

องค์กรแห่งความสุข: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ Healthy Workplace: Concept Process and The Role of Human Resource Professional

ก้านทอง บุหระ
Kanthong Bura

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
Program in Public Policy and Public Management, Faculty of Social Science and Humanity, Mahidol University

ติดต่อผู้เขียน kantpum@gmail.com

ส่งบทความ 28 กรกฎาคม 2559 | แก้ไข 25 กันยายน 2559 | ตอรับ 3 ตุลาคม 2559 | เผยแพร่ 21 พฤศจิกายน 2560

บทคัดย่อ

ปัจจุบันองค์กรได้เริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวทางที่หลากหลาย การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาทุนมนุษย์เหล่านั้นไว้กับองค์กร ที่จะสร้างความแตกต่าง และคุณค่าให้กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างยิ่ง บทความนี้ได้ทบทวนความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งความสุข พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรแห่งความสุขหรือ Healthy Workplace ควรต้องเริ่มต้นจากพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก โดยองค์กรจะเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่รายรอบให้เอื้อต่อความสุข ก่อนขยายอิทธิพลของความสุขในวงกว้างออกไป สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความร่วมมือของทุกคนที่จะสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน จึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขได้ โดยมีกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข คือ การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงาน และชุมชนให้เอื้อต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญ แสดงภาวะผู้นำ และสร้างความเชื่อมั่น และการที่ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นคือ การที่ทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มแรก และมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน ขณะที่การนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้สำหรับประเทศไทยของภาคเอกชนและภาครัฐมีความคล้ายคลึงกันในส่วนของกลุ่มความสุขของตนเอง และความสุขของครอบครัวมีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างในส่วนของกลุ่มความสุขขององค์กร/สังคม โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุข, บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

At present, the organization has begun to focus on human capital that can increase the competitiveness but have multi alternatives to successful. The healthy workplace is another way to help preserve the human capital that makes a difference and value to the organization. So that, the human resource professional is important role to create the healthy workplace. This article reviewed the meaning, concept, element about healthy workplace, the result revealed the success factors of healthy workplace should start from employee. The organization will create a conducive environment that surrounds it and then expanded the influence of healthy out wide. The most important thing is cooperation of everyone to create healthy workplace together. As a result, the organizations can achieve concept of healthy workplace. The process of create healthy workplace, that create a physical environment, social, employee and community. That are involved with work, the executive officer important donate, show leadership, build confidence and everyone in the organization are involved to learning and constantly updated. The key success factors are that everyone in the organization to collaborate in the transition from the outset and participate in the creation of an organization together. While the concept of healthy workplace organization in Thailand for private and public sectors have many similarities in terms of their own enjoyment and the joy of family resemblance but there is a difference in the organization/society. The role of human resource professional is a very important in shaping the healthy workplace.

Keywords: healthy workplace, the role of human resources professional

■ บทนำ

ที่ผ่านมาเป็นที่เข้าใจกันว่า การที่องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นเกิดขึ้นจากการมีสินทรัพย์ที่มีตัวตนอันได้แก่เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่าง ๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้า ดังเช่นการศึกษาทางด้านการตลาดจะพบว่า ปัจจัยการผลิตที่สำคัญนั้นประกอบด้วย 4M อันได้แก่ Man Money Material และ Management แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทุกภาคส่วนได้มุ่งเน้นความสำคัญไปยังปัจจัยอื่นๆ แต่ละเลยเรื่อง “คน” แต่เมื่อไม่นานมานี้ได้เริ่มมีกระแสการให้ความสำคัญกับ “คน” มากขึ้น เพราะปัจจุบัน “คน” ไม่เพียงจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตเท่านั้น แต่กลับมีความสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นได้จากการมี “คน” ที่เรียกได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งจะสามารถสร้างความแตกต่างและคุณค่าให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่ได้มาซึ่งทุนมนุษย์นั้น องค์กรต้องมีการลงทุนไปกับทุนนั้นด้วยเช่นกันทั้งเวลาและเงิน เพื่อที่จะจูงใจให้ทุนมนุษย์เหล่านั้นทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า มีข้อมูลที่น่าสนใจของเฮย์กรุป อินไซต์ ปี ค.ศ. 2012 (บริษัท เฮย์กรุป จำกัด, ม.ป.ป.) พบว่า พนักงานกว่าร้อยละ 39 เห็นว่ายังขาดสมดุลที่ดีระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งหลายองค์กรทั่วโลกได้พยายามให้พนักงานทำงานให้ได้ผลลัพธ์มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง ซึ่งทำให้ขาดความสมดุลในชีวิตและการทำงานเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ในประเทศไทยสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข สาธารณสุข ปีที่ 8 ฉบับที่ 7 ช่วงวันที่ 1-15 มกราคม 2558 ได้รายงานไว้ว่า ความสุขของคนทำงานในไทยช่วงวัยทำงานอายุ 25-34 ปี มีคะแนนเฉลี่ยความสุขน้อยที่สุด โดยได้กระตุ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข (Healthy Workplace) เพื่อเชื่อมโยงไปยังสุขภาพของบุคลากร ครอบครัว ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องให้มีสุขภาวะที่ดีขึ้น โดยที่แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Healthy Workplace) เป็นแนวคิดที่มีจุดประสงค์ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของคนทำงาน (Work-Life Balance) เพื่อลดความเครียด ความวิตกกังวล และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างพนักงาน ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลในทางบวกต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ด้วยเช่นกัน โดยบทความนี้จะเป็นการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Healthy Workplace) กระบวนการในการทำให้เป็นองค์กรแห่งความสุข การนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้สำหรับประเทศไทย และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งจะส่งผลในทางบวกแก่ทุนมนุษย์ขององค์กรต่อไป โดยมีเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

■ ความหมาย องค์ประกอบ แนวคิด และปัจจัยขององค์กรแห่งความสุข

จากการค้นหาคำนิยามของคำว่าความสุขนั้น มีนักจิตวิทยา นักวิจัยทางสังคม และนักปรัชญาได้ให้นิยามไว้ค่อนข้างหลากหลาย ดังเช่น Veenhoven นักจิตวิทยาชาวเนเธอร์แลนด์ได้ให้นิยามความสุขไว้ว่า ความสุขเป็นคำที่ตรงกับคุณภาพชีวิตหรือความเป็นอยู่ที่ดี แสดงถึงชีวิตเป็นสิ่งที่ดี แต่ไม่ได้เจาะจงว่าเป็นสิ่งที่ดีเกี่ยวกับชีวิต ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตนั้นมีทั้งคุณภาพภายนอก ได้แก่ ความสามารถในการดำเนินชีวิตเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และควมมีประโยชน์ของชีวิต และคุณภาพภายใน ได้แก่ ความสามารถในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล และความพึงพอใจ (Veenhoven, 2004, p. 3) ขณะที่นักวิจัยทางสังคมและนักปรัชญาได้นิยามความสุข โดยแยกออกเป็น 1) ความสุขสบาย (Hedonic) ที่เป็นการมองความสุขว่าเป็นความรู้สึกถึงความพอใจ และ 2) ความสุขที่เกิดจากความเข้าใจในหลักคำสอน (Eudaimonic) ของมุมมองความสุขที่เกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรม จริยธรรม คติธรรม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งเรียกได้ว่า เป็นความสุขตามหลักคำสอนที่ประเมินคุณค่าของชีวิตจากความสุข (Kesebir & Diener, 2008, pp. 118-119; Fisher, 2010, p. 4) ในขณะที่คำว่า “องค์กรแห่งความสุข” นั้นมีการใช้คำที่ค่อนข้างหลากหลาย เช่น Healthy Workplace, Happy Workplace, Healthy Organization, Workplace Health Promotion และ Healthy Corporation ที่หากแปลความหมายแล้วค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน องค์กรอนามัยโลกได้อธิบายว่า แต่เดิมนั้นองค์กรมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น สุขภาพ และความปลอดภัยจากสารเคมี การออกแบบสำนักงาน ให้มีความเหมาะสม สะดวก ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพกับทางชีวภาพ ขณะที่ Healthy Workplace นั้นหมายถึงสถานที่ที่ทุกคนมาทำงานร่วมกัน โดยที่พนักงานมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งสภาพทางกายภาพ สังคม และชุมชน โดยรอบ รวมทั้งองค์กรได้ป้องกัน ส่งเสริม สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และความพอใจในการทำงาน (Burton, 2010, pp. 15-16) จึงสรุปได้ว่า องค์กรแห่งความสุขนั้น เป็นไปตามความหมายของ Healthy Workplace อันเป็นความหมายที่ครอบคลุม อีกทั้งการที่จะมีความสุขได้นั้นต้องเริ่มต้นจากตัวบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก และการมีสภาพแวดล้อมที่รายรอบตัวบุคคลนั้นเอื้อต่อความสุขด้วยเช่นกัน

องค์กรแห่งความสุขนั้นเกิดขึ้นในช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 จากการที่องค์กรด้านสุขภาพของแคนาดา มีความสนใจในสุขภาพของสถานที่ทำงาน และความอยู่ดีมีสุขขององค์กรอื่นๆ จึงได้สร้างระบบสุขภาวะของสถานที่ทำงานขึ้นมา ซึ่งมีหลักการ

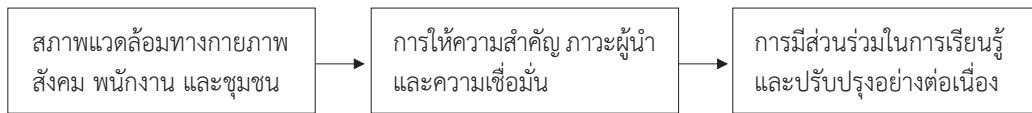
และเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขที่มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อม ทั้งด้านกายภาพและจิตวิทยาทางสังคม ซึ่งเป็นสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน โดยที่สภาพแวดล้อมทางกายภาพนั้นประกอบด้วย สภาพอากาศ เสียง และแสงสว่าง ซึ่งเป็นคุณภาพของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือหรือเครื่องจักรต่างๆ โดยที่ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคมนั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ทั้งชั่วโมงการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสายงานและผู้ร่วมงาน เป็นต้น องค์ประกอบที่ 2 ทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้ควบคุมสุขภาพและการทำงานของตนเอง เช่นเดียวกับการได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว เพื่อนฝูง และที่ปรึกษาที่เป็นมืออาชีพ และองค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติกรด้านสุขภาพ เป็นความคาดหวังในรูปแบบการใช้ชีวิตที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพทางกายภาพ การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา นิสัยในการกินอยู่ การนอนหลับ การใช้อาหารหรือสารเสพติด และอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนทำงานในองค์กร (Burton, 2006, p. 2) สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน การดูแลสุขภาพและการทำงาน และรูปแบบการใช้ชีวิต

องค์กรอนามัยโลกได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบไปด้วย 1) พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง โดยเป็นการรวมทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม 2) สุขภาวะของสถานที่ทำงาน เป็นการมองอย่างรอบด้านถึงการทำงานและการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งตัวของพนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน และ 3) การมีสุขภาวะที่ดีของ สถานที่ทำงานทั้งการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ (Burton, 2010, pp. 15-16) โดยทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการจัดการกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลิตภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งความสุข อันได้แก่ ปัจจัยที่ 1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน ทั้งด้านโครงสร้าง อากาศ เครื่องจักร เฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณท์ สารเคมี วัตถุพิษ และกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ที่มีผลกระทบต่อทางด้านกายภาพหรือความปลอดภัย ทางด้านจิตใจ สุขภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงาน ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคมในการทำงาน เป็นวัฒนธรรมขององค์กรทัศนคติ คุณค่า ความเชื่อ และแนวทางในการปฏิบัติที่องค์กรได้แสดงออก และมีผลกระทบต่อจิตใจและจิตวิทยาสังคม ความเป็นอยู่ของพนักงาน บางครั้งกลายเป็นความกดดันในที่ทำงาน ส่งผลต่ออารมณ์หรือจิตใจของพนักงาน ปัจจัยที่ 3

สุขภาพของพนักงานในองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ ทั้งข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร โอกาส และความยืดหยุ่นในการทำงานที่เป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานดูแลสุขภาพ การใช้ชีวิต เพื่อติดตามและส่งเสริมสุขภาพทั้งด้านกายภาพและจิตใจ และปัจจัยสุดท้ายคือ ชุมชนที่เกี่ยวข้อง การที่พนักงานอาศัยอยู่ในชุมชนจึงทำให้สภาพแวดล้อมของชุมชนทั้งกายภาพและสังคมส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน (Burton, 2010, pp. 77-82) ทั้งนี้อิทธิพลของปัจจัยทั้ง 4 นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกัน สามารถสะท้อนได้ถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข และปัจจัยต่างๆ มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเริ่มต้นจากตัวพนักงานเองก่อนขยายอิทธิพลของความสุขไปยังสิ่งที่อยู่รอบตัวพนักงาน และท้ายที่สุดมีการขยายวงกว้างไปยังสิ่งที่ไกลออกไป ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความร่วมมือของทุกคนที่จะสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน จึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขได้นั้น ต้องมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงและครอบคลุมในการทำให้คนในองค์กรมีความสุขที่ทำงานมีความสุขน้อย และชุมชนโดยรวมมีความสมานฉันท์ไปพร้อมกันด้วย

■ กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นสามารถนำกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขของ Lowe (2004) มาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมพนักงาน และชุมชนที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความสุข และสุดท้ายแล้วการที่ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุขได้อย่างแท้จริง จึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของแต่ละองค์กร และไม่มีวิธีที่ใดที่ดีที่สุด (no one best way) ทั้งนี้การที่องค์กรใดสามารถสร้างและนำแนวทางขององค์กรแห่งความสุขไปปฏิบัติแล้วจะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความสุขอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนนั้นสิ่งสำคัญคือ การสร้างองค์กรแห่งความสุขได้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ผู้จัดการสายงาน และผู้บริหาร อย่างไรก็ตามสามารถสรุปกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขได้ ดังนี้



แผนภูมิแสดงกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข
ที่มา: ปรับจาก Lowe (2004, p. 15)

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงาน และชุมชน

การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นทั้งการป้องกันการสนับสนุน และการส่งเสริมทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ และการเป็นอยู่ที่ดีของสังคมของผู้ทำงาน โดยที่องค์กรจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นการใช้ความรู้สึกของมนุษย์หรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์มาทำการตรวจสอบ อันได้แก่ 1) สภาพทางโครงสร้าง อาคาร การจัดวางเครื่องมือ เฟอร์นิเจอร์ เคมีภัณฑ์ และกระบวนการที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อความปลอดภัยหรือจิตใจ สุขภาพ และความเป็นอยู่ของผู้ทำงาน 2) สภาพทางสังคมขององค์กร อันประกอบไปด้วย การทำงาน วัฒนธรรม ทักษะ คุณค่า ความเชื่อ และแนวทางในการปฏิบัติขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ทางกายภาพ จิตใจ และอารมณ์ของผู้ทำงาน 3) สุขภาพของผู้ทำงานในองค์กร เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน การให้บริการ ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร และความยืดหยุ่นทางด้านสุขภาพ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ทำงานมีการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาพที่ดี และ 4) ชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ทำงานเป็นผู้อาศัยอยู่ในชุมชน ดังนั้นสุขภาพของผู้ทำงานจะเป็นสิ่งที่สะท้อนสภาพทางกายภาพ และสังคมของชุมชนด้วยเช่นกัน (Burton, 2010, pp. 83-88; ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพองค์กร, 2557, น. 2)

2. การให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำ และความเชื่อมั่น

ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยแสดงภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็ง วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกันที่จะมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้การสร้างองค์กรแห่งความสุขบรรลุผลสำเร็จ โดยต้องมีการกำหนดลำดับขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งความสุข และนำองค์กรนั้นไปสู่ความสุขได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การดำเนินงานของกระบวนการจะแทรกซึมเข้าไปในระบบทั่วทั้งองค์กร ผ่านการส่งสัญญาณที่ชัดเจนจากผู้บริหารไปยังหัวหน้างาน และพนักงานเพื่อให้มีการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินการดังกล่าวนี้จะส่งผลไปยังวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นพื้นฐานของความเชื่อมั่นในความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งความสุขตั้งแต่

ในระยะแรก (Lowe, 2004, p. 15; Burton, 2010, p. 89; Johnson, n.d.) โดยจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในขั้นตอนต่อไปด้วย

3. การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นกระบวนการวางแผนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานภายในองค์กร การออกแบบงานและปริมาณ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และระบบการจัดการผลการดำเนินงาน ซึ่งในการดำเนินการในแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรในทางบวกต่อองค์กร (Lowe, 2004, p. 15; Burton, 2010, p. 97) อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีขนาดใหญ่ควรมีการกำหนดทีมงานให้มีความหลากหลายที่มาจากหลายภาคส่วน ขณะที่องค์กรขนาดเล็กอาจพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

ทั้งนี้ องค์การอนามัยโลกได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ อันประกอบไปด้วยภาวะผู้นำในการรับผิดชอบและการให้คำมั่นสัญญา ความเกี่ยวข้องของผู้ทำงานและผู้ดำเนินการ จริยธรรมขององค์กร และการปฏิบัติตามกฎหมาย ความเป็นระบบที่มีกระบวนการที่ครอบคลุมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความยั่งยืนในการดำเนินการและการบูรณาการ (World Health Organization, n.d.) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มแรกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ขณะที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขในประเทศไทยเอง ก็มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่คล้ายคลึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การอนามัยโลก สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำในการริเริ่มและดำเนินการอย่างเข้มแข็ง ซึ่งจะทำให้กระบวนการดังกล่าวประสบความสำเร็จ อีกทั้งการที่ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวนี้ยังเป็นทั้งการสร้างการมีส่วนร่วม และความเป็นเจ้าของความสำเร็จ อันเป็น

การสร้างความรักและศรัทธาของคนในองค์กร การดำเนินการดังกล่าวนี้ยังดำเนินไปภายใต้หลักของจริยธรรมองค์กร และหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย รวมทั้งการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ จึงจะสร้างองค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืน

■ การนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้สำหรับประเทศไทย

สำหรับประเทศไทย พบว่า ได้มีการออกกฎบัตรส่งเสริมสุขภาพเมื่อปี ค.ศ. 2005 เป็นกฎบัตรฉบับที่ 2 ภายหลังจากที่องค์การอนามัยโลกได้จัดประชุมการส่งเสริมสุขภาพโลกครั้งที่ 6 โดยเป็นการส่งสัญญาณต่อคำมั่นสัญญาในทางปฏิบัติต่อการจัดการองค์กรที่ดี (Burton, 2010, p. 13) ซึ่งสำนักสนับสนุนสุขภาพขององค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ริเริ่มแนวคิดความสุข 8 ประการที่จัดเป็นกลุ่มของความสุขได้ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ความสุขของตนเอง ครอบครัว และองค์กร/สังคม ดังนี้ 1) ความสุขของตนเอง ได้แก่ Happy Body (สุขภาพดี) มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ Happy Heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน Happy Relax (ผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต Happy Brain (หาความรู้) เป็นการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน และ Happy Soul (คุณธรรม) การละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดีของตนเอง ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้นของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม การทำงานเป็นทีม Happy Money (การใช้เงินเป็น) ความสามารถในการจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว 2) ความสุขของครอบครัว คือ Happy Family (ครอบครัวที่ดี) การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เป็นภูมิคุ้มกันและกำลังใจที่ดีในการเผชิญกับอนาคต หรืออุปสรรคต่างๆ และ 3) ความสุขขององค์กร/สังคม Happy Society (สังคมดี) มีความรัก สามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงาน และพักอาศัย (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, และ จรัมพร โห้ถ่ายอง, 2555, น. 59-60) แนวทางดังกล่าวมีการนำไปใช้ในองค์กรภาคเอกชนมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ซึ่งภาคเอกชนได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้โดยเน้นการสร้างความสุขของตนเองก่อน ส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการสำรวจความสุขของคนทำงานในไทยที่กระทรวงสาธารณสุขได้ทำการสำรวจไว้เมื่อปี พ.ศ. 2558 ที่พบว่า คนทำงานของภาคเอกชนที่อยู่ในวัยทำงานช่วงอายุ 25-34 ปี มีคะแนนเฉลี่ยความสุขน้อยที่สุด และคนทำงานเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีความสุขน้อยกว่าคนทำงานที่อยู่ในภาครัฐ (กระทรวงสาธารณสุข, 2558)

จึงเป็นที่มาของการที่ภาคเอกชนให้ความสำคัญในการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้ เนื่องจากจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มระดับความสุขของคนในองค์กร และความสุขเหล่านั้นจะส่งผลสะท้อนกลับมาถึงองค์กรด้วยเช่นกัน ในทางปฏิบัติของภาคเอกชนและภาครัฐที่ได้มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขในส่วนของกลุ่มความสุขของตนเองและความสุขของครอบครัว มีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างในส่วนของกลุ่มความสุขขององค์กร/สังคมที่ภาคเอกชนจะมีการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยมีการจัดกิจกรรมดังกล่าวให้แก่สังคมที่อาศัยอยู่รายรอบองค์กร ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุขที่เป็นส่วนเติมเต็มส่วนสุดท้ายแก่การเป็นองค์กรแห่งความสุขแท้จริง ขณะที่ภาครัฐนั้นกลับมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในสิ่งที่ไกลตัวออกไป ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าการจัดกิจกรรม CSR นั้นจะจัดในพื้นที่ที่ห่างไกล และไม่ใช่อำนาจจัดให้กับชุมชนที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามแม้ว่าส่วนเติมเต็มส่วนสุดท้ายนั้นอาจมีความแตกต่างไปแต่ในทางกลับกันนั้น พบว่าการจัดกิจกรรมดังกล่าวอาจสร้างความสุขให้กับคนในองค์กรเอง ทั้งนี้การที่จะเป็นองค์กรแห่งความสุขได้นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง

■ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแห่งความสุข โดยมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบทบาทหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agents) (Ulrich, 1997, อ้างถึงใน Becker & Huselid, 1999, p. 298; Armstrong, 2006, pp. 54-56) และการสนับสนุนผู้จัดการสายงาน (Armstrong, 2006, pp. 93-98) ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ศึกษาขอบข่ายงานแต่ละงานในองค์กร โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรผ่านการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นแต่ละตำแหน่ง และปริมาณงานที่สายงานรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนต่อผู้จัดการสายงาน (HR Council for the Voluntary & Non-profit Sector, 2009, p. 16) ในการออกแบบลักษณะงานให้ส่งเสริมต่อการสร้างความสุขในการทำงาน เช่น งานที่มีอิสระ ทำหาย และบุคลากรสามารถมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง

อีกทั้งปริมาณงานที่มีความเหมาะสมกับชั่วโมงการทำงาน ไม่ต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลในการใช้ชีวิต

2. การสรรหาและคัดเลือก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะค้นหาวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ๆ ที่มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ผู้สมัครได้แสดงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ได้รับการสรรหา และคัดเลือกนั้นเป็นผู้ที่มีคุณภาพที่ดี

3. การบรรจุแต่งตั้งปฐมนิเทศและทดลองงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างความประทับใจและมิตรไมตรีที่ดีตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของ บุคลากรในองค์กรที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยเป็นผู้นำการประเมินผลที่เป็นระบบ มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร การสร้างการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย และการปลดออก รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และตัวบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การบริหารค่าตอบแทน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ประสานในการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรให้เกิดความเป็นธรรม และสนับสนุนให้การบริหารค่าตอบแทนเป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาสร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

6. การฝึกอบรม/พัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รวบรวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อจัดหลักสูตรที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น และการกำหนดเรื่องฝึกอบรมนั้นจะเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ทำให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้นตามที่ต้องการ อันจะส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากรที่ความสามารถของตนได้รับการเติมเต็ม และองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพมาร่วมงาน

7. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพ (Hayday, 2004, p. 4) อันประกอบไปด้วย

7.1 การตรวจสุขภาพประจำปี การนัดหมายบุคลากรทางการแพทย์และสถานพยาบาล การกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ารับการตรวจสุขภาพเป็นประจำ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ทำงานใส่ใจ ดูแล และรักษาสุขภาพของตน รวมทั้งการปฏิบัติตนตามคำแนะนำของแพทย์

7.2 การจัดหาเครื่องมือ จัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อสุขภาพที่ดีในการทำงาน

7.3 การเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมกันออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำ

8. แรเงงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2553, น. 4) ได้แก่

8.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ในการสร้างความรัก ความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

8.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการรับรู้ในการที่องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข ใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ชัดเจน และมีลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทาง (two-way communication) โดยการจัดการประชุมหารือกัน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และรับรู้ได้ถึงความจริงใจในการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

อย่างไรก็ดีการสร้างองค์กรแห่งความสุขควรปลูกฝังไว้กับวัฒนธรรมองค์กร (Chenoweth, 2011, p. 13) ที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการสายงาน และทีมงานผลักดันวัฒนธรรมจะเป็นผู้ผลักดันการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุน ดังนี้

- การจัดกิจกรรมในการปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขให้พนักงานในองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ในระยะแรก และนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข

- การสรรหาพนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขมาเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข อันนำไปสู่การผลักดันและกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดความสุขได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

องค์กรแห่งความสุข หรือ Healthy Workplace คือสถานที่ทำงานที่มีสภาพทางกายภาพ สังคม และชุมชนโดยรอบเอื้อต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการในการเป็นองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง อันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพ จิตใจ และสังคม สุขภาวะของสถานที่ทำงานที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และมีการป้องกัน ส่งเสริมสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และความพอใจในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นบริบทที่สอดคล้องกับกายภาพในการทำงาน จิตวิทยา สังคมในการทำงาน สุขภาพของพนักงาน และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมานั้นส่งผลต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขณะที่กระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นการป้องกัน สนับสนุน และส่งเสริมด้าน กายภาพ จิตใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมผู้ทำงาน โดยที่ผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญจากการแสดงภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในการขับเคลื่อนการสร้างองค์กรแห่งความสุขให้บรรลุผลสำเร็จ โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุขขององค์กรอนามัยโลกและประเทศไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการริเริ่มและดำเนินการอย่างเข้มแข็ง การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร การดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมองค์กรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายใต้กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันส่งผลต่อความสุขในการทำงาน การสร้างสมดุลในการใช้ชีวิต และสะท้อนเป็นองค์กรแห่งความสุขในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรภาครัฐควรเร่งสร้างองค์กรแห่งความสุขให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ทำงานในองค์กรภาครัฐมีความสุข และนำส่งความสุขต่างๆ ผ่านไปยังการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน รวมทั้งก่อให้เกิดความสุขแก่สังคมและชุมชนในวงกว้างต่อไปด้วยเช่นกัน

■ เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2553). สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข: ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ. สืบค้นจาก https://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=2588

- กระทรวงสาธารณสุข. (2558). ความสุขของคนทำงานในไทยมีคะแนนเฉลี่ยความสุขได้ตามเป้าหมาย (60.9 จาก 100 คะแนน) โดยวัยทำงานอายุ 25-34 ปี มีคะแนนเฉลี่ยความสุขน้อยที่สุด ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างเสริม Happy Work place อันจะส่งผลต่อทุกภาคส่วนให้มีสุขภาพที่ดีขึ้น. *สารสุขภาพ*, 8(7). สืบค้นจาก <http://wops.moph.go.th/ops/thp/thp/userfiles/file/Issue%207.pdf>
- บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด. (ม.ป.ป.). เฮย์กรุ๊ปเผยผลสำรวจล่าสุด “Work-Life Balance” ส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลก. สืบค้นจาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=37518>
- ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, และจรัลพร โห้ลายอง. (2555). คุณภาพชีวิต การทำงาน และความสุข. สืบค้นจาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/ipsrbeta/FileUpload/PDF/Report-File-405.pdf>
- ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพองค์กร. (2557). เส้นทางเดินไปสู่องค์กรสุขภาพะภาครัฐ. สืบค้นจาก http://sawanghospital.com/sawang/myfile/260914_114257.pdf
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London and Philadelphia: Cambridge University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.8106&rep=rep1&type=pdf>
- Burton, J. (2006). *Creating Healthy Workplaces*. Retrieved from http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf
- Burton, J. (2010). WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice. Retrieved from http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- Chenoweth, D. (2011). SHRM foundation’s effective practice guidelines series: PROMOTING EMPLOYEE WELL-BEING: Wellness strategies to improve health, performance and the bottom line. Retrieved from <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/6-11%20promoting%20well%20being%20epg-%20final.pdf>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. Retrieved from http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1307&context=business_pubs

- Hayday, S. (2004). Promoting a healthy workplace. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp34.pdf>
- HR Council for the Voluntary & Non-profit Sector. (2009). HR management standards. Retrieved from http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Standards_Web.pdf
- Johnson, A. (n.d.). 10 Signs you are working in a happy workplace. Retrieved from <http://www.lifehack.org/articles/work/10-signs-you-are-working-happy-workplace.html>
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117-125. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=D4BEE14DCBC9F6FD9CFCC5985E86F91D?>
- Lowe, G. S. (2004). Healthy workplace strategies: Creating change and achieving results. Retrieved from <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/healthy-workplace-strategies.pdf>
- Veenhoven, R. (2004). How do we assess how happy we are? Tenets, implications and tenability of three theories. Retrieved from https://www3.nd.edu/~adutt/activities/documents/Veenhoven_paper.pdf
- World Health Organization. (n.d.). Healthy workplaces: A WHO global model for action. Retrieved from http://www.who.int/occupational_health/5_keys_EN_web.pdf?ua=1