิตของพ่อแม่อีกด้วย (เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์, 2010)

การศึกษาพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y โดยทั่วไปแล้วพบว่า คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน มีความคาดหวังสูง มีเชื่อมั่นในตนเองมาก มั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ ไม่คิดว่าการเปลี่ยนงานบ่อยเป็นเรื่องผิด มองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจในการแสวงหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา (Robbins and Judge, 2010)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานของคนกลุ่ม Gen-Y ในบริบทของไทยพบว่า คน Gen-Y ต้องการงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และงานที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และเนื่องจากคนกลุ่มนี้จัดเป็นคนวัยทำงานที่ได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่อย่างดีที่สุดที่สุดในประวัติศาสตร์ของโลก คนกลุ่มนี้จึงมีศักยภาพสูงมากในการเรียนรู้และมีมากกว่าคนรุ่นใดๆ ที่ผ่านมา คนกลุ่ม Gen-Y ยังเป็นคนที่มีพลังในตัวเองมาก พวกเขายึดหลักความสบายใจ

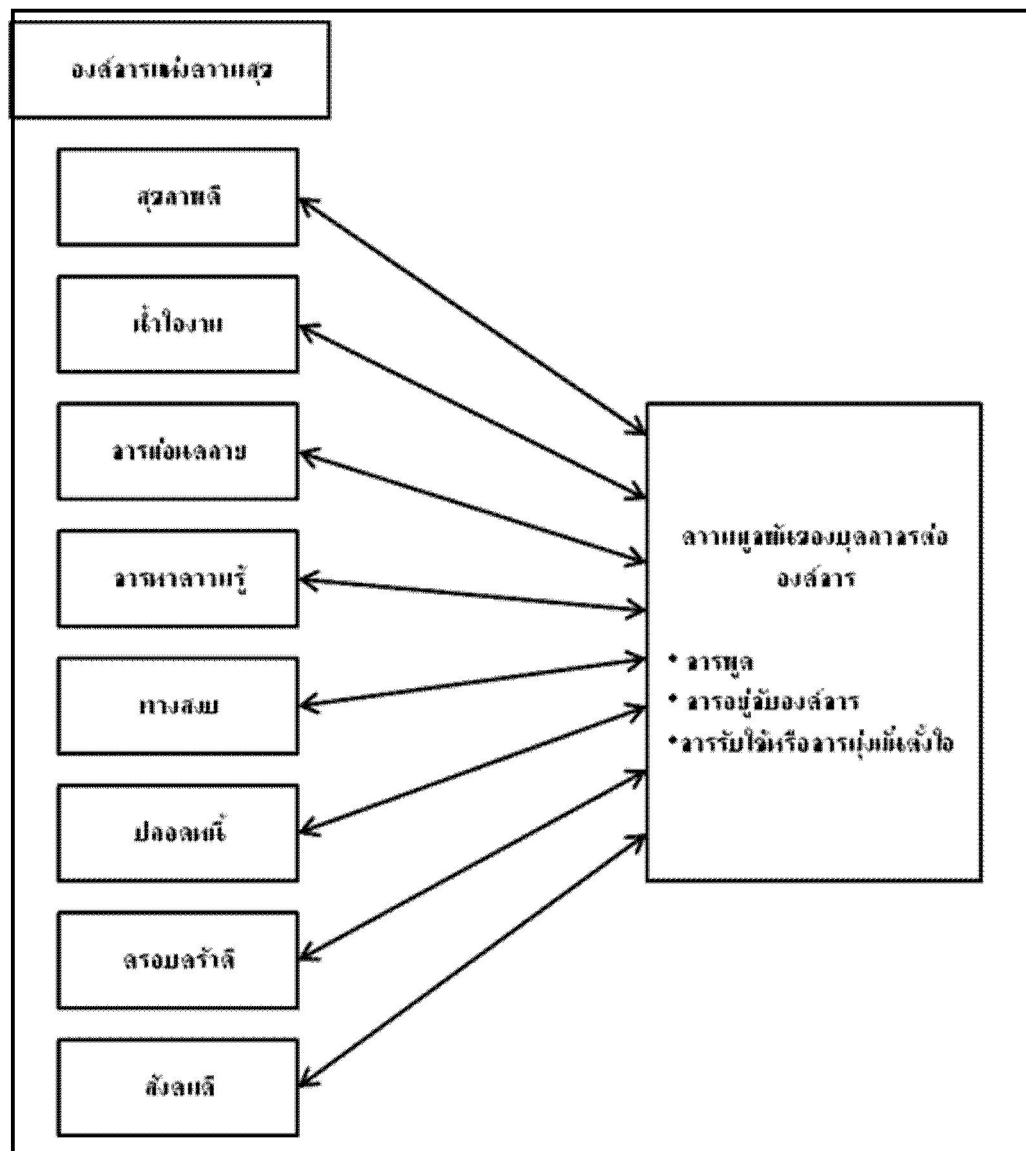
ในการทำงานสำคัญ นอกจากนี้ Gen-Y ยังต้องการทำงานที่พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมักคิดนอกกรอบ สามารถเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ทำงาน แต่ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีต่อองค์กรในอันดับท้ายสุด (เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์, 2010)

4. สรุปผลการศึกษา

จากพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y เราจะพบว่า บุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีพฤติกรรมที่ไม่อยู่นิ่ง แสวงหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นก่อนๆ และพร้อมที่จะเปลี่ยนงานเมื่อเขาพบโอกาสที่ดีกว่า ในขณะที่ บุคลากรกลุ่มนี้จะกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในองค์กรและ เป็นกำลังสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษา พฤติกรรมของบุคลากรกลุ่ม Gen-Y คือ การให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านต่างๆ ที่ไม่ใช่แค่บัณฑิตด้านค่าจ้างและสวัสดิการเท่านั้น ดังนั้น แนวทางที่น่าจะเป็นไปได้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่ม Gen-Y คือ แนวทางในการผลักดันให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งความสุข” ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแต่การสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่จะเป็นการสร้างความสุขในมุมมองต่างๆ ทั้ง 8 ด้าน (ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1) ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมหรือโครงการรูปแบบต่างๆ ได้ (ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1) อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว องค์กรอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกกิจกรรมหรือโครงการ ด้วยข้อจำกัดทั้งในเรื่องงบประมาณ เวลา และบุคลากรที่จำกัด

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและความสำคัญของบุคลากรกลุ่ม Gen-Y ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นจึงนำไปสู่ประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาในอนาคต ก็คือ การจัดลำดับความสำคัญของความสุขทั้ง 8 ประการในบริบทของบุคลากรกลุ่ม Gen-Y (ดังแสดงไว้ในรูปที่ 2)



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอนาคต หากมีผู้วิจัยที่สนใจการศึกษาตามกรอบแนวคิดดังที่ปรากฏในรูปที่ 2 แล้วนั้น องค์กรก็จะสามารถจัดลำดับความสำคัญของความสุขทั้ง 8 ประการในแต่ละมิติ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามโครงการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น สามารถสร้างประโยชน์จากบุคลากรกลุ่มใหญ่ในองค์กร ตลอดจนผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต่อไป

5. เอกสารอ้างอิง

ขจรศักดิ์ เพ็ชรรัตน์. 2554. การสร้างความสุขในที่ทำงาน.

(ออนไลน์). [http://www2.tsu.ac.th/health_sci/main/files_sec3/3148074848201248%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%82%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%20\(Happy%20Workplace\)%20\(2554\).pdf](http://www2.tsu.ac.th/health_sci/main/files_sec3/3148074848201248%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%82%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%20(Happy%20Workplace)%20(2554).pdf)

- ธรรมรักษา. 2542. **วิถีแห่งความสุข**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สติ.
- นงลักษณ์ ไชยเสน. 2553. **ความสุขขององค์กรต่อพนักงาน**. (ออนไลน์). <http://www.pmat.or.th/index.php/media-center/download/viewdownload/6-free-seminar/4-employee-engagement>
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์ จำกัด.
- รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์. 2554. **Employee Engagement: การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- วรัญญา ศรีเสวก. **เหตุผลที่ไม่มีเหตุผลของคน Gen Y**. (ออนไลน์). <http://www.wiseknow.com/blog/2009/08/31/3289/#axzz2r3k5DDHu>
- เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์. 2010. **Why Generation: Generation Y: Gen Y**. (ออนไลน์). http://www.sara-dd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=235:why-generation-generation-y-gen-y-&catid=25:the-project&Itemid=72
- สิรินภา กิจเกื้อกูล. **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. (ออนไลน์). http://office.nu.ac.th/edu_teach/ASS/Download/vchk-%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%8A%E0%B8%8D%E0%B8%B2%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%9E%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%87-%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2.pdf
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. **Happy 8 หรือความสุข 8 ประการ**. (ออนไลน์). <http://www.thaihealth.or.th>
- Bhatnagar, J. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. **Employee Relations**. Vol 29. Issue 6. pp 640 – 663.
- Hewitt Associates LLC. 2005. **Employee engagement**. (Online). https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp_eng.htm
- Kotler, P. and Lee, N. 2005. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. NJ: John Wiley & Sons.
- Manion, J. 2003. Joy at work: Creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**. Vol 33. No 12. pp 652-655.
- National Master. 2003. **Thailand Population Pyramid for 2010 and 2011**. (Online). http://www.nationmaster.com/country/th/Age_distribution
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2010. **Organizational Behavior**. 14th ed. NJ: Pearson Education.
- Supamas. 2011. **ความสุขในที่ทำงานจะสร้างให้เกิดได้อย่างไร ตอนที่ 2**. (Online). <http://www.bangkokvoice.com/2011/02/09/happy-workplace-2/>
- Turnock, B. 2009. **Public Health: What It Is and How It Works**. 4th ed. MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Vincent-Hoper, S., Muser, C. and Janneck, M. 2012. Transformational leadership, work engagement and occupational success. **Career Development International**. Vol 27. No 7. pp 663-682.