

รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับ องค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย*

STRATEGIC ORGANIZATION DEVELOPMENT MODEL FOR THE CHANGES WITHIN PRIVATE ORGANIZATIONS IN THAILAND

วรรณสม เมฆสุวรรณ

Wattanasom Meksuwan

เอกสิทธิ์ สนามทอง

Ekkasit Sanamthong

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University, Thailand

E-mail: ekkasit_san@ru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์รวมถึงเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์และประเมินรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบด้วย นักพัฒนาองค์กรหรือที่ปรึกษาองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และนักวิชาการด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้น มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 “วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร” องค์ประกอบที่ 2 “ผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร” องค์ประกอบที่ 3 “การวินิจฉัยองค์กร” องค์ประกอบที่ 4 “เครื่องมือการพัฒนาองค์กร” และ องค์ประกอบที่ 5 “เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กร” โดยรูปแบบพัฒนาองค์กรนี้จะต้องดำเนินการภายใต้แนวคิดวงจร Deming Cycle (PDCA.) ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อไป และ 2) รูปแบบที่สร้างขึ้นมานั้นได้แสดงถึงเส้นทางของโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นขั้นตอนของ

* Received 2 January 2021; Revised 18 April 2021; Accepted 19 April 2021



รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ และ 3) ผลการประเมินรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มสรุปได้ว่าภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมทั้งในด้านการประกอบของขั้นตอนการพัฒนาองค์กรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยได้

คำสำคัญ: รูปแบบ, กลยุทธ์, การพัฒนาองค์กร, การเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objective of this research article was to study the components of the model of the organization development with change strategies in order to construct and evaluate the model of the organization development with change strategies for private business organizations in Thailand. It was qualitative research based on the study of relevant documents, theories and research works, in-depth interviews with 15 key informants and a focus group with 9 experts consisting of organization development experts or organization development consultants, executives/managers, and human resource management and development analysts, using purposive sampling and content analysis. It was found that 1) There were five components of the model of the organization development with change strategies for private business organizations in Thailand namely Component 1 “Objectives of organization development”, Component 2 “Responsible persons for organization development”, Component 3 “Organization diagnosis”, Component 4 “Tools for organization development”, and Component 5 “Goals of change from organization development”. The model of the organization development must be conducted under the concept of Deming Cycle (PDCA) consisting of planning, plan implementation, investigation, and improvement for further appropriate operation 2) The constructed model illustrated the direction of the structure of the interrelated components based on the processes of the model of the strategic organization development, and 3) The evaluation of the model through the focus group revealed that the overall model was appropriate in terms of the element of the process of organization development and could be applied to real situations of activities of the organization development with change strategies for private business organizations in Thailand.

Keywords: Model, Strategy, Organization Development, Change



บทนำ

องค์กรที่มีศักยภาพคือองค์กรที่มีการเจริญเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ และมีกระบวนการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกที่มีการแข่งขันสูงได้นั้นก็คือองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยนั่นเอง ดังนั้นเป้าหมายของทุกองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญนั้นก็คือ “การพัฒนาองค์กร (Organization Development)” เพราะการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและยังให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอีกด้วย โดยการพัฒนาองค์กรนี้ยังต้องตอบสนองต่อพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

การพัฒนาองค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญที่เป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นี้เป็นแนวคิดที่เป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินการเพราะกลยุทธ์เป็นรูปแบบหรือแผนที่รวบรวมเป้าหมายหลัก นโยบายและลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งประยงค์ มีใจชื้อ ได้เสนอแนวคิดของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติการและ 5) การควบคุมและติดตาม (ประยงค์ มีใจชื้อ, 2550) โดยแนวคิดดังกล่าวนี้เป็นการออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการพัฒนาองค์กรนี้เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นที่ไปตามที่องค์กรต้องการ หรือเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่ซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่และสิ่งที่ท้าทาย (สุนันทา เลาหนันท์, 2551) การพัฒนาองค์กรเป็นความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์กรนั้นจะเป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคลและสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรนั้นควรมีการบริหารจัดการที่ดีและมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนวิธีการที่องค์กรใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้อย่างหลายกระบวนการ เช่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวางแผน และการจัดการกับความขัดแย้ง การพัฒนาองค์กรจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2554) ดังนั้นจึงมีการจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน ระบบสารสนเทศที่



มีความพร้อมใช้ บรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้ามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

องค์กรธุรกิจถือเป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยงานหนึ่งของภาคเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นแหล่งขับเคลื่อนระบบหมุนเวียนทางเศรษฐกิจนั่นเองธุรกิจเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานในการสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือประชาชนโดยนำทรัพยากรต่าง ๆ มาเข้ากระบวนการที่เรียกว่า “การดำเนินธุรกิจ” ซึ่งธุรกิจเหล่านั้นมีผลต่อการพัฒนาประเทศและสังคม ใน 6 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานของธุรกิจก่อให้เกิดการนำทรัพยากรของประเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) ช่วยให้ผู้บริโภคหรือประชาชนได้ใช้สินค้าหรือบริการ เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของตนเองให้ดีขึ้น 3) ธุรกิจต่าง ๆ ช่วยจัดปัญหาการว่างงานและช่วยกระจายรายได้ไปสู่ประชาชน 4) ช่วยเพิ่มพูนรายได้ให้กับประเทศในรูปแบบของภาษีอากร 5) ประชาชนหรือผู้บริโภคมีโอกาสได้เลือกสินค้าหรือบริการที่สนองความพึงพอใจสูงสุดได้ง่าย เพราะธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกัน เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ และ 6) ประเทศสามารถนำภาษีอากรที่จัดเก็บไปพัฒนาประเทศได้ ซึ่งจากเหตุผลที่มีต่อการพัฒนาประเทศและสังคมทั้ง 6 ลักษณะอาจกล่าวได้ว่าองค์กรธุรกิจจะเป็นองค์กรสำคัญของระบบเศรษฐกิจของชุมชน สังคมและประเทศชาติในภาพรวม อีกทั้ง เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไว้ในบทความทางวิชาการเรื่องการพัฒนาองค์กร: ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ได้เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการว่าในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดแนวทาง “การพัฒนาองค์กร” (Organization Development) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและองค์กรได้มีการประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาองค์กรมากขึ้น (เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ, 2562) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมการบูรณาการด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับงานหรืออาชีพ และระดับองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2560) สำหรับการพัฒนาองค์กรนี้ได้มีการศึกษาไว้หลายแนวทางด้วยกัน จึงขอพอสังเขปไว้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ด้วยความพยายามอย่างมีแบบแผน ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ วิธีการดำเนินการ แนวคิดการบริหาร และมุ่งไปที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิคต่าง ๆ และมุ่งเน้นในการนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ โดยใช้แนวคิดเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นหลักการที่เป็นระบบ เพื่อให้



องค์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (จิรประภา อัครบวร, 2562); (Beckhard, R., 1969); (Bunnis, W., 1969)

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และทำการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย เพื่อที่จะศึกษาทิศทางของการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมรวมถึงสร้างรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นรูปแบบในการนำไปกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงอย่างยั่งยืนต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย คณะผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในลักษณะการพูดคุยแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Interactive Interview) ที่มีบรรยากาศกึ่งเป็นทางการและเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดไม่ชี้นำ (Non - Directive, Open - Ended) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) นักพัฒนางค์กรหรือที่ปรึกษาด้านการพัฒนางค์กร จำนวน 5 คน 2) ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จำนวน 5 คน และ 3) นักวิชาการด้านการจัดการและพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ทั้งหมดจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ 1) กลุ่มนักพัฒนางค์กรหรือที่ปรึกษาองค์กรด้านการพัฒนางค์กร โดยมีประสบการณ์ใน



การทำงานด้านการพัฒนาองค์กร 5 ปีขึ้นไป 2) กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหรือเคยรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาองค์กรโดยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนาองค์กร 5 ปีขึ้นไป 3) กลุ่มนักวิชาการด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์การสอน การทำวิจัย และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป และนำข้อมูลที่ได้จากการพูดคุยแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (interactive interview) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญ ๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์เป็นความเรียงพร้อมแสดงคำสัมภาษณ์ประกอบคำให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, 2562)

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์นี้จากหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดเพื่อแสดงถึงเส้นทางของโครงสร้างความคิดหรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้เกิดความรู้ เข้าใจ ได้ง่ายและกระชับถูกต้อง วัดและตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและโครงสร้างที่สามารถอธิบายได้ช่วยสร้าง จินตนาการ ความคิดรวบยอดของความรู้ นั้นๆ (พัฒนา พรหมณี และคณะ, 2560) โดยการนำข้อมูลจากการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ต่อไป

ตอนที่ 3 การประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม แบ่งเป็น 1) นักพัฒนาองค์กรหรือเป็นที่ปรึกษาองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน 2) ผู้บริหารองค์กรหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหรือเคยรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 3 คน และ 3) นักวิชาการด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร” โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ 2) เพื่อการปรับปรุง



องค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

องค์ประกอบที่ 2 “ผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร” โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูง เช่น CEO และ/หรือ President 2) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เช่น manager และ supervisor 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 4) พนักงานทุกคน

องค์ประกอบที่ 3 “การวินิจฉัยองค์กร” โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 2) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis 7s Model, Five-Force Model และ Balance Score Card เป็นต้น 3) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์ผ่านกระบวนการวิจัย และ 4) การวินิจฉัยโดยการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการ

องค์ประกอบที่ 4 “เครื่องมือการพัฒนาองค์กร” โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น กิจกรรมการทำงานเป็นทีม กิจกรรมการจัดการคนเก่ง กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ กิจกรรมการจัดการความหลากหลายและกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ และ 3) การปรับรื้อระบบ (Reengineering) เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับระบบการทำงาน การกลยุทธ์และนโยบายใหม่

องค์ประกอบที่ 5 “เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กร” โดยมีสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร 2) การเปลี่ยนแปลงที่ระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน 3) การเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรมองค์กร และ 4) การเปลี่ยนแปลงที่ภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานในองค์กร

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้น คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยทำการสร้างร่างรูปแบบขึ้นมาก่อนตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) จากแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (interactive interview) มีบรรยากาศทั้งเป็นทางการ และเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดไม่ชี้นำ (non-directive, open-ended) โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่า ร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยที่ได้สร้างขึ้นมานั้นได้แสดงถึงโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ตามองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร โดยมีแนวทางของการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1.1) เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามแผนที่ได้วาง



ไว้ 1.2) เพื่อการปรับปรุงองค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ 1.3) เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร โดยมีสาระสำคัญของผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร ดังนี้ 2.1) ผู้บริหารระดับสูง เช่น CEO และ/หรือ President 2.2) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เช่น manager และ/หรือ supervisor 2.3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 2.4) พนักงานทุกคน 3) การวินิจฉัยองค์กร ซึ่งมีทิศทางของเครื่องมือการวินิจฉัย ดังนี้ 3.1) การวินิจฉัยด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 3.2) การวินิจฉัยด้วยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ เช่น SWOT 7s Model Five-Force Model และ Balance Score Card 3.3) การวินิจฉัยผ่านกระบวนการวิจัย และ 3.4) การวินิจฉัยจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการ 4) เครื่องมือการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีสาระของเครื่องมือสอดแทรก ดังนี้ 4.1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาและ กิจกรรมการพัฒนา 4.2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมใหม่ ได้แก่ กิจกรรมการทำงานเป็นทีม กิจกรรมการจัดการคนเก่ง กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ กิจกรรมการจัดการความหลากหลาย และกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์และ 4.3) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับระบบการทำงาน การกลยุทธ์และนโยบายใหม่และ 5) การมีเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กร ดังนี้ 5.1) การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร 5.2) การเปลี่ยนแปลงที่ระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน 5.3) การเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรมองค์กรและ 5.4) การเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานในองค์กร โดยร่างรูปแบบที่ได้ร่างขึ้นเป็นไปตามแนวคิดของการร่างรูปแบบซึ่งมีโครงสร้าง มีวิธีการดำเนินงาน มีกระบวนการ มีวิธีการ มีกิจกรรมและอื่น ๆ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์และตอบสนองการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ตอนที่ 3 ผลการประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยจากการประเมินร่างรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนได้ทำการประเมินและพิจารณาโดยมีความเห็นและข้อเสนอแนะในระหว่างสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเหมาะสม ประโยชน์และแนวทางของรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ได้ร่างขึ้นมานั้น พบว่า ภาพรวมของรูปแบบดังกล่าวว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยได้ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าในร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้นเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ควรเพิ่มเติมองค์ประกอบสนับสนุนการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน คือ การกำหนดกระบวนการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดวงจร “Deming Cycle” หรือ PDCA เข้าไป



เป็นกรอบของรูปแบบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กร โดยที่โครงสร้างของ PDCA นั้นประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) Do คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Action คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อแสดงถึงว่าในกระบวนการการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินเพื่อปรับปรุงซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย

อภิปรายผล

จากผลวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย คณะผู้วิจัยขออภิปรายผลตามข้อค้นพบของรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ 1) องค์ประกอบหลัก และ 2) องค์ประกอบสนับสนุน ดังนี้

1. การอภิปรายผลตามองค์ประกอบหลัก

1.1 องค์ประกอบที่ 1 “วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร” ในการพัฒนาองค์กรนั้นของแต่ละองค์กรต่างไม่เหมือนกันเพราะจะขึ้นอยู่กับภาวะที่ปัญหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งลักษณะของประเด็นและปัญหานั้นตลอดจนแนวทางการพัฒนาตามเป้าหมายขององค์กรไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นจากข้อมูลที่ได้จึงนำมาเป็นแนวคิดในการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย นั้นมุ่งเน้นโดยมีสาระสำคัญของวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร 3 วัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่ 1) เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ที่ได้เสนอมุมมองของการพัฒนาองค์กรไว้ว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศรดา ชัยสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมีองค์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระสำคัญ 7 หมวด 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ (ศรดา ชัยสุวรรณ, 2561) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามแผนที่วางไว้จึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร 2) เพื่อการปรับปรุงองค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Taylor, F. W. ที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรจะต้องมีการดำเนินการวางแผน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงแบบแผนและข้อกำหนดใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร (Taylor, F. W. , 2002) และ 3) เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ และ



อัญญา สุขสำราญ ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล พระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี พบว่า การพัฒนาองค์กรความสำเร็จขององค์กรในด้านการสร้างสิ่งใหม่เกิดจากการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ และ อัญญา สุขสำราญ, 2558)

1.2 องค์ประกอบที่ 2 “ผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร” ในการพัฒนาองค์กร นั้นผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินการด้านการพัฒนาองค์กร เพราะการพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับทุก ๆ คนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารองค์กรจนถึงพนักงานทุกระดับและทุกคน แต่อย่างไรก็ตามบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรโดยตรงนั้นย่อมมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มาขับเคลื่อนในกิจกรรมสอดแทรกเกิดผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นจากข้อมูลที่ได้จึงนำมาเป็นแนวคิดในการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้นมุ่งเน้นสาระสำคัญในประเด็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 4 กลุ่มคนสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง เช่น CEO และ/หรือ President 2) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เช่น Manager และ Supervisor 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 4) พนักงาน ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงแสดงได้ว่าผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรนั้น คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้าส่วน พนักงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Beckhard R. ที่ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบโดยเริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดจนถึงผู้ปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินการที่ได้กำหนดไว้ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร (Beckhard, R., 1969) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สกล บุญสิน ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรนั้นจะเกิดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กร (สกล บุญสิน, 2560) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา เลิศมะเลา และเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่พบว่า การพัฒนาองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จนั้นบุคลากรต้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และรับทราบทิศทางองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเป็นทีมงานการพัฒนาองค์กรร่วมกัน (วาสนา เลิศมะเลา และเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2561)

1.3 องค์ประกอบที่ 3 “การวินิจฉัยองค์กร” นั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ถึงเรื่องราวและความเป็นไปทั้งกระบวนการขององค์กร ซึ่งผลจากการวินิจฉัยองค์กรนั้นจะนำไปสู่การทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคขององค์กรเอง เพราะฉะนั้นจากข้อมูลที่ได้จึงนำมาเป็นแนวคิดในการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้นมุ่งเน้นสาระสำคัญในประเด็นการวินิจฉัยองค์กรทั้ง 4 แนวทาง



ประกอบด้วย 1) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 2) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis 7s Model, Five-Force Model และ Balance Score Card 3) การวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์ผ่านกระบวนการวิจัย และ 4) การวินิจฉัยโดยการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการ จากข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยข้างต้นจะพบว่าการวินิจฉัยองค์กรคือการค้นหาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะนำไปสู่คำถามในการพัฒนาองค์กร โดยในขั้นตอนของการวินิจฉัยองค์กรนี้นักพัฒนาองค์กรจะต้องใช้ทุกองค์ประกอบมาเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือสำคัญต่างๆ การศึกษาผ่านผลงานวิจัยและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ McLean ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) นี้เป็นเรื่องที่องค์กรต้องตระหนักเพื่อที่จะหาวิธีการค้นหา “ปัญหาที่เกิดขึ้น” หรือ “มองเห็นโอกาส” ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ (McLean, G. N., 2006) และยังสอดคล้องกับ จิระพงศ์ เรืองกุล ที่ได้เสนอไว้ว่า การวินิจฉัยในการพัฒนาองค์กรนี้เป็นการอธิบายสถานการณ์ที่เสนอถึงมุมมองของโอกาสหรือทิศทางทางเลือกต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2562)

1.4 องค์ประกอบที่ 4 “เครื่องมือการพัฒนาองค์กร” สำหรับเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรนี้โดยความหมายแล้วก็คือกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้นั้นเอง เพราะฉะนั้นจากข้อมูลที่ได้จึงนำมาเป็นแนวคิดในการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย นั้นมุ่งเน้นสาระสำคัญในประเด็นของเครื่องมือในการสอดแทรกการพัฒนาองค์กร 3 กลุ่มสำคัญประกอบด้วย 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น กิจกรรมการทำงานเป็นทีม กิจกรรมการจัดการคนเก่ง กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ กิจกรรมการจัดการความหลากหลายและกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ และ 3) การปรับรื้อระบบ (Reengineering) เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับระบบการทำงาน การกลยุทธ์และนโยบายใหม่ จากผลการวิจัยที่ค้นพบได้มานี้เป็นเครื่องมือสอดแทรกเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นการค้นพบ “ปัญหาที่เกิดขึ้น” หรือ “มองเห็นโอกาส” ตามแนวคิดของ McLean (2006) นั้น ในเรื่องเครื่องมือการพัฒนาองค์กรนี้ยังสอดคล้องกับ Cummings, T. G. & Worley, C. G. ที่ได้กล่าวถึงระยะการสอดแทรกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ซึ่งการสอดแทรกนั้น คือ การนำเครื่องมือสำคัญ ๆ เช่นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กร เช่น การคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การบริหารคนเก่ง การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ในองค์กร การ



พัฒนาทีมงาน การฝึกอบรมและการสอนงาน เป็นต้น (Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2005)

1.5 องค์ประกอบที่ 5 “เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กร” ซึ่งเป็นเป้าหมายของการดำเนินการพัฒนาองค์กร คือการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรจะคาดหวังที่จะให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะฉะนั้นจากข้อมูลที่ได้จึงนำมาเป็นแนวคิดในการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้นมุ่งเน้นสาระสำคัญถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร 4 แบบ ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร 2) การเปลี่ยนแปลงที่ระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน 3) การเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรมองค์กร และ 4) การเปลี่ยนแปลงที่ภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสกล บุญสิน ที่ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายสำคัญเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่สร้างสรรค์และรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดีด้วย (สกล บุญสิน, 2560) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมหารีย์ พองแพร่ ที่ศึกษาและพบว่า ปัจจัยพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ ด้านระบบด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร (ปัทมหารีย์ พองแพร่, 2559)

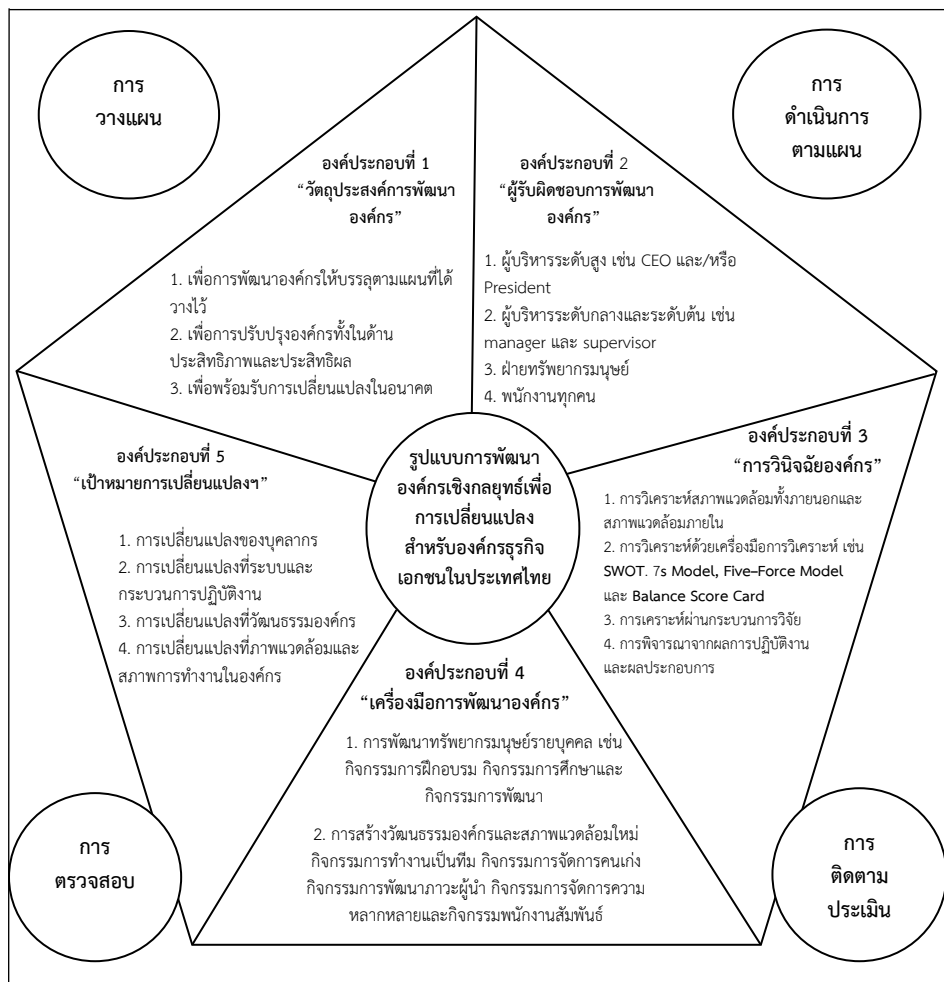
2. การอธิบายผลตามองค์ประกอบสนับสนุน

การดำเนินการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย นั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญเพราะเป็นกิจกรรมที่ต้องมีขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการจากสนทนากลุ่มพบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาองค์กรนี้ควรดำเนินการภายใต้ไปตามแนวคิดวงจร “Deming” คือ การพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยมีการวางแผนงาน (Plan) การดำเนินการได้จริงตามแผนที่วางไว้ (Do) การตรวจสอบผลการดำเนินการ (Check) และการกำกับติดตามประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Action) จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Deming, W. E. ประมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพที่ได้กล่าวไว้ว่าแนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม (Deming, W. E., 1986) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐดาว พิศาลพงศ์ และคณะ ที่ค้นพบว่าการใช้วงจร Deming ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในองค์กรประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงนั้นเป็นวงจรที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อยกระดับในการพัฒนา (รัฐดาว พิศาลพงศ์ และคณะ, 2562)



องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยที่ได้ค้นพบ คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักและดำเนินการพัฒนามาเป็นร่างรูปแบบของการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการการสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมของการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ตามภาพ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย



จากภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นนี้เป็น “รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย” ที่องค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยสามารถนำไปบูรณาการและปรับใช้ในองค์กรได้ โดยนำรูปแบบนี้มากำหนดเป็นแนวทางของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์กรแบ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรตามองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กรให้มีความชัดเจนและถูกต้อง 2) การกำหนดผู้รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรหรือทีมงานการพัฒนาองค์กร 3) การดำเนินการวินิจฉัยองค์กรอย่างเหมาะสม 4) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่เป็นไปตามข้อค้นพบที่แท้จริง และ 5) การมีเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กรที่สามารถปรับตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยทุกองค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรจะดำเนินการภายใต้แนวคิดวงจร Deming” ที่จะต้องมีการวางแผนงาน การดำเนินการแผนที่วางไว้ การตรวจสอบการดำเนินการ และการกำกับติดตามประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม

สรุป/ข้อเสนอแนะ

รูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยนั้นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ โดยที่รูปแบบพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม ซึ่งจากผลการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรมีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยได้ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ 1) การนำผลวิจัยไปใช้ในเชิงวิชาการ 1.1) องค์ความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยคือรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ที่สามารถนำไปเป็นหลักการ เป็นแนวคิด ทฤษฎีเชิงวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้ 1.2) เป็นข้อมูลและแนวทางในการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแนวทางการในการเพิ่มองค์ความรู้และความเข้าใจที่จะช่วยอธิบายรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนที่เกี่ยวข้องได้ให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น 1.3) ได้องค์ความรู้ด้านการศึกษการวิจัยด้านการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ 2) การนำผลวิจัยไปใช้เชิงปฏิบัติการ 2.1) ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเอกชนสามารถนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ 2.2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรสามารถนำข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยสามารถนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจต่าง ๆ และส่งผลให้



องค์กรมีประสิทธิภาพในที่สุด ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรมีการศึกษาถึงเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณกับหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาองค์กร 2) ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยไปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรในบริบทอื่น ๆ ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ 2561 และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2562). การบริหารผลการปฏิบัติงาน: เครื่องมือการพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะบุคคล เทเวลล์พรีนต์.
- ประยงค์ มีใจสือ. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมหารีย์ พองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษานาการยูโอบี. ใน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ และอัจฉรา สุขสำราญ. (2558). การพัฒนาองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี. วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร, 31 (2), 121-129.
- พัฒนา พรหมณี และคณะ. (2560). แนวคิดการสร้างและพัฒนา รูปแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 6(2), 128-135.
- รัฐดาว พิศาลพงศ์ และคณะ. (2562). แนวทางการพัฒนาการยกระดับคุณภาพศูนย์เด็กเล็กภาคกลางให้ได้ตามมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 10(1), 166-185.
- วาสนา เลิศมะเลา และเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2561). การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 9(2), 209-248.



- วิลาวรรณ รัชพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.
- ศรุตดา ชัยสุวรรณ. (2561). รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(1), 227-237.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2551). การพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ซีวีแอลการพิมพ์.
- อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล. (2562). การวิจัยทางการศึกษา แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2560). การจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ. (2562). การพัฒนาองค์กร: ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 16(2), 1-18.
- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Model. Reading. Mass: Addison – Westley Publishing Co.,.
- Bunnis, W. (1969). Organization Development : Its Nature, Origins and Propopects. Reading Mass: Addison – Westley Publishing Co.,.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). Organization Development and Change. (8th ed.). South-Western: Thomson.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge. MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- McLean, G. N. (2006). Organization Development. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishing Inc.
- Taylor, F. W. (2002). The Principles of Scientific Management. New York: Harper.