

การศึกษารูปแบบองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ

กรณีศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 1

A Model of Public Sector Organization Happy Workplace

Case Study : Prachinburi Primary Educational Service Area Office 1

ศรนา สำนักวิจัย

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ 1) มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M: management) 2) มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A: Atmosphere & Environment) 3) มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P: HWP Process) 4) มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและใจ (H: Physical & Mental Health) 5) มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R: Organizational Result) (2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาจากรูปแบบองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 1 ประชากรคือบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) จำนวน 20 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in- depth interview) ใช้อุปกรณ์สำหรับบันทึกเสียงทำการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เพื่อทบทวนและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน คือ เดือนธันวาคม พ.ศ.2562 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ.2563 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งความสุข ที่ยังไม่มีระบบ/แนวทาง การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ และขาดความชัดเจนเรื่องระบบ/กลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพ ปัญหาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ผู้นำสูงสุดยังไม่สามารถถ่ายทอดแนวคิดและทิศทางการสร้างสุขในองค์กรให้บุคลากรรับทราบได้ทุกคน บุคลากรให้การยอมรับว่าสุขภาวะเป็นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร แต่ยังไม่มีความทำงาน/ผู้รับผิดชอบกำกับ นโยบายองค์กรสร้างสุของค์กรยังไม่มีระบบดูแลสุขภาพของบุคลากร ส่วนเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมุ่งแต่เพียงผลสัมฤทธิ์ของงาน ยังขาดเรื่องกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งความสุขควรได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกคน เพื่อให้คนทำงานและองค์กรมีความสุข พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : องค์กรแห่งความสุข, รูปแบบองค์กรแห่งความสุข

บทนำ

ภาวะการทำงานของประชากรไทย ณ ตุลาคม พ.ศ.2562 มีผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานทั้งสิ้น 37.44 ล้านคน ประกอบด้วยผู้มีงานทำ 37 ล้านคน ผู้ว่างงาน 3.55 แสนคน ในผู้ที่มีงานทำเป็นผู้ที่ทำงานราชการจำนวน 1.58 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ในปัจจุบันองค์กรหน่วยงาน ต่างเข้าสู่ระบบประเมินคุณภาพการทำงาน โดยเฉพาะภาครัฐ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรภาครัฐหลายหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนจะได้รับการประเมินจากองค์กรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อพิจารณาการผ่านเกณฑ์คุณภาพของการดำเนินงาน จึงส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐต้องทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและทำให้บุคลากรบางส่วนในองค์กรภาครัฐเกิดความเครียด ต้องใช้เวลาในการปรับตัวระบบราชการ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีอาจทำให้บุคลากรและองค์กรไม่มีความสุขในการทำงาน

ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาในส่วนภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ.2560 กำหนดให้มีการจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 18 ภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัด และให้มีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการแต่ละจังหวัดเป็นประธาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ตามคำสั่ง คสช.ที่ 19/2560 สั่ง ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 ซึ่งมีการเกลี้ยอัตรานในแต่ละสังกัดที่มีอยู่เดิมไปปฏิบัติงาน ณ สำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนบุคลากรลดลง แต่ภาระงานยังต้องดำเนินการอยู่เช่นเดิม ทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และอาจทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน

ด้วยเหตุผลข้างต้น งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษารูปแบบองค์กรแห่งความสุข และนำผลการศึกษาสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้น นำข้อมูลที่ได้มาวางแผนการสร้างองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 ต่อไป

องค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว ของพนักงาน และองค์กร/สังคม ให้มีความสุข และสามารถปรับเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรแห่งความสุข
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบ องค์ประกอบ ขององค์กรแห่งความสุข สภาพปัจจุบันและปัญหา การจัดการองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 ผู้วิจัยจะใช้ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทำการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามคำถาม ปลายเปิด จากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นวยการกลุ่มงาน จำนวน 10 ราย และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 ราย จากประชากรทั้งหมด 57 ราย

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 การวิจัย ใช้ระยะเวลาระหว่าง เดือนธันวาคม พ.ศ.2562 ถึง มกราคม พ.ศ.2563 รวมระยะเวลา 2 เดือน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การอนามัยโลก Joan Burton (2010) กล่าวว่า แนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy Workplace Framework) (อ้างอิงใน เส้นทางเดินไปสู่องค์กรสุขภาวะภาครัฐ. (2557) โครงการพัฒนาดัชนีสุขภาวะภาครัฐ สำนักงานสนับสนุนสุขภาวะขององค์กร สสส.) ประกอบด้วย

1. **สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical work environment)** เป็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่อิงตาม โครงสร้างกายภาพในองค์กร ที่เอื้อต่อการทำงานให้มีความสะดวก เช่น สิ่งก่อสร้าง อากาศ เครื่องจักร สภาพทางเคมี สิ้นค้า วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ที่อยู่ในกระบวนการผลิต ของสถานที่ทำงาน รวมถึงและคุณภาพความเป็นอยู่ของบุคลากร ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ นี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น สุขภาพ ความปลอดภัย ทั้งทางกาย และจิตใจ ที่องค์กร จะต้องดูแลบุคลากรเพื่อป้องกันการป่วยเจ็บ หลีกเลียงอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดความพิการหรือเสียชีวิต

2. **แหล่ง ทรัพยากร สนับสนุนด้าน สุขภาพของบุคลากร (Personal health resources)** เป็นทรัพยากรและระบบขององค์กรที่จัดให้มีไว้ในการดูแลและรักษาสุขภาพของบุคลากร เพื่อให้ บุคลากรมีสุขภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ บริการด้าน สุขภาพ โอกาสและทรัพยากร รวมถึงข้อมูล ที่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงการดำเนินชีวิตอย่างมีสุขภาพ ภาวะทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

3. **ความสัมพันธ์ของกิจการกับชุมชน (Enterprise community involvement)** เป็น แนวทางในการสร้างสุขภาวะให้กับบุคลากรในเชิงความสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว และชุมชน รอบข้างขององค์กร อัน ได้แก่ กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ความผูกพันองค์กร สภาพชุมชนที่เอื้อต่อสุข ภาวะทางกายและจิตใจ รวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรทั้งหลาย ที่มีผลให้บุคลากรและ ครอบครัวเกิดความผาสุก และปลอดภัย

4. สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมจิตใจ (Psychosocial Work Environment) เป็นสภาพแวดล้อมสภาพทางจิตวิทยาในองค์กร อันได้แก่ สภาพทางจิตวิทยาในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม แนวปฏิบัติในองค์กร เป็นต้น โดยสภาพเหล่านี้ จะส่งผลต่อทั้งสุขภาพจิต และสุขภาพกายของบุคลากร เช่น หากพนักงานมีความเครียดก็จะส่งผลต่อสุขภาพจิตที่สัมพันธ์กับร่างกาย องค์กรจึงต้องมีแนวปฏิบัติที่ดีในการดูแลบุคลากรให้มีสุขภาพะในการดำเนินชีวิต

ความเป็นองค์กรสุขภาพะทั้ง 4 มิติ ตาม โมเดลองค์กรสุขภาพะขององค์กรอนามัยโลก ยังอธิบายถึงระบบขององค์ประกอบในการเชื่อมโยงกับขั้นตอนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ อันได้แก่ แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ ที่สร้างคุณค่าและจรรยาในองค์กรที่เชื่อมโยงเป็นแกนหลักอยู่ในทุกมิติขั้นตอน คือ ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ซึ่งแนวคิดขององค์กรอนามัยโลก สอดคล้องกับ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว. (2560) ที่ว่าองค์กรแห่งความสุขเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน คือให้ความสำคัญทั้งผลงานและความสุขของพนักงาน และจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของ พนักงาน องค์กรและสังคม โดยมีองค์ประกอบ คนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์

คนทำงานมีความสุข หมายถึง พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม

เป้าหมายสูงสุดของการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข คือ พนักงานสามารถสมดุลชีวิตผ่านโลกทั้ง 3 โลกของตัวเองได้ โลกความสุขของตนเอง โลกความสุขของครอบครัว และโลกความสุขขององค์กร/สังคม รวมถึงพนักงานมีศักยภาพสูงและมีความผูกพันต่อองค์กร(Engagement)

ที่ทำงานน่าอยู่ คือ พนักงานรู้สึกว่ที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่ 2 มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร ที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วยความอบอุ่นของบ้าน คนในองค์กร และความสุข ลักษณะของที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน

ชุมชนสมานฉันท์ ชุมชนต้องมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง ชุมชนสมานฉันท์ยังหมายรวมถึงลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร รวมถึงชุมชน สังคมพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข จำเป็นจะต้องทราบระดับความสุขของขององค์กร โดยการตรวจสอบสุขภาพะขององค์กร ซึ่งแนวคิดการตรวจสอบระดับความสุขขององค์กรจากโมเดล MapHR หรือ Happy Workplace Index ของ ขวัญเมือง แก้วคำเกิง และคณะ (2556) กล่าวว่า คือ สิ่งที่จะสะท้อนสภาวะปัจจัยที่เกื้อกูลต่อความสุขของคนในองค์กร เพื่อที่จะได้เรียนรู้ การสร้าง

สุขภาพะในองค์กรจากปัจจัยพัฒนา ผู้นำและพนักงานทุกคนร่วมกันเอาใจใส่ ระดับความสุขในองค์กร นำมาเปรียบเทียบผลในแต่ละครั้งที่มีการสำรวจ นำไปพัฒนานวัตกรรมสร้างสุขและปัจจัยที่เกื้อกูลต่อสุขของคนในองค์กร ทำให้องค์กรเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ปัจจัย 5 มิติ ได้แก่

(1) ระบบการจัดการ(Management) (2)บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร (Atmosphere & Environment) (3) กระบวนการสร้างเสริมสุขในองค์กร (HWP Process) (4) สุขภาพกายและสุขภาพใจ (Physical & Mental Health) (5) ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Result) MapHR มีประโยชน์ที่จะทำให้องค์กรไม่ทำเฉพาะกิจกรรม Happy 8 ที่เน้นเพียงความสมดุลในชีวิตพนักงานเท่านั้น ยังมีมิติอื่น ๆ โดยเฉพาะ ปัจจัยที่ 1 - 3 และ 5 ของ MapHR ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ทำงานน่ายุ่ ชุมชนสมานฉันท์ ของกรอบแนวคิดแห่งความสุข ของชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัดรัชย์แก้ว. (2560)

แนวความคิดงานวิจัยครั้งนี้

| แนวคิดรูปแบบองค์กรแห่งความสุข | Graham S. Lowe, Ph.D.(2004) | องค์การอนามัยโลก (Burton, 2010) | ขวัญเมือง แก้วคำสิงห์ และคณะ (2557) | นรินทร์ เทพสาร (2557) | อุฬาราน ทองตะนูนามและคณะ (2559) | สศส.(นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2560) | ก้านทอง นุหระ (2560) | London Health Workplace Award (2019) | ธัมมัญญิตตา อนุเจริญ และเดชมญา อังกาเสี (2561) | งานวิจัยครั้งนี้ |
|---|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|----------------------|--------------------------------------|--|------------------|
| สภาพแวดล้อมทางกายภาพ Physical work environment | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| แหล่งทรัพยากรด้านสุขภาพบุคลากร Personal Health Resources | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| สภาพแวดล้อมทางสังคมจิตใจ Psychosocial work environment | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| ความสัมพันธ์กับชุมชน/บริษัท Enterprise Community | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| กระบวนการสร้างสุข Hwp Process | | | ● | | | | | | | ● |
| ผลลัพธ์องค์กร (Result) | | | ● | | | | | | | ● |
| เศรษฐกิจ | | | | ● | | | | | ● | |
| ปัญญา | | | | ● | | | | | ● | |
| วัสดุอุปกรณ์ดี | | | | | ● | | | | ● | |
| น้ำใจและแสวงหาความรู้ดี | | | | | ● | | | | ● | |

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยหน่วยงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 จากประชากรทั้งหมด 57 คน แบ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา 2 คน เป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค.(1) จำนวน 13 คน ตามมาตรา 38ค.(2) จำนวน 33 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 8 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้อำนวยการกลุ่ม 10 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นแหล่งข้อมูลที่ศึกษามาจาก

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยตรงกับผู้อำนวยการกลุ่ม บุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อทราบเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ของสภาพปัจจุบัน และปัญหา จากรูปแบบองค์กรแห่งความสุข

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ บทความ วารสาร เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ควบคู่ในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นการตั้งคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการตรวจสอบสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาขององค์กร โดยนำโมเดล MapHR หรือเครื่องมือที่เรียกว่า Happy Workplace Index ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ (1)การจัดการ (2)บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร (3)กระบวนการสร้างเสริมสุขในองค์กร (4)สุขภาพกายและสุขภาพใจ (5)ผลลัพธ์ขององค์กร มาปรับใช้ในแนวทางสัมภาษณ์พนักงานหรือบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คนเก็บข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์ เพื่อนำประเด็นมาวิเคราะห์และทำการกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และสรุปตามแนวคิดรูปแบบองค์กรแห่งความสุข จำนวน 5 มิติ

ผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาจากรูปแบบองค์กรแห่งความสุข จำแนกได้ 5 มิติ ดังนี้

1. มิติที่ 1 ด้านการจัดการ (M : Management) สภาพปัจจุบันพบว่า (1) มีระบบบริหาร การเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้องบังคับ กำหนด (2) มีนโยบายคุ้มครองบุคลากรตามกฎหมายกำหนด สวัสดิการตามกฎหมาย และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ เช่น หลักเกณฑ์การลา การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าบำรุงการศึกษาบุตร เครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ และ (3) มีระบบ/กลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพ ตามลำดับ

ในด้านปัญหา พบว่า (1) ไม่มีระบบ/แนวทาง การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคลากรในสำนักงานฯ มีแนวทางเฉพาะกลุ่มข้าราชการครูสังกัดสถานศึกษาเท่านั้น (2) ระบบ/กลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพ ขาดการสื่อสารถึงแนวทาง และวิธีปฏิบัติ ที่ชัดเจน ในบางราย มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แต่ขาดความรู้เพื่อดำเนินการในเรื่องการเลื่อน/ย้าย ระดับ/ตำแหน่ง ภายในกำหนดเวลา ทำให้เสียโอกาสตรงนี้ไป และ (3) ปัญหา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ไม่เป็นที่ยอมรับในบางราย เนื่องจากเป็นการพิจารณาให้ตามความถี่ของ-ห่าง ของผู้ได้รับการพิจารณา ตามลำดับ

2. มิติที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A : Atmosphere & Environment) สภาพปัจจุบัน พบว่า (1) บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่า ผู้นำสูงสุด มีแนวคิดและทิศทางการสร้างสุขในองค์กร คือ “คนสำราญ งานสำเร็จ” แต่ยังขาดการถ่ายทอดแนวคิดและทิศทางการสร้างสุขสู่พนักงานทุกระดับ (2) มีแนวทางการสร้างบรรยากาศฯ ส่งเสริมความสุขของพนักงาน มีกิจกรรมการสร้างเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยการปรับปรุงภูมิทัศน์ และพยายามจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานฯ มาอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนในการทำงาน (3) มีแนวทางการสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน โดยการจ้างยามเพื่อรักษาความปลอดภัย ดูแลอาคารสถานที่และทรัพย์สินร่วมกับบุคลากรที่รับได้มอบหมายให้อยู่เวร ตามลำดับ

ในด้านปัญหา พบว่า (1) การถ่ายทอดแนวคิดและทิศทางการสร้างสุขในองค์กรจากผู้นำสูงสุดไปยังบุคลากรทุกคน (2) ไม่มีแนวทางในการดูแลความสุขของครอบครัวพนักงาน (3) ไม่มีแนวทางการช่วยเหลือพนักงานที่ทุพพลภาพ/พิการให้กลับสู่งาน ตามลำดับ

3. มิติที่ 3 กระบวนการสร้างสุข (P : Process) สภาพปัจจุบัน พบว่า (1) พนักงานมองเห็นความสำคัญว่าการสร้างสุขเป็นทุนแบบหนึ่งขององค์กร แต่ยังขาดคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินการสร้างสุข (2) องค์กรมีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการสร้างสุข ในกิจกรรมของโครงการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานฯ ซึ่ง

(3) บุคลากรบางส่วนก็ได้ร่วมเสนอแนวคิด และกำหนดการจัดกิจกรรมดังกล่าว เป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ ยังไม่ปรากฏในการดำเนินการ(4) แนวทางการเรียนรู้เรื่องการสร้างสุขในองค์กร และ (5) ช่องทางการสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กร ตามลำดับ

4. มิติที่ 4 สุขภาพกายและใจ (H: Physical & Mental Health) สภาพปัจจุบัน พบว่า (1) บุคลากรและครอบครัว มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดเวลาในการทำงานและการจัดกิจกรรม กับครอบครัวได้เป็นอย่างดี (2) องค์กรมีการจัดสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลสำหรับข้าราชการ ลูกจ้างประจำและระบบประกันสังคมสำหรับลูกจ้างชั่วคราว (3) บุคลากรส่วนใหญ่มีสุขภาพกายแข็งแรงดี (4) บางราย มีโรคประจำตัวเล็กน้อย เช่น ความดันโลหิตสูง ต้อหิน/ต้อกระจก ไมเกรน เป็นต้น (5) บุคลากรส่วนใหญ่มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานระดับสูง (6) อาจจะเกิดความเครียดในการทำงานบ้าง เนื่องจากปัจจุบันบางกลุ่มงานยังขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน ภาระงานค่อนข้างมากได้ จึงส่งผลให้เกิดความเครียดเป็นบางครั้ง แต่ก็สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (7) จากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มียุทธศาสตร์ใดได้รับความเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน (8) เมื่อ 2 – 3 ปี ที่ผ่านมาก็เคยจัดกิจกรรมออกกำลังกายทุกวันพุธ ช่วงบ่ายๆ แต่ปัจจุบันกิจกรรมดังกล่าวได้งดไปแล้ว บางรายก็จัดเวลาออกกำลังกายช่วงหลักเลิกงาน/ ในวันหยุด ตามลำดับ

ในด้านปัญหาพบว่า (1) องค์กรยังไม่มีระบบดูแลสุขภาพของบุคลากร และ (2) ไม่มีการให้ความรู้เรื่องการดูแลสุขภาพ ตามลำดับ

5. มิติที่ 5 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร (R : Result) สภาพปัจจุบันพบว่า (1) บุคลากรมีความผูกพันในองค์กร คิดว่าที่ทำงานคือบ้านหลังที่ 2 มีความต้องการให้งานสำเร็จ องค์กรได้รับการยอมรับในผลงาน ต่าง ๆ (2) มีการรับรู้ผลการประเมินประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรมีคะแนน/ระดับคุณภาพเพิ่มขึ้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เกิดจากความร่วมมือร่วมใจดำเนินการให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และ (3) ความต้องการลาออกจากงาน มีบุคลากรจำนวนหนึ่ง มีความคิดที่จะลาออก เนื่องจากปัญหาสุขภาพส่วนตัว หากมีอาการรุนแรงขึ้น ตามลำดับ

การอภิปรายผล

อภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบองค์กรแห่งความสุข โดยการอภิปรายผลเปรียบเทียบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. มิติที่ 1 ด้านการจัดการ (M : Management) จากการศึกษาด้านการจัดการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าในด้านการจัดการของสำนักงานฯ มีการจัดการองค์กรเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดที่องค์กรภาครัฐต้องดำเนินการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับแนวทางที่ส่งผลต่อองค์กรสุขภาวะขององค์การอนามัยโลก (Joan Burton, 2010) องค์กรต้องมีแนวปฏิบัติที่ดีในการดูแลบุคลากรให้มีสุขภาวะในการดำเนิน

ชีวิต ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคมจิตใจ (Psychosocial Work Environment) เป็นสภาพแวดล้อมสภาพทางจิตวิทยาในองค์กร อันได้แก่ สภาพทางจิตวิทยาในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม แนวปฏิบัติในองค์กร เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิด Mayor of London (2019) London Healthy Workplace Award ในเสาหลักเรื่อง สุขภาพจิตและคุณภาพชีวิต ประเด็น นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องมีการดำเนินการดูแลพนักงานเรื่อง สุขภาพจิตและคุณภาพชีวิต ผ่านการกำหนดนโยบายและวางขั้นตอน และอาจทำได้โดย สรรสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

2. มิติที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (A : Atmosphere &

Environment) จากการศึกษาด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 พบว่า ผู้นำสูงสุดมีการกำหนดวิสัยทัศน์ “คนสำราญ งานสำเร็จ” มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นไปตามบริบทขององค์กรภาครัฐ ซึ่งแนวทางที่ส่งผลต่อองค์กรสุขภาวะขององค์กร องค์กรอนามัยโลก (Joan Burton, 2010) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical work environment) เป็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่อิงตามโครงสร้างกายภาพในองค์กร ที่เอื้อต่อการทำงานให้มีความสะดวก เช่น สิ่งก่อสร้าง อากาศ เครื่องจักร สภาพทางเคมี สิ้นค้า วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ที่อยู่ในกระบวนการผลิตของสถานที่ทำงาน รวมถึงและคุณภาพความเป็นอยู่ของบุคลากร ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น สุขภาพ ความปลอดภัย ทั้งทางกาย และจิตใจ ที่องค์กรจะต้องดูแลบุคลากรเพื่อป้องกันการป่วยเจ็บ หลีกเลียงอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดความพิการหรือเสียชีวิต ในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานบางปัจจัยยังขาดการขับเคลื่อนการสร้างสุขอย่างจริงจัง หากเกิดจากความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร หากมีการส่งเสริมให้จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้มีบุคลากรมีความสุขและความปลอดภัยในที่ทำงาน ก็จะทำบุคลากรมีความสุขในการทำงานซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันตนารัตน และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว. (2560) เรื่องที่ทำงานน่าอยู่โดยพนักงานจะรู้สึกที่องค์กร คือบ้านหลังที่ 2 มี สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดีและมีความสะอาดตา สะอาดใจ ในที่ทำงาน

3. มิติที่ 3 กระบวนการสร้างสุข (P : Process)

จากการศึกษาด้านกระบวนการสร้างสุข ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 พบว่ากระบวนการสร้างสุขเริ่มจากบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญว่าการสร้างสุขเป็นทุนแบบหนึ่งขององค์กร แต่หากต้องการเป็นองค์กรแห่งความสุข ควรเริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำกำหนดนโยบายสร้างสุข แต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินการสร้างสุข พร้อมกับสนับสนุนทรัพยากร และกำหนดกิจกรรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรไปจนถึงการดำเนินกิจกรรม การกำกับติดตามประเมินผล และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงในการกำหนดกิจกรรมสร้างสุขต่อไป และ

มีการเรียนรู้เรื่องการสร้างสุขในองค์กรพร้อมกับสื่อสารเรื่องการสร้างสุขในองค์กรหลากหลายช่องทางเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ส่งผลต่อองค์กรสุขภาพขององค์กรอนามัยโลก (Joan Burton, 2010) ในเรื่องแหล่งทรัพยากรสนับสนุนด้านสุขภาพของบุคลากร (Personal health resources) องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรและระบบขององค์กรที่จัดให้มีไว้ในการดูแลและรักษาสุขภาพของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพ โอกาสและทรัพยากร รวมถึงข้อมูล ที่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงการดำเนินชีวิตอย่างมีสุขภาพทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต และสอดคล้องกับแนวคิดของบรูนิทร์ เทพสาร (2557) แนวทางสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ประเด็นการจัดตั้งหน่วยงานดำเนินงานด้านองค์กรแห่งความสุข

4. มิติที่ 4 สุขภาพกายและใจ (H: Physical & Mental Health) จากการศึกษาด้านสุขภาพกายและใจของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 พบว่าความสุขระดับบุคคลต้องมีทั้งสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงและมีความสุข และยังสามารถจัดเวลาในการทำงานและเวลาเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครอบครัวผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และหากองค์กรมีการจัดระบบดูแลสุขภาพ พร้อมทั้งการให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพ จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีสุขภาพแข็งแรง สร้างแรงจูงใจให้หลีกเลี่ยงพฤติกรรมเสี่ยง เช่น ลดการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เลิกสูบบุหรี่ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถจัดการความเครียดที่เกิดจากการทำงานได้ จะสอดคล้องกับแนวทางที่ส่งผลต่อองค์กรสุขภาพของ (1) องค์กรอนามัยโลก (Joan Burton, 2010) ความสัมพันธ์ของกิจการกับชุมชน (Enterprise community involvement) เป็นแนวทางในการสร้างสุขภาวะให้กับบุคลากรในเชิงความสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว และชุมชนรอบข้างขององค์กร อันได้แก่ กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ความผูกพันองค์กร สภาพชุมชนที่เอื้อต่อสุขภาวะทางกายและจิตใจ รวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรทั้งหลาย ที่มีผลให้บุคลากรและครอบครัวเกิดความผาสุก และปลอดภัย และ (2) แนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันตธนารัตน์(2560) ในหนังสือ องค์กรแห่งความสุข 4.0 ในประเด็น คนทำงานมีความสุขมี วิธีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น- มีครอบครัวอบอุ่น มีสุขภาพกายและจิตใจดี มีความสุขในการทำงาน และ (3) แนวทางของโครงการ Mayor of London (2019) London Healthy Workplace Award ในเสาหลัก วิธีการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาพดี โดยองค์กรต้องมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ องค์กรมีการดำเนินการช่วยสนับสนุน ให้ความสำคัญการออกกำลังกายเป็นประจำ และหาโอกาสให้พนักงานมาออกกำลังกายกันมากขึ้น องค์กรมีการส่งเสริม และทำให้พนักงานรับประทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพลดพฤติกรรมเสี่ยง เช่น การดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์, การสูบบุหรี่ และสารเสพติด องค์กรมีการดำเนินการมากกว่าที่กฎหมายกำหนดขั้นต่ำที่จะส่งเสริมให้พนักงานเลิกสูบบุหรี่ และรณรงค์ให้เห็นถึงคุณและโทษในการการดื่ม และการรับผิดชอบต่อสังคมหากเกิดปัญหาจากการดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และที่ใช้ทดแทนกันได้

5. มิติที่ 5 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร (R : Result) จากการศึกษาด้านผลลัพธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 พบว่า หากบุคลากรมีความผูกพันในองค์กร คิดว่าที่ทำงานคือบ้านหลังที่ 2 มีความต้องการให้งานสำเร็จ องค์กรได้รับการยอมรับในผลงานต่าง ๆ มีผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีคะแนน/ระดับคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ย่อมแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความสุขในการทำงาน และความร่วมมือร่วมใจดำเนินการให้เกิดการพัฒนาองค์กร แม้ว่าจะมีความต้องการลาออกจากงานจากบุคลากรบางกลุ่ม ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากปัญหาสุขภาพส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ (1) ชาญวิทย์ วสันตชนารัตน์(2560) ในหนังสือ องค์กรแห่งความสุข 4.0 ในประเด็นที่ทำงานน่าอยู่ องค์กร คือบ้านหลังที่ 2 ปัญหาความขัดแย้ง ในที่ทำงานลดลง มีความรัก ความสามัคคี ในองค์กร และ (2)ยังสอดคล้องกับ ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม และคณะ (2558) ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ในด้านความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุข องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ด้านปัญหาในแต่ละมิติ (1)ด้านการจัดการ (2) ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (3)ปัญหาในด้านกระบวนการสร้างสุข (4)ปัญหาในด้านสุขภาพกายและใจ (5) ปัญหาในด้านผลลัพธ์ขององค์กร ที่ยังเป็นอุปสรรคในการสร้างสุขระดับองค์กร อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นไปตามสภาพการจัดการองค์กรภาครัฐโดยทั่วไป เมื่อได้รับทราบข้อมูลระดับสุขภาวะหรือระดับความสุขที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้ว หากต้องให้คนทำงานมีความสุข พร้อมกับปรับแนวทางการจัดการเป็นองค์กรแห่งความสุข ก็ต้องเริ่มปรับเปลี่ยนการจัดการองค์กรที่มุ่งหวังเพียงผลสัมฤทธิ์ของงาน ไปสู่รูปแบบองค์กรแห่งความสุขในแต่ละมิติ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ Corbett D. (2004) อังใน ดวงเนตร ธรรมกุล (2555) กล่าวว่าพื้นฐานของความเป็นเลิศสำหรับสุขภาวะในองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการทำสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้มีสุขภาวะ เพื่อพนักงานจะมีสุขภาวะที่ดี โดยต้องมี 2) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ที่เชื่อมโยงถึงการปฏิบัติต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมทางสังคมและแหล่งประโยชน์ส่วนบุคคลของพนักงาน ทั้งนี้สิ่งที่ควรมี คือ 3) ตัวขับเคลื่อนให้เกิดสุขภาวะในที่ทำงาน คือ ภาวะผู้นำ การวางแผน จุดเน้นต่อคนในเรื่องสุขภาวะ โดยมีจุดเน้นในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้น กลยุทธ์และเป้าหมายเชิงปฏิบัติการจะต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุพาวรรณ ทองตะนูนาม และคณะ (2559) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุข องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของ

[87%E0%B8%B2%E0%B8%99/%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3/2562/Report_10-62.pdf](https://www.bangkokpost.com/health/2019/09/10/health-organizations-achieve-results-by-acting-responsibly-25123377?seq=1)

...(2557) .เส้นทางเดินไปสู่องค์กรสุขภาพะภาครัฐ. เอกสารการอบรมเชิงปฏิบัติการ “นักพัฒนาสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2 โดย สสส.

Corbett, D.(2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations-Achieve Results by Acting Responsibly. Journal of Business Ethic. 55,125-133 เข้าถึงได้จาก <https://www.jstor.org/stable/25123377?seq=1>

Joan Burton (2010) WHO Healthy Workplace Framework and Model : Background and Supporting Literature and Practice : Word Health Organization เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2562 เข้าถึงได้จาก https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

London Healthy Workplace Award (2019). Public Health England เข้าถึงเมื่อ 21 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก https://www.london.gov.uk/sites/default/files/lhwa_overview_2019.pdf เข้าถึงเมื่อ 21 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก

http://person.dld.go.th/2557/project/healthy_work/healthy_work_data/approach_new.pdf
https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHytLCmsbmAhVUXn0KHQJEDiw4ChAWMAR6BAgGEAI&url=http%3A%2F%2Fryssurvey.com%2Fvichakarn%2Fdownloadq.php%3Ff%3Dddc_201812171111213818_150_1001ca.pdf%26fc%3Dtitle%2520167.pdf&usg=AOvVaw2YQYqgw31XSkKIjTDi1HTC