

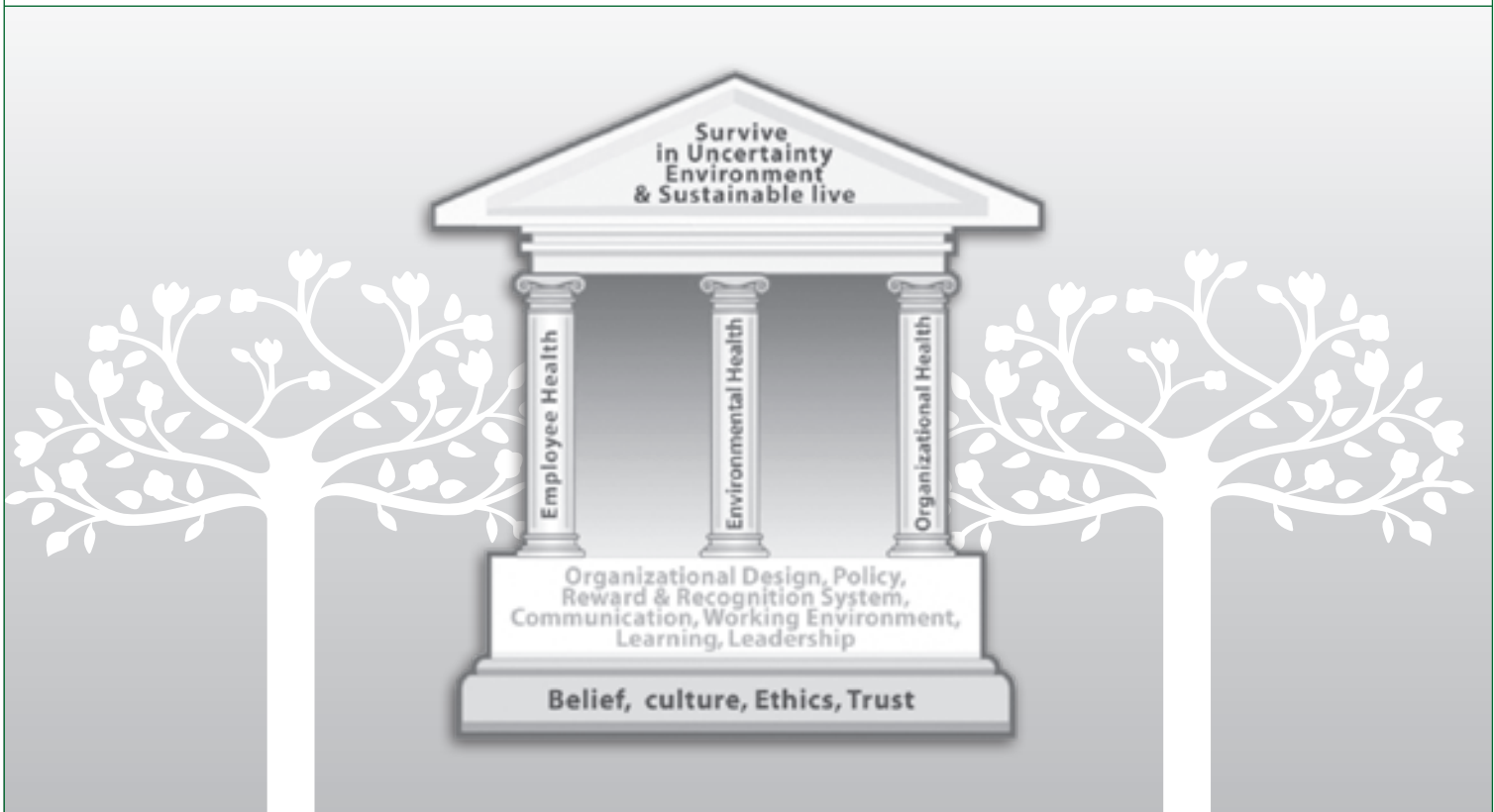
รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ศึกษางานด้านทรัพยากรมนุษย์มานานเกือบ 20 ปี พร้อมด้วยความสามารถระดับปริญญาเอก PhD. Human Resource Development, University of Minnesota, USA (ทุนทบวงมหาวิทยาลัย) เคยผ่านหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารมหาวิทยาลัย (นบม.) รุ่นที่ 15 ปี 2548 และหลักสูตรการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Leadership) โดย Prof. Dr. Bob Behn, Harvard University

ปี 2549 เคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารหลักสูตรภาคพิเศษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และยังมีผลงานเขียน อาทิ หนังสือรวบรวมบทความ “สร้างคน สร้างผลงาน” และ “HRD Roles in Thailand”



CSR อีกหนึ่งเสาหลัก การพัฒนาองค์การสุขภาพดี

...รูปแบบการพัฒนางองค์การในศตวรรษที่ 21 อาจมีอยู่มากมายหลายรูปแบบ แต่ 3 รูปแบบหลักในการพัฒนางองค์การ คือ...

การพัฒนางองค์การสู่การเป็น “องค์การสมรรถนะสูง” (High Performance Organization หรือ HPO) “องค์การแห่งนวัตกรรม” (Innovative Organization) และ “องค์การสุขภาพดี” (Healthy Organization) ซึ่งแต่ละรูปแบบขององค์การต่างมีแนวทางในการพัฒนาที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม รูปแบบขององค์การสุขภาพดีเท่านั้น ที่มีการกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมว่าเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของการพัฒนาองค์การ

บทความนี้จะนำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การตามแนวทาง “องค์การสุขภาพดี” ซึ่งเป็นเสาหลักที่สาม อันเป็นเสาของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความสนใจในการศึกษาขององค์การสุขภาพดีนี้ เกิดจากการพบข้อสังเกตของนักพัฒนาองค์การหลายท่าน ในเรื่องของแนวคิดการพัฒนาองค์การโดยมุ่งผลประโยชน์ที่สูง และพิจารณาความสำเร็จขององค์การจากความสำเร็จในเรื่องรายได้เป็นหลักนั้น มิได้ทำให้้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เช่น Peter Senge ผู้รู้ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

“องค์การส่วนใหญ่ที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จมักจะมีสุขภาพที่ไม่ค่อยดีนัก”

(Most large, apparently successful corporations are profoundly unhealthy.) ซึ่งใกล้เคียงกันกับ Prof Imre Lövey และ Nadkarni ผู้เชี่ยวชาญด้านการวินิจฉัยองค์การและการพัฒนาองค์การในรูปแบบองค์การสนุกสนาน (Joyful Organization) มีความเห็นต่อองค์การที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ (โดยเฉพาะใช้เกณฑ์ด้านการเงินเป็นตัวชี้วัด) ส่วนใหญ่นั้นมีสุขภาพไม่ดี (A successful organization is not necessarily healthy.)

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นการคิดแบบเปรียบเทียบขององค์การกับสุขภาพร่างกาย ที่เป็นไปได้ว่าในช่วงที่เราโหมทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้รายได้ที่สูง หรือประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เราอาจจะเลยการดูแลสุขภาพของตัวเอง นอนดึก ตื่นสาย ไม่ออกกำลังกาย เพราะอ้างว่าไม่มีเวลา พอถึงเวลาอาหารก็เลือกทานอาหารที่ทำให้มีแต่พลังงานแต่ขาดสารอาหารที่จำเป็นต่อร่างกาย

ครั้งมาตรวจสุขภาพจึงได้พบว่าตัวเองนั้นสุขภาพไม่ดี มีครบทั้งไขมันในเลือด และความดันโลหิตสูง ไม่ต่างจากองค์การที่พยายามขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่วางไว้



โดยผลสำเร็จในเชิงธุรกิจอาจเกิดจากการเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือการเพิ่มเครื่องจักรเพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในเวลาต่อมาจึงพบว่าผลผลิตต่อพนักงาน (Productivity per Head) หรือความสามารถในการทำกำไรต่อพนักงาน (Profitability per Head) นั้น ไม่ได้สูงตามความสามารถของการเติบโตของธุรกิจโดยรวม

อาจเปรียบองค์การเช่นนี้ได้กับร่างกายที่อ่อนแอและเพราะขาดการดูแลสุขภาพที่ดีที่มุ่งโหมทำงานเพื่อให้ได้รายได้และผลงานเท่านั้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์การปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ซึ่งเป็นการเติบโตที่ถึงพร้อมด้วยสุขภาพองค์การที่ดีอีกด้วย

“องค์การสุขภาพดี” เป็นอย่างไร?

การนิยาม “องค์การสุขภาพดี” (Healthy Organization) มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1969 โดย Miles กล่าวว่า

การที่องค์การใดๆ มีสุขภาพดีนั้นไม่ใช่พิจารณาเพียงว่าองค์การนั้นสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมหนึ่งเท่านั้น แต่องค์การนั้นต้องมีโครงสร้างที่แข็งแกร่งสามารถใช้ความสามารถขององค์การเผชิญกับสภาวะที่ยากลำบาก (Difficulty) และสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Surviving in the Long Run)

นิยามนี้สอดคล้องกับอีกหลายนักคิดในยุคต่อมา ที่กล่าวถึงองค์การสุขภาพดี คือ การที่องค์การมีความสามารถที่จะปรับตัวในสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ (Successfully Adapt to its Environment) สร้างความเป็นปึกแผ่นแก่สมาชิก (Create Solidarity Among its Members) และสามารถทำตามวัตถุประสงค์องค์การที่วางไว้ได้ (Reach its Objectives)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Flanagan และ Henry ได้นำเสนอบทความอันเป็นผลจากการวิจัย เรื่อง Healthy Working and Performance Management ถือได้ว่าเป็นผลการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) ที่สำคัญชิ้นหนึ่งของแนวคิดนี้

โดยพยายามผนวกเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เข้าไปกับเรื่องที่ทำางานสุขภาพดี (Healthy Working) ซึ่งผู้

การที่องค์การใดๆ มีสุขภาพดีนั้น

ไม่ใช่พิจารณาเพียงว่าองค์การ

นั้นสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะ

แวดล้อมหนึ่งเท่านั้น แต่องค์การ

นั้นต้องมีโครงสร้างที่แข็งแรง

สามารถใช้ความสามารถของ

องค์การเผชิญกับสภาวะที่ยาก

ลำบาก (Difficulty) และสามารถ

อยู่รอดได้ในระยะยาว



บริหารหลายองค์การปรารถนาที่จะเห็นองค์การมีผลประกอบการที่ดีและพนักงาน/ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อองค์การสูง (High Performance and High Satisfaction)

“Healthy Working” ในการศึกษาี้ หมายถึง การทำงานในบรรยากาศที่ดี (Positive Organizational Atmosphere) ลักษณะงานมีความสำคัญต่อผู้ทำงาน (Meaningful) ซึ่งได้รับการฝึกอบรมในงานที่ได้รับการออกแบบอย่างดี (Well-designed Jobs with Training) มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานอย่างพร้อมสรรพ (Facilities that Allow for Each Employee)

เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ (Maximum Productivity) ผลงานได้มาตรฐานคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย (Achieve of Quality Standards and Performance Targets) มีโอกาสที่สามารถรักษาและส่งเสริมสุขภาพของตนเองได้โดยไม่มีการป่วยไข้ (Opportunity to Maintain and Improve Personal Health and Fitness and Avoid Ill-healthy)

มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน (Positive Collaboration with Colleagues) มีโอกาสได้ฝึกฝนและพัฒนาทักษะ (Opportunity for Applying Skills and Developing Further) ได้รับการยกย่องชมเชยถึงผลงานที่ได้ทำ (Recognition of Personal Contribution to the Performance of the Organization)

จากการนำเสนอข้างต้นนั้นเป็นผลมาจากหลักคิด หรือปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ผู้บริหารองค์การนำมาใช้เป็นตัวแบบในการพัฒนาองค์การ ซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอตัวแบบการพัฒนาองค์การสุขภาพดีมาให้ได้เรียนรู้กัน

ตัวแบบองค์การสุขภาพดีเป็นอย่างไร?

หากจะสรุปตัวแบบองค์การสุขภาพดีเป็นอย่างไรนั้น ได้มีการนำเสนอในปีที่ผ่านมาโดย **คุณกอบัว ทศนภักดิ์** นักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำการทบทวนวรรณกรรม และตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุขภาพดีในต่างประเทศกว่า 30 ชิ้น และได้นำเสนอผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการของ Human Capital Club



ผลโดยสรุปในตัวแบบองค์การสุขภาพดี คือการสร้างสมดุลของสุขภาพบุคลากรในที่ทำงาน (Employee Health) สุขภาพองค์การ (Organization Health) และสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment & Social Health)

ด้านสุขภาพพนักงาน (Employee Health) คือพิจารณาได้จากการที่องค์การให้การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของบุคลากรในองค์การ



นอกจากนี้การมองสุขภาพของบุคลากรในองค์การในภาพรวมต้องมองถึงความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถควบคุมร่างกาย (Physical) อารมณ์ (Emotional) จิตใจ (Mental) สังคม (Social) และจิตวิญญาณ (Spiritual) ของพวกเขาได้ดี และการไปถึงยังความสำเร็จตามเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคล ไปพร้อมๆ กับเป้าหมายองค์การ อันเป็นการเห็นอนาคตความสำเร็จของตนเองและองค์การเป็นหนึ่งเดียวกัน

ด้านสุขภาพขององค์การ (Organization Health) หมายถึง ผลประกอบการ และการประสพผลสำเร็จตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายของทีม

โดยบุคลากรในองค์การต้องสามารถมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วย สุขภาพที่ดีขององค์การรวมถึงการเป็นองค์การที่มีผลิตภาพ (Productivity) มีประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจ (Morale) ที่ดี และมีความผูกพันกับองค์การในระดับสูง (Employee Commitment)

สุดท้ายสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลดีต่อองค์การ คือ องค์การจะมีสมรรถนะสูง (High Performance)

ด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment & Social Health) หมายถึง การพึ่งพาอาศัยองค์การอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ชุมชนรอบข้าง หรือแม้แต่องค์กรอื่นๆ โดยมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับองค์กรเหล่านี้ รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1. หมั่นตรวจสอบความสัมพันธ์ และทำให้ความสัมพันธ์กับองค์กรคู่ค้า และลูกค้าเข้มแข็งขึ้น
2. การหาคู่ค้า หรือมิตรทางธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่ควรจะไปพร้อมกันด้วย เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายองค์กรกับสิ่งแวดล้อมรอบองค์การ
3. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) เพื่อให้ลูกค้าผูกพัน และเสนอแนะสิ่งที่ดีให้กับองค์การ

บุคลากรในองค์การต้องสามารถ

มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย

ด้วย สุขภาพที่ดีขององค์การ

รวมถึงการเป็นองค์การที่มี

ผลิตภาพ มีประสิทธิภาพ ในการ

ทำงาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

ที่ดี และมีความผูกพันกับองค์การใน

ระดับสูง



4. ลงทุน และให้ความสำคัญกับชุมชน และสังคม โดยบุคลากรในองค์กรเองแสดงความมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน
5. มีความรับผิดชอบต่อ และปกป้องสิ่งแวดล้อม

แนวคิดนี้สอดคล้องกับการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR (Corporate Social Responsibility) ที่เป็นกระแสสังคมอยู่ในปัจจุบันที่มีการรณรงค์ให้องค์กรภาคธุรกิจต่างๆ เห็นความสำคัญของการดำเนินถึงความยั่งยืน ไม่ใช่ดำเนินถึงแต่เรื่องกำไร (Profit) แต่ควรคำนึงถึงคนในสังคม (People) และโลก (Planet) ควบคู่กันไป

อีกทั้งตอบรับกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานให้พสกนิกรชาวไทยเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาประเทศ เป้าหมายสำคัญของปรัชญานี้คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน สามารถรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยยึดหลักทางสายกลาง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรโดยให้ความสำคัญกับเสาหลักที่สามนี้ไปพร้อมๆ กับอีกสองเสาหลักแรก คงจะเป็นแนวทางให้หลายๆ องค์กรที่ต้องการความสำเร็จแบบยั่งยืน หรือมีการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องหันมาใช้รูปแบบการพัฒนา “องค์การสุขภาพดี” (Healthy Organization) เป็นรูปแบบในการพัฒนาองค์กรของตนได้

CR

หมายเหตุ :

หากท่านสนใจงานวิจัยเรื่อง “องค์การสุขภาพดี” สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ที่
 กอบัว ทศนภักดิ์ (2007). องค์การสุขภาพดี. สารนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากร มนุษย์และองค์การ คณะพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

