

แนวคิดพื้นฐานของการ พัฒนาองค์การ



ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ทุกสังคมในโลกรวมถึงประเทศไทย ต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลจากความเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมานั้น เกิดผลเป็นรูปธรรมในหลายด้าน เช่น หน่วยงานราชการมีการปรับบทบาทภารกิจที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการลงได้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ หรือ การให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการยังมีการรับรู้เข้าใจ 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 เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยบุคลากรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา วางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน จากการมีส่วนร่วมในองค์การนี้จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นไปอย่างอิสระ โดยเต็มและไม่ถูกบังคับ



ประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ เป็นเป้าหมายของทุกองค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จขององค์การ ซึ่งทำให้มีนักวิชาการหลาย ๆ สาขาให้ความสนใจในการศึกษา วิเคราะห์ และเสนอเป็นแนวคิด ทฤษฎีและตัวแบบของประสิทธิผลขององค์การออกเป็นหลายแนวแตกต่างกันตามแนวคิดของแต่ละลักษณะสาขา

ประสิทธิผลขององค์การจะเป็นการแสดงถึงความสามารถหลักขององค์การที่ใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไปว่าความมีประสิทธิภาพใดมีความสำคัญต่อองค์การนั้นมากที่สุด



การปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Performance) ว่ามีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันสามารถแบ่งได้ ดังนี้

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



องค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิผล ได้แก่

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



แนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์กร

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



แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

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



องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดสมรรถนะ
หรือความสามารถที่ปฏิบัติจนเกิดความเชี่ยวชาญ จะนำไปเป็น
สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หากสมรรถนะหลักของ
องค์การมีความโดดเด่นจะทำให้องค์การมีความสามารถที่เหนือกว่า
คู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วย

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



องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดสมรรถนะ
หรือความสามารถที่ปฏิบัติจนเกิดความเชี่ยวชาญ จะนำไปเป็น
สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หากสมรรถนะหลักของ
องค์การมีความโดดเด่นจะทำให้องค์การมีความสามารถที่เหนือกว่า
คู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วย

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



แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

องค์การทุกองค์การจะมีรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ หรือลักษณะงาน ที่สามารถแสดงออกมาในของ โครงสร้างองค์การ เช่น การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดลำดับขั้นการ บังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นต้น

โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่าง ตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ขององค์การ มีการแสดงรายละเอียด ของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน และ ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงาน ช่องทางใน การติดต่อสื่อสาร การรายงาน และการควบคุม ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็น ทางการหรือเป็นระบบ รวมถึงยังแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ความสัมพันธ์ ในลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์การ เปรียบได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็น เหมือนภาพสรุปขององค์การและการบริหารที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถใช้ โครงสร้างองค์การให้เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้



แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งจะขออธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีปัจจัย 3 ประการ คือ

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

สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นสิ่งที่องค์การสามารถควบคุมได้ ได้แก่ เจ้าของ บุคลากร โครงสร้างองค์การ เป็นต้น ที่มีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยมีองค์ประกอบทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นั้นเป็นปัจจัยที่ต้องเกิดขึ้นพร้อมกันในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความท้าทายและดึงดูดให้บุคคลถึงความสามารถของตนออกมาจัดการงานนั้น ๆ ให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ ผลที่ได้จะก่อให้เกิดทักษะส่วนบุคคลทำให้เกิดความชำนาญ ถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงาน และจะสืบเนื่องไปจนถึงการพัฒนาองค์การในอนาคต



การพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อย และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเองจะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนร่วมได้

ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมายและการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 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 ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกร่วมของคนไปพร้อม ๆ กัน
6. ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด
7. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบตำแหน่งและหน้าที่



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

เป็นการมุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน ของบุคคลแต่ละคนในองค์การ เพื่อให้สามารถทำงาน ปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้โดยผ่านเครื่องมือที่มักนิยมให้ กันมาก คือ การฝึกอบรม (Training)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

เป็นการมุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลในระยะยาว หมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคลในส่วนของความ สนใจค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะใน การทำงานเพื่องานในอนาคต

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นการมุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การ และเกิดผล ระยะสั้น หมายถึงการปรับปรุงผลงานขององค์การ โดย มีเป้าหมายเพื่อรับประกันหรือรองรับว่าบุคคลจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

เป็นการมุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การ และเกิดผลระยะยาว หมายถึงการแก้ไขปัญหขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระ บบการวางระบบโครงสร้างองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิด ภาวะผู้นำ

กระบวนการการพัฒนาองค์การ

ลักษณะของกระบวนการของการพัฒนาองค์การ ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

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



สรุป : การพัฒนาองค์การ

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



สรุป : การพัฒนาองค์การ (ต่อ)

ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์การในการ
แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ องค์การจำเป็นต้องกำหนด
แนวทางในการวัดประสิทธิผลขององค์การจากแนวทาง 4
แนวทาง คือ

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



THANK YOU