



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562)

Volume 16 Number 2 (July – December 2019)

การพัฒนาองค์กร : ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

Organization Development : The Strength of Business Competition

Received: August 12, 2019

Revised: October 16, 2019

Accepted: October 20, 2019

เอกสิทธิ์ สนามทอง Ekkasit Sanamthong^{1,*}, กล้าหาญ ณ น่าน Khahan Na-Nan²,
วรรณตม เมขสุวรรณ Wattanasom Meksuwan³, เจษณี จันทวงศ์ Chetsanee Chantawong⁴,
ณัฐธยา วงษ์สุวรรณ Natthaya Wongsuwan⁵, พชร สุขมณี Patchara Sukmanee⁶

¹ Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

² Ph.D., รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประเทศไทย

^{3,4} Ph.D., อาจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

⁵ Ph.D., อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

⁶ Ph.D., นักวิชาการอิสระ

¹ Ph.D., Assistant Professor, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

² Ph.D., Associate Professor, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathumthani Province, Thailand

^{3,4} Ph.D., Lecturer, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

⁵ Ph.D., Lecturer, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

⁶ Ph.D., Independent scholars

บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยวิธีการจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรใน 3 ด้าน คือ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านระบบและการบริหารจัดการ และ (3) ด้านบรรยากาศองค์กร ตามขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์กร (2) การวินิจฉัย

* E-mail address: karn_sa@hotmail.com

องค์การ (3) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนในการพัฒนาองค์การ (4) การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์การไปประยุกต์ และ (5) การประเมินการพัฒนาองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การนี้จะใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์การ เช่น การคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การบริหารคนเก่ง การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ในองค์กร การพัฒนาทีมงาน การฝึกอบรมและการสอนงานจนนำไปสู่ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ซึ่งการพัฒนาองค์การที่ดีนั้นจะมุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การจนเกิดความเจริญเติบโตขององค์กรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์การ, ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

ABSTRACT

Organization Development is an essential part of human resource development system which aims to improve and change the organization. Organization Development focuses on improving 3 key aspects of the organization: (1) human resource (2) system and management (3) Organizational Climate, in accordance with the five steps of organizational development as follows: (1) Organization Development teamwork (2) Organization Diagnosis (3) Strategic Planning in Organization Development (4) Implementation of Organization Development Strategy(ies) and (5) Evaluation of Organization Development. Organization Development incorporates effective use of tools, comprising of rethinking, changing of organizational culture, diversity management, leadership development, time management, talent development, risk management, knowledge management, teamwork development, training and coaching which would strengthen the organization in business competitiveness. A successful Organization Development aims at improving and changing the organization to the growth. The observable effectiveness and efficiency results would allow the organization to reach its objectives sustainably.

Keywords: Organizational development, Strength of Business Competition

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเพราะจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Na-Nan, 2019) การพัฒนาองค์กรเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จที่สำคัญและมีความท้าทาย องค์กรจึงต้องมีการเตรียมการเพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาจุดแข็งของผู้นำและทีมงาน การบริหารและสร้างความผูกพันของทีม เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอกสิทธิ์ สนามทอง และ กล้าหาญ ฒ นาน (2561) ที่ได้เสนอถึงเรื่องความท้าทายในการดำเนินธุรกิจโดยการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นเป็นการได้มาซึ่งเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรในเชิงของการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาองค์กรเป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการ การจัดการ การพัฒนาในองค์กรผนวกกับการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) ด้านสังคมวิทยา (Sociology) ด้านจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และด้านจิตวิทยา (Psychology) เพื่อคิดค้นหาเทคนิค แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในอันที่จะนำมาพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ต่อองค์กรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีกว่าเดิมหรือทำให้เป้าหมายใหม่ขององค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งแนวทางในการกำหนดวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพจนเกิดความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน แนวความคิดนี้เชื่อได้ว่าสามารถพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงข้อบกพร่องจากที่ปฏิบัติหน้าที่อันขาดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้กำหนดแนวทางนี้ว่า “การพัฒนาองค์กร” (Organization Development) ซึ่งการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมุมมองและกิจกรรมการดำเนินการพัฒนาองค์กรที่ต่างกันแต่มีวัตถุประสงค์คล้ายกัน ต่อมาเมื่อพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์กร” จากนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดในเรื่องการพัฒนาองค์กรไว้หลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

สำหรับความหมายของการพัฒนาองค์กรนั้น ในส่วนของนักวิชาการไทยพอที่จะสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการเชิงระบบที่จะส่งผลต่อวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอันเน้นถึงค่านิยมที่จะให้ประชาธิปไตยแก่บุคคลในองค์กร เป็นการทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับตัว

สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถสร้างการรับรู้และความตระหนักถึงให้บุคลากรทุกคนทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเชื่อว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2553 และ ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี, 2556) สอดคล้องกับแนวคิดของ สมบัติ กุสุมาวาลี (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผนและต้องใช้เวลาในระยะยาว ซึ่งในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศพอที่จะสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการที่ใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดจนถึงผู้ปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินการที่ได้กำหนดไว้ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ ซึ่งความพยายามขององค์การนั้นจะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นทั้งในด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม วิธีการดำเนินการ โครงสร้างขององค์การ เพื่อให้องค์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และองค์การก็จะพัฒนาเชิงเป็นระบบโดยการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ (Bunnis W. (1969), McGill M. (1977), Beckhard R. (1969))

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ด้วยความพยายามอย่างมีแบบแผน ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การวิธีการดำเนินการ แนวคิดการบริหาร และมุ่งไปที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิคต่าง ๆ และมุ่งเน้นในการนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู้องค์การ โดยใช้แนวคิดเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นหลักการที่เป็นระบบ และจากการสรุปความหมายทำให้สามารถสรุปสาระสำคัญของเรื่องของการพัฒนาองค์การได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบและแบบแผนที่ดี
2. เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ
3. เป็นเรื่องของระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ
4. เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมองค์การ การจัดการ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยา บริหารธุรกิจเข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ
5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเพื่อความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจนั้น องค์การสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์การได้ใน 2 มูลเหตุสำคัญ คือ (1) เป็นการพัฒนาองค์การเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และ (2) เป็นการพัฒนาองค์การเพื่อเสริมสร้างโอกาสในการพัฒนา เอกสิทธิ์ สนามทอง, กล้าหาญ ณ น่าน, วรรัตนคม เมฆสุวรรณ, เจษณี จันทวงศ์, ณัฐยานี วงษ์สุวรรณ และ พชร สุขมณี

ความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรในการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ระบบงานและบรรยากาศองค์กรในการที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายใหม่ที่องค์กรตั้งไว้ได้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) เพราะฉะนั้น ก่อนการดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และตรงประเด็นตามแนวคิดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเป็นระบบและทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง
 2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ และสามารถปรับปรุงกระบวนการเดิม ๆ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเขาด้วยกันให้เหลือน้อยที่สุด
 4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงลดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย
 5. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง
 6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
- ซึ่งจากประเด็นตามแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นสามารถสรุปวัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาองค์กรที่เน้นมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประการ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการเป็นทักษะที่มุ่งที่การเพิ่มความสำเร็จในองค์กรของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร (Mondy, 2014) ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดี หรืออย่างน้อยก็ต้องการเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงและสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเองสามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญดังนี้ (1) เกิดเปลี่ยนแปลงในตนเองเพื่อการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (2) เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ (3) เป็นการวางแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (4) ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเองสามารถหาหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ และ (5) เกิดการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นได้

2. การเปลี่ยนแปลงที่ระบบ/การบริหารจัดการ/โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร คือ การที่องค์กรมุ่งที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ระบบ การบริหารจัดการ และการพัฒนาโครงสร้าง

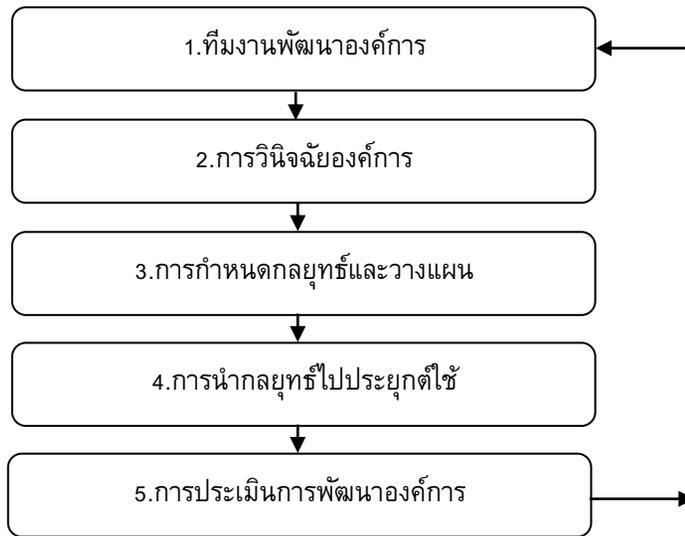
พื้นฐานขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นและเป็นการจัดการคุณภาพภายในองค์กร (Taylor, 2002) ที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรจะต้องมีการดำเนินการวางแผน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงแบบแผนและข้อกำหนดใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรที่ถูกกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดรูปองค์กรที่มีความเหมาะสม การกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรที่เหมาะสม การกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงที่บรรยากาศในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงและสร้างบรรยากาศองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งบรรยากาศองค์กรนี้มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Brown and Moberg, 1980) โดยที่การเปลี่ยนแปลงที่บรรยากาศในองค์กรจำเป็นจะต้องทราบถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและหากต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Slocum and Hellriegel (2011) ได้กล่าวไว้ว่า ความพอใจของพนักงานจะขึ้นอยู่กับการรับรู้บรรยากาศของพนักงานต่อองค์กรตนเอง หากต้องการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ และในเรื่องนี้ Litwin and Stringer (1968) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ให้การยอมรับ และมีรางวัลสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานดี
2. บรรยากาศที่เน้นความสัมพันธ์ (Affiliative-oriented Climate) คือ เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่เข้มงวดหรือบีบบังคับเกินไปและให้การยอมรับว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน
3. บรรยากาศที่เน้นอำนาจ (Power-oriented Climate) คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organization Development Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้



รูปที่ 1: กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organization Development Process)

1. ทีมงานพัฒนาองค์การ (Organization Development Teamwork) เป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาองค์การที่สำคัญ เพราะการพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีนั้น ทีมงานในการดำเนินการพัฒนาองค์การนั้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานขององค์การทั้งระบบ รวมถึงจะต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในองค์การ ในขั้นตอนนี้องค์การจะพิจารณาจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้องค์การอาจจะพิจารณาตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การได้ด้วยเช่นกัน โดยที่ทีมงานพัฒนาองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาจะต้องประชุมหารือพิจารณาหาความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดสาเหตุของการพัฒนาองค์การว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ

2. การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) เป็นขั้นตอนต่อจากการที่องค์การได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การให้เติบโตตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ องค์การ โดยที่ทีมงานนักพัฒนาองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์การให้ดำเนินการศึกษา วิจัย สืบสวน ตรวจสอบและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน ในเรื่องนี้ สมบัติ กุสุมาวดี (2557) ได้เสนอแนวทางเพื่อการวิเคราะห์เพื่อการวินิจฉัยองค์การในการพัฒนาองค์การไว้ 3 แนวทางการวิเคราะห์ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์บริบท ตัวแบบ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ (2) การวิเคราะห์หว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องทำ และ (3) อะไรคือสิ่งที่องค์การมีอยู่หรือขาดหายไปในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนักพัฒนาองค์การได้วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางข้างต้นแล้วนั้น องค์การก็จะสามารถทราบถึงเหตุและผลที่แท้จริงในการพัฒนาองค์การ โดยองค์การจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นได้และกำหนดแนวทางการแก้ไขและเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต โดยมุ่งเน้นการวินิจฉัยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมองเห็นโอกาสใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านระบบและการบริหารจัดการ และ (3) ด้านบรรยากาศขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนในการพัฒนาองค์กร (Establish Organization Development Strategy and Implementation Plan) โดยที่ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กรและกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรซึ่งจะมีการพิจารณาเลือกวิธีการ เครื่องมือสอดแทรกสำคัญ ๆ ในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ อาทิ เช่น การคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การบริหารโครงการ การบริหารคนเก่ง การบริหารความเสี่ยง การจัดการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาทีมงานและการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น มาใช้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้นไปเป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแผนการปฏิบัติงานที่ได้ร่างไว้นั้นจะต้องมีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อที่จะสามารถบูรณาการให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ (Chaiprasit, K. and Pukkeeree, 2018)

4. การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ใช้ (Organization Development Intervention) โดยการนำกิจกรรม วิธีการ และเครื่องมือสอดแทรกสำคัญ ๆ การพัฒนาองค์กรตามแผนการพัฒนาองค์กรที่ได้กำหนดไว้ตามขั้นตอนที่มีความสำคัญเพื่อดำเนินการ ดังนั้นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์กรที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม วิธีการดำเนินการ กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา โดยวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคตจะมุ่งเน้นการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงบวกใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบและการบริหารจัดการ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้วยกิจกรรมและวิธีการพัฒนาองค์กรจะต้องให้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ การปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ทั้งระบบ ฐานข้อมูลและเครือข่ายต่าง ๆ รวมถึงการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กร เช่น การคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การบริหารโครงการ การบริหารคนเก่ง การบริหารความเสี่ยง การจัดการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

5. การประเมินการพัฒนาองค์กร (Organization Development Evaluation) นี้เป็นขั้นตอนสำคัญยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นการใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น ทีมงานพัฒนาองค์กรจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้จะต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการตามขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนมีพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือที่ใช้สอดแทรกในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นจะสามารถดำเนินการตามแผนการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ทีมงานพัฒนาองค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้สอดแทรกในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมและตรงกับสาเหตุของการพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้นั้น จึงขอเสนอเครื่องมือสอดแทรกที่นักพัฒนาองค์กรนิยมใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงจนเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพิจารณาเครื่องมือที่ใช้สอดแทรกตามวัตถุประสงค์เพื่อความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเครื่องมือสอดแทรกที่นักพัฒนาองค์กรนิยมใช้เป็นเครื่องมือมีดังนี้

1.1 การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมการอบรม 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The Job Training) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ ในการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนี้จะออกแบบการพัฒนารายบุคคลเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรในปัจจุบันมักจะใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานในลักษณะการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด และ 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน (Off-the-Job Training) เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และศึกษาค้นคว้า ดูงาน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น (เอกสิทธิ์ สนามทองและกล้าหาญ ณาน, 2561; เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562)

1.2 การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มุ่งหวังผลในระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยตรงแก่บุคลากรขององค์กร การศึกษาจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562)

1.3 การพัฒนา เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือทางการพัฒนาตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคคลตามที่องค์กรต้องการ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสอนงานโดยหัวหน้างาน เป็นต้น

1.4 การให้คำปรึกษา เป็นกระบวนการช่วยเหลือให้บุคคลได้สำรวจตนเอง จนเกิดความเข้าใจตนเองและการลงมือปฏิบัติอย่างเหมาะสมจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.5 การสร้างและพัฒนาทีมงาน เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ตามหลักการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545) ได้สรุปหลักการไว้ 5 ประการดังนี้ (1) สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน (2) สื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย (3) ปรึกษาหารือกัน (4) สร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน และ (5) ติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการพัฒนาทีมงานนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรและนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในที่สุด

1.6 การสอนงาน เป็นวิธีการที่องค์กรพิจารณาให้หัวหน้างานจะสอนงานให้กับบุคลากรเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว ซึ่งหัวหน้าที่จะต้องมีความรู้และศิลป์ในการสื่อสาร มีความอยากถ่ายทอดความรู้ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

1.7 การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นอีกเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรที่นิยมใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีภาวะความเป็นผู้นำ เพราะการสร้างบุคลากรให้มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ (1) สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ (2) สามารถจัดการระบบการทำงานได้ (3) สามารถบริหารอำนาจความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) สามารถแบบอย่างการเป็นผู้นำและการดำเนินงานได้อย่างดี

1.8 การจัดการการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้สร้างกระบวนการที่บุคลากรขององค์กรเกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาความคิดและความสามารถ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนารายบุคคลทั้งการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้บุคลากรรักการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในที่สุด

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ระบบ/การบริหารจัดการ ซึ่งมีเครื่องมือสอดแทรกที่นักพัฒนาองค์กรนิยมใช้เป็นเครื่องมือมีดังนี้

2.1 การปรับรื้อระบบ เป็นกระบวนการรื้อระบบการทำงานใหม่ทั้งหมด ทั้งกระบวนการธุรกิจแบบใหม่ แล้วนำสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นการทำให้ความอยู่รอดขององค์กร

2.2 การคิดใหม่ เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรกำหนดให้มีการคิดค้นแนวคิดใหม่ ความคิดใหม่ แนวทางใหม่ ทักษะคิดใหม่ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดกระบวนการใหม่ ๆ วิธีการดำเนินการใหม่ ๆ เกิดเป็นความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานจนสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในที่สุด

2.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยการสร้างและปรับโครงสร้างและตัดสินใจเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดในการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์กร

2.4 การปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการปรับบทบาท ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้รับประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากการใช้บุคลากรนั้น และสามารถบริหารจัดการความสามารถในด้านต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ตามระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเหมาะสม

2.5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมมีการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง บทบาท หน้าที่ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ทำให้การประสานเป็นไปตามความคาดหวัง

2.6 การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นการสรรหาและพัฒนาเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่มีก้าวหน้าอย่างรวดเร็วมาปรับใช้ในองค์กรจนเกิดผลกดันให้กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน

2.7 การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินการเพื่อให้กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้น ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยตามแผนงานที่วางไว้ ด้วยวิธีการบริหารจัดการที่เฉพาะกิจตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ด้วยแนวทางการบริหารโครงการ ดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (2) ระบุทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (3) ต้องจัดลำดับงานที่ต้องทำและมอบหมายความรับผิดชอบเพื่อให้งานทุกอย่างเสร็จสมบูรณ์ (4) ต้องติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมและปรับปรุงวิธีการในระหว่างนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และ (5) ต้องประเมินความสำเร็จของกิจกรรมนั้นด้วย

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีเครื่องมือสอดแทรกที่นักพัฒนาองค์กรนิยมใช้เป็นเครื่องมือมีดังนี้

3.1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรใช้สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ด้วยการสร้างให้เกิดองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม (2) การผูกพันและการมีส่วนร่วม (3) การปรับตัวที่เหมาะสม และ (4) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรทางบวกที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผลในที่สุด

3.2 การจัดการความหลากหลาย เป็นกิจกรรมที่นิยมเลือกใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญ และบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ คือ การดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด เพราะฉะนั้นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้

องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Na-nan, Chaiprasit and Pukkeeree, 2017)

3.3 การบริหารเวลา เป็นกิจกรรมที่นิยมเลือกใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะการบริหารเวลาเป็นทักษะพื้นฐานที่องค์กรสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การบริหารเวลาได้ดีย่อมส่งเสริมให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรที่มีการบริหารเวลาที่ดีจะสามารถวางแผนและกำหนดแนวทางที่เหมาะสม สามารถจัดสรรเวลาและเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมการดำเนินการได้เป็นอย่างดี เพื่อทำให้งานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนดได้

3.4 การบริหารคนเก่ง เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรใช้กำหนดกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.5 การบริหารความเสี่ยง เป็นวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรใช้ในการสอดแทรกในการพัฒนาองค์กร ด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดสาเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมสถานการณ์และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.6 การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นอีกเครื่องมือสอดแทรกที่นักพัฒนาองค์กรใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้ในองค์กรนี้เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายและฝังอยู่ทั่วไปภายในองค์กร ออกมารวบรวมและแบ่งกลุ่ม จัดเก็บให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป (Na-Nan, Saribut, and Sanamthong, 2019)

นอกจากนี้ เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันยังมีปรากฏใช้อีกหลายวิธีการ อาทิ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการความขัดแย้ง ฯลฯ ดังนั้นเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรจะถูกนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และระดับของการพัฒนาองค์กร (Na-nan and Saribut, 2019) ซึ่งในเรื่องเครื่องมือสอดแทรกนี้ McLean, G. (2006) ได้แบ่งระดับในการใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรเพื่อความเหมาะสมของการใช้เครื่องมือ โดยได้แบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับบุคคล (2) ระดับกลุ่มหรือทีม (3) ระดับกระบวนการ (4) ระดับองค์กร และ (5) ระดับสากล ทั้งนี้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่กล่าวไปนั้น นักพัฒนาองค์กรจะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมตามระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของการจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กรต่อไป

แนวทางการนำเครื่องมือสอดแทรกไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงใน 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงที่บุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงที่ระบบ/การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่บรรยากาศองค์กร โดยเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรนั้น เริ่มจากการให้ความสำคัญของบุคคล รากฐานสำคัญ ขององค์กร เพื่อให้บุคคลอยู่ได้ ไม่ว่าจะในสถานการณ์ใด แม้จะปรับโครงสร้างก็ต้องพิจารณาความ สมดุลกับคน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีช่วยการทำงานของคน โดยไม่ให้คนรู้สึกด้อยค่า ไร้ความหมาย จึงได้มีการนำเอาหลักวิชาทางพฤติกรรมศาสตร์มาช่วยพัฒนา ดังที่ Thomas and Christopher (2015) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการนำ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบและวางแผนไว้แล้วมาใช้กับองค์กรโดยให้ความสำคัญกับ “เทคนิคเชิง พฤติกรรมศาสตร์” โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) การวิเคราะห์ปัญหา (Diagnosis) (2) การสอดแทรก (Intervention) และ (3) การบำรุงรักษา (Maintenance) ซึ่งกิจกรรมการสอดแทรกจึงเป็นขั้นตอนสำคัญ ที่ใช้การพัฒนาองค์กร ซึ่งหลังจากที่องค์กรยอมรับว่ามีปัญหาหรือมีความต้องการและได้ให้ที่ปรึกษา ในการพัฒนาองค์กรนั้นวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธีการสำรวจรวบรวมข้อมูลโดย สังเกต สัมภาษณ์ ออกแบบสอบถาม ประชุม ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหาแล้ว ก็จะมีการวางแผนนำ เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมมาใช้อันเป็นกิจกรรมที่กระทำร่วมกันระหว่าง บุคลากรในองค์กรนั้นกับที่ปรึกษา หลังจากที่ได้รับการทำกิจกรรม สอดแทรกแล้ว อาจจะมีการประชุม ติดตามผลเป็นระยะเพื่อรักษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไว้ ซึ่งการนำเครื่องมือสอดแทรกไปใช้ในการ พัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะตามความมุ่งเน้นสำคัญ ดังนี้

1. เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นตัวบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนา องค์กรที่ใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรใน องค์กร โดยผ่านกระบวนการในเรื่องของการสื่อสาร การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (สุจิตรา ธนานันท์, 2548) ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนา ดังนี้ การฝึกอบรม การศึกษา การ พัฒนา การให้คำปรึกษา การสร้างทีมงาน การสอนงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, อโยฤทัย สิงห์สา และ ต่อศักดิ์ หาญคุณะเศรษฐ์ (2561) ที่ได้แสดงถึงการบูรณาการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันทางธุรกิจ

2. เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นระบบ/การบริหารจัดการ/โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เป็นกิจกรรมการพัฒนาองค์กรที่ใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการ บริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ ขั้นตอน การดำเนินการรวมถึงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการยืดหยุ่น (สุจิตรา ธนานันท์, 2548) และเกิด แนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนา ดังนี้ การคิดใหม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การปรับระบบ

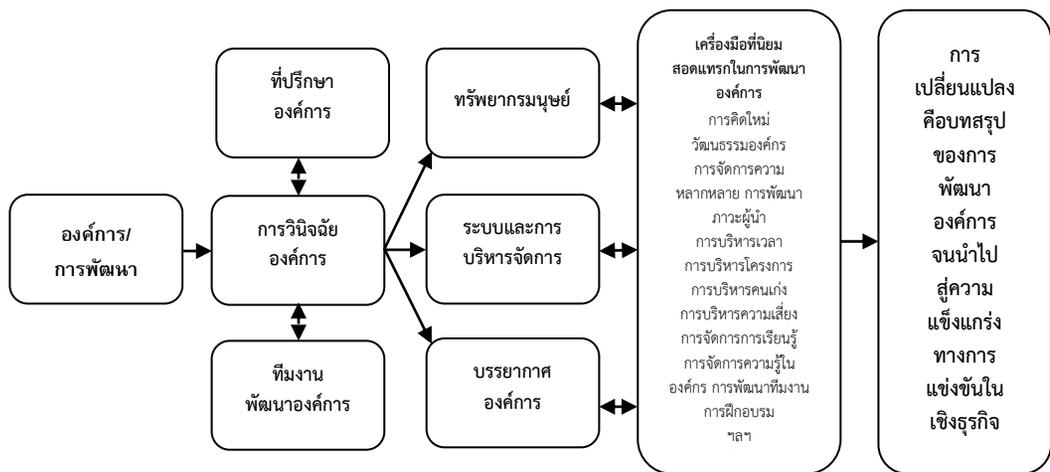
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารโครงการ การจัดการคุณภาพ เป็นต้น

3. เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นบรรยากาศองค์การ เป็นกิจกรรมการพัฒนาองค์กรที่ใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้นเพื่อสร้างลักษณะบรรยากาศที่มีการสนับสนุน โดยมีสภาพบรรยากาศเป็นบวกมีความยืดหยุ่น ความเข้าใจ เสมอภาค มีความจริงใจ สภาพแวดล้อมที่ดีนั่นเอง ซึ่ง Altman (2000) ได้เสนอคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ประการ ดังนี้ (1) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) เช่น ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (2) คุณลักษณะของบทบาท (Role Characteristics) บุคลากรมีบทบาทที่ชัดเจน ไม่มีความขัดแย้งของบทบาท (3) ลักษณะองค์การ (Organization Characteristics) ต้องมีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะ มีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติขององค์การที่ชัดเจน มีโอกาสเจริญก้าวหน้า (4) ลักษณะของผู้นำ (Leader Characteristics) มีภาวะผู้นำ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดเป้าหมายที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ (5) ลักษณะของกลุ่มงาน (Work Group Characteristics) มีความสัมพันธ์กัน ให้ความร่วมมือกัน มีความภูมิใจในหน่วยงานของตน ซึ่งกิจกรรมการมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้นสามารถใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาได้ดังนี้ การคิดใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ การจัดการความหลากหลาย การจัดการความขัดแย้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารคนเก่ง การบริหารเวลา การจัดการความรู้ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

สรุป

การพัฒนาองค์กรเป็นกิจกรรมที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายมารวมตัวกันดำเนินการเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการพัฒนาองค์กรนั้นจึงเป็นศาสตร์ที่มีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากอย่างยิ่ง ดังนั้น การพัฒนาองค์กรที่ดีนั้นจะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ลักษณะคือ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านระบบ/การบริหารจัดการ/โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และ (3) ด้านบรรยากาศองค์การ โดยเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ทั้งระบบ ฐานข้อมูลและเครือข่าย รวมถึงการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างบรรยากาศองค์การเพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กร เช่น การคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การบริหารโครงการ การบริหารคนเก่ง การบริหารความเสี่ยง การจัดการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาทีมงาน จนนำไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันทางธุรกิจ อันเนื่องมาจากองค์การเกิดความเข้มแข็งใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ ความเข้มแข็งทางทรัพยากรมนุษย์ ความเข้มแข็งทางระบบและการบริหารจัดการและความเข้มแข็งของบรรยากาศการทำงานในองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2560) ที่ได้สรุปแนวทางการสร้างขีด

ความสามารถในการดำเนินธุรกิจผ่านกลยุทธ์ 5 ด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่า บทบาทหน้าที่สำคัญของการดำเนินงานให้สามารถตอบโจทย์ของธุรกิจหรือองค์กรได้จะต้องสร้างกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กร ประกอบด้วย (1) การพัฒนาขีดความสามารถในระดับสากล (2) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระบบงานต่างๆ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (4) การให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วม การดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และ (5) การพัฒนาระบบงานของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบของกระบวนการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป ตามรูปที่ 2 ดังนี้



รูปที่ 2: การสรุปการพัฒนาองค์การเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

รายการอ้างอิง

- กรองแก้ว อยู่สุข. 2553. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
 ชิตวันพัทน์ วีระสัย, อโยฤทัย สิงห์สา และต่อศักดิ์ หาญคุณะเศรษฐ์. 2561. การบูรณาการกลยุทธ์
 ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อบรรลุความ
 ได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร.
 ปีที่ 15. ฉบับที่ 2. 2561. (มกราคม-มิถุนายน).
 ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. 2557. หลักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
 ณ เพชร.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ. 2545. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. 2556. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมบัติ กุสุมาวลี. 2557. เอกสารประกอบการสัมมนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุจิตรา ธนนันท์. 2548. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. 2562. เทคนิคการวางแผนอาชีพและการพัฒนาบุคลากร (HRD 3113). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. 2562. การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (HRD 4120). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง และกล้าหาญ ณ น่าน. 2561. บริบทที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. ปีที่ 15. ฉบับที่ 1. 2561. (มกราคม-มิถุนายน).
- Altman, R. 2000. Forecasting Your Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 62-65.
- Beckhard, R. 1969. **Organization Development : Strategies and Model**. Reading. Mass : Addison–Westley Publishing Co.
- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. 1980. **Organizational Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons.
- Bunnis, W. 1969. **Organization Development : Its Nature, Origins and Propopects**. Reading. Mass: Addison–Westley Publishing Co.
- Cox, T. H., JR. 1994. **Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice**. San Francisco,CA: Berrett –Koehler.
- Litwin, G. H., and Stringer, R. A. 1968. **Motivation and Organization Climate**. Bonton: Division of research. Greduate school of business administration, Havard University.
- McLean, G. N. 2006. **Organization Development**. San Fransisco. CA: Berrett-Koehler Publishing Inc.
- McGill, M. E. 1977. **Organization Development for Operating Managers**. New York: A Division of American Management Association.
- Mondy, R. W. 2014. **Human Resource Management**. 13th ed. New York: Pearson.

- Na-Nan, K. 2019. Employee work adjustment scale for small and medium-sized enterprises in Thailand. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 36. Issue. 8. 1284-1300.
- Na-nan, K. and Saribut, S. 2019. Development and validation of an organisational commitment instrument for generation Y employees in small and medium-sized enterprises in Thailand. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 51. Issue. 4. 244-255.
- Na-nan, K., Chaiprasit, K. and Pukkeeree, P. 2017. Influences of workplace environment factors on employees' training transfer. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 49. Issue. 6. 303-314.
- Na-nan, K., Chaiprasit, K. and Pukkeeree, P. 2018. A validation of the performance management scale. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 35. Issue. 6. 1253-1267.
- Na-Nan, K., Saribut, S. and Sanamthong, E. 2019. Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 51. Issue. 6. 342-359.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. 2011. **Principles of organizational behavior**. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Taylor, Frederick W. 2002. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper.
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley. 2015. **Organization Development & Change**. 10th ed. CT. USA: Cengage.

รายการอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Krongkaew Yusuk. 2010. **Organizational Behavior**. Chulalongkorn University Publishing. (In Thai)
- Chitawanphat Weerasai, Ayoruethai Singa and Tosak Hankunaseth. 2018. Integrating Human Resource Strategies, Competitive Strategies, and Product Life Cycle to Achieve Competitive Advantages. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 15. No. 2. (July–December 2018). (In Thai)
- Chutikarn Sriviboon. 2014. **Human Resource Management and development**. Napetch Publishing. (In Thai)
- Nuttapan kajornnun. 2002. **Team Building & Team Efficiency**. Expernet Publishing. (In Thai)
- Sirapatsorn Wongthongdee. 2013. **Human Resource Development**. Chulalongkorn University Publishing. (In Thai)

- Sombut kusumawadee. 2014. **Document for the seminar on Strategic Human Resource Development**. National Institute of Development Administration Publishing. (In Thai)
- Sujitra Thananun. 2005. Human Resource Development. National Institute of Development Administration Publishing. (In Thai)
- Ekkasit Sanamthong. 2019. **Career Planning and Staff Development Technique**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai)
- Ekkasit Sanamthong. 2019. **Human Resource Management and Development**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai)
- Ekkasit Sanamthong and Khahan Na-Nan. 2018. The Contexts Influencing on the Training for Human Resource Development. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 15. No. 1. (January–June 2018). (In Thai)