

การพัฒนาองค์การตามบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์การ
ORGANIZATION DEVELOPMENT ACCORDING TO THE ROLE
OF ORGANIZATION DEVELOPMENT EXECUTIVE

ทรัพย์ อมรภิญโญ¹

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย

Sup Amornpinyo¹

¹Faculty of Business Administration KhonKaen University, NongKhai Campus

(Received: May 9, 2020; Revised: May 29, 2020; Accepted: June 12, 2020)

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้รูปแบบของการดำเนินงานองค์การเกิดผลสำเร็จ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเตรียมความพร้อม เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเป็นการหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาแนวทางดังกล่าว จะเป็นตัวเสริมสร้างสมรรถนะให้กับองค์กร อีกทั้งบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์การจะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์การผ่านวิกฤตปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันบทความนี้จึงได้ทบทวนแนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์การที่เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาองค์การ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์การ, กระบวนการการพัฒนาองค์การ, การบริหารการพัฒนาองค์การ

ABSTRACT

In the present time, organizations have been surrounded by rapid changes in environment. In order to achieve the objectives effectively, organizations ought to prepare to manipulate with the changes. However, setting development plans can be obstructed because the plans must be taken into actions to move forward through critical obstacles in the recent surroundings. Therefore, this article was based on the consideration of concepts, processes and the role of organization development executive, and the present process and consideration for organizational development including the roles of organization development executive in organization development which are the major factors in organization development to sustainably operate and apply for the environmental changes in the present time.

Keywords: Organization Development, Organization Development Process, Organization Development Management

บทนำ

การพัฒนาองค์การในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การโดยบุคลากรทุกระดับในองค์การมีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย และมิติระหว่างประเทศ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ผู้บริหารองค์การธุรกิจทุกชนิดควรพิจารณาว่า องค์กรประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การธุรกิจคือ สภาพแวดล้อม เพื่อการดำเนินการในการป้องกันภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารควรเล็งเห็นถึงโอกาสและการวางแผนสำหรับอนาคต เพราะการเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพื่อให้้องค์การธุรกิจสามารถดำเนินการบรรลุจุดประสงค์ตามเป้าหมาย สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นองค์ประกอบทั้งส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อ้องค์การจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นสาเหตุที่้องค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การ เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องและพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคลากรภายใน้องค์การเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการพัฒนาและอบรมบุคลากร หรือเรียกได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างเกราะป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้กับ้องค์การ (จินตนา บุญบงการ, 2552) การพัฒนาองค์การเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ของ้องค์การ เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านผลงาน นอกจากนี้ การพัฒนา้องค์การยังต้องการสร้างประสิทธิภาพ สุขภาวะของ้องค์การ และการร่วมมือกันอีกด้วย โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพของ้องค์การจำเป็นต้องกำหนดวิธีการและปรับปรุงการสื่อสารภายใน้องค์การ เพื่อความสำเร็จของ้องค์การ (วรวิทย์ อินทนนท์, 2560) ดังนั้นนักบริหารการพัฒนา้องค์การ จึงมีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อน้องค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทความดังกล่าวนี้ ได้รวบรวมและทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา้องค์การ กระบวนการพัฒนา้องค์การ และบทบาทของนักบริหารการพัฒนา้องค์การ ดังนี้

ความหมายของการพัฒนา้องค์การ

การพัฒนา้องค์การ หมายถึง กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบภายใน้องค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551) การพัฒนา้องค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลง้องค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาวางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้ง้องค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้ง้องค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ้องค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนา้องค์การว่า การพัฒนา้องค์การ คือ วิธีการอย่างเป็นระบบ

ต่อการปรับปรุงขององค์การที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์การ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551) การพัฒนาองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในขณะนั้นเท่านั้น ยังเกี่ยวข้องถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย โดยการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต้องการเวลาและมีแผนการดำเนินการ มีระบบหรือทีม เพื่อการพัฒนาองค์การ บุคลากรทุกคนภายในองค์การเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การ เพราะการเลือกพัฒนาเป็นบางส่วนนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผินที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาเท่านั้น ส่วนการพัฒนาที่ทำให้องค์การพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นในระยะยาว จะมีได้เป็นเพียงการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา แต่เป็นการรับรู้ถึงปัญหาและมีการวางแผนการพัฒนาเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น (Virakul, 2015) การพัฒนาองค์การ หมายถึง การใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยมุ่งสนใจต่อการค้นคว้าหาแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างให้้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้กระบวนการจัดการทรัพยากรในองค์การที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและศักยภาพเพียงพอ พร้อมทั้งจะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล, 2558) อย่างไรก็ตาม ความหมายของการพัฒนาองค์การของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น สามารถสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การคือ กระบวนการดำเนินงานภายในองค์การโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาให้้องค์การสามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผน ซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา
2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม
4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน
5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย
6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา
8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก
9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสมบูรณ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์การอยู่ได้ โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน โดยมุ่งหวังถึงผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งทางด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้น มีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับ ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ตามเป้าหมายขององค์การ ไม่เหมือนกันกับประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นในหัวข้อ ต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
2. เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในเป้าหมายของ องค์การร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ขัดต่อความเจริญของ องค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
5. ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคนไปพร้อมๆ กัน
6. ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจ เกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
7. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่ง และหน้าที่
8. มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่เดินสวนทางกับ วัตถุประสงค์ขององค์การ คือมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ มิใช่มุ่งเน้นเฉพาะระบบย่อยบางระบบ เท่านั้น การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เป็นการเพิ่มประสิทธิผลของ ความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการปรับตัวขององค์การ สำหรับ ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกัน ปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือมุ่งผนึกเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

ภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 มีผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การในทุกองค์การ รวมถึงความอยู่รอด ขององค์การอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาให้บุคลากรภายในองค์การมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ประสบการณ์ มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2562)

เนื่องจากในปัจจุบันคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์กรและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรเพิ่มจำนวนมากขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมา ไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์กรเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน จนไม่อาจให้บริการได้ทันทั่วถึง ความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในองค์กรให้มากขึ้น (Bennis, 1997)

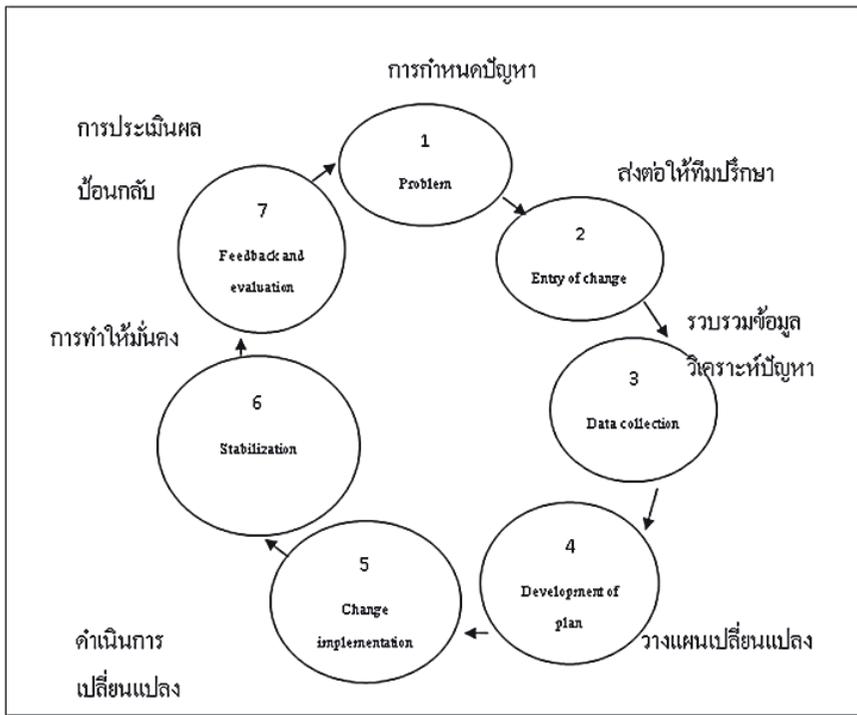
จึงสรุปได้ว่า องค์กรที่ต้องได้รับการพัฒนาไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้น แต่สามารถรวมไปถึงองค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพราะหากคิดว่างค์กรของตนมีการพัฒนาที่ดีแล้ว องค์กรก็จะหยุดการพัฒนา เท่ากับว่าองค์กรกำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) จัดการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้ได้นโยบายที่ชัดเจน และตรงไปตรงมา
2. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) เกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์กร เพราะความต้องการของบุคคลมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันของบุคคลในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะไม่ว่าคนในองค์กรจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนก็จะสามารถแก้ไขปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น
4. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ทั้งด้านการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาองค์กร
5. การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

กระบวนการพัฒนาองค์กร

กระบวนการในการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปมักจะแบ่งตัวแบบของการพัฒนาองค์กรออกเป็น 2 ระยะ คือ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557)

1. ระยะของการศึกษาหรือการสร้างความรู้ความเข้าใจแบบกว้าง คือ ช่วงที่ให้ความรู้ ความเข้าใจ และทำให้เกิดการรับรู้ด้านการพัฒนาองค์กร
2. ระยะกิจกรรมที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อพัฒนาองค์กร โดยเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน (ดังภาพที่ 1) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา (Problem Identification) เป็นการตั้งคำถามที่ใช้ในการสำรวจปัญหาต่างๆ ในระยะแรก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Phase) คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้ปัญหาที่สำรวจพบได้รับการแก้ไขให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการไปถึง

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจวินิจฉัย (Diagnostic Phase) คือ การลงลึกในรายละเอียด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบของความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การนำเอาความรู้หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตีความ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัญหาอย่างแท้จริง โดยขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากทำการวินิจฉัยได้ถูกต้องและตรงประเด็น การเสนอวิธีการและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาก็จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การระบุทางออกในการแก้ไขปัญหา (The Solution Identification Phase) การมีความรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประสบการณ์มีส่วนช่วยให้เห็นทางออก หรือทางเลือกที่จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าแทรกแซง (Intervention Phase) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อะไร เช่น การจัดกิจกรรมดูงานนอกสถานที่ การไปทัศนศึกษา สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ อันอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (The Feedback and Evaluation Phase) เป็นการประเมินผลขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการ ให้ทราบถึงข้อขัดข้องเพื่อทำการปรับปรุง การดำเนินการและทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และประสิทธิผล ของโครงการ

กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก็คือ ทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนา องค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน (Minor, 2005) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem Recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหาก ผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไข ก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนา องค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (Entry of Change Agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำ ปัญหาวิเคราะหพร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมี ส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสาร ภายในองค์การและใช้ในการสัมภาษณ์ ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหา ที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหา เบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษา อาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Development of Plan For Change) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและ ประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้น (Change Implementation) คัดเลือก วิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงยั่งยืน และจัดทำให้เกิดขึ้น (Stabilization and Institutionalization) หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนา องค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การย้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and Evaluation) หลังจากการ เปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อ เปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีผลการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ขั้นตอนนี้ได้ยังไม่เหมาะสม ควรให้มีการแก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้

แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์กรมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่น และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรจึงต้องมีทักษะและความรอบรู้ ที่จะปรับและประยุกต์กระบวนการพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมในทุกๆ ด้าน

ข้อควรคำนึงในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรจะได้ผลหรือมีความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งมีการสร้างความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง

2. ระบบค่านิยมทางสังคม (Social Value) เช่น ค่านิยมยึดถือตัวบุคคล (Personal Value) หรือความเกรงอกเกรงใจ ความเคารพในระบบอาวุโส การถือตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรได้

3. การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้ผู้ปฏิบัติที่เข้าใจบทบาท (Role) อย่างแท้จริง เช่น บทบาทของที่ปรึกษา บทบาทของทิม เป็นต้น และต้องเป็นผู้ที่มีความรักความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมโดยมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ปราศจากอคติ มีความจริงใจ อีกทั้งต้องได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์กรด้วย

4. พฤติกรรม (Behavior) ของคนหรือกลุ่มคนเป็นตัวอย่างที่สำคัญ ถ้ามีการรวมทีม หรือกลุ่มคนที่ขาดความจริงใจ และเป็นกลุ่มคนที่ชอบรวมตัว ฉวยโอกาส แสวงหาผลประโยชน์ หรือบุคคลประเภทปากกับใจไม่ตรงกัน มีความอาฆาตริษยา นานัปการเหล่านี้ จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง (จันติมา จันทรเฑียร, 2550)

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรเป็นหลักการที่ดี ซึ่งโดยปกติองค์กรย่อมได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติอยู่แล้ว แต่อาจจะไม่ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องใช้วิธีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ถือเป็นการพัฒนาทั้งระบบ โดยใช้หลักการทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรและปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ตามหลักการที่ว่า องค์กรเป็นของบุคลากรทุกคนและเพื่อบุคลากรทุกคน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นสุขใจการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

บทบาทของนักบริหารการพัฒนาที่มีต่อการพัฒนาองค์การ

การบริหารการพัฒนา เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมของแผนงานต่างๆ ที่มีระบบและกลไก ในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีสมรรถนะ (Capabilities) หรือความสามารถที่จะรองรับนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารองค์การในฐานะเป็นผู้ที่จูงใจพนักงาน ให้ปฏิบัติตามแนวทางหรือกรอบการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้แล้ว อีกมุมมองของนักบริหารที่มีลักษณะที่สำคัญที่สุดคือพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ความสามารถในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วีริวิชัย ปิยนนทศิลป์, 2559) ดังนี้

1. มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational Alliance) นักบริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นขององค์การ การจัดการกับระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนี้ เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบคำถามให้แก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน การให้ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนกับการทำการตลาดภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์การนั้น (Organizational Design)

2. มีการนำไปสู่องค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง (Leading Organization Through Transformational Change) นักบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์การเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร จะเริ่มต้นตรงไหน ด้วยกระบวนการอย่างไร เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องใช้หลักยุทธศาสตร์ในการสนทนา (Strategic Conversation) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน

3. ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and Tools) การบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผล นักบริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์การ ทรัพยากรด้านบุคคลและด้านเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์การมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

4. ศึกษาสมรรถนะขององค์การ (Organizational Competencies) มีความสามารถหรือมีคุณภาพที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใด องค์กรยังขาดในเรื่องใด ควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร เช่น ต้องจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมหรือต้องให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ต้องให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าประเมิน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

5. สร้างแรงจูงใจ (Employee Motivation Performance) เป็นการสร้างความรู้สึกรักสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักองค์การ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใช่มาทำงานเพื่อเงิน คนที่ทำงานเพื่อองค์การอย่างแท้จริงจะพยายามพัฒนาตนเอง นักบริหารในฐานะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ รู้ว่าต้องการอะไร และจะทำอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผล

สื่อสารให้ทุกคนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม รู้ศักยภาพขององค์กร และสามารถกระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยการตั้งใจ

นอกจากนี้ นักวิชาการได้มีความสนใจเกี่ยวกับหน้าที่บทบาทของนักบริหารการพัฒนา ซึ่งกล่าวว่า บทบาทของนักบริหารพัฒนานั้น เป็นการกระตุ้นให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น งานที่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความสามารถของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้แล้ว การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกทางด้านความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง และนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรตามบทบาทของนักบริหารพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาองค์กรตามบทบาทของนักบริหารพัฒนาองค์กรดังกล่าว ผู้เรียบเรียงได้มีประเด็นที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร นอกจากนี้ ต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร มีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น และประเด็นสำคัญอีกประการคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีทัศนคติ ความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กรและตัวของผู้บริหารองค์กรพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ร่วมกัน องค์กรจึงจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาองค์กรตามบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยทักษะในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการศึกษาวิเคราะห์จากองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งที่ได้จากการศึกษา การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือจากประสบการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สถานการณ์ให้ตกผลึกถึงสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไข และได้วิธีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้วางไว้

เอกสารอ้างอิง

- จันทิมา จันท์เอียด. (2550). **องค์กรและการจัดการ**. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
จินตนา บุญบงการ. (2552). **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์.

- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2551). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: วี พรินท์.
- มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล. (2558). อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). **วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 9(1), 283 - 297.
- วราวุฒิ อินทนนท์. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 6(2), 617 - 626.
- วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์. (2559). ความเหมาะสมในการเปิดด่านจุดผ่านแดนถาวรไทย-เมียนมา อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. **พินเนศวร์สาร**, 13(2), 93-107.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การวิจัยการตลาด**. กรุงเทพฯ: เอ เอ็น การพิมพ์.
- สุระศักดิ์ ชะมารัมย์. (2562). การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 4(1), 116-131.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: วี พรินท์.
- Bennis, W. G. (1997). **Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration**. Boston: Addison-Wesley.
- Minor, J. B. (2005). **Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**. New York: Routledge.
- Virakul, B. (2015). Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance. **European Business Review**, 27(4). 430-446.