

# ลักษณะขององค์การสุขภาพดี

## (The Characteristics of Healthy Organization)

ณัฐวุฒิ โรจนันันรุติกุล\*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการ คือ 1) เพื่ออธิบายความหมายขององค์การที่มีสุขภาพดีจากมุมมองของนักวิชาการต่างๆ และ 2) เพื่ออธิบายถึงลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพดีและเปรียบเทียบลักษณะร่วมกันในมิติต่างๆ ความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพดีนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดนโยบายและแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การไปสู่สถานะที่มีสุขภาพที่ดี ซึ่งสิ่งนี้มีความจำเป็นต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสภาวะที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นการมีสุขภาพขององค์การที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

คำสำคัญ : องค์การสุขภาพดี, สุขภาพองค์การ

### Abstract

This paper has two main objectives: First, to explain the meaning of healthy organization from the perspectives of scholars. Second, to explain the characteristic of healthy organization and to compare the common characteristics in several dimensions. The knowledge and understanding of those characteristics would help the organizations to determine the polity and the appropriate ways to develop their organizations to be “The Healthy Organization”. It is essential for today’s organizations that face many changes from both internal and external environments. Therefore, it is necessary to have the strong support from top management in order to develop the healthy organization, and it should have a clearly link to the organization’s strategic goals.

Keywords : healthy organization, organizational health

### 1. บทนำ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งความสามารถในการปรับตัวดังกล่าวจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากองค์การมีสุขภาพที่ไม่ดี (unhealthy organization) ดังนั้นประเด็นของสุขภาพองค์การจึงได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ โดยมุ่งหวังว่าหากองค์การมีสุขภาพที่ดีแล้วย่อมส่งเสริมให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี

ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา งานวิจัยด้านสุขภาพองค์การได้ขยายขอบเขตการศึกษาออกไปจากเดิมที่เคยให้ความสนใจเพียงแค่สุขอนามัยของพนักงานในองค์การ โดยมุ่งเน้นที่การปนเปื้อนสารพิษภายในสถานที่ทำงาน (toxic exposures) รวมถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ในสถานที่ทำงาน ประกอบกับ

\* อาจารย์ ประจำสาขาวิชาศิลปศาสตรบัณฑิต คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

กระแสความสนใจของนายจ้างที่มีต่อการสรรหาและการรักษาแรงงานที่มีสุขภาพสูง จึงก่อให้เกิดคำถามขึ้นว่า สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน (employee well being) รวมถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (organizational performance)

ดังนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาพขององค์กร รวมถึงลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพดีจะช่วยให้องค์กรแต่ละแห่งสามารถวินิจฉัยสุขภาพขององค์กรของตนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อปกป้ององค์กรจากผลกระทบทั้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริเพื่อเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและแนวทางในการพัฒนาประเทศแก่พสกนิกรชาวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517

## 2. ความหมายขององค์กรสุขภาพดี

แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพขององค์กรเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 โดยกลุ่มนักวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสนใจต่อวิถีการปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร [1],[2],[3],[4],[5],[6] และในปี ค.ศ. 1965 Miles นักวิเคราะห์ที่องค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับ “สุขภาพองค์กร” และได้ให้นิยามของคำว่า “สุขภาพองค์กร” ไว้ว่า สุขภาพองค์กรหมายถึงความสามารถของระบบต่างๆ ที่ไม่เพียงแต่สามารถทำงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถพัฒนาและเติบโตไปเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น [7] หลังจากนั้นเป็นต้นมา แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากยิ่งขึ้น และมีผู้ที่ให้ความหมายขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีไว้หลากหลายความหมาย เช่น องค์กรที่มีสุขภาพที่ดี คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรม บรรยากาศ และแนวปฏิบัติที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัยตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร [8]

สถานที่ทำงานที่มีสุขภาพที่ดี คือ สถานที่ทำงานที่บุคลากรทำหน้าที่ในการผลิต ให้บริการ มีการเติบโตและองค์การให้คุณค่ากับบุคลากรเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสามารถใช้ศักยภาพและพรสวรรค์ที่มีอยู่เพื่อใ้บรรลุซึ่งผลการปฏิบัติงานที่สูง มีความพึงพอใจสูงและมีสุขภาพที่ดี [9]

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดี คือ องค์กรที่สามารถบรรลุถึงพันธกิจที่ตั้งไว้ พร้อมกับมีความสามารถในการเติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆ กัน [10]

องค์กรที่มีสุขภาพดี หมายถึง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น [11] นอกจากนี้ The U.S. National Institute for Occupational Safety and Health ยังได้เพิ่มลักษณะอีกประการหนึ่งขององค์กรที่มีสุขภาพดีว่า องค์กรต้องมีบรรยากาศ (organizational climate) ภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าและสามารถแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างพนักงานได้

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะทุ่มเทความพยายาม ร่วมมือกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ความเป็นอยู่ของพนักงานและอัตราผลิตภาพ (productivity) สูงที่สุด โดยมีการออกแบบการทำงานที่ดี สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าในอาชีพ ชีวิตและภาระงาน [12]

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจกันและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีการให้คุณค่ากับการให้คำชมเชย ความยืดหยุ่นในการทำงาน การควบคุม การสื่อสารที่ดีและมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน [13]

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดี คือ องค์กรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี พนักงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกับองค์กร มุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานใหม่และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน [14]

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีเป็นองค์กรที่พนักงานรู้สึกถึงการเสริมอำนาจ ผู้บริหารให้คุณค่ากับพนักงานและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่นโยบายแนวปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานมีการประสานกันอย่างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (เช่น เป้าหมายด้านอัตราการผลิตภาพ ประสิทธิภาพความปลอดภัย)  
นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่ [15]

จากความหมายขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปมิติต่างๆ ขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบมิติต่างๆ ขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดี

มิติ	Lim และ Murphy (1999)	Quick (1999)	Richard Beckhard (1969)	Brian Dive (2002)	Graham S.Lowe (2004)	Mark G.Wilson (2004)	Jones D. (2005)	Aaron De Smet และ คณะ (2007)	Hanges และคณะ (2008)
บรรยากาศ/ สภาพแวดล้อม การทำงาน	✓		✓		✓	✓	✓		✓
โครงสร้าง			✓				✓		
แนวปฏิบัติ/ กระบวนการ ทำงาน	✓	✓	✓				✓	✓	✓
บุคลากร		✓		✓	✓	✓		✓	✓
ผลการ ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่มีสุขภาพดี หมายถึง องค์กรที่มีโครงสร้างในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีแนวปฏิบัติและบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร จากความหมายขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีดังกล่าวข้างต้น จึงมีนักวิชาการพยายามศึกษาถึงลักษณะขององค์กรว่าองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรที่มีสุขภาพที่ดี

### 3. ลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดี

หากเปรียบองค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต องค์กรจะมีการเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อมและการตายไปในที่สุด [16] ประเด็นที่ได้รับความสนใจ คือ องค์กรที่เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะเรียกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีสุขภาพดี คุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีนั้นได้ถูกแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ตามการศึกษาของนักวิจัย และนักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น Aaron De Smet และคณะ,

Curtis C. Verschoor, Gerry Randell, และ Richard Beckhard ซึ่งแนวคิดของแต่ละท่านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 คุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีตามแนวคิดของ Aaron-De Smet และคณะ

ลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีมีอยู่ 5 ประการด้วยกัน [14] ได้แก่

1. ความสามารถในการปรับตัว (Resilience) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะสามารถบ่งชี้และจัดการกับความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ข้างหน้าได้ และสามารถสร้างกลไกที่จะช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟ้อุปสรรคเหล่านั้นไปได้ ตัวอย่างเช่น บริษัท Wal-Mart สามารถที่จะเปิดร้าน 125 แห่งได้อย่างรวดเร็วหลังจากเผชิญกับผลกระทบจากพายุเฮอริเคน Katrina โดยหันไปใช้ระบบการขนส่งทางรถไฟแทน

2. ความสามารถในการดำเนินงาน (Execution) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีต้องมีพื้นฐานที่ดี และสามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความสำคัญได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ความสามารถในการสร้างความสอดคล้องกัน

(Alignment) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่พนักงานทุกคนยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์นั้น

### 4. ความสามารถในการสร้างใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal)

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กรโดยมีการขยายขอบเขตไปยังพื้นที่ที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และสมรรถนะที่มีอยู่ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวต้องอาศัยการสร้างความคิดใหม่และมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงวัฒนธรรมและเชิงกลยุทธ์

### 5. ความสามารถในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

(Complementarity) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีต้องมีระบบการสื่อสารและความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ส่งผ่านภายในองค์กรไม่เพียงแต่ส่งผ่านไปตามโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านเครือข่ายสังคม (social network) ภายในองค์กรด้วย

### 3.2 คุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีตามแนวคิดของ

Curtis C. Verschoor

องค์กรที่มีสุขภาพดีจะมีหลักจริยธรรมที่ช่วยให้มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันและสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหลักจริยธรรมนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักจริยธรรม 8 ประการสำหรับองค์กรสุขภาพดี [17] ประกอบด้วย

1. การเปิดกว้าง และถ่อมตัวของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรระดับล่างในองค์กร (Openness and humility from top to bottom of the organization) ความเห็นแก่ตัวจะเป็นตัวปิดกั้นการเรียนรู้และเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร อันจะทำให้เกิดจุดอ่อนขึ้นในองค์กร ส่วนจุดแข็งขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะใหม่ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นในองค์กร

### 2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

ชอบและความรับผิดชอบส่วนบุคคล (An environment of accountability and personal responsibility) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะไม่ยึดติดกับความรับผิดชอบเฉพาะงานของตัวเองเท่านั้นแต่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของทีมงาน

### 3. ความมีอิสระที่จะยอมรับความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม (Freedom for risk taking within appropriate limits)

องค์กรที่ไม่ยอมรับความเสี่ยงหรือให้อิสระในการยอมรับความเสี่ยงมากเกินไป จะก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์กร ดังนั้นการยอมรับความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กร เพียงแต่จะต้องระมัดระวังและให้ความสนใจต่อการประเมินความเสี่ยงไม่ให้มองข้ามบางสิ่งซึ่งสำคัญ

4. การมีข้อผูกมัดหรือเป้าหมายอย่างแรงกล้าที่จะ “ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง” (A fierce commitment to “do it right”) การปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่าย แต่จำเป็นต้องทุ่มเททำงานอย่างหนัก ทั้งนี้จะต้องได้รับแรงบันดาลใจทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

### 5. ความยินดีที่จะยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

(A willingness to tolerate and learn from mistakes) บทลงโทษต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีตสามารถที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงองค์กรจากด้านลบไปเป็นด้านบวกได้

6. ความคงเส้นคงวาและมีความซื่อตรงโดยไม่มีข้อข้อยกเว้น (Unquestioned integrity and consistency) ความไม่คงเส้นคงวา และขาดความซื่อสัตย์จะทำลายความเชื่อมั่นของบริษัท ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความชัดเจนความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กร

7. การให้ความร่วมมือ มีการบูรณาการ และการมีแนวคิดแบบภาพรวม (A pursuit of collaboration, integration and holistic thinking) การมีแนวคิดที่แคบหรือถูกปิดกั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร การทำงานร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นทีมโดยบูรณาการความคิด และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเข้าด้วยกันจะนำไปสู่การสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร

### 8. ความกล้าหาญและยืนหยัดเมื่อเผชิญกับอุปสรรค (Courage and persistence in the face of difficulty)

ในโลกของการแข่งขันที่ไม่มีอะไรแน่นอน องค์กรที่มีสุขภาพดีจะต้องกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาอย่างไม่ย่อท้อ

### 3.3 คุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีตามแนวคิดของ

#### Gerry Randall

ลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีว่ามีลักษณะ 7 ประการ [18] ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ขององค์กรถูกถ่ายทอดแก่บุคลากรในองค์กร และมีความพยายามอย่างแรงกล้าเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้น
2. บุคลากรในองค์กรพร้อมจะส่งสัญญาณเมื่อพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นคาดหวังและมองในแง่ดีว่าปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้
3. บุคลากรในองค์กรพร้อมที่จะทำงานอย่างจริงจัง ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ โดยไม่ยึดติดกับสถานภาพในองค์กร เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ หัวหน้างานไม่ปิดกั้น โอลาสและพร้อมสนับสนุนให้เกิดขึ้น
4. มีการทำงานเป็นทีม เพื่อกระจายความรับผิดชอบอย่างเห็นได้ชัด
5. ให้ความเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรระดับล่างขององค์กร
6. ความสนใจในปัญหาขององค์กรครอบคลุมถึงความต้องการของบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วย
7. บุคลากรในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันกันระหว่างบุคลากรและกลุ่มงานอย่างยุติธรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

### 3.4 คุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีตามแนวคิดของ

#### Richard Beckhard

ลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีมีอยู่ 5 ประการ [19] ได้แก่

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือใช้เป้าหมายในการกำหนดทิศทาง (goal-directed) การดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนและเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีแผนผังโครงสร้างขององค์กร วิธีการจัดโครงสร้างงานและทรัพยากร รวมถึงการให้อำนาจการตัดสินใจตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน (work requirements) ไม่ใช่ตามสายการบังคับบัญชาหรือการยึดติดกับอำนาจ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์กรมีลักษณะของการกระจายอำนาจ
3. กระบวนการ (Process) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีกระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล มากกว่าจะยึดติดกับบทบาทตามลำดับชั้นบังคับบัญชา นอกจากนี้ กระบวนการสื่อสารยังมีการเปิดกว้าง มีการให้รางวัลตามผลงานและเป้าหมาย ด้านการแข่งขัน องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะลดภาวะการแข่งขันที่ไม่เหมาะสมและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน มีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
4. ทรัพยากร (Resources) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านระบบการให้รางวัลที่สัมพันธ์กับงานที่ทำ โดยมีการให้รางวัลในส่วน intrinsic และ extrinsic rewards ตัวอย่างเช่น งานของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยไม่ได้มีคุณค่าที่น้อยกว่างานของผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงกว่า
5. สภาพความเป็นจริง (Reality) องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมององค์กรว่าอยู่ในขั้นตอนของ “กระบวนการ” ที่จำเป็นต้องมีกลไกในการรวบรวมข้อมูลและมีการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นเสมอ นอกจากนี้ยังมีกลไกการป้อนกลับ (Feedback mechanisms) ในทุกระดับขององค์กร รวมถึงมีความตระหนักถึง (1) ค่านิยม ความเชื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และฐานคติที่ใช้ในองค์กร (2) ตำแหน่งขององค์กรบน วงจรชีวิตขององค์กร และ (3) ข้อจำกัดและการควบคุม ปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ขององค์กร

**6. ถึงแวดล้อม (Environment)** องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีต้อง ถูกมองว่าเป็นระบบเปิดที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อน กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์หรือความต้องการ

เป็นประจำ ดังนั้น กิจกรรมหลักประการหนึ่งขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดี คือ มีการบริหารจัดการอุปสงค์หรือความต้องการที่มีความซับซ้อนเหล่านั้น

จากลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีตาม แนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปผลการศึกษา ของนักวิชาการแต่ละท่านเป็นมิติต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลงานการศึกษาลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีในมิติต่าง ๆ

มิติ	Aaron De Smet และคณะ (2007)	Curtis C. Verschoor (2003)	Gerry Randell (1998)	Richard Bechard (1969)
มิติด้านการปรับตัว	✓			
มิติด้านการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓		✓	✓
มิติด้านโครงสร้าง		✓		✓
มิติด้านกระบวนการทำงาน	✓		✓	
มิติด้านทรัพยากร				✓
มิติด้านสภาพความเป็นจริง		✓		✓
มิติด้านสิ่งแวดล้อม		✓		✓
มิติด้านความสามารถในการสร้างชิ้นใหม่	✓			
มิติด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	✓		✓	
มิติด้านภาวะผู้นำ			✓	
มิติด้านการสื่อสาร		✓	✓	✓

จากตารางข้างต้น จะพบว่าลักษณะร่วมกันขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีประกอบด้วยมิติของการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และมิติของการสื่อสาร ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้าง กระบวนการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงการสร้างมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงขององค์กรด้วย

## สรุป

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสุขภาพที่ดี นั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

อย่างมีแบบแผนและต้องอาศัยความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับในองค์กร แม้ว่าลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ดีอาจมีความแตกต่างกันบ้างในแต่ละองค์กร แต่ก็มีลักษณะร่วมบางประการที่องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีพึงมี คือ การมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีจะมีโครงสร้างในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีแนวทางการทำงาน บรรยายศาสตร์การรวมถึงการสื่อสารที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Argyris, C. 1958. The organization: What makes it

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- healthy? **Harvard Business Review**, 36(6), 107-116.
- [2] Argyris, C. 1964. **Integrating the individual and the organization**. New York: Wiley.
- [3] Herzberg, F., Mausner, F., & Snyderman, B.V. 1959. **The motivation to work**. New York: Wiley.
- [4] Maslow, A.H. 1965. **Eupsychian management**. Homewood, IL: Irwin-Dorsey Press.
- [5] McGregor, D.M. 1960. **The human side of the enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- [6] Porter, L.W., & Lawler, E.E. 1968. **Managerial attitudes and performance**. Homewood, IL: Irwin.
- [7] Miles, M. B. 1965. **Education and innovation: The organization in context**. In M. Abbott & J. Lovell (Eds.), *Changing perspectives in educational administration* (pp. 54-72). Auburn, AL: Auburn University.
- [8] Lim, S.Y. and L.R. Murphy 1999. The relationship of organizational factors to employee health and employee effectiveness. **American Journal of Industrial Medicine Supplement**. May: 64-65.
- [9] Quick, J.C. 1999. Occupational health psychology: Historical roots and future directions. **Health Psychology**. 18, 82-99.
- [10] Dive, B. 2002. **The Healthy Organization: A revolutionary approach to people and management**. Kogan Page, London.
- [11] Lowe, G. 2004. Creating Healthy, Productive Organizations. **Journal of Employee Assistance**.
- [12] Wilson M.G., et al. 2004. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 77: 565-588.
- [13] Jones D. 2005. Will your organizational culture attract the new generation of worker? How your organization's health affects the bottom line. **Health, Work and Wellness Conference**.
- [14] Aaron De Smet., et al 2007. Anatomy of a healthy corporation. **The McKinsey Quarterly**.
- [15] Hanges, P.J., et al 2008. Diversity, organizational climate, and organizational culture: The role they play in influencing organizational effectiveness. **Proceeding of the Library Assessment Conference**, (pp. 359-368), Charlottesville, VA.
- [16] พิทยา บวรวัฒนา, 2541. รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎี และแนวการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- [17] Verschoor, C.C. 2004. **Eight ethical traits defining a healthy organizational culture**. Retrieved October 10,2008, from <http://www.walkerinfo.com/knowledge-center/walker-library/article.asp?id=741>
- [18] Randell G. 1998. Organizational sicknesses and their treatment. **Management Decision**. 13/1: 14-18.
- [19] Beckhard, R. 1969. **Organization development, strategies and models**. Addison-Wesley Publishing Company.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้