

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7

### หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การในยุคการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)
3. ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ (Organization Development)
4. ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)
5. ทฤษฎี Deming Cycle (วงจร PDCA)
6. การประยุกต์แนวคิดร่วมกันเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ
7. บทสรุป

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้อย่างชัดเจน
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแจกแจงและเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญ เช่น Trait Theory, Behavioral Theory, Contingency Theory, และ Transformational Leadership พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในสถานการณ์จริงได้
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการ แนวคิด และขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจบทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. เพื่อให้ผู้เรียนแสดงความเข้าใจและวิเคราะห์ การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้หลักการของ MBO ในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลการดำเนินงานได้
5. เพื่อให้ผู้เรียนอธิบายวงจร Deming Cycle หรือ PDCA และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพและการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
6. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสังเคราะห์แนวคิดของภาวะผู้นำ OD, MBO และ PDCA เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคปัจจุบัน
7. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอภิปรายกรณีศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ในองค์การจริง และเสนอแนวทางในการจัดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การอย่างเหมาะสม

### วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 7

# ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ

### บทนำ

ในโลกปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นโครงสร้างลำดับชั้นและขั้นตอนตายตัว จึงไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทใหม่นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจำเป็นต้องปรับตัว พัฒนา และเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อความอยู่รอดและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงนี้ “ภาวะผู้นำ” จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การจูงใจบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ ผู้นำยุคใหม่ไม่เพียงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แต่ต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เสริมพลังให้ทีมงาน และนำพาองค์การให้ปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) จึงกลายเป็นกรอบสำคัญในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ โดยเน้นการพัฒนาองค์การจากภายใน ผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ และการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ภายใต้การนำของผู้ผู้นำที่มุ่งเน้นการเติบโตร่วมกันของทั้งคนและองค์การ ในขณะเดียวกัน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความชัดเจนของเป้าหมายในทุกระดับขององค์การ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ระดับบนลงสู่การปฏิบัติในระดับบุคคล และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์อย่างมีความหมาย ส่วนแนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพ Deming Cycle หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เน้นการวางแผน การทดลอง การตรวจสอบ และการนำผลไปพัฒนางาน โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมในระดับหน่วยงานและองค์การโดยรวม

บทนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ และเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจความสำคัญของการปรับตัวอย่างเป็นระบบ และสามารถประยุกต์แนวคิดต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลง

ในโลกปัจจุบัน องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอกและภายใน อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก ความผันผวนทางการเมือง การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรที่สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยืดหยุ่นจะมีความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ในระยะยาวได้ โดยมี “ภาวะผู้นำ” เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดผลอย่างแท้จริง

### 7.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการอธิบายบทบาทของบุคคลผู้มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทาง กระตุ้น และชี้นำผู้อื่นให้ดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์กร (Northouse, 2019) โดยทั่วไป นักวิชาการให้คำจำกัดความของผู้นำว่า คือบุคคลที่สามารถชักจูง จูงใจ และมีอิทธิพลต่อความคิดหรือพฤติกรรมของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามตำแหน่งเท่านั้น แต่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ และการยอมรับจากผู้ตามด้วยความสมัครใจ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541; บุญทัน ดอกไธสง, 2545)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามแผนงาน แต่ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน มีความสามารถในการตัดสินใจที่เด็ดขาด เปิดกว้างทางความคิด และสามารถเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมที่ชัดเจน บุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักประกอบด้วยความรู้ ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำยังรวมถึงความสามารถในการใช้ทั้งอำนาจตามหน้าที่ (Authority) และอิทธิพลส่วนบุคคล (Power) อย่างสมดุล โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการแต่งตั้งจากตำแหน่งทางการบริหารเสมอไป แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากความไว้วางใจและความศรัทธาของผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกับการเป็นผู้นำทางความคิด (Thought Leadership) ที่เน้นการเป็นต้นแบบทางวิสัยทัศน์และค่านิยม (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในทางที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ความคิด และการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยอาศัยทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความไว้วางใจ และการพัฒนาแนวทางการทำงานที่มีคุณธรรม และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

### องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** ผู้นำต้องสามารถมองเห็นอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน และถ่ายทอดเป้าหมายให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ
- ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และจัดการกับแรงต้านอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงทักษะที่เรียนรู้ได้เท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการแบบพลวัตที่ต้องอาศัยความเข้าใจบริบท การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ

### ความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงออกถึงความสามารถที่หลากหลายในการบริหารจัดการงานและบุคลากร โดยสามารถจำแนกออกเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้ (ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560)

- 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้ มีศรัทธาและความน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 2) ความสามารถในการจูงใจและบริหารคน ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการทำงาน พร้อมทั้งสามารถควบคุม ดูแล และบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) ความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจ ผู้นำต้องมีทักษะในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเมื่อเผชิญปัญหา พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับทีมงานเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์
- 4) ความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม ผู้นำควรกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 5) การบริหารความแตกต่างและขัดแย้ง ผู้นำที่ดีสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่สามารถเปลี่ยนให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์การ
- 6) การมีวิสัยทัศน์และเป็นแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์การ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและมีแรงจูงใจร่วมกัน

### คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ 8 องค์ประกอบสำคัญ

จากแนวคิดของ Covey (1992) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรพัฒนา “คุณลักษณะภายใน” และ “พฤติกรรมภายนอก” อย่างสมดุล โดยเฉพาะคุณลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่

1) ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continually Learning) มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ไม่หยุดพัฒนาตนเอง และเปิดรับประสบการณ์ที่หลากหลายผ่านการฝึกฝนและฟังเสียงสะท้อนจากผู้อื่น

2) เน้นการบริการผู้คน (Service-Oriented) มีทัศนคติแห่งการช่วยเหลือ รู้สึกยินดีที่จะสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่บุคคลรอบข้าง ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

3) มีพลังบวกและทัศนคติเชิงบวก (Positive Energy) เป็นผู้มีชีวิตชีวา ร่าเริง สดใส มองโลกในแง่ดี และสามารถส่งต่อพลังบวกให้ผู้อื่น

4) เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น (Believe in Other People) เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล ไม่ตัดสินหรือกล่าวโทษผู้อื่นโดยง่าย เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เติบโต

5) ดำเนินชีวิตอย่างสมดุล (Balanced Lives) ให้ความสำคัญกับสุขภาพกาย ใจ และสังคม มีวินัยในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม และไม่ตกอยู่ในภาวะสุดโต่งด้านใดด้านหนึ่ง

6) มองชีวิตเป็นการผจญภัย (Adventure) มีความกล้าเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ มองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

7) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Synergistic Thinking) มีแนวคิดแบบบูรณาการ เห็นคุณค่าในความหลากหลายของทีม และสร้างผลงานที่ดีกว่าจากการรวมพลังของทุกคน

8) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-Renewal) ให้ความสำคัญกับการดูแลทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ ผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมความสงบ การอ่านหนังสือ การสะท้อนตน และการมีสติรู้เท่าทันตนเอง

คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำที่ดีนั้นมีความหลากหลาย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของยุคสมัยและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ผู้นำแต่ละคนจะแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถส่วนบุคคล โดยหน้าที่ของผู้นำอาจแบ่งออกเป็นหลายมิติ ได้แก่

1) บทบาทในฐานะผู้นำด้านการปกครอง ที่ต้องมีความเด็ดขาดและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บทบาทด้านการบริหาร ที่เน้นการวางแผน การจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- 3) บทบาทในการเป็นผู้นำด้านการศึกษา ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทุนมนุษย์
- 4) บทบาทในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ที่ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี
- 5) บทบาทในฐานะผู้ประสานงาน ซึ่งต้องเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน
- 6) บทบาทในฐานะผู้ติดตามและประเมินผล เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนด

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่มั่นคง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของการควบคุมตนเอง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และการประสานงานให้คนและงานสามารถดำเนินไปพร้อมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีประกอบด้วย

- การมีทัศนคติเชิงบวก และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- ความรอบรู้และสติปัญญาในการคิดวิเคราะห์
- ความกล้าหาญในการริเริ่มสิ่งใหม่และตัดสินใจอย่างเด็ดขาด
- ความยุติธรรม ความอดทน และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- การมีความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความฉลาดรู้เท่าทันเหตุการณ์และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรอบด้านและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในทุกระดับ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อบุคลากรและต่อองค์กรในภาพรวม

### 7.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในบริบทของสังคมปัจจุบัน ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางของการบริหารองค์การ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพึ่งพาความรู้ ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่า “ภาวะผู้นำ” จะเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างในการดำเนินงานขององค์กร แต่กลับพบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากรในหลายองค์กรยังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนอย่างมาก (ปรัชญา บุตรสะอาด, 2566)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมทางสังคม ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่เสมอ เนื่องจากภาวะผู้นำมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่การ

เพิ่มพูนความรู้ในหน้าที่โดยตรงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย โล้วมันคง, 2552)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำถือเป็นดัชนีสำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นอยู่กับศิลปะและทักษะของผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำช่วยดึงศักยภาพของผู้นำออกมาได้อย่างเต็มที่ แม้ว่าผู้นำจะมีความรู้หรือประสบการณ์มากเพียงใด แต่หากขาดภาวะผู้นำ ก็อาจไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามหรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

2) ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งภายในองค์กร องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายมักมีความแตกต่างทางความคิดและพฤติกรรม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถประสานผลประโยชน์ ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

3) ภาวะผู้นำช่วยโน้มน้าวและจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทต่อองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะไม่เพียงอยู่รอด แต่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

4) ภาวะผู้นำเป็นหลักยึดในภาวะวิกฤต เมื่อองค์กรเผชิญสถานการณ์คับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยังมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและรอบคอบ เพื่อให้สามารถพลิกฟื้นองค์กรจากสถานการณ์วิกฤตไปสู่ความมั่นคง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

สรุป ภาวะผู้นำมิใช่เพียงบทบาทของการบริหารงานเท่านั้น หากแต่เป็นคุณลักษณะที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความเจริญก้าวหน้า และสร้างความเป็นเอกภาพในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ในบริบทของการจัดการองค์การยุคใหม่ ผู้นำมิใช่เพียงผู้บริหารที่สั่งการ แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่สามารถนำองค์การก้าวผ่านความไม่แน่นอนด้วยวิสัยทัศน์ ระบบคิดเชิงกลยุทธ์ และทักษะในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์และเสริมพลังกันอย่างลึกซึ้ง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน กระบวนการพัฒนาองค์การก็เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำของผู้นำ และพัฒนาองค์การให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อบุคคลและผู้ร่วมงานในองค์กร ผู้นำที่มีศักยภาพสามารถโน้มน้าวและสร้างอิทธิพลในเชิงบวกต่อจิตใจของผู้ร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความยอมรับ การเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการองค์กร ภาวะผู้นำไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

ต่อเนื่อง แม้ว่าภาวะผู้นำจะมีได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ผ่านประสบการณ์ การศึกษาตลอดจนการปฏิบัติจริง

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถบริหารจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การดูแล และการควบคุมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำต้องมีความรอบคอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญในการตัดสินใจที่สำคัญ เพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม หากขาดภาวะผู้นำ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้และทักษะเพียงใด ก็อาจไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานคนกับงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานของการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว

### 7.1.3 การพัฒนากิจการ (Organization Development: OD)

การพัฒนากิจการ หมายถึง ชุดของกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจการให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบของกิจการ (Cummings & Worley, 2020)

แนวคิดของการพัฒนากิจการ มีรากฐานจากศาสตร์พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงทั่วไป โดยมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจการ การเรียนรู้ร่วมกัน และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและยั่งยืน

#### องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนากิจการ

1) การวินิจฉัยของกิจการ (Organizational Diagnosis) การวินิจฉัยของกิจการเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนากิจการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของกิจการอย่างลึกซึ้ง ผ่านการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากหลายมิติ ได้แก่

- โครงสร้างของกิจการ (Structure) การวิเคราะห์ลำดับชั้น ความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และสายการบังคับบัญชา
- วัฒนธรรมของกิจการ (Organizational Culture) การศึกษาแบบแผนความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในกิจการ
- กระบวนการดำเนินงาน (Processes) การตรวจสอบการทำงาน การประสานงาน และประสิทธิภาพของระบบภายใน

- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes): การประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการนี้ช่วยให้ผู้นำและที่ปรึกษาด้านการพัฒนางานองค์กรสามารถระบุ “จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม” เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

**2) การออกแบบการเปลี่ยนแปลง (Intervention Design)** หลังจากการวินิจฉัยองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนด “กลยุทธ์การแทรกแซง” (Interventions) เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยอาจเลือกใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น

- การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เพื่อยกระดับทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคลากร
- การพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Structural Redesign) เช่น การลดลำดับชั้น การปรับบทบาทหน้าที่ หรือการสร้างทีมงานข้ามสายงาน
- กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ (Team Building / Conflict Management) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ การทำงานร่วมกัน และลดความขัดแย้ง
- การจัดการระบบจูงใจ (Incentive Systems) เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร

การออกแบบการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาทั้งความเหมาะสมกับบริบทและความพร้อมขององค์กร

**3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร** การพัฒนางานองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วม (participation) และรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วมสามารถทำได้ผ่านหลายวิธี เช่น

- การจัดประชุมระดมความคิด (Focus Groups / Workshops)
- การตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกระดับ
- การสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่อง (Two-Way Communication)

เมื่อบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนในการออกแบบแนวทางใหม่ จะช่วยลดแรงต้าน (resistance to change) และเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแนวทางพัฒนางานองค์กร

**4) การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evaluation)** กระบวนการพัฒนางานองค์กรเป็นวงจรที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การประเมินผลสามารถดำเนินการได้ผ่าน

- การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators - KPIs)
- การเก็บข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปรับเปลี่ยนแนวทางตามผลลัพธ์จริง (Adaptive Improvement)

ระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การพัฒน่องค์การไม่หยุดนิ่ง และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน

กล่าวได้ว่าการพัฒน่องค์การ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับศักยภาพองค์กรจากภายใน โดยไม่พึ่งพาการเปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างหรือเทคโนโลยี แต่ให้ความสำคัญกับ “คน” และ “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นหัวใจของการพัฒนา

## 7.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและหลากหลายรูปแบบตามบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของแต่ละยุคสมัย พัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำ (Evolution of Leadership Theories) สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มามีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

การศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัย โดยสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความรู้ทางจิตวิทยา และการจัดการองค์การ ดังนี้

1. ยุคทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ในยุคแรก แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำยึดหลักว่า “ผู้นำเกิดจากการกำเนิด” (Born Leader) โดยเชื่อว่าบุคคลที่ยิ่งใหญ่มีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่ทำให้สามารถนำผู้อื่นได้ เช่น ความกล้าหาญ ความมั่นใจ และพลังอำนาจ เช่น พระเจ้าโนโปเลียน หรือสมเด็จพระนเรศวรมหาราช (Northouse, 2021)

2. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) แนวคิดนี้ขยายต่อจากทฤษฎีมหาบุรุษ โดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ความฉลาด ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และความมั่นใจ ซึ่งสามารถศึกษา วิเคราะห์ และใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือพัฒนาผู้นำได้ (Zaccaro, 2007)

3. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) ต่อมานักวิจัยเริ่มเปลี่ยนมาศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ แทนการยึดคุณลักษณะส่วนตัว โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการฝึกฝน พฤติกรรมผู้นำ

จึงถูกจัดประเภท เช่น ผู้นำที่เน้นงาน (task-oriented) หรือเน้นคน (people-oriented) (Blake & Mouton, 1964)

4. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency or Situational Theories) ในยุคถัดมา แนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเน้นบริบทหรือสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีของ Fiedler (1967) ซึ่งเสนอว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างสไตล์ผู้นำกับสถานการณ์ หรือทฤษฎีของ Hersey & Blanchard (1969) ที่เสนอให้ผู้นำปรับพฤติกรรมตามระดับความพร้อมของผู้ตาม

5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบธุรกรรม (Transformational and Transactional Leadership) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มีการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำโดยเน้นพลังการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง และการเติบโตในระยะยาว (Bass & Avolio, 1994) ขณะที่ภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transactional Leadership) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

6. ภาวะผู้นำร่วมและการเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Leadership & Distributed Leadership) แนวคิดร่วมสมัยเน้นการกระจายอำนาจการนำไปยังสมาชิกในองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตาม ซึ่งส่งผลให้เกิดนวัตกรรม ความผูกพัน และประสิทธิผลร่วมกัน (Pearce & Conger, 2003)

7. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Ethical & Servant Leadership) ในยุคปัจจุบัน เน้นเรื่องคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้นำต้องแสดงออกถึงจริยธรรม ความเสียสละ และการทำเพื่อผู้อื่น เช่น แนวคิดของ Greenleaf (1977) ที่เสนอว่าผู้นำควรเป็นผู้รับใช้ก่อน แล้วจึงนำผู้อื่นอย่างมีคุณธรรม

พัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์ในบริบทองค์กร จากการมองว่าผู้นำเป็นบุคคลพิเศษโดยกำเนิด ไปสู่การมองว่าผู้นำเป็นบทบาทที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามบริบทและคุณค่าทางสังคม ผู้นำยุคใหม่จึงต้องมีความยืดหยุ่น เข้าใจความหลากหลายของผู้คน และยึดหลักคุณธรรมควบคู่กับวิสัยทัศน์

### 7.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) เกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดของทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ซึ่งเป็นความเชื่อในสมัยกรีกและโรมันโบราณว่า “ผู้นำเกิดมาโดยธรรมชาติ” หรือเป็น “ผู้นำโดยกำเนิด” (born leader) มิใช่เกิดจากการฝึกฝนหรือเรียนรู้ (Northouse, 2021)

ทฤษฎีนี้เน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำที่ดี (Yukl, 2013) ตัวอย่างของผู้นำในแนวคิดนี้ เช่น พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช และพระเจ้าตากสินมหาราช ซึ่งล้วนมีลักษณะเด่นที่ทำให้สามารถชี้นำและจูงใจผู้คนจำนวนมากได้

หนึ่งในงานศึกษาสำคัญที่สนับสนุนทฤษฎีนี้คือของ Gardner (1989) ซึ่งได้วิเคราะห์คุณลักษณะและหน้าที่ของผู้นำไว้ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) **The Tasks of Leadership** โดย Gardner ได้ระบุวาทะกิจของผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (2) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยม (3) การใช้แรงจูงใจ (4) การบริหารจัดการ (5) ความสามารถในการปฏิบัติการ (6) ความสามารถในการอธิบาย (7) การเป็นตัวแทนของกลุ่ม (8) การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และ (9) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Gardner, 1989) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและทักษะหลากหลายด้านซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและกลุ่ม

2) **Leader-Constituent Interaction** แนวคิดนี้เห็นว่าผู้นำที่แท้จริงจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความคาดหวังของผู้ตาม มีอิทธิพลทางจิตใจหรือพลังพิเศษที่สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ ผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว (Gardner, 1989; Zaccaro, 2007)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีนี้จะมีอิทธิพลมากในยุคเริ่มต้นของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ แต่ภายหลังก็ได้รับการวิพากษ์ว่า ไม่สามารถชี้ชัดคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำที่ดีได้อย่างแน่นอน เนื่องจากผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ อาจแสดงลักษณะที่แตกต่างกันออกไป (Robbins & Judge, 2019)

## 7.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940–1960 โดยเน้นการศึกษาสิ่งที่ “ผู้นำทำ” มากกว่าที่ “ผู้นำเป็น” (traits) และให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ของผู้นำในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ยังชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม นักทฤษฎีที่มีบทบาทสำคัญในแนวคิดนี้ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert และ Blake and Mouton

1) **การศึกษาของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin's Studies)** Kurt Lewin เป็นนักจิตวิทยาชาวเยอรมัน-อเมริกันผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาสังคมและพฤติกรรมองค์กร โดยในช่วงทศวรรษ 1930–1940 เขา

ได้พัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำที่จำแนกลักษณะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ ผู้นำแบบอัตถนิยม ประชาธิปไตย และเสรีนิยม (Lewin, Lippitt, & White, 1939) ซึ่งกลายเป็นพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำในยุคต่อมา Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

**1.1) ผู้นำแบบอัตถนิยม (Autocratic Leaders)** ผู้นำลักษณะนี้จะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใด ๆ การติดต่อสื่อสารมักเป็นทางเดียวจากผู้นำสู่ผู้ตาม ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาดและรวดเร็ว เช่น ภาวะฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต อย่างไรก็ตาม ผลกระทบด้านลบของผู้นำประเภทนี้ คือ การลดทอนขวัญกำลังใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความมั่นใจของผู้ตาม

**1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)** ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตาม เปิดรับความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกันในลักษณะกลุ่ม มีการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในทีม เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้นำลักษณะนี้อาจใช้เวลานานในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เร่งด่วนหรือไม่แน่นอน

**1.3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)** ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้ผู้ตามตัดสินใจและจัดการด้วยตนเองโดยไม่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจน การขาดแนวทางและการควบคุมจากผู้นำอาจทำให้เกิดความสับสน ความขัดแย้ง และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง อย่างไรก็ตาม หากกลุ่มมีวุฒิภาวะ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจในตนเองสูง ก็อาจส่งผลดีต่อความคิดสร้างสรรค์และผลลัพธ์ของงาน

การจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของ Lewin แสดงให้เห็นว่าแต่ละแบบมีจุดแข็งและข้อจำกัดต่างกัน ซึ่งควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ผู้ตาม และบริบทขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤตหรือภาวะที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง

**2) การศึกษาของเรนซิส ลิเคิร์ต (Likert's Michigan Studies)** Rensis Likert นักจิตวิทยาและนักวิจัยทางสังคมจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำจากการวิจัยภาคสนามที่สถาบันวิจัยสังคม (Institute for Social Research) โดยเขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผ่านกระบวนการตัดสินใจ การสื่อสาร แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมคุณภาพการทำงาน (Likert, 1967) ลิเคิร์ตเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ “ระบบการบริหารจัดการ” ซึ่งสะท้อนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 4 ระบบ (Management Systems) ดังนี้

**2.1) แบบใช้อำนาจเผด็จการ (Exploitative–Authoritative)** เป็นระบบที่เน้นการควบคุมอย่างเข้มงวดจากเบื้องบน ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ใช้การบังคับ ชูเชิญ และการลงโทษ เป็นเครื่องมือหลักในการบริหาร การสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทน้อยในการเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความหวาดกลัว ขาดแรงจูงใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

**2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative)** แม้ยังเป็นระบบที่ผู้บริหารมีอำนาจสูง แต่เริ่มมีการใช้แนวทางแบบ “พ่อปกครองลูก” คือมีความเมตตาและให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเริ่มเปิดรับความคิดเห็นบ้างและยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในบางเรื่อง แต่ยังคงมีโครงสร้างการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้นำลักษณะนี้เชื่อว่าแรงจูงใจสามารถสร้างได้จากการให้รางวัลและความปรานี แต่ยังไม่ไว้วางใจเต็มที่และไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

**2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic)** ระบบนี้เปิดกว้างมากขึ้นสำหรับการมีส่วนร่วม ผู้นำไว้วางใจผู้ตามมากขึ้น รับฟังความคิดเห็น และใช้การสื่อสารแบบสองทางอย่างจริงจัง ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในการเสนอแนวคิด ตัดสินใจร่วม และได้รับการจูงใจด้วยทั้งรางวัลและโอกาสในการมีส่วนร่วม แม้การตัดสินใจหลักยังคงอยู่ที่ผู้นำ แต่ก็มีพื้นที่ให้การตัดสินใจในระดับล่าง ซึ่งช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน

**2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic)** เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในทุกระดับอย่างแท้จริง ผู้นำให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม การตัดสินใจแบบกลุ่ม และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การประเมินผลร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจด้วยความมั่นคงในงานและการยอมรับในกลุ่ม ทั้งนี้ ลิเคิร์ตเชื่อว่าองค์กรที่ใช้ระบบนี้มักจะมีประสิทธิภาพการผลิตสูง มีแรงจูงใจภายใน และความผูกพันของพนักงานในระดับสูงสุด

จากผลการศึกษาของลิเคิร์ต พบว่า ระบบที่ 4 คือระบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากเน้นการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในทุกมิติของการทำงาน ซึ่งส่งเสริมความเป็นเจ้าของงาน ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**3) แบบจำลองตารางการบริหารของเบลคและเมาทัน (Blake and Mouton’s Managerial Grid)** Blake และ Mouton ได้นำเสนอ Managerial Grid หรือ ตารางภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ใช้วัดสไตล์ของผู้นำโดยพิจารณาจากสองมิติหลัก ได้แก่

- ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง ระดับความสำคัญที่ผู้นำให้ต่อผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ และเป้าหมายขององค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนงาน ฯลฯ
- ความเอาใจใส่ต่อคน (Concern for People) หมายถึง ระดับความสำคัญที่ผู้นำให้ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในทีม

ทั้งสองมิตินี้ถูกวัดในระดับ 1-9 และเมื่อรวมกันจะได้รูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ ทั้งหมด 81 แบบ แต่ Blake และ Mouton ได้เน้นลักษณะเด่นจำนวน 5 แบบ ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พบได้บ่อยและสะท้อนถึงจุดยืนของผู้นำในการบริหารงานและบริหารคน (Blake & Mouton, 1985) โดยจัดวางอยู่บนตารางพิกัด (Grid) จากระดับ 1-9 ในแต่ละมิติ ผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 แบบหลัก ได้แก่

**3.1) ผู้นำมุ่งงานเป็นหลัก (9,1: Authority-Compliance)** ผู้นำในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับผลผลิตเป็นอันดับแรก โดยมีแนวโน้มใช้วิธีการควบคุมแบบเข้มงวดและออกคำสั่งโดยตรง มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกหรือสวัสดิภาพของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความห่างเหิน และอาจทำลายขวัญกำลังใจของทีมในระยะยาว

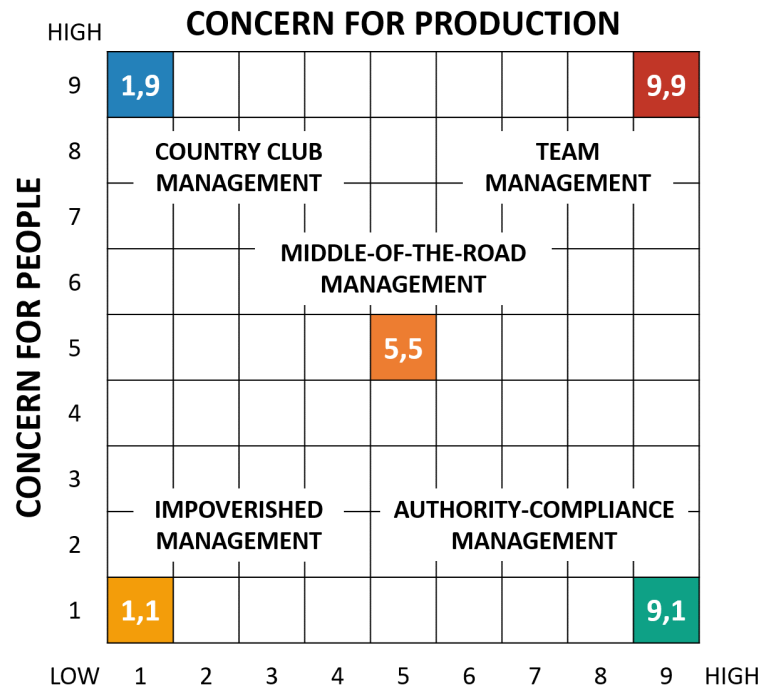
**3.2) ผู้นำมุ่งคนเป็นหลัก (1,9: Country Club Management)** ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและความสุขของทีมมากกว่าผลลัพธ์ของงาน มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร คล้ายกับการจัดการในลักษณะ "สโมสร" ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวในทีม อย่างไรก็ตาม อาจละเลยประสิทธิภาพของงาน ทำให้ผลผลิตต่ำ

**3.3) ผู้นำไม่มุ่งคนไม่มุ่งงาน (1,1: Impoverished Management)** ผู้นำลักษณะนี้แสดงออกถึงการไม่ให้ความสำคัญทั้งต่อผลผลิตและบุคลากร มักมีลักษณะหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการบริหารขาดความริเริ่ม และมีการสื่อสารหรือการประสานงานที่จำกัด ผู้นำแบบนี้อาจเหมาะกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนน้อย แต่โดยรวมถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ

**3.4) ผู้นำสายกลาง (5,5: Middle of the Road Management)** ผู้นำพยายามรักษาสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กร (ผลผลิต) กับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ขวัญกำลังใจ) โดยให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อทั้งสองมิติ แม้จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย แต่ก็อาจไม่สามารถสร้างนวัตกรรมหรือความก้าวหน้าในระดับสูงได้

**3.5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (9,9: Team Management)** ผู้นำลักษณะนี้ได้รับการยกย่องว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะให้ความสำคัญทั้งกับผลผลิตและผู้คนอย่างเท่าเทียม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของทีม และความรับผิดชอบร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความ

ผูกพัน และนวัตกรรมในองค์กร ผู้นำแบบนี้มองว่าความต้องการของคนและเป้าหมายของงานไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกัน แต่สามารถพัฒนาไปพร้อมกันได้



ภาพที่ 7.1 Blake and Mouton Managerial Grid

สรุปได้ว่า แบบจำลอง Managerial Grid ของ Blake และ Mouton สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือผู้นำแบบ 9,9 ซึ่งสามารถสร้างทั้งความผูกพันของทีมและความสำเร็จขององค์กรได้ในเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้รูปแบบผู้นำควรคำนึงถึงบริบทขององค์กร ทีมงาน และภารกิจที่รับผิดชอบด้วย

### 7.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ กลุ่มทฤษฎีที่เสนอว่า “ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ใช้ได้ผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์” แต่ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับ “ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์หรือบริบทแวดล้อม” (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1982) โดยทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับระดับของผู้ตาม ลักษณะของงาน และปัจจัยแวดล้อม เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหาร

หนึ่งในแนวคิดสำคัญในกลุ่มทฤษฎีนี้คือ ทฤษฎี 3-D Management Style ของ William J. Reddin

**แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ของเรดดิน (Reddin, 1970)**

Reddin ได้พัฒนาโมเดล 3 มิติ (3-D Theory of Managerial Effectiveness) ซึ่งนำเสนอการรวมมิติ “การมุ่งงาน” (Task-Oriented) กับ “การมุ่งคน” (Relationship-Oriented) และเพิ่มมิติที่สามคือ “ประสิทธิผลในการบริหาร” (Effectiveness) เข้าไปด้วย โดยเสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบเดียวกัน อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับสถานการณ์ (Reddin, 1970)

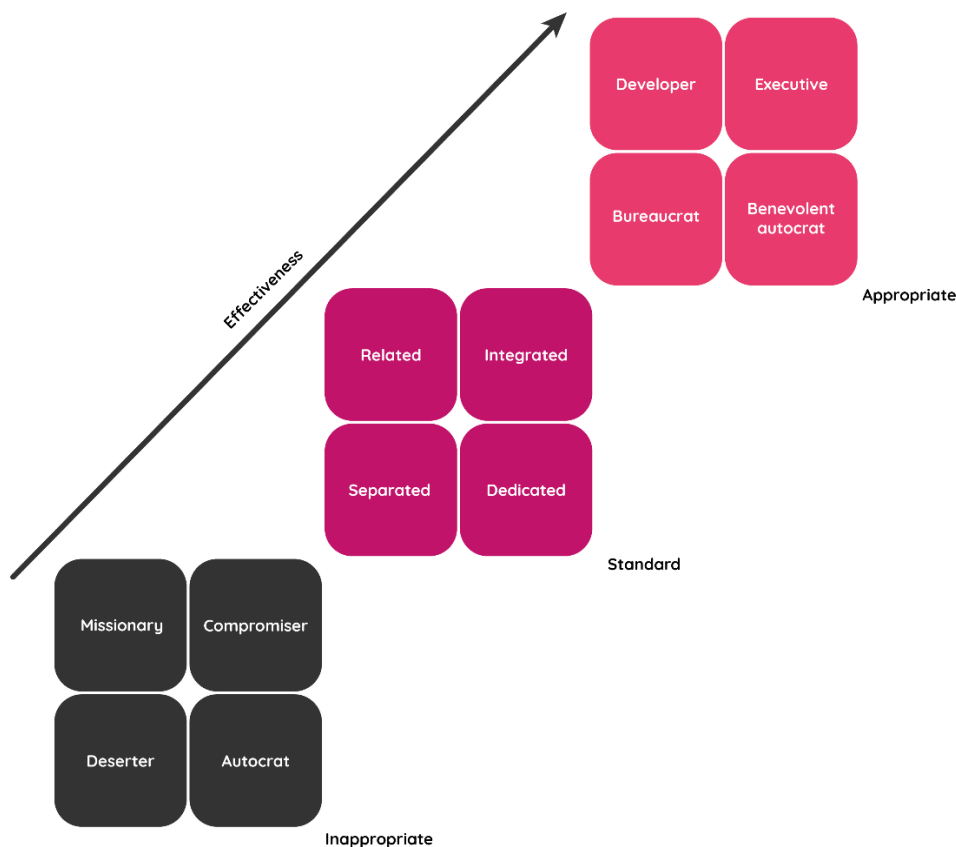
**การจำแนกผู้นำตาม Reddin 4 กลุ่ม 8 รูปแบบ**

Reddin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มหลัก โดยในแต่ละกลุ่มมีทั้ง “ผู้นำที่มีประสิทธิผล” และ “ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล” ซึ่งสะท้อนถึงการจับคู่หรือไม่จับคู่กับสถานการณ์ ดังนี้

ตารางที่ 7.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ของ Reddin

กลุ่มภาวะผู้นำพื้นฐาน	ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล	ผู้นำที่มีประสิทธิผล
Separated (แยกตัว)	Deserter – ผู้นำที่ละทิ้งหน้าที่ ไม่แสดงบทบาทผู้นำใดๆ	Bureaucrat – ทำงานแบบเครื่องจักร ปฏิบัติตามกฎหมายโดยไม่สนใจบริบท
Dedicated (มุ่งงาน)	Autocrat – เผด็จการ เน้นผลผลิตอย่างเดียว ไม่สนใจคน	Benevolent Autocrat – เผด็จการแบบมีเมตตา ยังคงควบคุมแต่มีมนุษยสัมพันธ์บางระดับ
Related (มุ่งคน)	Missionary – เน้นสัมพันธ์ภาพมากเกินไป ทำงานเอง ไม่กล้ามอบหมาย	Developer – ผู้นำที่พัฒนาคน ช่วยให้ผู้นับตามมีความรับผิดชอบมากขึ้น
Integrated (ประนีประนอม)	Compromiser – หลีกเลียงความขัดแย้ง ตัดสินใจแบบไม่เด็ดขาด	Executive – ผู้นำสมดุลระหว่างงานกับคน สร้างผลงานดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน

แบบผู้นำที่มี “ประสิทธิผล” คือ แบบที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและผู้ตาม ขณะที่แบบที่ “ไม่มีประสิทธิผล” คือ ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แม้จะมีเจตนาดี (Reddin, 1970)



ภาพที่ 7.2 Reddin's 3D Leadership Model

องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Reddin, 1970)

#### 7.2.4 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ในโลกที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากเทคโนโลยี การแข่งขัน และพฤติกรรมผู้บริโภค การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ ไม่อาจใช้พฤติกรรมการนำเพียงรูปแบบเดียวได้ตลอดเวลา หากต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Northouse, 2022)

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theories) จึงชี้ให้เห็นว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดตายตัว แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถ “ประเมินสถานการณ์และเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสม” กับบุคลากร สภาพแวดล้อม และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Burns (1978) ชี้ว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังคงเป็นประเด็นที่ซับซ้อน เพราะคนส่วนใหญ่มักเข้าใจ “ความเป็นผู้นำ” ว่าเหมือนกับ “อำนาจ” ทั้งที่ความจริงแล้วสองสิ่งนี้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- “อำนาจ” คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้มีอำนาจ (เช่น ผู้บริหาร)
- “ความเป็นผู้นำ” คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และรู้สึกพึงพอใจร่วมกัน

Burns เรียกความเป็นผู้นำว่าเป็น “รูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ” (A Special Form of Power) ซึ่งควรสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและยั่งยืนแก่ผู้ตาม ไม่ใช่เพียงการควบคุมหรือใช้อำนาจเพื่อบรรลุเป้าหมายฝ่ายเดียว

จากมุมมองของ Burns เสนอว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องพิจารณาจากธรรมชาติของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเขาแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบที่แยกจากกันอย่างชัดเจน ได้แก่

##### 1) ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)

- ผู้นำที่มุ่งเน้นการ แลกเปลี่ยน (Exchange) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น การให้รางวัลตอบแทนเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่กำหนด
- เน้นความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และระบบควบคุมผลการปฏิบัติงาน
- เหมาะกับองค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจนและเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย

- ตัวอย่าง ระบบแรงจูงใจ เช่น โบนัส เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิทธิประโยชน์ตอบแทน

ผู้นำลักษณะนี้ “บริหารเพื่อผลลัพธ์” แต่ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจหรือศักยภาพของผู้ตาม (Bass & Avolio, 1994)

## 2) ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

- ผู้นำที่มุ่งเน้นการ เปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับพฤติกรรม ความคิด และแรงจูงใจของผู้ตาม
- ยกกระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้น เช่น จากเพียงแค่ “ทำงาน” กลายเป็น “ทุ่มเทเพื่อองค์กร”
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณธรรม ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจ
- เป้าหมายของผู้นำประเภทนี้คือ “พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำต่อไป” (Domino Effect)

Transformational Leadership ไม่เพียงแต่เปลี่ยนองค์กร แต่ยังเปลี่ยนชีวิตของผู้คน (Northouse, 2022)

## 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

- เป็นระดับสูงสุดของภาวะผู้นำที่เน้น “ความยุติธรรม ความถูกต้อง และจริยธรรม”
- ผู้นำจะรับฟังความต้องการ ความหวัง และค่านิยมของผู้ตาม และแปรสิ่งเหล่านั้นเป็นนโยบายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของผู้นำประเภทนี้ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช ซึ่งทรงเป็นผู้นำที่ใช้หลักเมตตาธรรม ความเสียสละ และวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับชีวิตประชาชน เช่น โครงการแก้มลิง โครงการอีสานเขียว และโครงการพระราชดำริอีกหลายพันโครงการ

### แนวคิดของแบสส์ (Bass, 1985) การรวมพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมาย

แม้ว่า Burns (1978) จะเสนอให้แยกภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกจากกันอย่างเด็ดขาด โดยเชื่อว่า Transactional Leadership คือรูปแบบพื้นฐานทั่วไปของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในขณะที่ Transformational Leadership เป็นภาวะผู้นำที่ยกระดับแรงจูงใจและคุณค่าของผู้ตามให้สูงขึ้น

แต่ในปี ค.ศ. 1985 Bass (1985) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ควรใช้เพียงแบบใดแบบหนึ่ง หากแต่ควร ผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองรูปแบบ และเลือกสัดส่วนตามบริบทของงานและผู้ตาม โดยพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกจะมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ (Bass, 1985)

- 1) **สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร** เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือประเพณีในแต่ละพื้นที่
- 2) **สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร** เช่น ลักษณะงาน ระบบงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
- 3) **คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ** เช่น บุคลิกภาพ ความสามารถส่วนบุคคล ค่านิยม ความสนใจ และทักษะทางอารมณ์

Bass เสนอว่า ผู้นำไม่สามารถยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตายตัว แต่ควรประเมินสภาพแวดล้อมและบริบทเพื่อนำพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ในแต่ละช่วงเวลา

### ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของแบสส์ คือผู้นำที่สามารถ “เปลี่ยนความคาดหวังของผู้ตาม” ให้สูงขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่คาดไว้ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และการพัฒนาเชิงจิตวิญญาณหรืออุดมการณ์ของทีม

### องค์ประกอบ 3 ประการของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1985)

- 1) **Charisma / Idealized Influence** ผู้นำเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง สร้างแรงศรัทธา มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม
- 2) **Individualized Consideration** ให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคล แสดงความเข้าใจในความแตกต่างของผู้ตาม สนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคล
- 3) **Intellectual Stimulation** กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา ส่งเสริมให้กล้าคิดใหม่ ทำใหม่ แก้ปัญหาเก่าในวิธีสร้างสรรค์

ผู้นำเชิงปฏิรูปมักไม่พึงพอใจกับ “สถานะที่เป็นอยู่ (status quo)” แต่ต้องการผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุศักยภาพสูงสุดขององค์กรและคนในทีม

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อาศัยระบบแลกเปลี่ยนแบบ “คุณทำ...ฉันให้” โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และผลตอบแทนอย่างชัดเจน เหมาะกับบริบทองค์กรที่ต้องการประสิทธิภาพในระบบที่มีเสถียรภาพ ไม่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

### แนวทาง 2 ประการของ Transactional Leadership

- 1) **Contingent Reward** ผู้นำให้รางวัลหรือตอบแทนเมื่อผู้ตามทำงานสำเร็จตามเงื่อนไข เช่น โบนัส คำชม การเลื่อนตำแหน่ง
- 2) **Management by Exception** ผู้นำจะคอยตรวจสอบงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจึงเข้าแทรกแซงหรือแก้ไข โดยแบ่งได้เป็น:
  - **Active** ตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิด
  - **Passive** แทรกแซงเฉพาะเมื่อเกิดปัญหา

ตารางที่ 7.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ Transactional Leadership 2 รูปแบบ

ประเด็น	ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional)	ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational)
เป้าหมาย	เน้นการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เน้นการยกระดับเป้าหมายและแรงจูงใจ
แรงจูงใจ	ภายนอก (ผลตอบแทน)	ภายใน (ความเชื่อ วิสัยทัศน์)
ลักษณะงาน	ทำตามโครงสร้างเดิม	เปลี่ยนแปลงแนวทางเพื่อประสิทธิภาพสูงขึ้น
ผู้ตาม	ทำตามหน้าที่	พัฒนาเป็นผู้นำ
บริบท	เหมาะกับงานที่มีเสถียรภาพ	เหมาะกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและวิกฤต

แม้ Bass จะไม่ปฏิเสธแนวคิดของ Burns แต่เขาเสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational) ควรได้รับการผสมผสานอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้นำยุคใหม่จึงควรใช้ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเพื่อบริหารงานในระยะสั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อพัฒนาศักยภาพในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบท

ของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร

### 7.2.5 ทฤษฎีวงจรชีวิตภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership)

Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้พัฒนาทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory) หรือที่ต่อมาเรียกว่า Situational Leadership Theory ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ William J. Reddin โดยถือว่า ไม่มีภาวะผู้นำรูปแบบใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ หากแต่ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ ระดับความพร้อมของผู้ตาม และการเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับระดับนั้น (Hersey & Blanchard, 1982)

#### องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎี

Hersey และ Blanchard เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) พฤติกรรมด้านงาน (Task Behavior) คือ การให้คำแนะนำ คำสั่ง หรือการกำหนดหน้าที่งานอย่างชัดเจน

2) พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือ การสนับสนุน ให้กำลังใจ รับฟัง และสร้างความผูกพันกับผู้ตาม

3) ระดับความพร้อมของผู้ตาม (Follower Readiness) คือ ความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ/มั่นใจ (Willingness or Confidence) ของผู้ตามในการปฏิบัติงาน

Hersey และ Blanchard แบ่งระดับความพร้อมของผู้ตาม ออกเป็น 4 ระดับ (M1 ถึง M4) และกำหนด รูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมกับแต่ละระดับ ดังนี้

#### รูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ

##### 1) Telling (S1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง

- ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ เน้นการสั่งการและควบคุมสูง แต่มีการสนับสนุนทางความสัมพันธ์ต่ำ
- บทบาทของผู้นำ ให้คำแนะนำโดยตรง ชัดเจน มีขั้นตอนที่แน่นอน และติดตามงานอย่างใกล้ชิด
- เหมาะกับผู้ตามระดับ M1 คือผู้ที่ยังไม่มีความสามารถและยังไม่เต็มใจรับผิดชอบงาน
- ใช้เมื่อผู้ตามยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง เช่น ลูกจ้างใหม่ที่ต้องการคำแนะนำที่ละเอียด

## 2) Selling (S2) ผู้นำแบบขายความคิด

- ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์สูง
- บทบาทของผู้นำ ให้คำอธิบาย ชี้แจงโน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามยอมรับงาน และเต็มใจทำงาน
- เหมาะกับผู้ตามระดับ M2 ที่มีความสามารถเล็กน้อยแต่เริ่มมีความเต็มใจ
- ตัวอย่าง พนักงานใหม่ที่มีพื้นฐานแต่ยังไม่มั่นใจในการตัดสินใจ
- เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ตามต้องการทั้งทิศทางที่ชัดเจนและแรงสนับสนุนทางอารมณ์

## 3) Participating (S3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ เน้นความสัมพันธ์สูง แต่งานต่ำ
- บทบาทของผู้นำ สนับสนุนผู้ตามในการตัดสินใจ ร่วมมือ ร่วมแสดงความคิดเห็น และให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด
- เหมาะกับผู้ตามระดับ M3 คือมีความสามารถเพียงพอแต่ยังไม่เต็มใจหรือยังลังเลในการรับผิดชอบงาน
- ตัวอย่าง พนักงานมีประสบการณ์แต่ยังขาดแรงจูงใจหรือมั่นใจ
- ช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น พนักงานที่มีประสบการณ์แต่ยังขาดแรงผลักดัน

## 4) Delegating (S4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

- ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ทั้งงานและความสัมพันธ์ต่ำ เพราะผู้ตามสามารถจัดการงานได้ด้วยตนเอง
- บทบาทของผู้นำ มอบหมายงานให้ทำอย่างอิสระ ให้คำปรึกษาเมื่อต้องการ แต่ไม่ควบคุมใกล้ชิด
- เหมาะกับผู้ตามระดับ M4 คือผู้ที่มีทั้งความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน
- เหมาะกับผู้ตามที่มีความรับผิดชอบสูง เช่น ผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้าทีม

แนวคิดนี้สะท้อนว่า “ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดตลอดเวลา” แต่ผู้นำที่ดีควรปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตามเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตาม พร้อมทั้งปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงานและความสัมพันธ์ในองค์กร

ตารางที่ 7.3 สรุปความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำของ Hersey และ Blanchard

ระดับผู้ตาม	ระดับความสามารถ	ระดับความเต็มใจ	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	พฤติกรรมที่เด่น
M1	ต่ำ	ต่ำ	S1 – Telling	เน้นงานมากที่สุด
M2	ปานกลาง	ต่ำ-ปานกลาง	S2 – Selling	งาน + ความสัมพันธ์
M3	สูง	ต่ำ	S3 – Participating	เน้นความสัมพันธ์
M4	สูง	สูง	S4 – Delegating	ปล่อยอิสระมากที่สุด

สาระสำคัญของทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของ Hersey และ Blanchard ผู้นำไม่ควรใช้รูปแบบการบริหารแบบเดียวกับทุกคน แต่ควร “ประเมินระดับความพร้อมของผู้ตาม” และปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสม ยิ่งผู้ตามมีความสามารถและมีความเต็มใจมากขึ้น ผู้นำควรลดระดับการควบคุมลง และเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษาแทน ทฤษฎีนี้ยังได้รับการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในบริบทการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมผู้นำ และการจัดการทีมงานหลากหลายวุฒิภาวะ

### 7.2.6 บทบาทของภาวะผู้นำในกระบวนการพัฒนางานองค์กร

บทบาทของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องสามารถโน้มน้าวและประสานผลประโยชน์ของบุคคลในทีมงานได้อย่างเหมาะสม (ประยูร ธนมิตรโต, 2549)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการนำพาทีมงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมหรือองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการชี้แนะ สื่อสาร และกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการตามเป้าหมายร่วม (Northouse, 2019) โดยพฤติกรรมของผู้นำที่ดีควรเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนค่านิยมขององค์กร และสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกในทีมงานได้อย่างชัดเจน (Cohen, 1976; สมคิด บางโม, 2538) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะพิเศษ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ การเป็นนักฟังที่ดี การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาและสร้างทีมงานที่มีพลวัตได้อย่างยั่งยืน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2550)

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องรับบทบาทเป็นทั้งนักวิสัยทัศน์ (Visionary), โค้ช (Coach), ผู้สร้างทีมงาน (Team builder) และผู้ริเริ่มนวัตกรรม (Innovator) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Cummings & Worley, 2020)

### รูปแบบบทบาทของผู้นำตามแนวคิด Mintzberg

Mintzberg (1973) ได้แบ่งบทบาทของผู้นำออกเป็น 10 บทบาทใน 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เช่น ผู้นำในฐานะหัวหน้า หน้าที่เป็นตัวแทน และผู้เชื่อมโยงกับบุคคลภายนอก บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) เช่น การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลในฐานะผู้แทนของหน่วยงาน (Spokesperson) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เช่น ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้จัดการปัญหา (Disturbance handler) และผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ (Entrepreneur) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การอยู่เสมอ (Mintzberg, 1973; ینگยุทธ เกษสาคร, 2541)

ภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนารองการในหลายมิติ ดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีความสามารถจะสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนให้แก่องค์กร พร้อมสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตร่วมกัน

2) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการกับความต้านทาน (Resistance to Change) โดยใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการให้แรงเสริมทางบวก

3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้องค์กรเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) โดยกระตุ้นให้เกิดการทดลองนวัตกรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) การบริหารด้วยแนวทางการมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความผูกพัน และเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

### 7.2.7 การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทั้งทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ความสามารถในการนำจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กรและสังคม ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับบริบทที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีความคาดหวังที่หลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถยึดแนวทางเดิมเพียงอย่างเดียวได้ หากต้องอาศัยชุดทักษะ กลยุทธ์ และคุณลักษณะเชิงองค์รวมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (दारूररण ถวิลการ, 2560; วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562)

#### แนวโน้มสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

1) ความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผู้นำต้องสามารถนำทางในบริบทที่ไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่และใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนองค์กร

3) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสังคม ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความเป็นธรรม

4) ความคาดหวังใหม่จากสาธารณะ ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความโปร่งใส มีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

### ทักษะสำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21

- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เข้าใจและจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสม
- ความคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบและสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์
- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสื่อสารและอิทธิพล ถ่ายทอดความคิดอย่างชัดเจน โน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น
- ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยึดมั่นในหลักความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และค่านิยมของสังคม

สมรรถนะภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Yukl (2021) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

- 1) **สมรรถนะหลัก** วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจ แรงบันดาลใจ และการบริหารความสัมพันธ์
- 2) **สมรรถนะรอง** การรู้จักตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และจริยธรรม
- 3) **แนวทางการพัฒนา** การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสังเกตแบบอย่าง และการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ, 2557) ประกอบด้วย 10 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดเป็นรากฐานที่หล่อหลอมภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

**องค์ประกอบร่วมสมัยของผู้นำในศตวรรษที่ 21** (Day et al., 2019) ประกอบด้วยความสามารถใหม่ที่จำเป็น อาทิ

- ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์
- ความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง

- ภาวะผู้นำที่รับใช้ (Servant Leadership)
- ความคิดในแง่บวก
- ความสามารถในการคิดเชิงศิลปะ
- การดูแลสุขภาพกายและใจ
- ความสามารถในการทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลว

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทั้งปัจเจก บุคลากร และองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ผู้นำในยุคใหม่นอกจากต้องมีทักษะพื้นฐานด้านการจัดการแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการปรับตัว สื่อสาร จูงใจ และพัฒนาองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ตอบโจทย์โลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นผู้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 7.3 ทฤษฎีการพัฒนองค์กร (Organization Development)

ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การพัฒนองค์กร (Organization Development: OD) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยวินิจฉัยปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนวทางการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหานั้นอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ กระบวนการพัฒนองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้ บทบาทของนักบริหารในการพัฒนองค์กรยังถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถเผชิญและฟันฝ่าวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ วางแผน และบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

### 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนางานองค์กร

การพัฒนางานองค์กร (Organization Development: OD) หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของสมาชิกในองค์กร (French & Bell, 1999) การพัฒนางานองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และอาศัยหลักวิทยาศาสตร์พฤติกรรม (Behavioral Science) เป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

โดยการพัฒนางานองค์กร เป็นทั้งแนวคิด สาขาวิชา และวิชาชีพที่เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 จากความพยายามในการปรับปรุงความสัมพันธ์ในที่ทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี (Cummins & Worley, 2015) แม้ว่าต้นกำเนิดของแนวคิดนี้จะเริ่มจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงพฤติกรรม แต่ได้ขยายขอบเขตอย่างต่อเนื่องจนครอบคลุมทั้งระบบองค์กรและแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการที่อิงอยู่บนการประยุกต์องค์ความรู้จากหลายสาขาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และทฤษฎีระบบ เพื่อใช้วิเคราะห์ปัญหา วินิจฉัยอุปสรรค และพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม องค์กรที่ใช้กระบวนการพัฒนางานองค์กรอย่างเหมาะสม จะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวโน้มของตลาด

นอกจากนี้ นักวิชาการยังให้ความหมายของการพัฒนางานองค์กรว่าเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ และโครงสร้างขององค์กร โดยมุ่งให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Burke, 2011) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่จำเป็นต้องอาศัยการวางแผน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยสรุป การพัฒนางานองค์กร (OD) คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการองค์ความรู้ข้ามศาสตร์หลายด้าน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบัน

### สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนางานองค์กร (Reasons for Organizational Development)

การพัฒนางานองค์กร (Organization Development) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในบริบทของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของตลาด สภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง ดังนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยอยู่เสมอ สาเหตุหลักที่จำเป็นต้องมีการพัฒนางานองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความต้องการปรับปรุงรูปแบบขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (The Need for New Organizational Forms) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดแรงกดดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนางานองค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่องค์กรในระยะยาว (French & Bell, 1999)

2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (The Focus on Cultural Change) วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หากวัฒนธรรมดั้งเดิมไม่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงหรือแนวทางใหม่ ๆ ได้ องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและทิศทางร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Schein, 2010)

3) การเพิ่มความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของสังคม (The Increase in Social Awareness) ในยุคที่ประชาชนให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหาร การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ซึ่งช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ เพิ่มการยอมรับ และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Cummings & Worley, 2015)

การพัฒนางานองค์กรจึงไม่ใช่เพียงแค่ทางเลือก แต่เป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและอยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การสร้างความยืดหยุ่น การปรับวัฒนธรรมองค์กร และการเปิดพื้นที่ให้กับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน จะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

### การพัฒนางานองค์กร: กลไกสำคัญต่อการปรับตัวและความอยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของการบริหารจัดการยุคใหม่ องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันระดับโลก การพัฒนางานองค์กร (Organization Development: OD) จึงไม่ใช่เพียงตัวเลือกหรือกิจกรรมที่ทำเป็นครั้งคราว แต่เป็นกลไกสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

1) การสร้างความยืดหยุ่น (Organizational Resilience) การพัฒนางานองค์กรช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือความผันผวนของตลาด องค์กรที่มีระบบพัฒนางานองค์กรที่ดี จะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ป้องกันผลกระทบในระยะสั้น และพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในระยะยาว

2) การปรับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Adaptation) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนมักเริ่มต้นจากภายใน การพัฒนางานองค์กรจึงเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปรับทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของบริษัทภายนอก

3) การเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (Inclusive Participation) การพัฒนางานองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เช่น ลูกค้า ชุมชน และพันธมิตร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบร่วม และเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4) การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Long-Term Sustainability) เมื่อองค์กรสามารถสร้างความยืดหยุ่น ปรับวัฒนธรรม และเปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมได้อย่างสมดุล การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวก็จะมั่นคงยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่สามารถแข่งขันได้ในวันนี้ แต่ยังพร้อมเผชิญอนาคตด้วยทิศทางที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การพัฒนางานองค์กรจึงเป็น ภารกิจหลักเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้าม การปรับโครงสร้างกระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง คือหัวใจของการสร้างองค์กรที่มีชีวิต มีศักยภาพ และมีอนาคตอย่างแท้จริง

### 7.3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนางานองค์กร

การพัฒนางานองค์กร (Organization Development: OD) มีวัตถุประสงค์สำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ มากกว่าการใช้วิธีการสั่งการแบบบังคับหรือการควบคุมแบบบนลงล่าง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนางานองค์กรสามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Respect for People) การพัฒนางานองค์กรเน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความเคารพ เห็นคุณค่าในความสามารถของแต่ละบุคคล และให้เกียรติในการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจต่าง ๆ

2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการสนับสนุน (Trust and Support) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผย โปร่งใส และสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กร เป็น

พื้นฐานสำคัญขององค์การที่มีประสิทธิภาพ การไว้วางใจจึงถือเป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

3) ความเท่าเทียมในการใช้พลังอำนาจ (Power Equalization) การพัฒนารองการมุ่งลดลำดับชั้นของการใช้อำนาจหรือการควบคุมอย่างเป็นทางการ และแทนที่ด้วยความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานทุกระดับ

4) การเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาย่างตรงไปตรงมา (Confrontation) กระบวนการพัฒนาองค์การส่งเสริมให้เกิดการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยง พร้อมวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใสและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) องค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกผูกพัน (commitment) และแรงจูงใจภายในในการร่วมขับเคลื่อนองค์การ

นอกจากนี้ การพัฒนารองการยังรวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ใช้ศักยภาพภายในตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน

คุณค่าและวัตถุประสงค์ทั้งห้านี้ สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคเชิงกลยุทธ์ของการพัฒนารองการ ที่มุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถในการเผชิญปัญหาและความยืดหยุ่นขององค์การ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และรักษาภาวะ “องค์การที่มีชีวิต” ซึ่งหมายถึงองค์การที่มีความกระตือรือร้น มีสุขภาพที่ดี และมีความพร้อมต่อการพัฒนาอยู่เสมอ

### 7.3.3 ระดับของการพัฒนารองการ (Levels of Organizational Development)

การพัฒนารองการเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์การให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนารองการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่

1) **ระดับบุคคล (Individual Level)** การพัฒนาในระดับบุคคลเป็นระดับย่อยที่สุดในกระบวนการพัฒนารองการ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และทัศนคติของสมาชิกแต่ละคนภายในองค์การ อาศัยแนวคิดจากจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ ความพึงพอใจในการทำงาน และการเสริมแรงเชิงบวก เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมพัฒนารองการ อันจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีทัศนคติที่ดี และเกิดความรู้สึกร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

2) **ระดับกลุ่ม (Group Level)** ในยุคปัจจุบัน การดำเนินงานขององค์กรก็มีลักษณะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อรับมือกับความซับซ้อนและความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การพัฒนาองค์การในระดับกลุ่มจึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ส่งเสริมการประสานงาน ความสามัคคี การตัดสินใจร่วมกัน การแก้ไขปัญหา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม จุดเน้นสำคัญคือ การทำให้สมาชิกกลุ่มมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากกว่าการยึดถือผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2556)

3) **ระดับองค์การ (Organizational Level)** การพัฒนาองค์การในระดับนี้จะมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ โดยองค์การถูกมองว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยหน่วยย่อยต่าง ๆ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อระบบโดยรวม การพัฒนาองค์การจึงควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การในทุกๆระดับ ผ่านการใช้เทคนิคและกระบวนการที่สามารถบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ระบบองค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเสริมพลังซึ่งกันและกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การในทั้ง 3 ระดับต้องมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Development) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุคการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของการแข่งขัน และใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความยั่งยืน (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2556)

### 7.3.4 กระบวนการของการพัฒนาองค์การ

ในการดำเนินงานขององค์กรยุคปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ว่าสภาพการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ องค์การจึงจำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการที่ช่วยให้สามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการพัฒนาองค์การจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเข้มแข็ง ความยืดหยุ่น และสมรรถนะขององค์การในระยะยาว โดยประกอบด้วยขั้นตอนหลักที่สำคัญดังนี้

1) **ขั้นวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis)** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่เน้นการวิเคราะห์และระบุปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้การพัฒนาไม่เกิดจากการคาดเดาหรือดำเนินการโดยปราศจากแผนอย่างชัดเจน การวินิจฉัยที่ดีควรอาศัยข้อมูลที่หลากหลาย เช่น รายงานทางการเงิน รายงานการบริหาร การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนาได้อย่างตรงจุดและเหมาะสม

2) **ขั้นตอนดำเนินการพัฒนา (Intervention)** เมื่อผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลและมีแผนพัฒนาที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การดำเนินการในขั้นนี้อาจประกอบด้วย การอบรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับบทบาทหน้าที่ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับตัว การเรียนรู้ทักษะใหม่ และการพัฒนาองค์การอย่างมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3) **ขั้นติดตามและประเมินผล (Follow-Up and Evaluation)** เป็นขั้นตอนที่ใช้ประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ โดยมุ่งพิจารณาว่า การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ สาเหตุของความสำเร็จหรือปัญหาอยู่ที่ใด และจะสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาแผนในอนาคตได้อย่างไร การติดตามผลอย่างต่อเนื่องยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนข้อเท็จจริงเชิงระบบ และช่วยให้สามารถปรับทิศทางของการพัฒนาได้อย่างยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์

ในบริบทปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน การพัฒนาองค์การจึงมิใช่กระบวนการเชิงเส้นที่สามารถใช้รูปแบบเดิมได้ตลอดไป แต่จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ความเหมาะสมกับบริบท (Contextual Fit) และต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การในการปรับกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

#### หลักการสำคัญของการพัฒนาองค์การ

1) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned Change) ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแบบฉุกฉินหรือปฏิกิริยาเฉพาะหน้า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ออกแบบล่วงหน้า มีวัตถุประสงค์และแนวทางชัดเจน

2) ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์พฤติกรรม (Behavioral Science) เช่น การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

3) เน้นการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ส่งเสริมให้้องค์การเรียนรู้จากประสบการณ์ สะท้อนตนเอง และปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนา

4) ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ (People-Centered Process) โดยมองว่า “คนคือทรัพยากรสำคัญ” ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการยอมรับ การมีส่วนร่วม และความพร้อมของสมาชิกในองค์การ

5) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ (Participation and Collaboration) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องมาจากการมีส่วนร่วม ไม่ใช่การบังคับจากบนลงล่างอย่างเดียว

### แบบจำลองและกระบวนการพัฒนางานองค์กร

แบบจำลองและกระบวนการพัฒนางานองค์กรของ Kurt Lewin เป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยเน้นให้เข้าใจลำดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้สามารถจัดการและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบบจำลองนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Unfreezing, Changing, และ Refreezing ซึ่งสามารถอธิบายอย่างละเอียดได้ดังนี้ (Lewin, 1947)

**1) Unfreezing (การละลายพฤติกรรมเดิม)** เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้น “การสั่นคลอน” สถานะเดิม (status quo) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากร “ตื่นรู้” และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่

รายละเอียดของขั้นตอนนี้ ได้แก่

- การสร้างแรงผลักดันจากภายใน (Driving Forces) เช่น การเปิดเผยข้อมูลความล้มเหลว การแข่งขันทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย
- การลดแรงต้านทาน (Resisting Forces) โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การอธิบายเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- การสร้างความไม่พอใจต่อสถานการณ์เดิม เช่น การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อกระตุ้นความรู้สึกว่า “ต้องเปลี่ยน”

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บุคลากรเริ่มเปิดใจ ไม่ยึดติดกับพฤติกรรมหรือวิธีการเดิม และยอมรับว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

**2) Changing (การเปลี่ยนแปลง)** เมื่อบุคลากรเปิดใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ต่อไปคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือกระบวนการทำงานภายในองค์กร

กิจกรรมที่มักดำเนินการในขั้นนี้ ได้แก่

- การฝึกอบรม (Training) เพื่อให้พนักงานมีทักษะใหม่ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือระบบการทำงาน (System or Structural Change) เช่น การปรับสายงาน การจัดตั้งหน่วยงานใหม่
- การสื่อสารและสร้างพันธมิตร (Communication & Coalition Building) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- การทดลองใช้ (Pilot Testing) เพื่อปรับแต่งแนวทางก่อนนำไปใช้จริง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บุคลากรเริ่มเรียนรู้และปรับตัวกับแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงทดลองนำแนวคิดหรือกระบวนการใหม่มาใช้จริงในองค์กร

3) Refreezing (การตรึงพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคง) ขั้นตอนสุดท้ายคือการทำให้พฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติใหม่ฝังแน่นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการถอยกลับไปสู่รูปแบบเดิม

แนวทางในการตรึงพฤติกรรมใหม่ เช่น

- ระบบรางวัลและการจูงใจ (Reward Systems) เช่น การให้โบนัส การยกย่องผู้ที่ปฏิบัติตามแนวทางใหม่
- การกำหนดมาตรฐานใหม่ (New Norms & Standards) ให้พฤติกรรมใหม่นั้นกลายเป็น “สิ่งปกติ” ที่ทุกคนยึดถือ
- การประเมินผล (Performance Appraisal) เพื่อติดตามผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- การสนับสนุนจากผู้นำ (Leadership Support) ผู้นำควรเป็นแบบอย่าง และสนับสนุนให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง แนวทางหรือพฤติกรรมใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรสามารถทำได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่รู้สีกว่าต้องฝืน

แบบจำลอง 3 ขั้นตอนของ Kurt Lewin ช่วยให้เห็นภาพกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการเตรียมบุคลากรให้พร้อมเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (Changing) และตรึงพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงและยั่งยืนในองค์กร (Refreezing) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒน่องค์กรให้ทันต่อสภาพแวดล้อมและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

### 7.3.5 บทบาทของผู้นำในกระบวนการพัฒน่องค์กร

ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันและนำพาท้องค์กรให้สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้นำที่มีศักยภาพจะสามารถเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โดยทำหน้าที่หลัก ๆ ดังนี้เป็นผู้ริเริ่มและสื่อสารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

1) เป็นผู้ริเริ่มและสื่อสารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Initiator and Communicator of Change) หนึ่งในบทบาทสำคัญของผู้นำคือการตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒน่องค์กร และเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่บุคลากร ผู้นำต้องสามารถอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน สื่อสารเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในทิศทางขององค์กร การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความพร้อมในระดับบุคคลและทีม (Kotter, 1996)

2) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และนวัตกรรม (Facilitator of Learning and Innovation) การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (learning organization) และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องมีบทบาทในการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าทดลอง และกล้ายอมรับความล้มเหลวเป็นโอกาสในการพัฒนา โดยการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็น coach หรือ mentor มากกว่าการเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว (Senge, 1990)

3) สนับสนุนทรัพยากรและกำลังใจ (Provider of Resources and Motivation) การพัฒนาองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมจากผู้นำ ทั้งในด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี บุคลากร ตลอดจนเวลาและโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจแก่ทีมงาน โดยการยอมรับผลงาน การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการเปิดพื้นที่ให้เกิดการแสดงศักยภาพของบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพันและพร้อมสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

4) เป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Role Model for Desired Change) ผู้นำที่ดีต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการเห็นในองค์กร (Leading by Example) ซึ่งครอบคลุมทั้งจริยธรรม ความโปร่งใส ความกล้าหาญในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ การกระทำของผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร หากผู้นำแสดงออกถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรย่อมมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตาม การเป็นแบบอย่างจึงเป็นวิธีการสื่อสารเชิงพฤติกรรมที่ทรงพลังที่สุดในกระบวนการพัฒนาองค์กร

### 7.3.6 บทบาทของนักบริหารการพัฒนากับการพัฒนาองค์กร

การบริหารการพัฒนาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานต่าง ๆ ที่มีระบบและกลไกในการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ให้มีสมรรถนะ (Capabilities) และความสามารถในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีหน้าที่กระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานภายใต้แนวทางและกรอบการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหาร เช่น การให้รางวัล การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และการกำกับดูแลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารการพัฒนาที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) บทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาความรู้ (Specialization Knowledge) นักบริหารควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทางสังคมในทุกมิติ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ

สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขางานเฉพาะด้าน เพื่อสามารถวิเคราะห์ วินิจฉัย วางแผน และประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) นักบริหารการพัฒนาเปรียบเสมือนผู้ขับเคลื่อนสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสม โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

- การวินิจฉัยปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง
- การประเมินแรงจูงใจและศักยภาพในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- การเสนอเป้าหมายที่เหมาะสมแก่สังคม
- การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
- การสร้างความร่วมมือภายในองค์การ
- การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีภาวะผู้นำ
- การเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- การส่งเสริมทักษะและองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

3) บทบาทการเป็นผู้นำความทันสมัย (Modernizer) นักบริหารควรเป็นผู้ส่งเสริมค่านิยมแห่งความทันสมัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน โดยมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ

- เป็นผู้จัดระบบทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา
- เป็นผู้เชื่อมโยงกลุ่มคนจากต่างช่วงวัยและแนวคิด เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในองค์การ
- เป็นผู้ควบคุมกลไกการใช้อำนาจให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารและการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ นักบริหารการพัฒนายังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง รวมถึงการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ท้ายที่สุด บทบาทของนักบริหารการพัฒนาในการพัฒนาองค์การนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการองค์การ และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 7.4 ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ หรือ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) คือ แนวคิดการบริหารที่เน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และใช้เป้าหมายนั้นเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร โดยเน้นความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลที่อิงจากความสำเร็จของเป้าหมายที่ตกลงกันได้

Peter F. Drucker นักเศรษฐศาสตร์และนักคิดด้านการบริหารจัดการชาวอเมริกัน ได้เสนอแนวคิด MBO ไว้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1950 โดยมองว่า “องค์กรควรขับเคลื่อนจากบนลงล่างผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละระดับสามารถมีส่วนร่วมในการบรรลุผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ”

MBO มีจุดเด่นที่แตกต่างจากระบบการบริหารแบบเดิม คือการให้อำนาจในการตัดสินใจบางส่วนแก่พนักงาน โดยพนักงานจะเป็นผู้เลือกวิธีการบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และแรงจูงใจในการทำงาน

### 7.4.1 หลักการสำคัญของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์

การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ มีโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Joint Goal Setting) การเริ่มต้นของ MBO คือกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ไม่ใช่การกำหนดจากเบื้องบนเพียงฝ่ายเดียว เป้าหมายที่กำหนดต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) มีความท้าทายพอสมควร (Challenging) แต่สามารถบรรลุได้จริง (Achievable)

ประเด็นสำคัญในขั้นตอนนี้ ได้แก่

- เป้าหมายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- บุคลากรต้องเข้าใจเป้าหมายของตนเองและเห็นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์กร
- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ตัวอย่าง ในหน่วยงานการขาย ผู้บริหารอาจตั้งเป้าหมายได้รวมของแผนกไว้ที่ 10 ล้านบาทภายใน 1 ปี จากนั้นร่วมกับพนักงานแต่ละคนกำหนดเป้าหมายรายบุคคล เช่น พนักงาน A ต้องทำยอดขาย 2 ล้านบาท เป็นต้น

**2) การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Planning)** เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องระบุขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการ เครื่องมือ ทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน

องค์ประกอบของการวางแผนที่ดี

- ระบุภารกิจและหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน
- จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี หรือบุคลากร สนับสนุน
- มีการกำหนดช่วงเวลาตรวจสอบและประเมินระหว่างทาง

ตัวอย่าง หากเป้าหมายคือเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ ทีมการตลาดอาจวางแผนผลิตวิดีโอ โพรโมชันรายเดือน ปรับปรุงเว็บไซต์ และวางงบประมาณรายไตรมาส

**3) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Performance Monitoring)** การติดตามผล เป็นหัวใจสำคัญของ MBO เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนับสนุนการทำงานได้ทันที่ ผู้นำควรมีระบบติดตามความก้าวหน้า ที่โปร่งใสและสม่ำเสมอ เช่น การประชุมรายเดือน รายงานความคืบหน้า หรือระบบ Dashboard

สิ่งที่ควรดำเนินการในขั้นตอนนี้

- ให้ feedback อย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาและเสริมแรงจูงใจ
- ประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้เป้าหมายไม่สำเร็จ
- สนับสนุนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์

ตัวอย่าง หากทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์กำลังล่าช้า ผู้บริหารสามารถจัดประชุมเพื่อติดตามสาเหตุ ปรับ timeline หรือเพิ่มทรัพยากรช่วยเหลือ

4) การประเมินผลงานและให้รางวัล (Performance Evaluation and Rewards) เมื่อสิ้นสุดรอบการทำงาน (เช่น รายไตรมาสหรือรายปี) จะมีการประเมินผลงานตามระดับความสำเร็จของเป้าหมายที่ตกลงไว้ และมีการ ให้รางวัลตามผลงาน (Merit-based Rewards) เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในขั้นตอนนี้ ได้แก่

- ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการประเมิน
- เชื่อมโยงผลประเมินกับระบบรางวัล เช่น โบนัส การขึ้นเงินเดือน หรือการพัฒนาอาชีพ
- แจกผลการประเมินอย่างโปร่งใสและให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์

ตัวอย่าง หากพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายที่ตั้งไว้ 120% อาจได้รับโบนัสพิเศษ พร้อมทั้งพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือส่งเข้าร่วมอบรมภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ประการของ MBO สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นระบบและความมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างความชัดเจน ความโปร่งใส และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

#### 7.4.2 ขั้นตอนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO)

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน ซึ่งมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้ทุกระดับในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั่วไปแนวทาง MBO ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ (Drucker, 1954)

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objective Setting) ในขั้นตอนแรก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนด “เป้าหมายหลักขององค์กร” ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์นี้ควรครอบคลุมถึง

- วิสัยทัศน์ (Vision) สิ่งที่องค์กรต้องการเป็นในระยะยาว
- พันธกิจ (Mission) สิ่งที่องค์กรยึดถือและดำเนินการเป็นประจำ
- เป้าหมายระยะสั้นและระยะกลาง ตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ เช่น ยอดขาย รายได้ จำนวนลูกค้า ฯลฯ

ตัวอย่าง องค์การเทคโนโลยีอาจตั้งเป้าหมายว่า “ภายใน 3 ปี จะเป็นผู้นำด้านซอฟต์แวร์การศึกษาในภูมิภาคอาเซียน”

2) การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายรายบุคคล (Cascading Goals and Individual Alignment) เมื่อได้วัตถุประสงค์ระดับองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการ แปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้สอดคล้องในระดับแผนกและระดับบุคคล โดยใช้หลักการ SMART ซึ่งได้แก่

- Specific – ชัดเจน
- Measurable – วัดผลได้
- Achievable – ทำได้จริง
- Relevant – เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลัก
- Time-bound – มีกรอบเวลา

การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลมักมาจากการพูดคุยร่วมกันระหว่างผู้จัดการและพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานเข้าใจว่าเป้าหมายของตนจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลได้อย่างไร

ตัวอย่าง หากองค์กรมีเป้าหมายเพิ่มลูกค้า 30% ในปีนี้ พนักงานฝ่ายขายอาจมีเป้าหมายเฉพาะคือ “ปิดการขายกับลูกค้าใหม่อย่างน้อย 25 รายในไตรมาสที่ 3”

3) การติดตามผลและวัดความก้าวหน้า (Monitoring Performance and Progress) แม้ว่า MBO จะให้อิสระแก่พนักงานในการเลือกวิธีการทำงาน แต่ผู้บริหารจะต้องมี ระบบติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมประจำเดือน การใช้ซอฟต์แวร์บริหารโครงการ และการกำหนด Key Performance Indicators (KPIs) การติดตามจะช่วยให้เห็นว่าเป้าหมายใดที่กำลังบรรลุได้ดี เป้าหมายใดล่าช้า หรือเกิดอุปสรรคใด ซึ่งช่วยให้สามารถวางมาตรการปรับปรุงได้ทันที่

ตัวอย่าง ใช้ระบบ Google Sheets หรือ Asana ติดตามสถานะของงาน พร้อมอัปเดตความก้าวหน้าและรายงานอัตโนมัติ

4) การให้ข้อเสนอแนะและแรงบันดาลใจ (Providing Feedback and Motivation) ข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและเสริมแรงจูงใจให้พนักงาน การให้ ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้า แต่ยังเปิดโอกาสในการปรับปรุงพฤติกรรมหรือกลยุทธ์การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักการที่ดีในการให้ Feedback ได้แก่

- เป็นรายบุคคล และเฉพาะเจาะจง
- ให้ทั้งข้อดีและข้อปรับปรุง
- มีความถี่เหมาะสม เช่น รายเดือนหรือรายไตรมาส

ประโยชน์ของการให้ Feedback

- พนักงานรับรู้บทบาทของตนในการสนับสนุนองค์กร
- เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
- ลดความตึงเครียดและเพิ่มแรงบันดาลใจในการพัฒนา

5) การประเมินผลงานและให้รางวัล (Performance Review and Rewards) หลังจากรอบระยะเวลาที่กำหนด (มักเป็นรายปี) จะมีการประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายแต่ละคน และพิจารณา รางวัล หรือสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมตามระดับความสำเร็จ รางวัลอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โบนัสประจำปี การเลื่อนตำแหน่งหรือบทบาทความรับผิดชอบ วันลาพักผ่อนเพิ่มเติม และการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรางวัลที่เหมาะสมจะเสริมแรงจิตใจภายในและภายนอก ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ และพร้อมจะทุ่มเทในรอบถัดไป

สรุปได้ว่า แนวทาง MBO เป็นระบบบริหารที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงวิสัยทัศน์ระดับสูงไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคล สร้างระบบติดตาม วัดผล และเสริมแรงจิตใจ และสนับสนุนการเติบโตของทั้งองค์กรและพนักงานอย่างยั่งยืน ดังนั้น MBO จึงถือเป็นหนึ่งในแนวทางการบริหารที่ผสมผสาน “ผลลัพธ์” และ “ความผูกพัน” ได้อย่างสมดุล

#### 7.4.3 ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO)

##### ข้อดีของ MBO

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ถือเป็นแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากส่งเสริมการมีส่วนร่วม การวัดผลที่เป็นรูปธรรม และความรับผิดชอบเฉพาะตัวของบุคลากรในองค์กร โดยข้อดีหลักของระบบ MBO ได้แก่

1) ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพนักงาน พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อผลงาน

2) มุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน การทำงานภายใต้ระบบ MBO ช่วยให้ทุกคนมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยแต่ละคนเข้าใจว่าหน้าที่ของตนมีส่วนในการผลักดันความสำเร็จโดยรวมขององค์กรอย่างไร

3) เพิ่มประสิทธิผลของงานโดยรวม ด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนในระดับบุคคล พนักงานจะตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทตนเองมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทุ่มเทและเพิ่มผลผลิต (productivity) ของทีม

4) สร้างแรงจูงใจและโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ระบบนี้เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นได้รับการยอมรับ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล หรือการมอบหมายภารกิจที่สำคัญ

5) ช่วยจัดการความคาดหวังภายในทีม เนื่องจากแต่ละคนมีบทบาทที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การประสานงานจึงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสับสนเกี่ยวกับหน้าที่ของตนเองและของผู้อื่น

6) เอื้อต่อการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป้าหมายใน MBO มักมีลักษณะที่วัดผลได้ ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามความคืบหน้า ประเมินผลงาน และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

### ข้อจำกัดของ MBO

แม้ว่า MBO จะเป็นแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในบางบริบท โดยเฉพาะหากนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงความยืดหยุ่นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

1) แรงกดดันในการบรรลุเป้าหมายสูงเกินไป การตั้งเป้าหมายให้ต้องบรรลุ 100% อย่างเคร่งครัด อาจก่อให้เกิดความเครียด ความวิตก และบรรยากาศการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์

2) โฟกัสเฉพาะผลลัพธ์เชิงตัวเลข มากกว่าภาพรวม พนักงานอาจมุ่งมั่นแต่การบรรลุเป้าหมายเฉพาะด้าน เช่น ยอดขาย หรือผลตอบแทน จนละเลยคุณภาพงาน ความคิดสร้างสรรค์ หรือความร่วมมือระหว่างทีม

3) กระบวนการกำหนดเป้าหมายจากบนลงล่าง (Top-down) หากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายโดยไม่มี การรับฟังความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมจากพนักงาน เป้าหมายอาจไม่สะท้อนความเป็นจริงและทำให้ขาดแรงจูงใจ

4) การตั้งเป้าหมายแบบ “ปลอดภัย” เพื่อหวังผลตอบแทน ในบางกรณี พนักงานอาจตั้งเป้าหมายในระดับที่สามารถบรรลุได้ง่าย เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับโบนัสหรือผลตอบแทน ซึ่งทำให้ขาดความท้าทายและการพัฒนา

5) ขาดความโปร่งใสในกระบวนการ เมื่อการตกลงเป้าหมายเกิดขึ้นเฉพาะระหว่างผู้จัดการกับพนักงานรายบุคคล อาจทำให้สมาชิกทีมคนอื่นไม่ทราบแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ส่งผลต่อการทำงานแบบประสานทีม

6) ขาดความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนระหว่างทาง เนื่องจาก MBO มักใช้กรอบเวลานาน เช่น รายปี และต้องอาศัยการประชุมและการประสานงานจำนวนมาก การปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามสถานการณ์จึงทำได้ยาก

สรุปได้ว่า MBO เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยใช้การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสำเร็จของ MBO ขึ้นอยู่กับความโปร่งใสในการสื่อสาร ความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และการใช้ระบบรางวัลที่เหมาะสมเพื่อเสริมแรงจิตใจ แม้ว่า MBO จะเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านการกำหนดเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลอย่างมีระบบ แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องพิจารณา ความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ความสามารถในการสื่อสาร ความร่วมมือในทีม และระดับความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สมดุลระหว่าง “เป้าหมายเชิงผลลัพธ์” กับ “คุณค่าการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน”

## 7.5 ทฤษฎี Deming Cycle (วงจรร PDCA)

แนวคิดวงจรรเดมมิง หรือที่รู้จักกันในชื่อ วงจรร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และพัฒนาได้ตลอดเวลา

### 7.5.1 ความเป็นมาและการพัฒนาการของแนวคิด

Edwards Deming นักสถิติและนักวิชาการด้านคุณภาพชาวอเมริกัน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่แนวคิดนี้ โดยได้นำแนวคิดเบื้องต้นจาก Walter A. Shewhart มาใช้พัฒนาเป็นวงจรร PDCA และเผยแพร่สู่ภาคอุตสาหกรรมญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนกลายเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารคุณภาพในระดับองค์กร (Deming, 1986)

ตามที่ Bank (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 89-91) ได้กล่าวไว้ เดมมิงเป็นผู้ริเริ่มเสนอว่า "คุณภาพ" ไม่ใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบ (Inspection) เท่านั้น แต่เป็น ความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนา

### 7.5.2 องค์ประกอบของวงจร PDCA

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ (ยุทธนา เกื้อกุล, 2560)

**1) การวางแผน (Plan)** ขั้นตอนการวางแผนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหาร โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร การวางแผนที่ดีควรครอบคลุมทั้งแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ

การกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์เปรียบเทียบไว้ในแผนจะช่วยให้สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ง่ายขึ้น ผู้บริหารควรใช้ประสบการณ์ ความรู้ และข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมการให้พร้อมต่อความผันผวนในอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอก

การวางแผนที่เป็นระบบจึงถือเป็นหัวใจของการบริหาร ที่จะช่วยให้การดำเนินงานในทุกมิติขององค์กรมีทิศทาง มีความต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน

**2) การปฏิบัติ (Do)** เมื่อมีแผนที่ชัดเจน ขั้นตอนต่อมาคือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้ ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับลักษณะงาน เงื่อนไข และบริบทแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ในกรณีที่เป็นการดำเนินงานใหม่หรือมีความซับซ้อน อาจจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือทดลองปฏิบัติ ก่อน การแบ่งงานและความรับผิดชอบควรสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพสูงสุดของทีมงาน

ผู้ปฏิบัติงานควรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน พร้อมทั้งช่วยเหลืองานของผู้อื่นในองค์กรตามความเหมาะสม โดยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภารกิจหลัก การมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร จะช่วยให้เกิดความร่วมมือที่เข้มแข็งและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3) การตรวจสอบ (Check)** หลังจากการปฏิบัติงาน การตรวจสอบเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทในการประเมินความสำเร็จของกระบวนการ โดยจะพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐาน และแผนที่วางไว้หรือไม่ การตรวจสอบควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาตั้งแต่ต้นทางของกระบวนการจนถึงผลลัพธ์สุดท้าย

ผู้นำองค์กรควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน เพื่อให้การตรวจสอบมีความน่าเชื่อถือ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงงานในรอบถัดไป หากพบข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนในกระบวนการ ก็ควรมีการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง และเตรียมแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

**4) การปรับปรุง (Act)** ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำผลจากการตรวจสอบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขเฉพาะหน้า หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ

ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะช่วยให้การวางแผนในรอบถัดไปมีความสมบูรณ์และแม่นยำมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จึงถือเป็นหัวใจของการพัฒนางานองค์กรที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาซึ่งต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกความรู้และเทคโนโลยีตลอดเวลา

การบริหารงานตามวงจร PDCA เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานที่เป็นขั้นตอน เชื่อถือได้ และช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ วงจร PDCA เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และการพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) ที่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล นอกจากนี้ ในแต่ละองค์กรอาจมีหลายวงจร PDCA ทำงานซ้อนกัน โดยมีเป้าหมายร่วมคือการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นจริงอย่างเป็นรูปธรรม

### 7.5.3 การประยุกต์ใช้ PDCA ในการปรับปรุงคุณภาพและนวัตกรรมองค์กร

แนวทาง PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการจัดการที่สำคัญซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร (Continuous Improvement: CI) โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค (Linderman et al., 2003) การประยุกต์ใช้ PDCA จึงไม่เพียงจำกัดอยู่ในกระบวนการผลิตหรือคุณภาพสินค้าเท่านั้น หากแต่สามารถใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมองค์กรในทุกระดับ

#### 1) ขั้นตอน Plan: การวางแผนพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรม

ขั้นตอนแรกของ PDCA มุ่งเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน เพื่อระบุปัญหา จุดอ่อน หรือความต้องการพัฒนา โดยเฉพาะในด้านคุณภาพและนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า การวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี หรือการประเมินศักยภาพภายใน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถประเมินผลความก้าวหน้าได้ (Oakland, 2014)

#### 2) ขั้นตอน Do: การดำเนินการตามแผนที่วางไว้

ในขั้นตอนนี้ องค์กรดำเนินการทดลองปรับปรุงหรือพัฒนานวัตกรรมตามแผนที่วางไว้ อาจเริ่มจากโครงการนำร่องขนาดเล็ก (Pilot Project) เพื่อประเมินผลกระทบเบื้องต้น และลดความเสี่ยงก่อนการขยายผลเต็มรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิต หรือการออกแบบบริการใหม่ที่

ตอบสนองผู้ใช้มากขึ้น โดยอาจใช้ทีมงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบนวัตกรรม (Cross-functional Collaboration)

### 3) ขั้นตอน Check: การตรวจสอบและประเมินผล

หลังจากดำเนินการแล้ว องค์กรจะต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยอาศัยเครื่องมือวิเคราะห์ เช่น Root Cause Analysis, SWOT หรือ Balanced Scorecard ซึ่งการวิเคราะห์นี้ไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เพื่อสะท้อนบทเรียนและถอดแบบแผนที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 4) ขั้นตอน Act: การปรับปรุงและยกระดับคุณภาพ

ขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปบทเรียนจากการทดลองและนำไปปรับใช้จริงในองค์กร โดยอาจมีการจัดทำมาตรฐานใหม่ (Standard Operating Procedures) หรือปรับนโยบายให้รองรับแนวทางใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม การกระทำในขั้นตอนนี้ยังรวมถึงการเสริมแรงจูงใจ การจัดการความรู้ และการวางแผนสำหรับรอบการพัฒนาต่อไป (Kaizen Process)

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้ PDCA เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมทั้งการปรับปรุงคุณภาพและการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ โดยหัวใจสำคัญของกระบวนการนี้อยู่ที่ “การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Improvement)” ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

## 7.5.4 ความสัมพันธ์ของ PDCA กับการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) และ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO)

ในกระบวนการบริหารจัดการยุคใหม่ การบูรณาการแนวคิดและเครื่องมือบริหารต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Sustainable Organizational Development) ในบทนี้จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวทาง PDCA (Plan-Do-Check-Act), แนวคิด การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) และ การบริหารโดยใช้เป้าหมาย (Management by Objectives: MBO) ซึ่งแม้จะแตกต่างกันในจุดมุ่งเน้น แต่ล้วนเป็นกลไกเสริมกันอย่างมีนัยสำคัญในการบริหารยุคใหม่

### 1) ความสัมพันธ์ระหว่าง PDCA กับ Organization Development (OD)

การพัฒนาองค์การ (OD) เป็นกระบวนการที่ใช้การวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และพฤติกรรมภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (French & Bell, 1999)

- แนวทาง PDCA สนับสนุน OD ในฐานะ “เครื่องมือกระบวนการ” ที่ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ขั้นตอน Plan สอดคล้องกับการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือโครงสร้างขององค์กร
- ขั้นตอน Do ตรงกับการทดลองหรือดำเนินโครงการนำร่องตามแนวทาง OD
- ขั้นตอน Check และ Act สนับสนุนการประเมินผลและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ระยะยาว

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง OD มักจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่ง PDCA เป็นวงจรที่สร้างวัฒนธรรม “เรียนรู้-ลองผิดลองถูก-ปรับปรุง” ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมและระบบงาน

## 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง PDCA กับ MBO

MBO หรือ Management by Objectives เป็นแนวคิดของ Peter Drucker (1954) ที่เน้นการบริหารจัดการโดยยึด “เป้าหมายร่วม” เป็นแกนกลาง ซึ่งใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร ทีม และบุคคล โดยมีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วม การติดตามผล และการประเมินผล

- **Plan** ใน PDCA ตรงกับการตั้งเป้าหมายร่วมกันใน MBO ซึ่งต้องอิงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
- **Do** คือการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน
- **Check** ตรงกับการประเมินผลตามตัวชี้วัด (KPI) และการวัดผลความสำเร็จของเป้าหมาย
- **Act** เป็นการนำบทเรียนมาใช้ปรับปรุงรอบต่อไป ซึ่ง MBO เองก็มีวงจรลักษณะนี้ในลักษณะ Review & Reset Objectives

PDCA จึงทำหน้าที่เป็น "กระบวนการดำเนินการ" ของ MBO ในเชิงปฏิบัติ ช่วยให้การบริหารโดยใช้เป้าหมายไม่หยุดอยู่ที่การวางแผน แต่สามารถนำไปสู่การควบคุม ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

## 3) การบูรณาการ PDCA, OD และ MBO เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ องค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้ทันเวลาที่ จำเป็นต้องบูรณาการทั้ง 3 แนวคิดร่วมกัน

ตารางที่ 7.4 การบูรณาการ PDCA, OD และ MBO เพื่อการพัฒนอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบ	จุดเน้น	ความสัมพันธ์กับ PDCA
OD	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ระบบ และวัฒนธรรม	ใช้ PDCA เป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและวัดผลได้
MBO	การบริหารโดยยึดเป้าหมายร่วม	ใช้ PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและควบคุมตามเป้าหมาย
PDCA	วงจรการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุง	เป็นแกนกลางที่เชื่อม OD และ MBO ให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

การเชื่อมโยงแนวคิด PDCA, OD และ MBO เป็นการผสมผสานพลังของ “กลยุทธ์การบริหาร” (MBO), “กระบวนการพัฒน่องค์การ” (OD) และ “เครื่องมือการจัดการคุณภาพ” (PDCA) เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มความเป็นระบบในการบริหารงาน แต่ยังช่วยให้การปรับปรุงองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งความไม่แน่นอน

## 7.6 การประยุกต์แนวคิดร่วมกันเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรไม่สามารถอาศัยเพียงแนวคิดหรือเครื่องมือบริหารแบบใดแบบหนึ่งเพียงลำพังได้อีกต่อไป ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดทางการบริหารหลายด้านเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความยืดหยุ่น ความยั่งยืน และศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการประยุกต์ร่วมกันของ แนวคิด PDCA (Plan-Do-Check-Act), แนวคิดการพัฒน่องค์การ (OD), และ แนวคิดการบริหารโดยใช้เป้าหมาย (MBO) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับคุณภาพและความเป็นเลิศขององค์กรในทุกมิติ

### 7.6.1 การประสานแนวคิดเพื่อการวางแผนที่แม่นยำและมีเป้าหมาย (Strategic Planning Integration)

การนำแนวคิด MBO มาร่วมกับขั้นตอน Plan ของวงจร PDCA ช่วยให้การวางแผนมีความชัดเจนในเชิงเป้าหมาย (Goal-Oriented) โดยมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่สามารถวัดผลได้ (Measurable) และมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ขณะเดียวกัน OD จะช่วยเสริมให้กระบวนการวางแผนคำนึงถึงพลวัตขององค์กรและความพร้อมของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้แผนงานสามารถตอบโจทย์ได้ทั้งเชิงกลยุทธ์และเชิงพฤติกรรม

การวางแผนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการในทุกระดับ เพราะแผนที่ดีไม่เพียงชี้นำทิศทางขององค์กร แต่ยังเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร กำกับการทำงาน และใช้ประเมิน

ความสำเร็จ การวางแผนในโลกปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีความ มั่นยำ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และตอบสนอง ต่อความเปลี่ยนแปลง อย่างมีพลวัต ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการประสานแนวคิดจาก MBO (Management by Objectives), PDCA และ OD (Organization Development)

### การประสาน MBO กับขั้นตอน Plan ของ PDCA

1) แนวคิด MBO (Management by Objectives) ซึ่งพัฒนาโดย Peter Drucker เน้นการบริหารจัดการที่ยึดตาม “เป้าหมายร่วม” ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัดผลได้ มีกรอบเวลา และสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ

2) เมื่อนำ MBO มารวมกับขั้นตอน Plan ในวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งพัฒนาโดย W. Edwards Deming จะช่วยให้กระบวนการวางแผนมีความ เป็นระบบ (Systematic) และ มุ่งเน้น ผลลัพธ์ (Goal-Oriented) มากยิ่งขึ้น โดย

- เป้าหมาย (Objectives) จะต้องชัดเจนและสอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของ องค์การ
- วัตถุประสงค์จะถูก ถอดรหัสเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างเป็นรูปธรรม
- เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ทำให้แผนมี ความ เป็นเจ้าของ (Ownership)

### บทบาทของ OD ในกระบวนการวางแผน

แนวคิด การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เข้ามาเสริมให้แผนงานที่วางไว้ไม่ได้เป็นเพียงแค่ออกสารหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหาร แต่เป็นแผนที่สะท้อน ความเข้าใจในพฤติกรรมของ องค์การ และศักยภาพของบุคลากร โดย OD ช่วยเพิ่มมิติด้าน “มนุษย์” ในการวางแผน ดังนี้:

- การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ แรงจูงใจของบุคลากร
- การออกแบบโครงสร้างแผนที่ เปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการเติบโตของ พนักงาน
- การใช้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมและการวิเคราะห์เชิงระบบในการกำหนดวิธีการขับเคลื่อนแผนให้ ได้ผลจริง

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จริง

กรณีศึกษา: หน่วยงานรัฐระดับกรม ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชนภายใน 6 เดือน

- ใช้ MBO กำหนดเป้าหมายว่า “ลดเวลารอคอยของประชาชนจาก 45 นาที เหลือไม่เกิน 30 นาที”
- ใช้ Plan ของ PDCA วิเคราะห์กระบวนการให้บริการเดิม พร้อมออกแบบแผนพัฒนาที่มี Timeline ชัดเจน
- ใช้ OD สำนวจความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร และปรับโครงสร้างหน้าที่ เพื่อความคล่องตัว

การวางแผนที่แม่นยำและมีเป้าหมายไม่สามารถอาศัยเครื่องมือทางเทคนิคเพียงลำพังได้อีกต่อไป ต้องอาศัยการผสมผสานทั้งแนวคิดด้านกลยุทธ์ (MBO), ระบบกระบวนการ (PDCA) และพลวัตองค์การ (OD) เข้าด้วยกันอย่างมีดุลยภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมาย สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้จริงและเกิดผลในระยะยาว

### 7.6.2 การดำเนินการที่เป็นระบบและสร้างการมีส่วนร่วม (Collaborative Implementation)

ในยุคที่องค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน การ “ลงมือปฏิบัติ” (Do) จึงไม่ใช่เพียงการทำตามแผนงานเชิงกลไกเท่านั้น แต่ต้องเป็นกระบวนการที่มีระบบ และ เปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม อย่างแท้จริง การดำเนินการที่ดีต้องสร้างทั้ง “ความถูกต้องตามแผน” และ “ความยอมรับร่วมจากคนในระบบ” เพื่อสร้างพลังร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

#### การเชื่อมโยงแนวคิด OD กับขั้นตอน Do ของ PDCA

ในขั้นตอน Do ของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ แนวคิด การพัฒน่องค์การ (Organization Development: OD) มีบทบาทสำคัญในการทำให้กระบวนการนี้ เน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลาง (People-Centered Approach) โดย OD เน้นว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ก็ต่อเมื่อคนในองค์การ “เข้าใจ ยอมรับ และมีส่วนร่วม” กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

#### จุดเน้นของ OD ที่เสริมกระบวนการ Do ได้แก่

- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity Building) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ผ่านการฝึกอบรม การโค้ช หรือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral Change) ใช้กิจกรรมที่ช่วยสะท้อนความคิดทัศนคติ และพฤติกรรม เพื่อปรับวิธีการทำงานให้เหมาะกับเป้าหมายขององค์การ
- การมีส่วนร่วม (Participation) เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็น มีบทบาทในการตัดสินใจบางขั้นตอน และมีโอกาสเป็นเจ้าของแผนงาน

### การประยุกต์แนวคิด MBO เพื่อกำกับเป้าหมายการดำเนินงาน

ขณะเดียวกัน แนวคิด MBO (Management by Objectives) ทำหน้าที่เป็น “กรอบวัตถุประสงค์” ที่ช่วยกำกับให้การดำเนินงาน ไม่หลุดจากเป้าหมายหลัก (Goal-Focused Execution) ซึ่งช่วยเสริมจุดแข็งให้กับ OD ดังนี้:

- กำหนด เป้าหมายร่วม (Shared Objectives) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ
- ใช้ ตัวชี้วัด (KPIs) ในการประเมินผลระหว่างดำเนินงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนในผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ใช้การ ประเมินผลระยะสั้น (Milestone Reviews) เพื่อสะท้อนความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแนวทางได้ทันสถานการณ์

กรณีศึกษา: โรงพยาบาลแห่งหนึ่งต้องการปรับปรุงขั้นตอนการรับผู้ป่วยให้รวดเร็วขึ้น

- ฝ่ายบริหารใช้ MBO ร่วมกำหนดเป้าหมายกับเจ้าหน้าที่เวรเปลและพยาบาล เช่น “ลดเวลารอจาก 20 นาที เหลือ 10 นาที ภายใน 2 เดือน”
- ใช้ OD ในการเชิญเจ้าหน้าที่ทุกแผนกที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมออกแบบแนวทางใหม่
- ใช้ Do ใน PDCA ดำเนินการทดลองแนวทางใหม่ พร้อมเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการที่เป็นระบบและสร้างการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อใช้ PDCA เป็นกรอบการจัดการที่มีโครงสร้างชัดเจน เสริมด้วย OD เพื่อให้เกิดการยอมรับและขับเคลื่อนโดยบุคลากรทุกระดับ และใช้ MBO ในการกำกับทิศทางไม่ให้เบี่ยงเบนจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

องค์กรที่สามารถประสานแนวคิดเหล่านี้ได้จะไม่เพียงสามารถ “ทำงานตามแผน” แต่จะสามารถ “ร่วมกันสร้างคุณค่า” และ “ยกระดับประสิทธิภาพ” อย่างยั่งยืนในทุกระดับของการดำเนินการ

### 7.6.3 การประเมินและตรวจสอบที่อิงจากพฤติกรรมและผลลัพธ์ (Behavioral-Based Evaluation)

ขั้นตอน Check ในวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นหัวใจสำคัญในการ สะท้อนผลการดำเนินงาน ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ทั้งในเชิง ผลลัพธ์ (Outcomes) และ พฤติกรรมของบุคลากร (Behavioral Changes) ซึ่งสองมิตินี้ต้องถูกประเมินควบคู่กันไป เพื่อให้เข้าใจอย่างรอบด้านว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงานเกิดจากอะไร และจะปรับปรุงต่อไปอย่างไร

การใช้หลัก MBO ในการเทียบผลลัพธ์ด้วย KPI

แนวคิด MBO (Management by Objectives) ช่วยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น ทำให้ในขั้นตอน Check องค์กรสามารถนำเป้าหมายเหล่านี้มา วัดผลด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่เป็นรูปธรรม เช่น:

- ระยะเวลาการดำเนินงาน
- ปริมาณงานที่ผลิตได้
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- อัตราความผิดพลาด ฯลฯ

การใช้ KPI ทำให้เกิดความโปร่งใสในผลการดำเนินงาน และสามารถ วิเคราะห์ความเบี่ยงเบน (Gap Analysis) ได้อย่างแม่นยำ

#### การประเมิน “พฤติกรรม” ด้วยแนวคิด OD

ในขณะที่ MBO มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณ แนวคิด Organization Development (OD) ช่วยให้ องค์กรไม่ละเลย กระบวนการภายใน โดยเฉพาะ พฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่ ส่งผลต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างพฤติกรรมที่ควรประเมิน ได้แก่

- ระดับความร่วมมือของทีม (Team Collaboration): วัดจากการมีส่วนร่วมในการประชุม การช่วยเหลือกันระหว่างแผนก หรือการแลกเปลี่ยนความรู้
- การเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Receptiveness): สังเกตได้จากความกระตือรือร้น ในการทดลองวิธีใหม่ การไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ทักษะคติต่องานและองค์กร (Work Attitude): เช่น ความภูมิใจในการทำงาน ความเชื่อมั่นใน ผู้นำ หรือความมุ่งมั่นต่อภารกิจขององค์กร

การประเมินในลักษณะนี้สามารถใช้ เครื่องมือเชิงพฤติกรรม ได้ เช่น แบบสำรวจทัศนคติ แบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) การสังเกตโดยผู้บริหาร หรือแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group)

การประเมินผลที่ดีจึงไม่ควรพึ่งพาเฉพาะ ตัวเลขและกราฟ KPI เท่านั้น แต่ควรใช้ กรอบพฤติกรรม (Behavioral Framework) จาก OD ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เข้าใจว่าพนักงานมี พฤติกรรมเอื้อ ต่อความสำเร็จ หรือไม่ ตัวอย่างการประสานแนวคิด

- ใช้ MBO เพื่อตรวจสอบว่า “เป้าหมายเชิงกลยุทธ์” สำเร็จหรือไม่

- ใช้ OD เพื่อตรวจสอบว่า “กระบวนการภายในและพฤติกรรมบุคลากร” สนับสนุนการดำเนินงานหรือเป็นอุปสรรค

การบูรณาการทั้งสองแนวคิดจะช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่วัด “ทำได้” แต่ยังวัดว่า “ทำอย่างไร” ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์กร

กรณีศึกษา: องค์กรด้านโลจิสติกส์ต้องการประเมินผลโครงการปรับกระบวนการขนส่งให้เร็วขึ้น

- ด้าน MBO ใช้ KPI วัดเวลาจัดส่งเฉลี่ยก่อน-หลังการปรับปรุง
- ด้าน OD ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความร่วมมือของพนักงานคลังสินค้าและทีมขับรถ
- ด้าน PDCA นำผลทั้งสองด้านเข้าสู่การประชุมวิเคราะห์ แล้วกำหนดแผนปรับปรุงระยะถัดไป

การประเมินผลในขั้นตอน Check ของ PDCA ควรบูรณาการทั้งแนวคิด MBO และ OD เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จเชิงเป้าหมาย (ผลลัพธ์) วิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (กระบวนการ) วางแผนปรับปรุงได้อย่างแม่นยำและครอบคลุมทุกมิติ โดยแนวทางนี้จะทำให้องค์กรไม่เพียงรับรู้ “เป้าหมายบรรลุหรือไม่” แต่ยังเข้าใจว่า “บุคลากรพร้อมแค่ไหน” ในการยกระดับผลลัพธ์และประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

#### 7.6.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Continuous Improvement & Cultural Embedding)

ขั้นตอน Act ในวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นมากกว่าการแก้ไขปัญหหรือปรับเปลี่ยนเฉพาะจุด แต่คือ “การต่อยอดการเรียนรู้” จากผลการดำเนินการ เพื่อยกระดับการบริหารและฝังรากแนวปฏิบัติใหม่ลงใน วัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดความยั่งยืน

Act ไม่ใช่การปิดจบวงจร แต่คือ จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้รอบถัดไป ที่ผลักดันให้เกิด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การปรับตัวอย่างเป็นระบบ

##### การเรียนรู้จากผลลัพธ์และฝังพฤติกรรมใหม่ (OD Perspective)

จากมุมมองของ Organization Development (OD) การดำเนินการในขั้นตอน Act ควรเน้น การสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมใหม่ที่ สนับสนุนเป้าหมายองค์กร

แนวคิดหลักของ OD ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- การสะท้อนตนเอง (Reflective Practice): บุคลากรได้รับโอกาสทบทวนสิ่งที่ทำไป และเข้าใจบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลว
- การปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ (Planned Change): พฤติกรรมใหม่ควรได้รับการเสริมแรงและตรึงให้มั่นคง เช่น ผ่านการปรับระบบประเมินผล รางวัล และการสนับสนุนจากผู้นำ
- การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Culture for Change): เช่น วัฒนธรรมของการเปิดรับความคิดใหม่ การสนับสนุนการทดลอง และไม่ลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการเรียนรู้

ในบริบทของ Management by Objectives (MBO) การทบทวนเป้าหมาย (Review Objectives) เป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินว่ายังสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หรือไม่ เช่น มีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลง ข้อจำกัดหรือโอกาสใหม่ทางเศรษฐกิจ-สังคม หากพบว่าเป้าหมายเดิมเริ่ม “ล้าสมัย” หรือไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป การปรับเปลี่ยนเป้าหมายโดยอิงบริบทและการเรียนรู้จากรอบที่ผ่านมา คือกลไกสำคัญของการ ยกระดับการวางแผนรอบใหม่ (Re-Plan)

กรณีศึกษา: หน่วยงานภาครัฐต้องการพัฒนาโครงการบริการประชาชนผ่านแอปพลิเคชันดิจิทัล

- หลังดำเนินการ (Do) และประเมินผล (Check) พบว่า ผู้ใช้บริการยังมีปัญหาด้านความเข้าใจ
- ในขั้นตอน Act องค์กรจึงจัดกิจกรรม เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมพัฒนาและเจ้าหน้าที่ frontline (แนวคิด OD) มีการปรับเป้าหมายของโครงการให้เน้น UX มากขึ้น (MBO Review) และบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อวางแผนปรับปรุงรอบถัดไป (PDCA)

การดำเนินการในขั้นตอน Act ของ PDCA จึงเป็น กระบวนการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่การแก้ไขเฉพาะจุด แต่ต้องสะท้อนผลลัพธ์ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างพฤติกรรมใหม่และฝังในวัฒนธรรมองค์กร (OD) ทบทวนและปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (MBO) แนวทางนี้จะนำไปสู่ การปรับตัวที่มีระบบ และสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) อย่างแท้จริง

## 7.7 บทสรุป

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจโลก และบริบททางสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง ภาวะผู้นำและการพัฒนากิจการกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ ภาวะผู้นำมิใช่เพียงบทบาทในการกำหนดทิศทางหรือควบคุมการปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ขณะเดียวกัน การพัฒนากิจการก็เป็นกลยุทธ์เชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดวางโครงสร้าง สร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดภาวะผู้นำมีการพัฒนาและต่อยอดมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะตัว มาสู่ทฤษฎีพฤติกรรมที่วิเคราะห์การกระทำของผู้นำ และพัฒนาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกบริบท ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตามและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เป็นแนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การ ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่ การวินิจฉัยปัญหา การออกแบบแผนแทรกแซง และการติดตามประเมินผล โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

ในอีกด้านหนึ่ง ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) มุ่งเน้นการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายชัดเจน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พร้อมตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลได้ ซึ่งช่วยสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของทุกฝ่ายในองค์การ

ทฤษฎีวงจร PDCA หรือ Deming Cycle ประกอบด้วยขั้นตอน Plan-Do-Check-Act เป็นแนวทางที่สนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวางแผนอย่างมีเป้าหมาย การลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบถัดไป ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ที่สำคัญคือ การประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้ร่วมกันสามารถยกระดับการบริหารจัดการได้อย่างรอบด้าน PDCA ทำหน้าที่เป็นกรอบระบบที่ช่วยให้เกิดกระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องและมีโครงสร้าง MBO ช่วยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และ OD ช่วยสร้างฐานทางพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อทั้งสามแนวคิดถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน จะส่งผลให้เกิดการวางแผนที่แม่นยำ การดำเนินงานที่มีส่วนร่วม การประเมินผลที่สะท้อนทั้งผลลัพธ์และพฤติกรรม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวอย่างยั่งยืน

## 7.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การในยุคปัจจุบัน และจงเปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำตามทฤษฎีต่าง ๆ
2. การพัฒนารองค์การ (Organization Development: OD) มีแนวคิดหลักและกระบวนการอย่างไรบ้าง
3. อธิบายแนวคิดและหลักการของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้
4. วงจร Deming หรือ PDCA มีขั้นตอนอย่างไร และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงงานในองค์การได้อย่างไร
5. อภิปรายตัวอย่างของผู้นำหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จในการใช้แนวคิดการพัฒนารองค์การและ PDCA ในบริบทจริง

## 7.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสต์เทิร์นเอเชีย*, 4(1), 201-211.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2556). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี.พรินทร์ (1991).
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दारुวรรณ ถวิลการ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(1), 56-66.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2545). *การจัดการองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประยูร ธนมิตรโต. (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4), 4-58.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยุทธนา เกื้อกุล. (2560). *การบริหารคุณภาพในสถานศึกษา: แนวทางสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทญ์อุตม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- วันชัย มุสิชาติ. (2552). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แอคทีฟพริ้นท์.
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: นวกิจการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *ภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐ*. สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- อุทัย โล้วมันคง. (2552). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cohen, B. J. (1976). *Sociology for the health professions*. Little, Brown and Company.
- Covey, S. R. (1992). *Principle-Centered Leadership*. New York: Free Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization Development and Change* (11<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Day, V. D. et al. (2019). *An Integrative Approach to Leader Development*. New York: Taylor and Francis Group
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- Gardner, J. W. (1989). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). Six Sigma: A goal-theoretic perspective. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193–203.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4<sup>th</sup> ed.). Routledge.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.

Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations*. (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.