

แนวคิดพื้นฐานของการ พัฒนาองค์การ



ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ทุกสังคมในโลกรวมถึงประเทศไทย ต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลจากความเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น เกิดผลเป็นรูปธรรมในหลายด้าน เช่น หน่วยงานราชการมีการปรับบทบาทภารกิจที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการลงได้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ หรือการให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการมีการรับรู้ เข้าใจ และพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา โดยการนำเครื่องมือทางการบริการจัดการ มาใช้เพื่อสร้างสรรค์ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ความหมายขององค์การ

องค์การเกิดขึ้นจากการจัดตั้งจากคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการบริหารจัดการแบบเป็นระบบ ที่มีกระบวนการนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการผลิต (Output) ซึ่งเราเรียกว่า ระบบเปิด ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระบบขององค์การ จะประกอบไปด้วย ปัจจัยหลัก ๆ 4 ประการ คือ

- วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ
- โครงสร้างองค์การ (การแบ่งส่วนงานภายใน การกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานตามความชำนาญ และการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น)
- กระบวนการปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนเพื่อให้ทุกคนในองค์การใช้เป็นหลักในการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประสิทธิภาพขององค์การ

ลักษณะองค์การเพิ่มประสิทธิภาพ

องค์การที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organization) เกิดจากความร่วมมือช่วยกันทำงาน โดยทุกคนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้สึกของตนเอง เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยบุคลากรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา วางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน จากการมีส่วนร่วมในองค์การนี้จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นไปอย่างอิสระ โดยเต็มใจและไม่ถูกบังคับ



ประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ เป็นเป้าหมายของทุกองค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จขององค์การ ซึ่งทำให้มีนักวิชาการหลาย ๆ สาขาให้ความสนใจในการศึกษา วิเคราะห์ และเสนอเป็นแนวคิด ทฤษฎีและตัวแบบของประสิทธิผลองค์การออกเป็นหลายแนวทางแตกต่างกันตามแนวคิดของแต่ละลักษณะสาขา

ประสิทธิผลองค์การจะเป็นการแสดงถึงความสามารถหลักขององค์การที่ใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไปว่าความมีประสิทธิภาพใดมีความสำคัญต่อองค์การนั้นมากที่สุด



การปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Preformance) ว่ามีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม(Environmental Characteristic) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน
- ปัจจัยลักษณะพนักงาน (Employee Characteristic) ประกอบด้วย การปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ
- ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practics) ประกอบไปด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและนวัตกรรม



องค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth)
- การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition)
- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- นวัตกรรม (Innovation)
- ผลิภาพการให้บริการ (Productivity)
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer) และความพึงพอใจความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์การ



แนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์กร

- แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย
- แนวทางเชิงระบบ
- แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน
- แนวทางการแข่งขัน -คุณค่า



แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การ สามารถชี้ให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถในการปรับตัวหรือเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และการพัฒนาองค์การในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้นเพียงใด หรือเรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในภาวะปัจจุบันองค์การหันมาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติเพื่อให้องค์การของตนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับการดำรงอยู่ขององค์การที่มีผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก



องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดสมรรถนะหรือความสามารถที่ปฏิบัติจนเกิด
ความเชี่ยวชาญ จะนำไปเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หากสมรรถนะหลักขององค์การมี
ความโดดเด่นจะทำให้องค์การมีความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วย

1. มีคุณค่าในสายตาลูกค้า
2. ความไม่เหมือนใคร
3. ความยากในการเลียนแบบ
4. ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยสิ่งอื่น



แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

องค์การทุกองค์การจะมีรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ หรือ ลักษณะงาน ที่สามารถแสดงออกมาในของโครงสร้างองค์การ เช่น การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดลำดับชั้น การบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นต้น

โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ขององค์การ มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน และ ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การรายงาน และการควบคุม ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการหรือเป็นระบบ รวมถึงยังแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์การ เปรียบได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นเหมือนภาพสรุปขององค์การ และการบริหารที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถใช้โครงสร้างองค์การให้เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้



แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งจะขออธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ได้แก่ เจ้าของ บุคลากร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ที่มีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นั้นเป็นปัจจัยที่ต้องเกิดขึ้นพร้อมกันในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความท้าทายและดึงดูดให้บุคคลดึงความสามารถของตนออกมาจัดการงานนั้น ๆ ให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ ผลที่ได้จะก่อให้เกิดทักษะส่วนบุคคลทำให้เกิดความชำนาญ ถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงาน และจะสืบเนื่องไปจนถึงการพัฒนาองค์กรในอนาคต



การพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อย และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเองจะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนร่วมได้

ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามา มีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ วัตถุประสงค์ของทีมงาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ



วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ โดยทั่ว ๆ ไป พบสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
2. เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ขัดต่อความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
5. ควรมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคนไปพร้อม ๆ กัน
6. ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด
7. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่
8. มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

เป็นการมุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้โดยผ่านเครื่องมือที่มักนิยมให้กันมาก คือ การฝึกอบรม (Training)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

เป็นการมุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลในระยะยาว หมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นการมุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลระยะสั้น หมายถึงการปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อรับประกันหรือรองรับว่าบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

เป็นการมุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลระยะยาว หมายถึงการแก้ไข ปัญหาขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการวางระบบโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

กระบวนการการพัฒนาองค์การ

ลักษณะของกระบวนการของการพัฒนาองค์การ ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นการให้ความรู้ และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น และการมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น
- ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์การรวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ และสมมติฐานเบื้องต้น
- ขั้นการรวบรวมข้อมูลและทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้
- ขั้นการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้น หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- ขั้นการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นการเลือกยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้
- ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและติดตามผลที่ได้รับจากการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ที่ได้รับจากการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบไปใช้ว่าได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไร



สรุป : การพัฒนาองค์การ

หมายถึงความพยายามอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และปรับพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ องค์การต้องมีวัตถุประสงค์สำหรับองค์การเพื่อกำหนดทิศทางไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้สมาชิกในองค์การเดินไปในทิศทางอันเดียวกัน โดยกระบวนการปฏิบัตินั้นจะมีมิติองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐาน เช่น การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ แต่ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์การให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ



สรุป : การพัฒนาองค์การ (ต่อ)

ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ
องค์การจำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์การจากแนวทาง 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย
2. แนวทางเชิงระบบ
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน
4. แนวทางการแข่งขันคุณค่า

เพื่อวัดความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพ



THANK YOU