

การพัฒนาองค์การสู่สหัสวรรษใหม่

พิศิษฐ์ พิภพพรพงศ์

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2568

การพัฒนาองค์การสู่สหัสวรรษใหม่

พิศิษฐ์ พิภพพรพงศ์
ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์)

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2568

คำนำ

ตำรา เรื่อง การพัฒนาองค์การสู่สหัสวรรษใหม่ ใช้ในการเรียนการสอน รายวิชา การพัฒนาองค์การสหัสวรรษใหม่ รหัส MGM319 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2568 เป็นตำราที่มุ่งเสนอเนื้อหาและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่สหัสวรรษใหม่ โดยเน้นการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้แนวคิดทางทฤษฎีในเชิงปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยเนื้อหาในตำรานี้ แบ่งออกเป็นบทต่าง ๆ ครอบคลุมตั้งแต่แนวคิดและความหมายขององค์การ แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาองค์การในสหัสวรรษใหม่ ความสำคัญของ กระบวนการพัฒนาองค์การ ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การบริหารความขัดแย้งในการพัฒนาองค์การ การประเมินผลการ พัฒนาองค์การ และเทคนิคการพัฒนาองค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ตำราฉบับนี้คงอำนวยประโยชน์ต่อนักศึกษาในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา รวมทั้งนักวิชาการและบุคคลทั่วไปที่สนใจในการศึกษาและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนหวังว่าตำรานี้จะช่วยให้นักศึกษาและผู้สนใจสามารถเข้าใจแนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์การสู่สหัสวรรษใหม่ได้อย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ที่นำมา ณ โอกาสนี้ด้วย

พิศิษฐ์ พิภพพรพงศ์

15 ตุลาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(7)
สารบัญภาพ.....	(8)
บทที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	1
1.1 ความหมายขององค์การ.....	1
1.2 ความสำคัญขององค์การ.....	3
1.3 ทฤษฎีองค์การ.....	5
1.4 ระบบและประเภทขององค์การ.....	8
1.5 โครงสร้างองค์การ.....	13
1.6 การจัดตั้งองค์การ.....	20
1.7 สิ่งแวดล้อมขององค์การ.....	22
สรุป.....	25
แบบฝึกหัด.....	26
บทที่ 2 พฤติกรรมองค์การ.....	31
2.1 ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ.....	31
2.2 ค่านิยม.....	34
2.3 ทักษะ.....	38
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ ค่านิยม ความพึงพอใจ และพฤติกรรม.....	44
2.5 วัฒนธรรมองค์การ.....	46
2.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ.....	49
สรุป.....	51
แบบฝึกหัด.....	52
บทที่ 3 การพัฒนาองค์การ.....	59
3.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ.....	59
3.2 แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาองค์การ.....	61
3.3 ที่มาของแนวคิดในการพัฒนาองค์การ.....	62
3.4 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ.....	64
3.5 องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด.....	66
3.6 ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ.....	67
3.7 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ.....	69
3.8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	73

(4)

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สรุป.....	77
แบบฝึกหัด.....	78
บทที่ 4 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	83
4.1 ที่มาของการพัฒนาองค์กร.....	83
4.2 แนวคิดของการพัฒนาองค์กร.....	85
4.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร.....	88
4.4 ฐานคติของการพัฒนาองค์กร.....	89
4.5 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร.....	91
4.6 สถานการณ์ในองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร.....	93
4.7 ความแตกต่างของการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาอื่น ๆ.....	95
สรุป.....	97
แบบฝึกหัด.....	97
บทที่ 5 กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	101
5.1 แนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์กร.....	101
5.2 ที่มาของกระบวนการพัฒนาองค์กร.....	102
5.3 รูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์กร.....	105
5.4 องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ.....	108
5.5 ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์กร.....	110
5.6 เงื่อนไขของกระบวนการพัฒนาองค์กร.....	112
สรุป.....	113
แบบฝึกหัด.....	114
บทที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร.....	117
6.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	117
6.2 คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	120
6.3 ประเภทและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	122
6.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	128
6.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จ.....	130
6.6 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อปัจเจกมนุษย์ในองค์กร.....	134
สรุป.....	136
แบบฝึกหัด.....	137
บทที่ 7 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง.....	143
7.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคืออะไร.....	143
7.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	146
7.3 ความหมายและสาเหตุของความขัดแย้ง.....	152

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7.4 ประเภทของความขัดแย้ง.....	155
7.5 ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง.....	158
7.6 การบริหารความขัดแย้งในการพัฒนาองค์การ.....	160
7.7 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง.....	164
สรุป.....	166
แบบฝึกหัด.....	167
บทที่ 8 เทคนิคการพัฒนางานองค์การกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง.....	173
8.1 ความหมายของเทคนิคการพัฒนางานองค์การและขอบเขตการพัฒนางานองค์การ.....	173
8.2 ประเภทของการแทรกแซงการพัฒนางานองค์การ.....	176
8.3 รูปแบบของการแทรกแซงต่าง ๆ ในการพัฒนางานองค์การ.....	177
8.4 เทคนิคการพัฒนางานองค์การกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง.....	180
8.5 การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางานองค์การตามกลุ่มเป้าหมาย.....	197
สรุป.....	200
แบบฝึกหัด.....	201
บทที่ 9 การประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	205
9.1 ความหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	205
9.2 แนวคิดการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	208
9.3 ประโยชน์และลักษณะของการประเมินผล.....	209
9.4 เทคนิคการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	214
9.5 กระบวนการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	217
9.6 การวัดและประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	219
9.7 ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ.....	222
สรุป.....	228
แบบฝึกหัด.....	229
บทที่ 10 กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การยุคใหม่.....	233
10.1 การพัฒนางานองค์การกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง.....	233
10.2 ความพร้อมของการพัฒนางานองค์การยุคใหม่.....	236
10.3 การบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป.....	238
10.4 แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง.....	243
10.5 การเตรียมความพร้อมป้องกันการทำลายอย่างสร้างสรรค์.....	246
10.6 ผลลัพธ์ของการพัฒนางานองค์การแม้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป.....	249
สรุป.....	250
แบบฝึกหัด.....	251
บรรณานุกรม.....	255

(6)

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	283
ดัชนี.....	289

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาแบบอื่น ๆ.....	96
8.1	การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การที่เหมาะสม.....	199
10.1	เปรียบเทียบความแตกต่างประเภทการบริหารระหว่าง MBI, MBO และ MBL.....	241

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	การจัดองค์การแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา..... 15
1.2	การจัดองค์การแบบเมทริกซ์..... 16
1.3	การจัดองค์การแบบตามหน้าที่งาน..... 17
1.4	การจัดองค์การตามแผนก ตามผลิตภัณฑ์ ตามภูมิภาค และตามลูกค้า..... 18
1.5	การจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง และแบบแบนราบ..... 19
1.6	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตามแนวคิดวีเลน และฮังเกอร์..... 24
1.7	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตามแนวคิดทอมป์สันและสตรัคแลนด์..... 25
2.1	ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม ทักษะคติ ความพึงพอใจ และพฤติกรรม..... 46
3.1	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม..... 67
5.1	กระบวนการพัฒนาองค์การ..... 107
6.1	ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน 5 ขั้นตอน..... 132
6.2	วงจรการสร้างทีมงาน..... 133
6.3	วงจรการสร้างทีมงานที่ดีแบบวงจรเดมมิ่ง..... 134
8.1	การพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 คือ คน และผลงาน/ ผลผลิต..... 184

บทที่ 1

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

องค์การเป็นสิ่งประดิษฐ์ทางสังคมที่แสดงถึงความสามารถในการสร้างสรรค์ของมนุษยชาติในการออกแบบระบบและกลไกการทำงานที่เป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้บุคคลที่มีความแตกต่างกันหลากหลายสามารถประสานการดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ การจัดการองค์การประกอบด้วยกระบวนการหลักคือ การจัดโครงสร้าง การจัดสรรทรัพยากรบุคคล การแบ่งงานและกลุ่มงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประสานงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม องค์การมีลักษณะเป็นระบบปรับตัวที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ทั้งในมิติของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงความสามารถในการปฏิรูปโครงสร้างองค์การ เพื่อพัฒนาและสร้างระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวถือเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การก่อกำเนิดของสิ่งที่เรียกในเชิงวิชาการว่า “องค์การ” การศึกษาองค์การมีวิวัฒนาการทางวิชาการที่ยาวนาน และได้พัฒนาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่มีระบบ ระเบียบวิธี หลักการ ทฤษฎี และกรอบแนวคิดเฉพาะทาง ศาสตร์ว่าด้วยองค์การมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ โดยบูรณาการความรู้จากสังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้กลายเป็นสาขาวิชาที่มีความสำคัญและเป็นรากฐานหลักในศาสตร์ด้านการบริหารและการจัดการ

1.1 ความหมายขององค์การ

ตามแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ องค์การ (organization) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วม และดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์การจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ องค์การแสวงหาผลกำไร (profit-seeking organization) ซึ่งดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและสร้างผลตอบแทน เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า และสถานประกอบการพาณิชย์ต่าง ๆ และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit organization) ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน และมูลนิธิ การจำแนกนี้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์การในระบบเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายขององค์การไว้หลากหลาย โดยแต่ละคำนิยามสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนี้

Weber (1966: 221) นักทฤษฎีองค์การชาวเยอรมันกล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยหนึ่งหรือระบบของสังคมที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเฉพาะเจาะจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการศึกษาลักษณะขององค์การที่ปรากฏในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ทั้งในองค์การธุรกิจและองค์การภาครัฐ พบว่า องค์การสมัยใหม่ในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากแบบดั้งเดิมที่เน้นการบริหารแบบครอบครัว มาเป็นรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงานและจัดลำดับขั้นของตำแหน่งในรูปแบบของปิรามิด การแยกบทบาทระหว่าง

เจ้าของและผู้บริหารออกจากกันอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ อำนาจ และระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงานอย่างละเอียด โดยบุคลากรในองค์การจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนและระเบียบกฎเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ได้เสนอแนวคิดเรื่องทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ ที่มีรูปแบบที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) โดยเขาตั้งสมมุติฐานไว้ว่าองค์การแบบระบบราชการ (bureaucracy) เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัดที่สุด

Mooney and Reilly, (1954: 1) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลจำนวนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งร่วมมือกันใช้ความพยายามในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยองค์การดังกล่าวต้องอาศัยหลักการประสานงาน สายการบังคับบัญชา และการแบ่งแยกสายงานอย่างเป็นระบบ

Eriksson-Zetterquist, Mullern, and Styhre, (2011: 23) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง รูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ (formal organizational structure) ซึ่งปรากฏในลักษณะของแผนภูมิองค์การ (organizational chart) โดยองค์การมีบทบาทสำคัญในการทำให้ความต้องการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์การประกอบด้วย องค์การเป็นโครงสร้างกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานรวมถึงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา องค์การเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันโดยอาศัยความร่วมมือและการประสานงานระหว่างบุคลากร และองค์การที่มีการบริหารจัดการต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งองค์การยังเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วมกัน

Daft (2004) กล่าวว่า องค์การ องค์การ เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในสังคมและจัดตั้งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการออกแบบโครงสร้างองค์การ กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกัน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญขององค์การ คือ บุคลากร เนื่องจากองค์การเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (empowerment) รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อก้าวสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 6) กล่าวไว้ว่า องค์การ เป็นหน่วยทางสังคมอย่างหนึ่ง เป็นทีมรวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มาร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ องค์การนั้น เป็นความร่วมมือของมนุษย์เพื่อการดำเนินงาน ที่มนุษย์คนเดียวไม่สามารถจะทำได้ หรือไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นผลได้สมบูรณ์

พัชสิรี ชมพุกา (2552: 3) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยใช้วิธีการที่มีระบบ และมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเรียกว่างานร่วม (synergy) ในกระบวนการนี้แต่ละบุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน นอกจากนี้ ยังมีการชดเชยจุดอ่อนของตนโดยสมาชิกคนอื่นในองค์การที่มีความรู้และความสามารถในด้านนั้น ๆ อย่างสมดุล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคล โดยมีสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันดำเนินงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยองค์การต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การมีวัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน การจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานพร้อมทั้งประสานงานตามหน้าที่และอำนาจอย่างเหมาะสม และการมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่องเสมอ

1.2 ความสำคัญขององค์การ

องค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และการพัฒนาสังคมอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์การทำหน้าที่เป็นโครงสร้างที่ช่วยจัดระเบียบ และรวมพลังของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ทั้งนี้ มีนักวิชาการและบทความที่ได้เสนอแนวคิดในประเด็นดังกล่าวไว้ในหลายมิติ ดังนี้

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (2563) กล่าวว่า องค์กรมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และสังคมประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) องค์กรสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ จะเป็นการแสวงหานวัตกรรมใหม่ที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
- 2) องค์กรช่วยการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและมีบทบาทในการส่งเสริมการปรับตัวที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมทั้งยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 3) องค์กรเป็นแหล่งรวบรวมความแตกต่างของวิชาชีพทั้งหลาย เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้างาน คนงาน ซึ่งทุกส่วนมีบทบาทและความสำคัญที่ต่างกันต่อความสำเร็จขององค์การ
- 4) องค์กรเป็นแหล่งที่มนุษย์และทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และมีการดำเนินการที่ผสมผสานกันเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ
- 5) องค์กรเป็นแหล่งสร้างคุณค่าในรูปแบบผลประโยชน์ผลตอบแทนให้กับเจ้าของกิจการ พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) องค์กรมีบทบาทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการเกื้อกูลสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดสรรผลกำไรคืนแก่สังคม การสร้างและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ การให้ความช่วยเหลือแก่สังคมในภาวะวิกฤติ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม

FasterCapital (2024) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์การองค์การ คือ การรวมกลุ่มของคนและทรัพยากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ร่วมกันได้ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างสรรค์ผลผลิตหรือบริการเพื่อตอบสนองต่อสังคมส่วนรวมประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1) ประสิทธิภาพของการทำงาน (increased productivity) เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ความสามารถทำงานสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น และเกิดข้อผิดพลาดลดลง

2) การลดความเครียด (reduce stress) ระบบการทำงานที่ดีในองค์การส่งผลให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย นำไปสู่การมีระบบที่ดีในการทำงาน และทำให้บุคลากรมีความสุข

3) การบริหารเวลาที่ดี (improved time management) เป็นการช่วยเสริมสร้างการบริหารจัดการงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Kumar (2022) กล่าวว่าความสำคัญขององค์การประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ 9 ประการ ดังนี้

1) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (facilitates administration) เป็นการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยผลลัพธ์สูงสุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2) การส่งเสริมการเติบโตและการขยายตัว (facilitates growth and diversification) ในการดำเนินงาน หรือการสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนศักยภาพขององค์การ เพื่อให้องค์การขยายขอบเขตจะส่งผลให้สังคมให้ก้าวหน้าด้วย

3) การใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (optimum use of technological) ในการใช้เทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงสุดเป็นการส่งเสริมและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

4) การส่งเสริมการใช้ศักยภาพของมนุษย์ให้เต็มที่ (encourages human use of human beings) เป็นการส่งเสริมให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์การ

5) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (stimulates creativity) เป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

6) การช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (reduces employee turnover) เป็นการดำเนินการหรือมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร และเลือกที่จะทำงานต่อเนื่อง ไม่ลาออกก่อนเวลาอันควร

7) การทำให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืน (facilitates stability of organization) เป็นการดำเนินกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

8) การลดความซ้ำซ้อนของกิจกรรม (reduces duplication of activities) การปรับปรุงหรือจัดระบบการทำงานให้มีความชัดเจน เพื่อตัดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็นออกไป ลดการใช้ทรัพยากร เวลา และแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

9) การสร้างความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล (facilitates human resource management-implied in multiple points) เป็นการทำให้การจัดการคนในองค์การมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์การ แบ่งออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (increase work efficiency) องค์การมีบทบาทในการเพิ่มผลผลิตและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารบุคลากร การลดความซับซ้อนของกิจกรรมภายในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีเสถียรภาพ และสนับสนุนการเติบโต รวมทั้งการขยายตัวขององค์การในอนาคต

2) การพัฒนาการบริหารเวลา (improve time management) การจัดทำแผนงานและระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม พร้อมการประสานงานที่ดี ช่วยให้การใช้เวลา ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญ มีประสิทธิผลมากขึ้น องค์การสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม

3) การส่งเสริมคุณค่าทางเศรษฐกิจ (promote economic value) องค์การสนับสนุนการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและการแสวงหานวัตกรรม พร้อมทั้งช่วยให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและหลากหลาย ส่งผลให้ราคาสินค้ายุติธรรม ระบบการจัดจำหน่ายและการขนส่งถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว

4) การเผชิญกับสิ่งท้าทายที่แตกต่าง (face difference challenges) องค์การต้องมีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยการบูรณาการทรัพยากรหลัก อาทิ คน เงินทุน วัสดุ เครื่องมือและเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน

5) ช่วยประหยัดเงิน (save money) การบริหารงานองค์การอย่างมีระเบียบ แบบแผนการทำงานที่มีระบบชัดเจน ส่งผลให้องค์การสามารถควบคุมรายจ่าย ลดความเครียดแก่บุคลากร เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์การ ซึ่งช่วยประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในระยะยาว

6) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) โดยทั่วไปองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนควรสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้บริการประชาชนด้วยความสุจริต การสร้างสาธารณประโยชน์ การรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนชุมชนหรือสังคมในยามวิกฤติ

1.3 ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (organization theory) เป็นหลักการและกรอบความคิดที่ใช้ศึกษาการทำงาน การจัดการ และการดำเนินงานขององค์การ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้าง หน้าที่ และกระบวนการภายในองค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1.3.1 ความหมายของทฤษฎีองค์การ

Daft (2004) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การมิใช่การรวบรวมข้อเท็จจริง (not a collection of facts) แต่เป็น วิธีการทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การอย่างถูกต้องและลึกซึ้ง โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ (patterns) และกฎเกณฑ์ (regularities) ที่ปรากฏในการออกแบบองค์การ (organizational design) และพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior)

Robbins and Barnwell, (2006) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การเป็นสาขาวิชาที่ศึกษาโครงสร้างและการออกแบบขององค์การ ซึ่งครอบคลุมทั้งการพรรณนา (descriptive) และการอธิบายเชิงกำหนดแนวทาง (prescriptive) เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพรรณนาลักษณะการออกแบบขององค์การ รวมถึงเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

Jones (2001: 8) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง การศึกษาวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การ เพื่อทำความเข้าใจว่าการดำเนินงานขององค์การส่งผลกระทบต่อบุคลากรภายในและต่อสังคมอย่างไร ในบริบทนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การสามารถวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ วินิจฉัยปัญหา ประเมินกระบวนการในการออกแบบ และปรับปรุงองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hodge and Anthony, (1988) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง แนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด (concepts) หลักการ (principles) และสมมติฐาน (hypotheses) เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งใช้ในการอธิบายองค์ประกอบขององค์การและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นกับระบบอื่น ๆ

สมคิด บางโม (2558: 39) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง แนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นจากประสบการณ์ การทดลอง และการวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์การทำงาน โครงสร้าง และกระบวนการภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบ ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิผลขององค์การได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีที่สามารถพรรณนาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทฤษฎีดังกล่าวช่วยให้ผู้นำองค์การสามารถบริหารจัดการและตัดสินใจอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง

1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

ตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ 19 (ค.ศ. 1800) เป็นต้นมา ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านบริหารได้จำแนกแนวคิดเหล่านี้ออกเป็นหลายรูปแบบ หลายสำนัก และหลายระดับ ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือวัตถุประสงค์ในการนำไปประยุกต์ใช้ โดยแนวความคิดที่สำคัญสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภทหลัก (สมคิด บางโม, 2545: 28-29) ดังนี้

1) แนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) ในช่วงปี ค.ศ. 1800-1940 เน้นการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาองค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ดังนั้น แนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับ โครงสร้าง ระเบียบ และกฎเกณฑ์ และนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงาน

2) แนวคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล (human relations and behavioral approach) ในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 การจัดองค์การมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยา คำนี้ถึง ความรู้สึก ความต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน แนวคิดนี้มุ่งหาวิธีจูงใจและส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมององค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์

3) แนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ ในช่วงปี ค.ศ.1960 - ปัจจุบัน การจัดองค์การเน้นมองในภาพรวม เมื่อแนวคิดองค์การได้พัฒนาไปในเชิงระบบ หมายถึงการบริหารจัดการที่ไม่ได้มองส่วนหนึ่งส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะถือว่าองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว

1.3.3 ยุคสมัยทฤษฎีองค์การ

นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญนิยมแบ่งทฤษฎีองค์การ ออกเป็น 3 สมัยไว้ชัดเจน ได้แก่ สมัยดั้งเดิม (classical theory of organization) เป็นการบริหารจัดการที่เน้นโครงสร้าง สมัยใหม่ (Neo-classical theory of organization) เป็นการบริหารจัดการที่เน้นคนและกลุ่มงาน และสมัยปัจจุบัน (modern theory of organization) เน้นระบบและผลผลิต (สมคิด บางโม, 2545: 28-29) ดังนี้

1) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมมุ่งเน้นโครงสร้าง เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย โดยอาศัยหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ในการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การจึงถูกมองว่าเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่มีตำแหน่งและบทบาทที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน นักทฤษฎีสำคัญ ได้แก่ Henri Fayol ผู้เสนอหลักการบริหาร และแมกซ์ เวเบอร์ Max Weber ผู้พัฒนาแนวคิดระบบราชการ ซึ่งล้วนมีส่วนสำคัญในการวางรากฐานการจัดการองค์การสมัยใหม่

2) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (neo-classical theory of organization) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เกิดจากการนำแนวคิดมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจิตวิทยาและสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มคนงานในองค์การ องค์การจึงถูกมองว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นความสำคัญของทั้ง “คน” และ “งาน” พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน นักทฤษฎีสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่นี้ ได้แก่ Hugo Munsterberg ผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม Elton Mayo ผู้เน้นการศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

และ Rensis Likert ผู้เสนอรูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนมีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดการองค์การในยุคใหม่

3) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (modern theory of organization) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นพัฒนาการที่ผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่ โดยนำศาสตร์หลากหลายสาขามาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีนี้มององค์การในลักษณะของ “ระบบ” (system) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับของ Wiener (1971 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2539: 35) องค์การ ถือเป็นระบบหนึ่งที่เชื่อมโยงกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยมีการแลกเปลี่ยนและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นักทฤษฎีสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Chester Barnard ผู้มององค์การในฐานะระบบความร่วมมือ Norbert Wiener ผู้พัฒนาทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ และ Ludwig Von Bertalanffy ผู้เสนอทฤษฎีระบบทั่วไป (general systems theory)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นการบูรณาการแนวคิดและศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจองค์การในฐานะระบบที่มีพลวัต สามารถปรับตัว และเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังสะท้อนพัฒนาการของการจัดการตั้งแต่ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและบทบาท ทฤษฎีสมัยใหม่ที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และขวัญกำลังใจ จนถึงทฤษฎีปัจจุบันที่เน้นการวิเคราะห์องค์การเชิงระบบและการปรับตัวต่อปัจจัยภายนอกและภายใน จึงสรุปได้ว่าแต่ละยุคสมัยได้พัฒนาหลักการและแนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์การในเวลานั้นอย่างต่อเนื่อง

1.4 ระบบและประเภทขององค์การ

1.4.1 ระบบขององค์การ

ระบบองค์การ (organization system) หมายถึง กรอบงานและกระบวนการที่มีโครงสร้างซึ่งองค์การใช้ในการดำเนินกิจกรรม จัดการทรัพยากร และบรรลุวัตถุประสงค์ ครอบคลุมทุกด้าน ตั้งแต่การตัดสินใจ บทบาทและความรับผิดชอบ ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการทำงาน (workflow) รวมถึงวัฒนธรรมโดยรวมภายในองค์การ โครงสร้างพื้นฐานและกรอบการทำงานที่กำหนดวิธีการดำเนินกิจกรรมภายในองค์การ ซึ่งรวมถึงกระบวนการตัดสินใจ บทบาทและความรับผิดชอบ ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการทำงาน (workflow) และวัฒนธรรมองค์การโดยรวม โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดวิธีการทำงาน รูปแบบการบริหาร และลักษณะการประสานงานภายในองค์การ (รูเพิร์ต มอร์ริสัน, 2566)

Robbins and Curtler, (1999: 5) กล่าวว่า ระบบพื้นฐานทั่วไปขององค์การประกอบด้วย 2 ระบบ คือ ระบบเปิด และระบบปิด ดังนี้

1) ระบบปิด (close system) คือ ระบบที่ไม่ได้รับอิทธิพลและไม่มีปฏิกริยากับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบนี้เป็นแนวคิดแบบดั้งเดิม

2) ระบบเปิด (opened system) คือ ระบบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

เมื่อพิจารณาองค์การในเชิงระบบ (organization as a system) ที่เป็นการวิเคราะห์องค์การในภาพรวม เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับองค์ประกอบย่อย ๆ ขององค์การด้วยแล้วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์องค์การ ในส่วนระบบย่อยขององค์การด้วย ตามแนวคิดของ Kast and Resenzweig, (1985: 112-113) กล่าวว่า องค์การยังประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (subsystem) พร้อมทั้งอธิบายว่าองค์การจะประกอบด้วยระบบย่อย 6 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบย่อยจะมีความสำคัญที่แตกต่างกัน รวมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การนั้น ๆ ดังนี้

- 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายขององค์การ (goal subsystem)
- 2) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technological subsystem)
- 3) ระบบย่อยด้านงาน (task subsystem)
- 4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (structure subsystem)
- 5) ระบบย่อยด้านสังคม-มนุษย์ (human-social subsystem)
- 6) ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (external interface subsystem)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ระบบองค์การจำแนกออกเป็น 3 ระบบ ดังนี้

1) ระบบปิด (closed system) หมายถึง รูปแบบการดำเนินงานขององค์การที่ไม่คำนึงถึงและไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การในลักษณะนี้สามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์ในตัวเองและแยกตัวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบปิดจึงมักมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่ขึ้นกับระบบอื่น และสามารถควบคุมองค์ประกอบภายในได้อย่างเป็นระเบียบ ในยุคแรกของการบริหารองค์การมักถูกมองว่าเป็นระบบปิด เนื่องจากสามารถออกแบบโครงสร้างภายในให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมถือว่ามีความเสถียรและสามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นปัจจัยจากภายนอกจึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์การ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงปัจจุบันไม่มีองค์การใดที่สามารถดำรงอยู่ในลักษณะระบบปิดอย่างแท้จริง แม้ว่านักวิชาการยุคดั้งเดิมจะเน้นว่าประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว และสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

2) ระบบเปิด (open system) หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยระบบย่อย (subsystem) หลายส่วนซึ่งทำงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์การในลักษณะนี้ต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคล องค์การ หรือหน่วยงานภายนอกในลักษณะต่าง ๆ โดยมีการพึ่งพาและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน สิ่งแวดล้อมภายนอกจึงมีผลและอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ และไม่สามารถควบคุมได้โดยสมบูรณ์ ระบบเปิดเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (survival) โดยองค์การทำหน้าที่เป็นผู้ใช้ทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม และใน

ขณะเดียวกันส่งทรัพยากรกลับสู่สภาพแวดล้อมภายนอก (export) เนื่องจากระบบเปิดมีความซับซ้อน การดำรงอยู่จึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการและเงื่อนไขของ สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การในลักษณะนี้จึงสอดคล้องกับลักษณะขององค์การสมัยใหม่และ องค์การสมัยปัจจุบัน

3) ระบบย่อยขององค์การ (sub-system) ระบบย่อย หมายถึง ระบบย่อยของระบบใหญ่ มีหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของระบบใหญ่ หรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ ซึ่งถ้าขาดระบบย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งแล้ว ระบบใหญ่คงจะดำเนินการต่อไปไม่ได้ และระบบย่อยเหล่านี้อาจจะแบ่ง ออกเป็นระบบย่อย ๆ ต่อไปได้อีกเป็นลำดับตามที่กล่าวมาข้างต้น องค์การทุกรูปแบบประกอบด้วย ระบบย่อยภายในหลายระบบย่อยรวมตัวกันเป็นระบบโดยรวม และระบบโดยรวมอาจจะเป็นระบบย่อยขององค์การอื่นอีกต่อหนึ่ง สามารถวิเคราะห์แยกกระบวนโดยรวมขององค์การ ได้เป็น 2 ระบบย่อย (Guy-Evans, 2024) ดังนี้

3.1) ระบบมหภาค (macrosystem) หมายถึง ระบบขององค์การทั้งหมด ซึ่งพฤติกรรมส่วนใหญ่ถูกพิจารณาในมิติทางสังคมวิทยา โดยมุ่งเน้นการอธิบายที่มาของการทำงาน และพฤติกรรมของโครงสร้างสถาบันที่ควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น องค์การ บริษัท เครือข่าย ตลาด และสถาบันอื่น ๆ มุมมองร่วมสมัยเน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงาน จึงครอบคลุมหลายระบบย่อย รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่รวมตัวกันเป็นระบบ องค์การในระดับมหภาค

3.2) ระบบจุลภาค (microsystem) หมายถึง ระบบย่อยภายในองค์การ พฤติกรรม องค์การในระดับจุลภาคมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ และการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นกระบวนการและปรากฏการณ์ในระดับบุคคลและกลุ่มภายในบริบทขององค์การเป็นหลัก มีรากฐานทางวิชาการมาจากสาขาจิตวิทยา ดังนั้น องค์การใด ๆ สามารถพิจารณาได้ทั้งในฐานะ ระบบระดับมหภาค และ ระบบระดับจุลภาค ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของระบบย่อย ต่าง ๆ เช่น ระบบย่อยด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ หรือระบบย่อยของอวัยวะต่าง ๆ ของมนุษย์

1.4.2 ประเภทขององค์การ

จากความรู้เรื่องขององค์การ ในการแบ่งประเภทขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ขององค์การว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และสามารถแบ่งประเภทของ องค์การได้ตามเหตุและผล การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การ หรือจากการจัดกลุ่มภายในองค์การ นักวิชาการได้แบ่งประเภทขององค์การให้มีลักษณะแตกต่างกันไปที่น่าสนใจ ดังนี้

1) การแบ่งตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยมี 2 แบบ (วรชยา ศิริวัฒน์, 2554: 4; วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 22) ได้แก่

1.1) องค์การที่แสวงหาผลกำไร (profit organization) คือ องค์การที่ดำเนิน กิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และใช้กำไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า และร้านค้าต่าง ๆ

1.2) องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit organization) เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก โดยให้บริการกับประชาชนทั้งสินค้าและบริการ ในรูปแบบสินค้าสาธารณะ (public goods) เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ที่เน้นวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ด้วย เช่น องค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรทางการเมือง องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรทางศาสนา หน่วยกองทัพ กองทุนการกุศล บริษัทที่ไม่แสวงหากำไร ห้างหุ้นส่วน สหกรณ์ และสถาบันการศึกษา เป็นต้น

องค์กรลูกผสม หมายถึง หน่วยงานที่ดำเนินงานทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานสาธารณะและพัฒนากิจกรรมทางการตลาดเชิงพาณิชย์ เช่น รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ มหาวิทยาลัยนอกระบบ เป็นต้น

สมาคมอาสาสมัคร เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยอาสาสมัคร ซึ่งอาจสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องมีขั้นตอนทางกฎหมาย ขึ้นอยู่กับเขตอำนาจศาล องค์กรประเภทนี้อาจอยู่ในรูปแบบของชมรมไม่เป็นทางการ หรือองค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถแสดงออกได้ผ่านแถลงการณ์อุดมการณ์ (manifesto) คำประกาศพันธกิจ (mission statement) หรือผ่านการดำเนินงานขององค์กรเอง เช่น สมาคม มูลนิธิ และชมรมต่าง ๆ (Organization, 2014)

2) การแบ่งตามโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในเป็นเกณฑ์ แนวคิดนี้เป็นการแบ่งแบบทั่ว ๆ ไป เป็น 2 ประเภท (เวินา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 22) ดังนี้

2.1) องค์กรที่เป็นทางการ (formal organization) เป็นการแบ่งองค์กรตามที่มีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือโดยความยินยอมพร้อมใจกันจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งเป็นการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน และมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเป็นแบบแผน

2.2) องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มโดยธรรมชาติของมนุษย์จากการอยู่รวมกันในกลุ่ม หรือเป็นองค์กรที่เกิดจากความสนิทสนมคุ้นเคย และความพึงพอใจส่วนตัว ซึ่งลักษณะขององค์กรจะไม่ได้ทำการกำหนดระเบียบแบบแผน ไม่มีวัตถุประสงค์หรือสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนไว้ จึงมีลักษณะไม่แน่นอน โดยองค์กรแบบนี้ อาจมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแบบเป็นทางการได้ในอนาคต

3) การแบ่งโดยใช้นโยบายที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์แบ่งได้เป็น 3 ประเภท (พิทยา บวรวัฒนา, 2544: 6-7) ดังนี้

3.1) องค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประชาชน (distributive organizations) เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่โดยตรงตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้นการจัดตั้ง เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์กรต่าง ๆ

3.2) องค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม (regulative organizations) เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจการค้าต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจการค้าโดยเอกชนภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ ตลอดจนองค์กรที่มีบทบาทในการควบคุมความประพฤติของประชาชนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3) องค์การที่ทำหน้าที่จัดเก็บและจัดสรรทรัพยากรของสังคม (distributive organization) เป็นองค์การที่มีภารกิจในการจัดเก็บ รวบรวม และจัดสรรทรัพยากรของสังคมเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร กรมสรรพสามิต การจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรผู้ยากจน หรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

4) จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวผู้เขียนสรุปเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปได้ 2 ประเภทหลัก ดังนี้

4.1) การแบ่งประเภทขององค์การตามปัจจัยด้านโครงสร้างเป็นเกณฑ์ ถือเป็นแนวคิดที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป 2 ประเภท ประกอบด้วย องค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการ

4.2) การแบ่งประเภทขององค์การตามวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

4.2.1) องค์การทางราชการ (government organization) เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บริการประชาชน อาทิ หน่วยงานราชการทั่วไป รวมถึงกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เรียกว่า ระบบราชการ (bureaucracy) หมายถึง องค์การของรัฐซึ่งอาจมีขนาดใหญ่หรือเล็ก โดยทำงานภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่กำหนด แม้บางหน่วยงานจะมีลักษณะความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ก็ยังอยู่ภายใต้โครงสร้างและกลไกของรัฐที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ระบบราชการมักมีโครงสร้างภายในที่สลับซับซ้อน เช่น องค์การอิสระหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.) เป็นต้น

4.2.2) องค์การเอกชน (private organization) เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประโยชน์ทางการค้าและผลกำไร ได้แก่ บริษัท ห้างร้าน หรือร้านค้าต่าง ๆ มีโครงสร้างภายในไม่สลับซับซ้อนมากนัก กรณีนี้อาจรวมหน่วยงานกึ่งราชการ เช่น รัฐวิสาหกิจ (state enterprise) โดยมีเป้าหมายบริการประชาชนและผลกำไรไปด้วย

4.2.3) องค์การทางสังคม (social organization) เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสังคมและการให้บริการประชาชน และ/หรืออาจมุ่งหวังกำไรเพื่อดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน ได้แก่ โรงเรียน มหาวิทยาลัย วัด สมาคม สโมสร ชมรม ครอบครัว และกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม

4.2.4) องค์การเสมือนจริง (virtual organization) หมายถึง องค์การที่ดำรงอยู่บนเครือข่ายดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการจำหน่ายสินค้าและบริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ถือเป็นรูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่อยู่ในลักษณะการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) องค์การประเภทนี้มีลักษณะการดำรงอยู่แบบชั่วคราวหรือไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรระหว่างหน่วยงานหรือผู้ประกอบการที่มีความเป็นอิสระ ซึ่งต่างมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยใช้เครือข่ายเป็นกลไกในการเชื่อมโยงบุคคล ทรัพยากร ความคิด และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างและกระจายสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้ องค์การเสมือนจริงให้บริการแก่ประชาชนในหลากหลายมิติผ่านแพลตฟอร์ม (platform) และสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือดิจิทัลในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การติดตามข่าวสาร และการสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่จำเป็นต้องมีการ

พบปะโดยตรง อีกทั้งยังไม่มีข้อจำกัดด้านขอบเขตองค์กรเชิงกายภาพหรือสถานที่ตั้งที่ชัดเจนเหมือน องค์กรรูปแบบดั้งเดิม (รัตนภรณ์ แววกระโทก, 2555)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทขององค์กรขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและ โครงสร้างการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งได้หลายแนวทาง ได้แก่ 1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรแสวงหากำไร องค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรลูกผสม 2) แบ่งตามโครงสร้าง เช่น องค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) แบ่งตามนโยบายการดำเนินงาน เช่น องค์กรที่ ให้บริการประชาชน องค์กรที่ควบคุม และองค์กรที่จัดสรรทรัพยากร และ 4) แบ่งตามลักษณะ ทั่วไป เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน ทางสังคม และองค์กรเสมือนจริง ซึ่งสะท้อนถึงความหลากหลาย ของรูปแบบองค์กรตามบริบทของสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (organization structure) หมายถึง วิธีการแบ่งงานในองค์กรและการ ร่วมมือกัน โดยแผนภูมิการจัดองค์กร (organization chart) แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและการ พรรณงาน หรือแสดงการบังคับบัญชา ช่องการติดต่อสื่อสาร การดำเนินงาน ซึ่งจัดทำเพื่อ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างระบบย่อยเทคโนโลยี และระบบย่อยสังคมจิตวิทยา (Kast and Rosenzweig, 1985: 155)

โครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่เป็นระบบ และแสดงให้เห็นการจัดองค์กรที่มี ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของงานและอำนาจ เพื่อควบคุมให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีทั้งการจัดองค์กร การควบคุม และการ ประสานงาน ตามองค์ประกอบดังนี้

1.5.1 วัตถุประสงค์การจัดโครงสร้างองค์กร

วัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นเป้าหมายหรือเหตุผลหลักที่องค์กร จัดระบบโครงสร้างเพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือ บุคลากร อันนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย ดังนี้

- 1) เพื่อจัดแบ่งงานและวางแผนการทำงานตามความเหมาะสม ให้มีบทบาท หน้าที่ตามที่กำหนดไว้และดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) เพื่อมอบหมายงานโดยการแสดงระดับและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ของตำแหน่งงานต่าง ๆ และความรับผิดชอบของบุคคลในองค์กร
- 3) เพื่อประสานงานต่างๆ ให้ดำเนินงานสอดคล้องกัน ตามความรู้ ทักษะ ความสามารถของสมาชิก ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

วัตถุประสงค์ของการตั้งองค์กร คือ การรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกัน อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่

1) เพื่อให้บรรลุพันธกิจหรือเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มบุคคล เช่น การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการพัฒนาสังคม

2) เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) เพื่อจัดระบบการทำงานให้มีความเป็นระเบียบ มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน

4) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน

5) เพื่อสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และสังคม

ดังนั้น องค์การจึงเป็นกลไกสำคัญในการรวมพลังของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม (Robbins & Coulter, 2018)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้างและการตั้งองค์การ เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีการประสานงานที่ราบรื่น ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันขององค์การ

1.5.2 มิติของโครงสร้างองค์การ

พัฒนาการของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและองค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันทำให้เกิดโครงสร้างรูปแบบองค์การและรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีความซับซ้อนและหลากหลายตามปัจจัยและข้อจำกัดของแต่ละองค์การ จึงมีการพัฒนาการและความแตกต่างกันมากมายขึ้นในอนาคต (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 22)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจขั้นพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ และสามารถนำไปสู่การบริหารจัดการงานให้ถูกหลักการ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีนักวิชาการได้จัดโครงสร้างองค์การแตกต่างกันไป เช่น โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (function) แบ่งตามผลผลิต (product) หรือทั้งสองอย่างคละกันแบบตารางแมทริกซ์ (matrix form) การจัดแบบโครงสร้างอย่างง่าย (simple structure) การจัดแบบระบบราชการ (bureaucratic structure) การจัดแบบทีมงาน (team-based structure) การจัดแบบผสมผสาน (matrix structure) การจัดแบบโครงการ (project-based structure) และการจัดแบบเรียนรู้ (learning organization structure) เป็นต้น

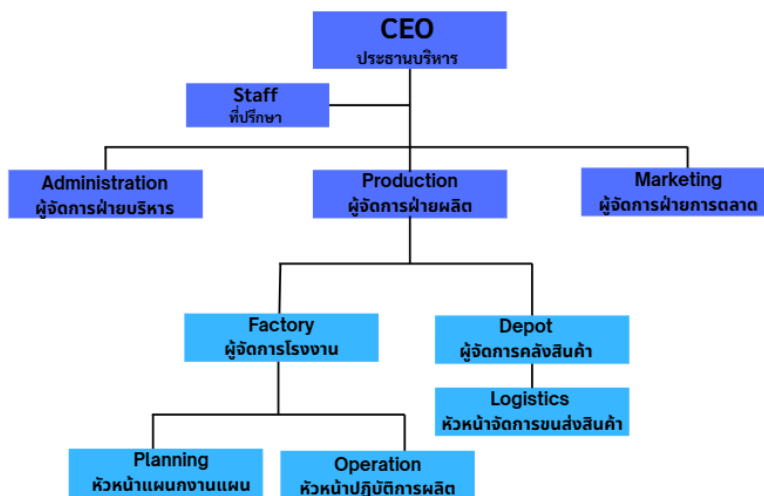
การจำแนกรูปแบบที่สำคัญขององค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลัก ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม (traditional structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่เน้น กฎระเบียบ และข้อบังคับ โดยกำหนดบทบาท สถานภาพ สายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเปลี่ยนแปลงได้น้อย โครงสร้างนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้คนจำนวนมากสามารถอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 โครงสร้าง ดังนี้

1.1) โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ (bureaucracy) เป็นต้นแบบของโครงสร้างประเพณีนิยม ที่จัดระดับการปกครองลดหลั่นจากผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ข้างบนสุด ผู้ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และพนักงานปฏิบัติการที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้า และบริการให้แก่ลูกค้า

ซึ่งมักจะแสดงด้วยรูปสามเหลี่ยมพีระมิด (pyramid) โดยพนักงานจะปฏิบัติงานตามความชำนาญ ซึ่งมีกฎเกณฑ์และข้อบังคับชัดเจนและเข้มงวด เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการถูกพัฒนาขึ้นโดย Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน และเชื่อว่าจะเป็นโครงสร้างในอุดมคติ (ideal) ที่ช่วยให้องค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติ ระบบราชการที่พัฒนาขึ้นกลับไม่สามารถตอบสนองตามแนวคิดนี้ได้ กลับเป็นอุปสรรคและความล่าช้าในการดำเนินงาน

1.2) โครงสร้างองค์การแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา เป็นโครงสร้างแบบประเพณีนิยมที่แบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ที่มีเป้าหมายและการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ส่งเสริมกันโดยสายการบังคับบัญชา เป็นกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ผลงานขององค์การ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาด โดยเริ่มตั้งแต่ประธานกรรมการบริหารขององค์การหรือบริษัท (chief executive officer) โดยมีสายงานที่ปรึกษา (staff) จะเป็นผู้ชำนาญงานในด้านต่าง ๆ ที่ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือแก่ ประธานกรรมการบริหาร และแก่ฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานคล่องตัว โครงสร้างองค์การแบบนี้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยสายหลักจะให้ความสนใจกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนสายงานที่ปรึกษา (staff) จะทำงานวิชาการ แต่ไม่เข้าไปทำงานเอง ตัวอย่างแสดงตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 การจัดองค์การแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Theory and Design (Daft, 2004)

2) โครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นประเพณีนิยม (non-traditional structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการน้อยกว่าแบบแรก ลักษณะความสัมพันธ์องค์การให้มีความยืดหยุ่น ไม่มีโครงสร้างที่เป็นแบบแผนตายตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ พร้อมทั้งสามารถทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่อปัญหาและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย 3 แบบ ดังนี้

2.1) โครงสร้างองค์การแบบทีม (team organization) เป็นโครงสร้างที่แตกต่างจากโครงสร้างแบบประเพณีนิยม โดยต้องการลดความซ้ำซ้อนและความล่าช้าในการ

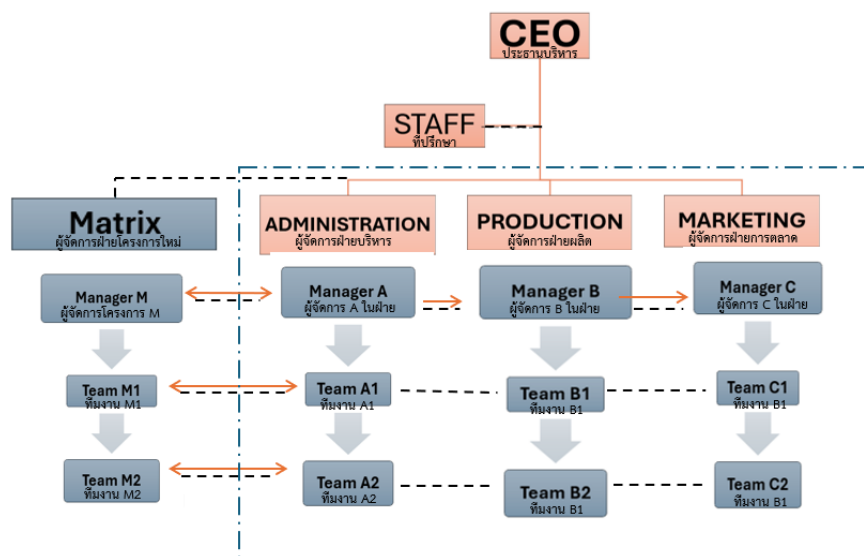
ปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การแบบทีมจะรวบรวมสมาชิกที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อรวบรวมในการแก้ไขปัญหาและทำการตัดสินใจเป็นกลุ่ม โดยส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย สมาชิกจะร่วมกันรับผิดชอบในความสำเร็จของงาน เริ่มทำการกำหนดเป้าหมาย ศึกษาข้อมูล วางแผน และปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก

2.2) โครงสร้างแบบโครงการ (project task force) เป็นโครงสร้างองค์การแบบชั่วคราว (temporary) ที่รวบรวมสมาชิกจากแผนกต่าง ๆ มาปฏิบัติงานร่วมกันในโครงการ (project) โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและระยะเวลา โดยสมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบในการร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ ตามความชำนาญ โดยมีผู้จัดการหรือหัวหน้าโครงการ (project manager/ leader) รับผิดชอบในการบริหารงาน

2.3) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (matrix organization) เป็นโครงสร้างองค์การแบบผสม (hybrid) ที่พยายามรับข้อดีและจุดอ่อนของโครงสร้างทั้ง 2 แบบแรก โดยจัดโครงสร้างองค์การหลากหลายมิติ ที่สมาชิกบางคนจะปฏิบัติงานโดยมีหัวหน้างาน 2 คน โดยหัวหน้างานใหม่ หรือผู้จัดการโครงการใหม่ จะคัดเลือกทีมงานของตนเพื่อมาร่วมทำงานในโครงการใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย

1) ผู้จัดการตามสายงานหลัก (functional manager) ดูแลรับผิดชอบการทำงานตามหน้าที่ปกติ เช่น ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด พร้อมทีมงานในสายงานหลักปกติ เป็นต้น

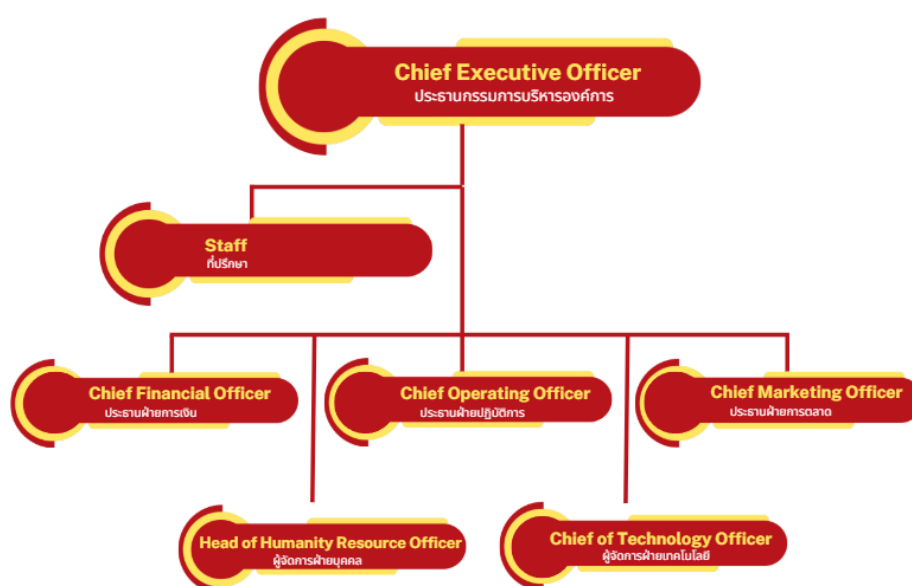
2) ส่วนผู้จัดการโครงการหรือผลิตภัณฑ์ (project/ product manager) ดูแลรับผิดชอบในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายหรือผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้จัดการฝ่ายโครงการใหม่ และสร้างทีมงานใหม่ โดยดึงบุคลากรจากสายงานหลักปกติบางคนมาร่วมช่วยงานโครงการใหม่ขององค์การในอีกตำแหน่ง ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 การจัดองค์การแบบเมทริกซ์

ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Theory and Design (Daft, 2004)

2.4) โครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่งาน (functional structure) เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นส่วน ๆ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามหน้าที่งานของธุรกิจ ซึ่งแบ่งตามความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ประธานกรรมการบริหารองค์การ หรือ บริษัท (chief executive officer) ที่ปรึกษา (staff) ประธานฝ่ายการเงิน หรือที่ปรึกษาสูงสุดทางการเงินที่เชื่อถือได้ (chief financial officer) ประธานฝ่ายปฏิบัติการดำเนินธุรกิจ (chief operating officer) ประธานหรือหัวหน้าสูงสุดฝ่ายการตลาด (chief marketing officer) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกฝ่ายบุคคล (head of humanity resource) และประธานฝ่ายเทคโนโลยี (chief of technology officer) ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีผู้จัดการ (manager) ในสายงาน และส่วนบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ (teams) ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 การจัดองค์การแบบตามหน้าที่งาน

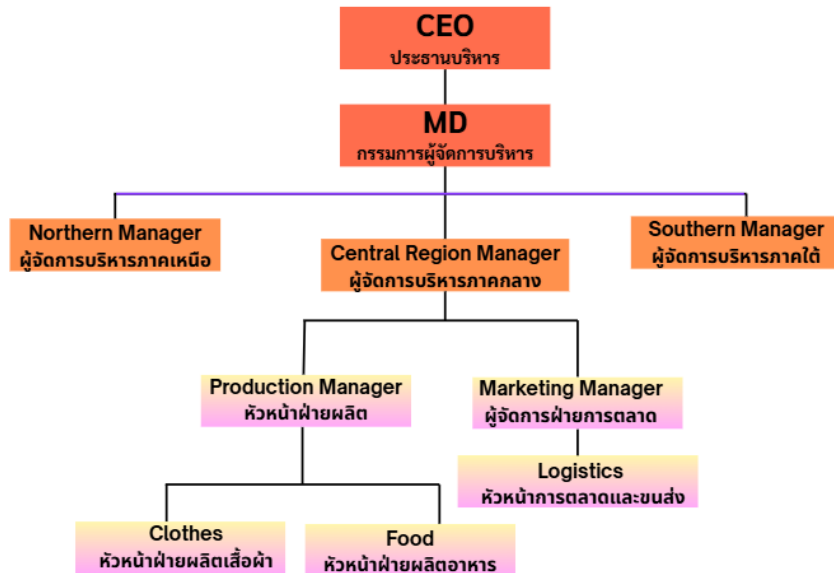
ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Theory and Design (Daft, 2004)

2.5) โครงสร้างองค์การตามแผนกงาน (divisional structure) เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีความหลากหลายในการดำเนินงาน มีผลิตภัณฑ์และบริการหลายชนิดซึ่งลูกค้ากระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ โดยแต่ละแผนกจะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจน เช่น การผลิต การตลาด การขนส่ง การเงิน และบัญชี เป็นต้น โดยต่างฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้งานของตนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่แต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ และสามารถตัดสินใจในปัญหาของตน ซึ่งแบ่งโครงสร้างองค์การตามแผนกงานได้ 3 รูปแบบ ดังภาพที่ 1.4 ประกอบด้วย ดังนี้

2.5.1) การแบ่งโครงสร้างตามแผนกงานตามภูมิภาค (geographic division) โดยการบริหารงานบริษัทใหญ่อาจมีผู้จัดการบริหารในแต่ละภาคแต่ละพื้นที่ กำหนดไว้ชัดเจน

2.5.2) การแบ่งโครงสร้างตามแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ (product division) ในการผลิตสินค้าโรงงานผลิตอาจผลิตสินค้าได้หลายชนิดแต่มีการแผนกไว้อย่างชัดเจน

2.5.3) การแบ่งโครงสร้างตามแผนกงานตามลูกค้า (customer division) เป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย แต่ละพื้นที่ เพื่อความสะดวกในการติดต่อของลูกค้า



ภาพที่ 1.4 การจัดองค์การตามแผนก ตามผลิตภัณฑ์ ตามภูมิภาค และตามลูกค้า
ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Theory and Design (Daft, 2004)

นอกจากโครงสร้างองค์การใหญ่ ๆ 5 แบบแล้วยังมีการแบ่งโครงสร้างที่ควรทราบอีก 2 แบบ ได้แก่

1) โครงสร้างแบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ

1.1) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ (centralized structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่รวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

1.2) โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ (decentralized structure) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารไปยังผู้จัดการ และพนักงานระดับต่าง ๆ

2) สายการบังคับบัญชาและขนาดของการควบคุม

2.1) สายการบังคับบัญชา (chain of command) เป็นจำนวนระดับ (level) ของสถานภาพ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลในองค์การซึ่งบุคคลจะมีความสัมพันธ์และปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันตามแนวตั้ง (vertical)

2.2) ขนาดการควบคุม (span of control) เป็นจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีจำนวนไม่เท่ากันในแต่ละแผนก

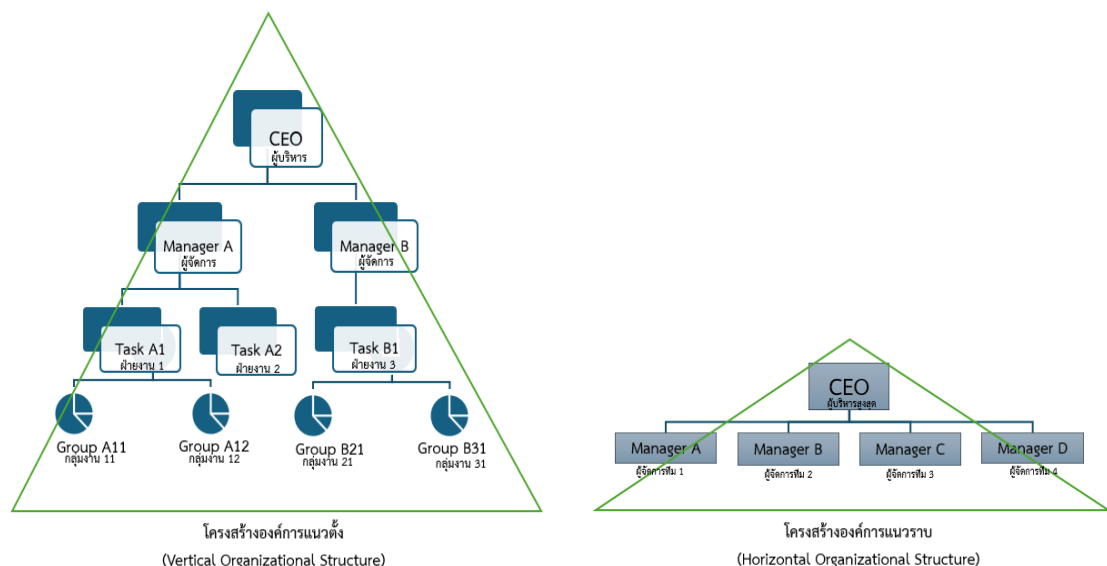
สายการบังคับบัญชาและขนาดของการควบคุม จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การในเรื่องความสูง (tall) หรือความแบนราบ (flat) ขององค์การ (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555: 23-25)

2.2.1) องค์การแนวตั้ง หรือแบบสูง (tall or vertical organization) จะมีสายการบังคับบัญชาที่ยาว อาจเรียกแบบปิระมิด อำนาจการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป จึงจัด

โครงสร้างองค์กรไปในแนวดิ่ง มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาค่อนข้างสูง (tall hierarchical structure or vertical structure) พนักงานมีส่วนร่วมน้อย การควบคุมจะเป็นจากบนลงล่าง (top-down controls) โดยลักษณะของการใช้กฎเกณฑ์บังคับเพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานมีการยอมรับ และทำตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือองค์กร จึงมีขนาดการควบคุมที่แคบ ในการเรียนรู้และเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงานชั้นสูงเป็นลำดับขั้นตอน เช่น หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.2) องค์กรแบบราบ (flat or horizontal organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย โดยทั่วไปมีเพียง 2-3 ระดับ ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานปฏิบัติการ ลักษณะดังกล่าวเหมาะสมกับธุรกิจในระยะเริ่มต้นที่ยังไม่มีความจำเป็นในการจัดตั้งแผนกย่อยที่มีความซับซ้อนมากนัก โครงสร้างแนวนอนมักมีสายการบังคับบัญชาสั้น กระจายอำนาจการทำงานในลักษณะขนาดการควบคุมที่กว้าง และให้ความสำคัญกับสายวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวอาจส่งผลให้การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างช้า ตัวอย่างขององค์กรที่มักใช้โครงสร้างรูปแบบนี้ ได้แก่ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และบริษัทที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการ

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีสมาชิกใกล้เคียงกันแล้ว โครงสร้างแบบราบจะช่วยให้การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดกันมากกว่าโครงสร้างแนวดิ่ง หรือแบบสูง แต่ก็มีข้อด้อยในเรื่องขวัญกำลังใจ ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง และแบบแบนราบ
ที่มา ปรับปรุงจาก Porter & Siegel (2006); Ghiselli & Johnson (1970)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า มิติของโครงสร้างองค์กรเป็นแนวทางการจัดระเบียบภายใน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ เช่น แบบประเพณีนิยม

ที่เน้นลำดับขั้นและกฎระเบียบ แบบไม่เป็นประเพณีนิยมที่ยืดหยุ่นและเน้นการทำงานเป็นทีม แบบตามหน้าที่และแผนกที่แบ่งตามความชำนาญหรือผลิตภัณฑ์ รวมถึงแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ซึ่งมีผลต่อรูปแบบการบังคับบัญชาและขนาดการควบคุม ทั้งนี้ องค์การอาจมีโครงสร้างแนวตั้งที่ลำดับขั้นมาก หรือแบบราบที่เน้นความใกล้ชิดและการสื่อสารภายในที่คล่องตัวกว่า

1.6 การจัดตั้งองค์การ

การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดระเบียบหน้าที่การทำงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หน้าที่ของการจัดองค์การจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ และการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ (work flow) ที่มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนในหน้าที่ ทำให้บุคลากรทราบในขอบเขตงานของตนเอง และเกิดการประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น ดังที่กล่าวมาข้างต้น คือ ความสำคัญของการจัดองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539)

การจัดตั้งองค์การในประเทศไทยมีอยู่หลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง โดยมีการจำแนกหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหารในปัจจุบัน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2552 และวันที่ 3 มีนาคม 2565 แยกพิจารณาหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหารที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ (admin, 2023) ประกอบด้วย ดังนี้

1.6.1) การจัดตั้งองค์การรัฐกิจ (public agency) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบให้บริการสาธารณะทางปกครอง ใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐเป็นหลักในการดำเนินงาน เป็นองค์การที่เกิดขึ้นจากกฎหมายตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 มีการจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดินเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลางประกอบด้วย สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งส่วนราชการดังกล่าวมีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 2) ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย จังหวัด และอำเภอ โดยจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 3) ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ทุกส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคล

1.6.2) การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ (public enterprise) มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้และต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินงาน และรับผิดชอบทางบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยเป็นองค์การที่มีองค์การรัฐกิจเข้าไปถือหุ้น หรือมีทุนเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนจดทะเบียน หรือองค์การที่มีองค์การรัฐกิจและองค์การรัฐวิสาหกิจเข้าไปถือหุ้น หรือมีทุนเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนจดทะเบียน อาทิ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นต้น

1.6.3) การจัดตั้งองค์การธุรกิจ (corporation) มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินงานรับผิดชอบทางบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและ

พาณิชย์กรรม แต่เป็นการจัดตั้งองค์การธุรกิจตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วน และบริษัทกำหนดรูปแบบความเป็นเจ้าของธุรกิจ 3 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบเจ้าของคนเดียว (sole proprietorship) เป็นรูปแบบที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งนำเงินทุนของตนเอง หรือบุคคลอื่น หรือสถาบันการเงินไปลงทุนในธุรกิจเพื่อบริหารเองและมีผลกำไร

2) รูปแบบห้างหุ้นส่วน (partnership) เป็นรูปแบบขององค์การที่จัดตั้งขึ้นมา โดยมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปทำสัญญาร่วมกันลงทุนในรูปแบบของเงินสด ทรัพย์สิน หรือแรงงาน ดำเนินธุรกิจแบ่งปันผลกำไรระหว่างกันแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

2.1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ (general partnership) ประกอบด้วยแบบไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และแบบจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

2.2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด (limited partnership) เป็นห้างหุ้นส่วนที่มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแบ่งได้ 2 ประเภท คือ หุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบ กับ หุ้นส่วนจำกัดความรับผิดชอบ

3) รูปแบบบริษัทจำกัด (limited company) เป็นการประกอบกิจการที่จัดตั้งขึ้นโดยการร่วมทุน และแบ่งทุนออกเป็นส่วน ๆ หรือเรียกว่าหุ้น โดยหุ้นแต่ละหุ้นจะมีมูลค่าเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นจะคงรับผิดชอบเพียงจำนวนเงินตามมูลค่าหุ้นที่ตนถืออยู่สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1) บริษัทเอกชน จำกัด จัดตั้งตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีผู้ร่วมถือหุ้นตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป มูลค่าหุ้นไม่ต่ำกว่า 5 บาท หุ้นที่สามารถระดมทุนได้ คือ หุ้นสามัญ และหุ้นบุริมสิทธิ

3.2) บริษัท (มหาชน) จำกัด จัดตั้งตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 โดยมีผู้ร่วมถือหุ้นตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป มูลค่าหุ้นหนึ่งไม่ต่ำกว่า 5 บาท หุ้นที่ระดมทุนไว้ คือ หุ้นส่วน หุ้นบุริมสิทธิ และหุ้นกู้

1.6.4) การจัดตั้งองค์การประเภทอื่น ๆ เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่จัดตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้ก่อตั้ง สามารถจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ หน่วยธุรกิจขององค์การของรัฐที่เป็นอิสระ กองทุนที่เป็นนิติบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นกลไกทางเศรษฐกิจของรัฐ และหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ได้แก่ สหกรณ์ พรรคการเมือง กลุ่มองค์กรเอกชน (non-government organization) มูลนิธิ ชมรม สมาคม ซึ่งการจัดตั้งดังกล่าวจะต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนของกฎหมายที่บัญญัติไว้

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดตั้งองค์การ (organizing) คือ กระบวนการจัดระเบียบงานภายในองค์การให้เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและส่งเสริมการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดตั้งองค์การในประเทศไทยแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ องค์การรัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์การธุรกิจ และองค์การรูปแบบใหม่ เช่น สหกรณ์ มูลนิธิ หรือองค์กรเอกชน ทั้งนี้แต่ละประเภทมีรูปแบบการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันตามกฎหมายที่กำหนดไว้

1.7 สิ่งแวดล้อมขององค์การ

สิ่งแวดล้อมขององค์การ (organizational environment) ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความอยู่รอดของทุกองค์การ การดำเนินงานขององค์การทุกแห่งหากหวังมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืนประสบความสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเสมอ ซึ่งมีนักวิชาการต่างประเทศและคนไทยได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

Richard L. Daft (2004: 71) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง ปัจจัยและสิ่งต่าง ๆ ภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

ประยงค์ มีใจชื่อ (2556: 20) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง กลุ่มพลังต่าง ๆ ซึ่งมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ และมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การนั้น ๆ

อรุณ รักธรรม (2536, อ้างใน ธนกร สิริธร, 2559) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นบรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน โดยรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงาน ในองค์การที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ

Wattana Eakepimshin (2022) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมขององค์การธุรกิจ เป็นปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก คือ สิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เช่น เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่มีผลกระทบสำคัญต่อองค์กร แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดหา และกลุ่มชุมชน มีผลกระทบใกล้ชิดกับกิจกรรมขององค์กร และสภาพแวดล้อมระดับมหภาค เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวโน้มหรือโอกาสในอนาคตขององค์กร ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถวางแผน ปรับตัว และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การได้ทั้งภายนอกองค์การและภายในองค์การ ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอิทธิพลดังกล่าว ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.7.1 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือหมายถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และเป็นปัจจัยที่องค์กรธุรกิจนั้น ๆ สามารถบริหารจัดการควบคุมดูแลแก้ไขได้ ประกอบด้วย เจ้าของ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายในขององค์กร ผู้บริหารจะใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สามารถจำแนกได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่เป็นส่วนที่สำคัญ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร
- 2) นโยบายการบริหารขององค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กำหนด ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจในการดำเนินกิจการ

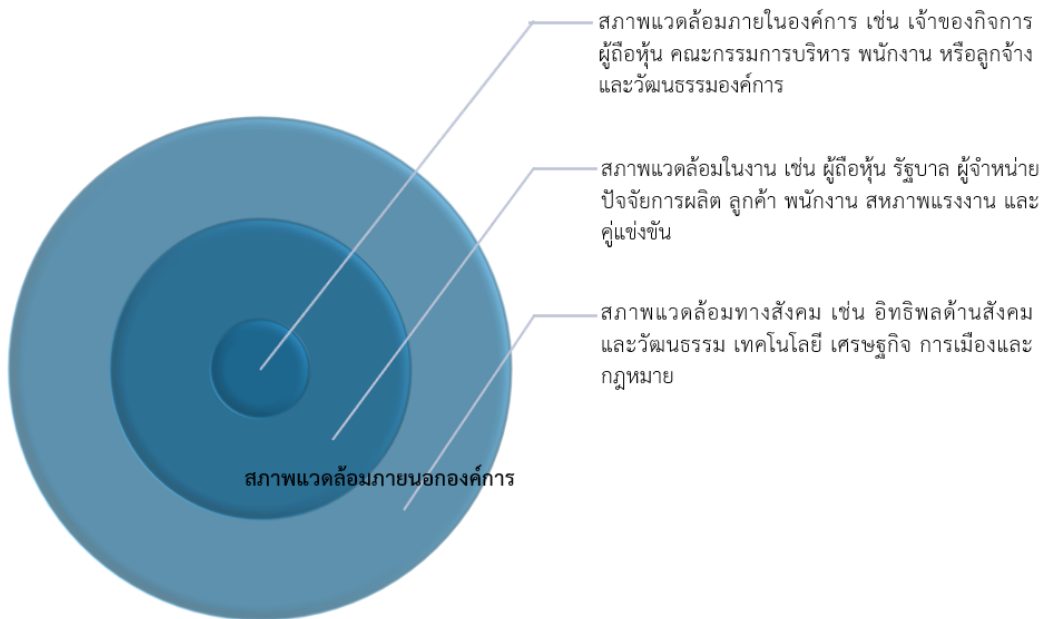
1.7.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) หมายถึง แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพการบริหารงานขององค์กร และความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรยังสะท้อนถึงปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร แต่มีอิทธิพลต่อทิศทาง กลยุทธ์ และการตัดสินใจขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกยังเป็นตัวกำหนดโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

Wheelen & Hunger (2000) ได้นำเสนอการจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ในหนังสือ “strategic management and business policy” โดย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สภาพแวดล้อมทางสังคม (societal environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ อิทธิพลด้านสังคมและวัฒนธรรม (sociocultural forces) อิทธิพลด้านเทคโนโลยี (technological forces) อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ (economic forces) อิทธิพลด้านการเมืองและกฎหมาย (political-legal forces)
- 2) สภาพแวดล้อมในงาน (task environment) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ภายนอก ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (shareholders) รัฐบาล (governments) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (suppliers) ลูกค้า (customers) พนักงานและ/ หรือสหภาพแรงงาน (employees/ labor unions) คู่แข่งขัน (competitors)

ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก ตามแนวคิด Wheelen & Hunger (2000) สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตามแนวคิดวีเลน และฮังเกอร์

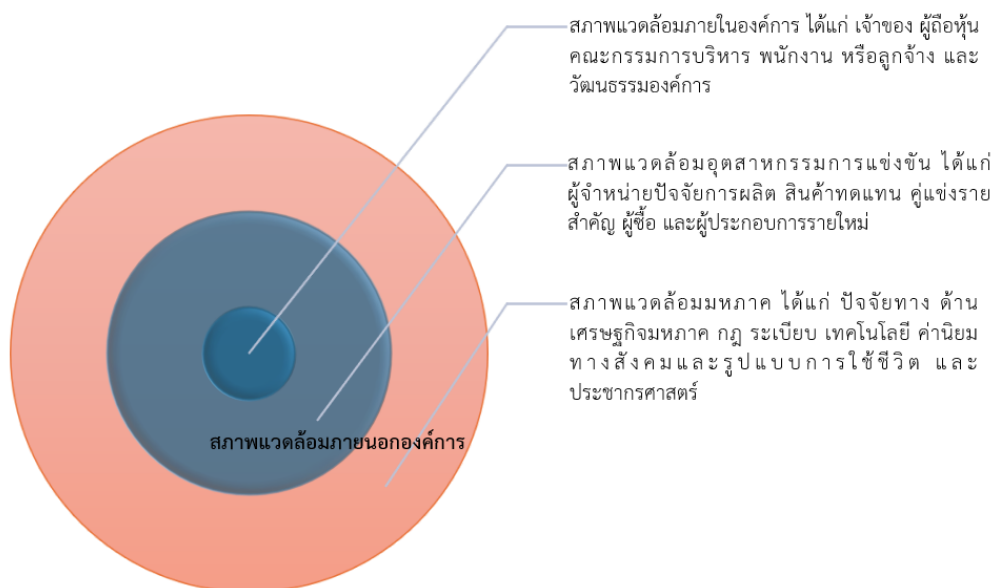
ที่มา ปรับปรุงจาก Strategic Management and Business Policy (Wheelen & Hunger, 2000)

Thompson and Strickland, (2003: 74) ได้เสนอแนวคิด การจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไว้ใน หนังสือ “Strategic Management Concept and Cases” โดยได้จัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1) สภาพแวดล้อมมหภาค (macro external environment) ได้แบ่งเป็นปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ เศรษฐกิจมหภาค (the economy at large) กฎระเบียบ (legislation and regulations) เทคโนโลยี (technology) ค่านิยมทางสังคม และรูปแบบการใช้ชีวิต (societal values and lifestyles) และประชากรศาสตร์ (population demographics)

2.2) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมการแข่งขัน (immediate industry and competitive) จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (suppliers) สินค้าทดแทน (substitutes) คู่แข่งรายสำคัญ (rival firms) ผู้ซื้อ (buyers) ผู้ประกอบการรายใหม่ (new entrants)

ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก ตามแนวคิด Thompson and Strickland สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตามแนวคิดทอมป์สันและสตรีกแลนด์

ที่มา ปรับปรุงจาก Strategic Management Concepts and Cases (Thompson & Strickland, 2003)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรสามารถกำหนดการแบ่งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของตนได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรทางสังคม หรือองค์กรเสมือนจริง การกำหนดรูปแบบขององค์กรเช่นนี้จะเป็ประโยชน์ต่อบทต่อ ๆ ไป โดยเฉพาะในการวิเคราะห์องค์กร (swot analysis) เพื่อศึกษาตนเองและคู่แข่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

สรุป

องค์กร หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน และดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น หรือหมายถึงหน่วยงานทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันจนสำเร็จ องค์กรจึงควรมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน การจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานพร้อมการประสานงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสำคัญขององค์กรประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการบริหารเวลา การส่งเสริมเศรษฐกิจ การเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย การช่วยประหยัดทรัพยากรทางการเงิน และการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

ทฤษฎีองค์กร หมายถึง กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงแนวคิดความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถบริหารจัดการและตัดสินใจเพื่อให้้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายต่อเนื่อง แนวคิดสำคัญของทฤษฎีองค์การประกอบด้วยแนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ แนวคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล และแนวคิดที่เน้นเรื่องระบบ นักวิชาการยังนิยมแบ่งทฤษฎีองค์การออกเป็นสมัยดั้งเดิมซึ่งเน้นโครงสร้าง สมัยใหม่ซึ่งเน้นคนและกลุ่มงาน และสมัยปัจจุบันซึ่งเน้นระบบและผลผลิต ซึ่งสะท้อนหลักการบริหารที่นักทฤษฎีแต่ละยุคได้ค้นพบและนำเสนอ

ปัจจุบัน แนวคิดองค์การทั่วไปถือว่าเป็นระบบเปิด ซึ่งได้รับผลกระทบทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก องค์การจึงมีชีวิตและเติบโตต่อไปได้ จำเป็นต้องจัดระบบภายในขององค์การให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์การอาจเป็นทั้งระบบระดับมหภาคและระบบระดับจุลภาค ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของระบบที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การ หรือเปรียบเทียบได้กับระบบย่อยของอวัยวะต่าง ๆ ของมนุษย์ รูปแบบขององค์การอาจเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ โครงสร้างองค์การถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท งาน และอำนาจ เพื่อควบคุมให้บุคลากรทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีหลายรูปแบบ เช่น องค์การที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร องค์การแบบประเพณีนิยมและไม่ประเพณีนิยม องค์การภาครัฐ เอกชน และทางสังคม รวมถึงรูปแบบเมทริกซ์ แบบตามหน้าที่ และแบบตามแผนก การจัดองค์การยังแตกต่างกันไปตามประเภท เช่น ภาครัฐกิจ เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือประเภทอื่น ๆ สิ่งแวดล้อมขององค์การสามารถแบ่งออกเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน องค์การควรเข้าใจความแตกต่างและปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

วงจรชีวิตขององค์การธุรกิจประกอบด้วย การจัดตั้ง การเติบโต การเติบโตเต็มที่ และการเสื่อมถอย ลักษณะการดำเนินงานขององค์การแต่ละขั้นแตกต่างกัน องค์การขนาดเล็กสามารถเติบโตเป็นองค์การขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไป ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การในอนาคต ซึ่งจะได้ศึกษาต่อไป

แบบฝึกหัด

1. องค์การ หมายถึงอะไร จงอธิบายความหมายตามนักวิชาการที่น่าสนใจอย่างน้อยสามท่าน พร้อมสรุปความหมายโดยย่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ
2. องค์การมีความสำคัญต่อมนุษย์และสังคมอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. แนวคิดและทฤษฎีองค์การมีความเป็นมาอย่างไร และเหตุใดจึงจำเป็นต้องเข้าใจกรอบทฤษฎีองค์การก่อน เพื่อศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจถึงประโยชน์ขององค์การ
4. ทฤษฎีองค์การแบ่งออกเป็นกี่สมัยและกี่ยุค จงอธิบายพร้อมระบุนักวิชาการที่เกี่ยวข้องและให้ความเข้าใจโดยสังเขป
5. องค์การสามารถจำแนกได้เป็นกี่ระบบ กี่รูปแบบ และกี่ประเภท จงอธิบายแต่ละประเภทโดยย่อและให้เข้าใจง่าย

6. เหตุใดโครงสร้างองค์การจึงจำเป็นต้องมีการจัดลำดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การ จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบเพื่อความเข้าใจ
7. ประเทศไทยมีการจัดตั้งองค์การหลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง จงอธิบายในแต่ละประเภท และความแตกต่างโดยสังเขป
8. สิ่งแวดล้อมขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การอย่างไร แต่ละปัจจัยมีบทบาทและผลกระทบต่อองค์การอย่างไร จงอธิบายพร้อมแสดงภาพประกอบ

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2563). **Org. ความสำคัญขององค์การ**. IOK2U.COM การศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้. ออนไลน์, เข้าถึงได้จาก: <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/org-the-importance-of-the-organization> (2566, 16 มิถุนายน).
- ธนกร สิริธร. (2559). **พฤติกรรมการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความปลอดภัยในการทำงานของแรงงานต่างด้าว: กรณีศึกษาแรงงานต่างด้าวสัญชาติเมียนมา ในโรงงานย่านมหาชัย จังหวัดสมุทรสาคร**. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประยงค์ มีใจสือ. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชสิรี ชมพุกำ. (2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แมคกรอฮิล.
- รุพีรัตน์ มอริรัตน์. (2566). **ระบบองค์กร: การกำหนดระบบองค์กรของคุณเป็นกุญแจสำคัญสู่เสถียรภาพขององค์กรได้อย่างไร**. Orgvue. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.orgvue.com/resources/articles/an-organisation-is-a-system/> (2566, 16 มิถุนายน).
- วรัชยา ศิริวัฒน์. (2554). **การบริหารร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2555). **สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตนภรณ์ แววกระโทก. (2555). **องค์การเสมือนจริง**. GotoKnow. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/451681> (2566, 16 มิถุนายน).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. (ฉบับมาตรฐาน). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2539). **การบริหารองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- อรุณ รักธรรม. (2536). **ทฤษฎีองค์การ**. ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เอส ดีเพรส.
- ADMIN. (2023). **รู้จัก 4 รูปแบบหน่วยงานของรัฐ**. TIA สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบราชการ. (Online), Retrieved from: <https://www.tia.or.th/insight-details-2.html> (2023, June 18).
- Anuj Kumar (2022). **9 Importance of Organization**. GETUPLEARN. (Online), Retrieved from: <https://getuplearn.com/blog/importance-of-organization/> (2023, June 18).
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**. (8th ed.). OH: RR Donnelley & Sons Company Willard.
- Eriksson-Zetterquist, Mullem and Styher (2011). **Organization Theory: A Practice Based Approach**. United Kingdom: Oxford University Press.
- FasterCapital, (2024). **Importance of Organization**. (Online), Retrieved from: <https://fastercapital.com/topics/the-importance-of-organization.html> (2023, June 19).
- Fremont E. Kast and James E. Resenzweig. (1985). **Organization and Management: A Systems and Contingency Analysis** (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gareth R. Jones. (2001). **Organizational Theory: Text and Case**. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghiselli, E. E., & Johnson, D. A. (1970). Need satisfaction, managerial success, and organizational structure. **Personnel Psychology**. 23. 569–576.
- Hodge, B.J. & William P. Anthony. (1988). **Organization Theory: A Strategic Approach** (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1985). **Organization and Management: Systems and Contingency Analysis**. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mallika Phongphaew. (2015). **Chapter 2: Organization Theory** (Slide PowerPoint). SlideShare. (Online), Retrieved from: <https://www.slideshare.net/slideshow/2-53924608/53924608> (2023, June 18).
- Olivia Guy-Evans. (2024). **Bronfenbrenner's Macrosystem Theory**. SimplyPsychology. (Online), Retrieved from: <https://www.simplypsychology.org/bronfenbrenner-macrosystem.html> (2025, June 18).
- Porter, L. W., & Siegel, J. (2006). **Relationships of Tall and Flat Organization**

Structures to the Satisfactions of Foreign Managers. *Personnel Psychology*. 18(4). 379–392.

Richard L. Daft. (2004). **Organization Theory and Design** (8 th ed.). Australia: Thomson South-Western.

Stephen P. Robbins & Neil Barnwell. (2006). **Organisation Theory: Concepts and Cases**. Australia: Pearson Education.

Thompson & Strickland. (2003). **Strategic Management Concepts and Cases** (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

บทที่ 2

พฤติกรรมองค์การ

มนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ ในขณะที่การบริหารจัดการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่มนุษย์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งการบริหารจึงอาจมองได้ว่าเป็นศิลปะแห่งการมอบหมายงานและการอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ด้วยเหตุนี้ ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากในสถานที่ทำงานประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายระดับ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ความต้องการ รวมถึงความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน การที่บุคคลจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน ย่อมนำมาซึ่งความซับซ้อนทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และอาจก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้ง หากมิได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ปัญหาดังกล่าวย่อมมีแนวโน้มลุกลามจากคู่กรณีไปสู่บุคลากรอื่น ๆ ในองค์การ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในภาพรวม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งเพื่อแสวงหาวิธีการพัฒนาและยกระดับองค์การให้ก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

2.1 ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

2.1.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก และองค์การ หมายถึง องค์กรรวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์มุ่งกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

เมื่อรวมเป็นคำว่า พฤติกรรมองค์การ จึงหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับการแสดงออก หรือรูปแบบของปฏิกิริยาของมนุษย์ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและองค์การทุกประเภท โดยมุ่งทำความเข้าใจลักษณะ ความสัมพันธ์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันภายในองค์การ

พฤติกรรมองค์การ (organizational behaviors) หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจของบุคลากร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวมต่อไป ถือเป็นสาขาหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลอันเนื่องมาจากบุคคล กลุ่ม รวมถึงพฤติกรรมที่เกิดจากโครงสร้างภายในองค์การ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ (Robbins, 1998 อ้างถึงใน วิชาส ทองสุทธิ, 2552: 7)

Baron and Greenberg, (1989: 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

วิเชียร วิทย์อุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ทศนคติและผลการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล ค่านิยม ความสามารถในการเรียนรู้การกระทำต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคลที่จะมีต่อองค์การ และควมามีประสิทธิภาพขององค์การ

ธนชัย ยมจินดา และคณะ (2564 อ้างถึงใน ประภาพร ชื่อสัตย์, 2565: 7) พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการจัดการพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลและองค์การ และทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขโดยแบ่งการจัดการพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาทั้งในระดับพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การนั้น ๆ (คลังความรู้ ก.พ.ร., 2564)

มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ความเห็น ทศนคติ และค่านิยม ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันในองค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมองค์การเพื่อแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น หรืออย่างน้อยให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด พฤติกรรมองค์การสะท้อนผ่านการแสดงออกของกลุ่มในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือ ความขัดแย้ง หรือรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม ตลอดจนผลลัพธ์ของงานในองค์การโดยรวม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมในสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทศนคติ ค่านิยม และความสามารถในการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลความรู้นี้สามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม ทั้งนี้ วิชาพฤติกรรมองค์การถือเป็นศาสตร์ที่นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารภายในโครงสร้างของกลุ่มหรือองค์การใดองค์การหนึ่ง

2.1.2 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การถือเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านความคิด ความเห็น ทศนคติ และค่านิยม ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน ความร่วมมือ รวมถึงการตัดสินใจภายในองค์การ การทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถจัดการกับความหลากหลายนี้ได้เหมาะสม อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันสามารถสรุปได้ (Vidhi Kapoor, 2024; Sophia Ellis, 2025; รัชมี คารัน, 2568) ดังนี้

Vidhi Kapoor (2024) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ช่วยให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สนับสนุนการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เสริมสร้างการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมในองค์การ

Ellis (2025) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การไว้อย่างกว้างขวาง โดยชี้ให้เห็นว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีส่วนช่วยในการพัฒนาทักษะของพนักงาน ทำให้เข้าใจลักษณะของงาน สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ตลอดจนทำให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหาร สามารถแก้ไขความขัดแย้ง เสริมสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน และท้ายที่สุดช่วยเพิ่มผลผลิตโดยรวม

รัชมี คารัน (2568) ได้เสนอถึงความสำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมองค์การในเชิงการบริหารจัดการ โดยเน้นการคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงาน การส่งเสริมแรงจูงใจ การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ การเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างพลวัตที่เข้มแข็งภายในทีม ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมในองค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่าความสำคัญของพฤติกรรมองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (increase the efficiency of work) พฤติกรรมองค์การช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจแรงจูงใจและความต้องการของพนักงาน อันนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ อาทิ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การทำความเข้าใจสถานการณ์ภายในองค์การ การเสริมทัศนคติเชิงบวก และการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีความชัดเจน

2) การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารให้เข้าใจ คาดการณ์ และควบคุมพฤติกรรม (develop leaders/ executives to understand, predict and control the behavior) เป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์การช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ตลอดจนการรวมกลุ่ม การตัดสินใจ การควบคุมอารมณ์และความเครียด ซึ่งนำไปสู่การสื่อสารและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์การ

3) การพัฒนากลยุทธ์ด้านบุคลากรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (developing a successful people/ hr strategy) เป็นการสร้างกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ในแต่ละองค์การล้วนมีเป้าหมายร่วม คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การสื่อสารที่เปิดเผยตรงประเด็นชัดเจน และความร่วมมือที่ราบรื่น การตอบสนองความต้องการเฉพาะของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ

4) การจัดการและแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร (clash resolution) เป็นพฤติกรรมองค์การช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นสาเหตุของปัญหา คาดการณ์แนวโน้มความขัดแย้ง และแก้ไขได้ตั้งแต่ต้นเหตุ ก่อนที่จะพัฒนาเป็นความขัดแย้งเต็มรูปแบบ กระบวนการนี้ช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์และความร่วมมือในองค์กรมีความราบรื่น และยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

5) การพัฒนานวัตกรรมองค์การ (organizational innovation) เป็นพฤติกรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมขององค์การในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรม องค์การที่สามารถเข้าใจและใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมองค์การจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ และการสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนความยั่งยืนในอนาคต

2.2 ค่านิยม

2.2.1 ความหมายของค่านิยม

โดยทั่วไป ค่านิยมหมายถึง สิ่งที่คุณค่าและพึงปรารถนา จึงยึดถือเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติ ค่านิยมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลิกภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับบุคคลและองค์การ

ค่านิยม หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่บุคคลถือว่าสำคัญต่อชีวิตและสังคม ทั้งในมิติทางจิตวิทยา สังคม ศีลธรรม และสุนทรียศาสตร์ นอกจากนี้ ค่านิยมยังสะท้อนถึงความนิยม ความชื่นชอบ หรือการประเมินคุณค่าและการตัดสินใจต่อสิ่งต่าง ๆ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะทั้งในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา จริยศาสตร์ ความรู้ ศาสนา หรือสุนทรียศาสตร์ เมื่อบุคคลประเมินค่าและตัดสินใจยึดถือค่านิยมเหล่านี้ จะเกิดเป็นแนวทางพฤติกรรมและการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน รวมถึงมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานทางสังคมและการกำหนดทิศทางการดำเนินชีวิตของบุคคล ดังนั้น ค่านิยมไม่เพียงแต่เป็นเกณฑ์ในการประเมินสิ่งต่าง ๆ แต่ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดทัศนคติ พฤติกรรม และการตัดสินใจของบุคคลในหลายมิติของชีวิต (Good, 1959: 636)

ค่านิยม หมายถึง ความคิด เจตคติ ความเชื่อ รวมไปถึงพฤติกรรมที่คนในสังคมหนึ่งเห็นว่ามีคุณค่า ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่าที่คนและกลุ่มคนในสังคมมีอยู่ต่อสิ่งนั้น ๆ โดยจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่มีต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินชีวิต เช่น เศรษฐกิจ สังคม นอกจากนี้ ยังมีการประเมินค่าจากทัศนคติต่าง ๆ โดยรอบคอบแล้ว (พนัส หันนาคินทร์, 2537 อ้างถึงใน อานนท์ ธิติคุณากร และเพ็ญวรา ชูประวัติ, 2019: 87-88)

ค่านิยม หมายถึง ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมมนุษย์ในด้านการรับรู้ (cognitive aspect) ซึ่งเกิดจากความเชื่อที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับบุคคลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และการกระทำของบุคคล เช่น ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อองค์การ (เดชพงศ์ โปธิสุวรรณ และชุตินา วดีทองจีน, 2561, อ้างถึงใน ประภาพร ซื่อสัตย์, 2565, หน้า 16-17)

ตัวอย่างของค่านิยมที่ไม่เหมาะสมในสังคมไทยมีหลายกรณี เช่น ความเชื่อที่ว่าผู้ชายควรมีภรรยาหลายคน การยกย่องความร่ำรวยผ่านการอวดรถยนต์ บ้าน หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ความเชื่อว่ามีอิทธิพลหรือบุคคลสำคัญต้องมีผู้ติดตามรับใช้ ความประพฤตินักศึกษาที่ไม่แต่ง

เครื่องแบบเข้าชั้นเรียนในบางสถาบัน หรือพฤติกรรมของวัยรุ่นที่นิยมเที่ยวเตร่ในเวลากลางคืน เป็นต้น

จากการสัมมนาเมื่อต้นปี 2546 เรื่อง “การปรับกระบวนการทัศนการบริหารจัดการใหม่กับการพัฒนาระบบราชการ” ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยมีการระดมความคิดเห็นจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ผลสรุปการสัมมนาระบุว่า สภาพปัจจุบันของระบบราชการมีแนวโน้มเสื่อมถอย ขาดการอภิบาลอย่างเป็นธรรม (dirty governance) จึงจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมัยใหม่ที่มีระบบธรรมาภิบาลที่ดี (good governance) ทั้งนี้ เห็นพ้องกันว่า การพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการรุ่นใหม่ ควรดำเนินไปภายใต้เป้าหมาย “I AM READY” (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 4-6) ดังนี้

I	=	integrity	คือ	ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
A	=	active	คือ	ขยัน ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
M	=	moral	คือ	มีศีลธรรม มีคุณธรรม
R	=	relevant	คือ	รู้ทันโลกปรับตัวได้เร็ว ตรงกับคำว่าเปลี่ยนแปลง
E	=	efficient	คือ	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A	=	accountability	คือ	ความโปร่งใสในการทำงาน ซื่อสัตย์ ตรวจสอบได้
D	=	democracy	คือ	มีการกระทำเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม
Y	=	yield	คือ	มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงาน

สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานหรือหลักการสำคัญที่บุคคลหรือองค์กร ถือว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าและสำคัญอย่างแท้จริง เป็นแนวทางหรือกรอบในการตัดสินใจและการกระทำในชีวิตประจำวัน ค่านิยมสะท้อนสำนึกถูกผิด หรือสิ่งที่ควรจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือสังคม มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล และเป็นรากฐานของกิจกรรมโดยเจตนา หรือหมายถึง ความคิด ความชอบ ความเชื่อ หรือสิ่งที่นิยมชอบ หรือการประเมินค่า และตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดไว้แล้ว สิ่งที่มีมนุษย์บางกลุ่มยึดถือ ยอมรับ และนำมาปฏิบัติ ในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เมื่อมีสิ่งใหม่เข้ามาทดแทน ค่านิยมเดิมอาจจะเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมอาจจะเป็นได้ทั้งสิ่งที่ดี และไม่ดีขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มที่นิยมนั้น เป็นกลุ่มใด

2.2.2 ค่านิยมกับการพัฒนาองค์การ

ค่านิยมถือเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ และเป็นกลไกที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในการตัดสินใจภายในองค์การ การสร้างค่านิยมขององค์การจึงมักเริ่มต้นจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่กำหนดความหมาย สร้างความเชื่อมโยง และถ่ายทอดค่านิยมดังกล่าว ให้นำไปปฏิบัติได้จริง อันถือเป็นการสื่อสารในลักษณะของ “ค่านิยมหลัก” (core values) ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประสานให้ทีมงานและบุคลากรทุกระดับขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จร่วมกันทางธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ

ค่านิยมหลัก หรือที่เรียกว่า “คุณค่าหลัก” หากมีความเข้มแข็งและมั่นคง ย่อมเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพลังการทำงานของบุคลากร เพื่อมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด ส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ทั้งลูกค้าและองค์กร

ค่านิยมหลักจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญ ไม่เพียงแต่ในมิติการดำเนินชีวิตของบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานของการบริหารจัดการองค์กรที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างตัวตนขององค์กร แปรนด์หรือธุรกิจ เข้ากับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยค่านิยมหลักที่แข็งแกร่งจะช่วยเสริมสร้างรากฐานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพลังในการทำงาน (ปรีดี นกุลสมปรารณา, 2565)

ความสำคัญของค่านิยมอยู่ที่การทำหน้าที่เป็นกลไกผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ค่านิยมเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรและสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงาน หากองค์กรปราศจากค่านิยมที่เหมาะสม การขับเคลื่อนงานย่อมเป็นไปด้วยความยากลำบาก และอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ ในทางกลับกัน องค์กรที่กำหนดและปลูกฝังค่านิยมที่ชัดเจนย่อมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว

ค่านิยมขององค์กรในประเทศอังกฤษ ส่วนใหญ่มักกำหนดไว้ในลักษณะนามธรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ และสามารถนำไปสู่การดำเนินงานที่เป็นเลิศของหน่วยงาน ทั้งนี้ จากผลการศึกษาวิจัยในสหราชอาณาจักรพบว่า ค่านิยมองค์กรที่ปรากฏโดยเฉลี่ยใน 5 อันดับแรก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Integrity), ความกระตือรือร้น (Passion), การทำงานเป็นทีม (Teamwork), การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer) และ ความเคารพ (Respect) (บรรณาธิการ, 2559: 8-10)

นอกจากนี้ บริษัท aspire consulting ได้ดำเนินการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดความหมายของค่านิยมที่มีความสำคัญไว้ชัดเจน โดยเห็นว่า “ความเคารพ” หมายถึง การรับรู้และให้คุณค่ากับผู้มีความสามารถและบทบาทของแต่ละบุคคล “ความกล้าหาญ” คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและจิตวิญญาณในการยอมรับความเสี่ยง การรับผิดชอบต่อผลการกระทำ และการเปิดรับแนวทางใหม่ที่เป็นนวัตกรรม “ความกระตือรือร้น” หมายถึง ความมุ่งมั่นและการให้คำมั่นต่อการเติบโตทั้งในด้านส่วนบุคคล วิชาชีพ การยึดมั่นในค่านิยมองค์กร และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร “ความซื่อสัตย์” หมายถึง การประพฤติปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์และยึดมั่นในจริยธรรมในทุกพฤติกรรม และ “การทำงานเป็นทีม” หมายถึง การอุทิศตนและแรงขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม

ในประเทศไทย คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนด “ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ” ภายใต้รายการ “คืนความสุขให้คนในชาติ” สัปดาห์ที่ 7 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2557 โดยพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้า คสช. ได้กล่าวว่า ควรกำหนดค่านิยมหลักดังกล่าวขึ้นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประเทศชาติ โดยสาระสำคัญของค่านิยมหลักทั้ง 12 ประการ ประกอบด้วย การมีความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน และยึดมั่นในอุดมการณ์ที่ตั้งมาเพื่อส่วนรวม การกตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง และครูบาอาจารย์ การใฝ่หาความรู้และหมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งในและนอกระบบ การรักษาวัฒนธรรมและประเพณีไทยอัน

งดงาม การมีศีลธรรม ซื่อสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น และมีน้ำใจแบ่งปัน การเข้าใจและเรียนรู้การเป็น ประชาธิปไตยที่ถูกต้องภายใต้พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การมีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย และการรู้จักเคารพผู้ใหญ่ การมีสติรู้คิด รู้ทำ และปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยรู้จักอดออมไว้ใช้ยามจำเป็น ใช้อย่างพอเพียง และพร้อมขยายกิจการเมื่อมีความพร้อมและภูมิคุ้มกันที่ดี การมีความเข้มแข็งทั้งทาง ร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำหรือกิเลส และมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาปตามหลัก ศาสนา รวมทั้งการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ของชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (วีรวิท คงศักดิ์, 2557: 3; กระทรวงวัฒนธรรม, 2558: 2 อ้างถึงใน สุภาวดี ลุนไชยภา และประวิต เอรารวรรณ, 2560: 15-16)

สำหรับองค์การหรือบริษัท ค่านิยมหลักถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้ พนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม ช่วยกำหนดความคาดหวัง และเป็นแนวทางในการยกย่องบุคคล อันนำไปสู่การจูงใจและการพัฒนาองค์การได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างค่านิยมหลักที่องค์การมักนำมาใช้ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ นวัตกรรม ความรับผิดชอบ การเปิดเผยและโปร่งใส ความกระตือรือร้น ความ เคารพ ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความเห็นอกเห็นใจ ความกล้าหาญ ความภักดี ความสามารถในการปรับตัว ความน่าเชื่อถือ ความเป็นเลิศในงาน ความสุขและความ สนุกสนานที่มีคุณค่า สุขภาพที่ดี ความถ่อมตน ความมีน้ำใจ ความรอบรู้ ความเป็นผู้นำ ความเปิด กว้าง ความมุ่งมั่น การมีชุมชนสัมพันธ์ที่ดี และการเห็นคุณค่าความหลากหลาย (Kellie Wong, 2024)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ค่านิยม หรือค่านิยมหลัก ที่แต่ละองค์การกำหนดขึ้นนั้น มี วัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ดีแก่พนักงานในองค์การ โดยปกติจะกำหนดไว้ เพียง 5-6 คำ เพื่อให้สามารถจดจำได้ง่าย โดยเฉพาะในกรณีของการพัฒนาองค์การหรือประเทศชาติ ค่านิยมหลักของประเทศชาติจะช่วยให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น และปฏิบัติตามจนเกิดคุณค่าที่ดีต่อ ชาติ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้าในระดับประเทศในลักษณะเดียวกัน องค์การหรือบริษัทก็สามารถใช้ค่านิยมหลักในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรได้ องค์การส่วน ใหญ่จะร้อยเรียงค่านิยมให้อยู่ในรูปของกลอนหรือวลี เพื่อให้จดจำได้ง่าย ซึ่งถือเป็นแนวทางที่ เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ค่านิยมไม่ใช่เพียงเรื่องที่บุคลากรต้องท่องจำให้ได้ แต่เป็นเรื่องที่บุคลากรต้อง เข้าใจแก่นแท้ของค่านิยมเหล่านั้น และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัยในการทำงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้กำหนดค่านิยมหลักไว้ 6 คำ ภายใต้ แนวคิด “SPIRIT” ในความหมายของวิญญูณ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรม องค์การ ดังนี้

S ย่อมาจาก synergy คือ การผสมผสานพลังสร้างพันธมิตร

P ย่อมาจาก performance excellence คือ การสร้างความเป็นเลิศ

I ย่อมาจาก innovation คือ การสร้างการเติบโตด้วยนวัตกรรม

R ย่อมาจาก responsibility for society คือ การสร้างสรรสังคมและสิ่งแวดล้อม

I ย่อมาจาก integrity and ethics คือ การสร้างพลังความดี

T ย่อมาจาก trust and respect คือ การสร้างความเชื่อมั่นและไว้ใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ค่านิยม หมายถึง หลักการหรือความเชื่อที่บุคคลหรือองค์การถือว่าสำคัญ ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำ ส่วนค่านิยมในการพัฒนาองค์การ หมายถึง ชุดของความเชื่อและหลักการที่องค์การยึดถือ ซึ่งมักเรียกว่า ค่านิยมหลัก (core value) จัดทำขึ้นเพื่อชี้นำพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาองค์การ และส่งเสริมความยั่งยืน

2.3 ทักษะ

ทัศนคติ (attitude) หรือเจตคติในทางจิตวิทยา หมายถึง การแสดงออกถึงความชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่น สถานที่ สิ่งของ หรือเหตุการณ์ใด ๆ ในปัจจุบันพบว่ามีการสำรวจทัศนคติของประชาชนในประเด็นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทัศนคติของประชาชนต่อนักการเมือง นโยบายของรัฐบาล หรือทัศนคติต่อการศึกษาในสถาบันการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและสังคม โดยส่วนใหญ่การสำรวจดังกล่าวมักดำเนินการโดยสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานวิจัยความคิดเห็นสาธารณะ ในแวดวงธุรกิจ องค์กร และบริษัทต่าง ๆ ให้ความสนใจในการสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการบางประเภท รวมถึงต่อชื่อเสียงขององค์กร ในด้านการบริหารจัดการ นักบริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมตระหนักถึงความสำคัญของการรับรู้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร นโยบาย ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ

Munn (1971, อ้างถึงใน ดวงฤดี กิตติจารุตุล, 2557: 71) ได้ให้ความหมายของ ทัศนคติ ว่าเป็นความรู้สึกและความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในลักษณะที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมในทำนองเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

Shiffman and Kanuk, (2004: 312 อ้างถึงใน อสงไขย ทยานศิลป์, 2560: 54) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่บุคคลเรียนรู้เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยทัศนคติของบุคคลจะสะท้อนมุมมองที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันทัศนคติก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการแสดงออกของบุคคล ซึ่งทัศนคติไม่สามารถเห็นได้โดยตรง แต่สามารถพิจารณาจากสิ่งที่แต่ละบุคคลพูดหรือกระทำได้

Murphy, Murphy and Newcomb, (1973: 887) ให้ความหมายของ ทัศนคติ ว่าเป็นความชอบหรือไม่ชอบ ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่บุคคลแสดงออกต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของบุคคล สถานการณ์ หรือวัตถุใด ๆ โดยทัศนคตินี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงแนวโน้มทางจิตใจ และมีอิทธิพลต่อการตอบสนองทางพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ทัศนคติ หมายถึง ทิศทางและปริมาณของความชอบหรือไม่ชอบ และการยอมรับ หรือการปฏิเสธต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคนเรา รวมถึงความคิด ความเข้าใจ ความคิดเห็น ความรู้สึก และท่าทีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้น ทัศนคตินี้จึงมี อิทธิพลต่อการแสดงออกของบุคคลนั้น ซึ่งอาจแสดงออกในทางเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยก็ได้ (อสงไขย ทยานศิลป์, 2560: 55)

ในทางจิตวิทยา ทักษะคติ หมายถึง ชุดความเชื่อ อารมณ์ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เรามีต่อ วัตถุ บุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยทักษะคติเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย เช่น ประสบการณ์ การเรียนรู้ การสังเกต และส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ (Kendra Cherry, 2024)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึก ท่าที หรือแนวโน้มของบุคคลที่ แสดงออกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน ความคิด หรือสิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้สึก ความคิด หรือความเชื่อ เป็นพื้นฐาน และเชื่อว่าความรู้สึกนี้ จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ และคนอื่นส่วนใหญ่ในทิศทางหนึ่ง ที่เป็นไปในทางสนับสนุนหรือคัดค้านก็ได้

หรือ ทักษะคติ หมายถึง สภาวะทางจิตที่ประกอบด้วยความรู้สึก ความเชื่อ และแนวโน้ม พฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองทั้งเชิงบวก และเชิงลบ

2.3.1 องค์ประกอบของทักษะคติ

โดยทั่วไป ทักษะคติ (attitude) สามารถจำแนกองค์ประกอบได้เป็น 3 ประการ โดย แนวคิดของ ซิมบาโตและเอบปีเซน Zimbardo and Ebbesen, (1970 อ้างถึงใน พรทิพย์ บุญ นิพัทธ์, 2531: 49; อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ ดลยา จาตุรงค์กุล, 2550: 219-224; Triandis, H.C., 1971; เคนตรา เซอร์รี, 2567) ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของทักษะคติได้ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านปัญญา (cognitive component) หมายถึง การรับรู้ ความเชื่อ ความคิด ตลอดจนความคิดเห็นของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจหรือการ ตีความเกี่ยวกับวัตถุ บุคคล หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง

2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ (affective component) หมายถึง ความรู้สึกที่มี ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นความชอบหรือไม่ชอบ ทักษะคติในเชิงบวกหรือลบ ซึ่งเกิดขึ้นจากการ ประเมินอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อวัตถุ บุคคล ปัญหา หรือสถานการณ์ต่าง ๆ

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) หมายถึง แนวโน้ม หรือความตั้งใจของบุคคลในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า อันสะท้อนถึงพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นทั้งใน รูปแบบของการกระทำหรือการแสดงออกทางวาจา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากความรู้สึกและความเชื่อที่มี ต่อวัตถุหรือบุคคลนั้น ๆ

Kazz (1960) and Rosenberg, (1965 อ้างอิงใน Praepattra, 2555) กล่าวว่า องค์ประกอบของทักษะคติ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านปัญญา (cognitive component) คือ ความรู้ ความเชื่อ หรือข้อมูลที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อการมองและการประเมินสิ่งนั้น ๆ นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก (affective component) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (affective component) คือ ส่วนของทักษะคติที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก เช่น ความชอบ-ไม่ชอบ ความพอใจ-ไม่พอใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อบุคคลเกิดทัศนคติ ย่อมเกิดจากกระบวนการรับรู้ที่ทำให้มีความรู้ ความคิด และความเข้าใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อวัตถุ บุคคลอื่น หรือประเด็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งหมดนี้สะท้อนออกมาเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล และทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความรู้ ความคิด ความเชื่อ ความชอบหรือไม่ชอบที่ตนมี ซึ่งอาจแสดงออกในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ โดยทัศนคติสามารถจำแนกได้เป็นสามองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัญญาหรือการรับรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อ องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึก ซึ่งสะท้อนอารมณ์ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะด้วยความชอบหรือไม่ชอบ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นการแสดงออกทางการกระทำหรือท่าทีที่เกิดขึ้นตามทัศนคติที่บุคคลมีอยู่

2.3.2 แหล่งที่มาของทัศนคติ

แหล่งที่มาของทัศนคติหรือสิ่งที่กำหนดทัศนคติของบุคคลนั้น เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่บุคคลได้สัมผัสและมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการอบรมบ่มเพาะทางสังคม การเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนการปลูกฝังจากสถาบันต่าง ๆ เช่น ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา หรือสื่อมวลชน ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันเกี่ยวกับที่มาของทัศนคติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทัศนคติเป็นผลรวมของปัจจัยหลายด้านที่หล่อหลอมและกำหนดการรับรู้ ความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกของบุคคล ดังนี้

Ludon and Bitta, (1993: 427-428) กล่าวว่า การเกิดทัศนคติเกิดมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ เกิดจากประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (personal experiment) เกิดจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ (group associations) และเกิดจากปัจจัยอิทธิพลอื่น ๆ (influential others)

เสรี วงษ์มณฑา (2542: 120-121) การเกิดทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ความรู้ทั่วไป ประสบการณ์ส่วนตัว จากผู้ทรงคุณวุฒิ จากบุคคลอื่นที่มีความสำคัญในชีวิต และการรับวัฒนธรรมจากสังคมต่าง ๆ

Allport (1968: 17 อ้างถึงใน กรวิวิท ทรประเสริฐวิทย์, 2558: 10) กล่าวว่าทัศนคติเกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ เกิดจากการเรียนรู้ เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และเกิดจากการเลียนแบบ

จากแนวคิดดังกล่าวกล่าวสรุปได้ว่า แหล่งอิทธิพลที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของทัศนคติประกอบด้วย 6 แหล่ง ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ (learning) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์ ผ่านการอบรม การสั่งสอน และการฝึกปฏิบัติ ทำให้เกิดการรับเอาทัศนคติจากครอบครัว สถาบันการศึกษา หรือสังคมรอบตัว ซึ่งแฝงอยู่ในวัฒนธรรม ประเพณี และสิ่งแวดล้อมที่บุคคลได้รับ การเรียนรู้ดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมความคิด ความเชื่อ และทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ

2) ประสบการณ์ส่วนบุคคล (personal experience) คือ ประสบการณ์ที่บุคคลได้พบเจอโดยตรง ทั้งในด้านบวกและด้านลบ เช่น การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว การได้รับคำชมเชยหรือการถูกตำหนิ ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลต่อเหตุการณ์ วัตถุ หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความแตกต่างในทัศนคติของแต่ละบุคคล

3) การเลียนแบบ (imitation) หมายถึง การรับเอาทัศนคติ พฤติกรรม หรือความเชื่อจากบุคคลอื่น เช่น บิดามารดา ครู เพื่อน หรือบุคคลที่เป็นแบบอย่าง โดยบุคคลอาจปรับเปลี่ยนหรือคล้อยตามทัศนคติของผู้อื่น การเลียนแบบจึงเป็นช่องทางสำคัญที่ช่วยให้บุคคลเรียนรู้และพัฒนาทัศนคติของตนเอง

4) การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง การรับรู้ข้อมูล แนวคิด หรือทัศนคติจากผู้อื่นผ่านการอ่าน การฟัง การสนทนา หรือสื่อชนิดต่าง ๆ กระบวนการสื่อสารนี้มีผลต่อการรับรู้ด้านปัญญาและด้านอารมณ์ของบุคคล ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อถือและก่อให้เกิดทัศนคติที่สอดคล้องกับข้อมูลหรือแนวคิดที่ได้รับ

5) ค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคล (values and beliefs) หมายถึง หลักการ ความเชื่อ หรือสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญและยึดถือเป็นแนวทางในการตัดสินใจและพฤติกรรม ค่านิยมส่วนบุคคลอาจส่งผลต่อการก่อรูปทัศนคติในระดับต่าง ๆ เช่น การยึดมั่นในค่านิยมหลักขององค์การหรือค่านิยมทางสังคม จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการปฏิบัติของบุคคล

6) สถาบันและสังคม (institutions and society) หมายถึง การที่บุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สถาบัน หรือสังคมใด ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและการยอมรับอิทธิพลทางสังคมส่งผลให้ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลถูกหล่อหลอมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถาบันหรือสังคมนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทัศนคติของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบ

2.3.3 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude change) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลปรับเปลี่ยนมุมมอง ความเชื่อ หรือความรู้สึกต่อบุคคล กลุ่ม สถานการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากประสบการณ์โดยตรง การเรียนรู้ การได้รับข้อมูลใหม่ หรืออิทธิพลจากสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อน หรือสื่อมวลชน ทัศนคติที่เปลี่ยนไปจะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคคลในชีวิตประจำวัน

ระดับของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับมุมมองเชิงทฤษฎีที่ถือว่าทัศนคติเป็นสิ่งที่ใด หากทัศนคติถูกมองว่าเป็นความทรงจำที่ฝังแน่นและเก็บไว้อย่างถาวรเพื่อใช้เมื่อต้องการ การเปลี่ยนแปลงก็จะทำได้ยาก แต่หากทัศนคติถูกพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากองค์ประกอบชั่วคราว เช่น อารมณ์หรือความรู้สึก ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ทัศนคติก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Schuldt, et al., 2011, 2011 อ้างอิงใน Albarracín & Shavitt, 2018: 301)

Albarracín and Shavitt, (2018: 301) กล่าวว่า ทัศนคติเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงใน 3 รูปแบบที่สำคัญ คือ ตัวบุคคล (person) ซึ่งทัศนคติเปลี่ยนแปลงโดยเกี่ยวข้องกับค่านิยม เป้าหมายทั่วไป ภาษา อารมณ์ และพัฒนาการของมนุษย์ ความสัมพันธ์ทางสังคม (social relationship) ซึ่งเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติกับผู้ส่งสารที่พยายามโน้มน้าวใจ สื่อสังคมออนไลน์ และ

วัฒนธรรม สังคมในเชิงประวัติศาสตร์ (sociohistorical) ซึ่งเน้นอิทธิพลของเหตุการณ์เฉพาะ อาทิ เหตุการณ์ทางสังคมการเมือง เศรษฐกิจ และสภาพภูมิอากาศ

เสรี วงษ์มณฑา (2542: 110-111) กล่าวว่า กระบวนการที่ทำให้บุคคลปรับเปลี่ยน มุมมองหรือทัศนคติเป็นกระบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้ โดยทัศนคติถือเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีปัจจัยภายนอกหรือสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การวิเคราะห์พบว่า ทัศนคติที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านตามหน้าที่ของทัศนคติ ดังนี้

1) หน้าที่ด้านการสร้างประโยชน์ (utilitarian function) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริโภค ให้เห็นประโยชน์ของตราสินค้าเพื่อสนองต่อผู้บริโภค มีการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาด ให้บุคคลยอมรับอิทธิพลของผู้อื่น และถือว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค

2) หน้าที่ด้านการป้องกันตัว (the ego-defensive function) เป็นการแสดงค่านิยมเพื่อป้องกันตัวเอง เมื่อรู้สึกว่าคุณภาพอยู่ในสภาพที่ไม่ปลอดภัย ถูกคุกคามจากอะไรบางอย่างจากภายนอก เช่น สภาพการทำงาน กฎระเบียบและผู้บังคับบัญชา การแก้ไขคือกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับ สร้างภาพที่ดีและมีความเข้าใจ เรียนรู้ให้มากขึ้น

3) หน้าที่แสดงค่านิยมส่วนตัว (the value-expressive function) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านค่านิยม จะทำได้ก็ต่อเมื่อบุคคลไม่พอใจค่านิยมเดิมของตน ได้จากการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เช่น ทัศนคติของนักศึกษาแรกเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยใหม่อาจชอบแบบเสรีนิยม

4) หน้าที่การให้ความรู้ (the knowledge function) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ทำได้ง่ายที่สุด เพราะต้นเหตุที่ก่อให้เกิดทัศนคตินี้ คือ การขาดข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเชื่อมั่นบุคคลหรือองค์การมากขึ้น

5) การรวมหลายหน้าที่ (combining several function) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยชี้ถึงการจูงใจผู้บริโภคหลายประการ เช่น ชี้ถึงผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ การชี้ถึงสถานะของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ การชี้ถึงค่านิยมในสินค้าและ/ หรือชี้ถึงการให้ความรู้ความเข้าใจ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ โดยสามารถจำแนกและทำความเข้าใจได้ง่ายใน 3 รูปแบบหลัก ดังนี้

1) การยินยอม (compliance) เมื่อบุคคลปฏิบัติตามเพื่อต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อมใหม่นั้น

2) การเลียนแบบ (identification) เมื่อบุคคลพร้อมและต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นให้ได้การยอมรับ

3) ความต้องการที่จะเปลี่ยน (internalization) ยอมรับเข้ามาเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวที่พึงพอใจ

2.3.4 ทักษะดีต่อการทำงาน

ในการทำงานนั้นผู้บริหารต้องพยายามให้บุคคลเป็นสมาชิกในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งเกิดความสุข

จากการบูรณาการข้อคิดเห็นและผลการศึกษาของนักวิชาการ รวมถึงการวิจัยของบริษัทต่าง ๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศไทย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคคลที่มีผลงานสูงมีลักษณะทัศนคติที่โดดเด่น ซึ่งสรุปได้ 15 ข้อ (Ruangkanjanases & Chen, 2019) ดังนี้

- 1) ชื่อเสียงเกียรติภูมิ (self-esteem) มองตนเองและองค์กรมีคุณค่า
- 2) ความรับผิดชอบ (responsibility) ยอมรับผลของกิจกรรมของตน
- 3) มองโลกในแง่ดี (optimism) เชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ย่อมสามารถทำให้ดีขึ้นได้
- 4) เน้นเป้าหมาย (goal oriented) เป็นผู้ทำงานโดยมีเป้าหมายทิศทางชัดเจน
- 5) มีจินตนาการ (imaginativeness) ต้องคิดถึงอนาคตและสิ่งที่ดีที่จะเกิดขึ้น
- 6) มีความตระหนักรู้ (awareness) ต้องตื่นตัวรับรู้รอบตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์
- 7) มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นผู้แสวงหาสิ่งแปลกใหม่และดีกว่า
- 8) การติดต่อสัมพันธ์ (communicativeness) ฟังและยอมรับข้อมูลอื่น ๆ
- 9) มุ่งความเจริญเติบโต (growth oriented) มุ่งไปข้างหน้ามากกว่ารอเหตุการณ์
- 10) ตอบโต้ความกดดันในทางบวก (positive response) เป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ
- 11) ความศรัทธา (trust) ความเชื่อมั่นผู้อื่นให้โอกาสแสดงความสามารถ
- 12) ความสนุกสนาน (joyfulness) รู้สึกสนุกสนานกับงานที่ตนทำทุกอย่าง
- 13) กล้าเสี่ยง (risk taking) ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีที่สุดแต่อาจไม่สมบูรณ์ที่สุดก็พอได้
- 14) ทำเดี๋ยวนี้ (nowness) กล้าตัดสินใจ และต้องทำทันที
- 15) ตรวจสอบและย้อนกลับ (review and revert) เพื่อให้เกิดพลังบวก

ปัจจุบัน ทัศนคติของสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงในหลายประเด็นสำคัญ อาทิ ด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และความหลากหลาย โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้แก่ ประสบการณ์โดยตรง เหตุการณ์สำคัญ การสื่อสารข้อมูล รวมถึงเทคโนโลยียุคใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

สรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข งานวิจัยพบว่า บุคคลที่มีผลงานสูงมักมีทัศนคติเชิงบวก เช่น การมองตนเองและองค์กรมีคุณค่า การรับผิดชอบ มุ่งเป้าหมาย การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดี การตอบสนองต่อความกดดันอย่างเป็นบวก และความกล้าเสี่ยงปัจจุบันทัศนคติของสังคมไทยและโลกเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์ เหตุการณ์สำคัญ การสื่อสาร และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ กับค่านิยม ความพึงพอใจ และพฤติกรรม

ทัศนคติมีลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างจากแนวคิดอื่น ๆ เช่น ค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม และพฤติกรรม ซึ่งการทำความเข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างแนวคิดเหล่านี้ จะช่วยให้สามารถเข้าใจทัศนคติได้อย่างลึกซึ้งและชัดเจนยิ่งขึ้น (Rokeach, 1977: 128) ดังนี้

2.4.1 ทัศนคติและค่านิยม

ทัศนคติและค่านิยม (attitude and values) ทัศนคติ หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และความเชื่อ แต่ค่านิยม เป็นหลักการหรือมาตรฐานที่บุคคลยึดถือ ดังนั้น ค่านิยม จึงนำมาสู่ทัศนคติ ความต่างเป็นความรู้สึกของบุคคล ความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติ ตามความรู้สึกนั้น ๆ แตกต่างกัน ค่านิยมมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติของบุคคล อีกทั้งยังทำหน้าที่กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการดำเนินพฤติกรรม รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาทัศนคติ ความสนใจ และความตั้งใจ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลยึดถือ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 277 อ้างถึงใน พรพิมล จิตตเศรษฐกุล, 2556: 8) กล่าวว่า ทัศนคติมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีหรือทัศนคติด้านบวก ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ คุณค่า ค่านิยม และความเชื่อถือ จะเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับ ในสถานที่ทำงาน ว่ามีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของคน และบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารอาจถูก วิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่ดี หรือเป็นไปในเชิงลบ ไม่เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคคลแต่ละ คนมีความแตกต่างกันในเรื่อง ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ที่ได้รับมาจากประสบการณ์และในอดีต ที่ผ่านมานั่นเอง

Hunt and Osbern, (2003: 112) ได้ศึกษาเรื่องค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน และได้จำแนกค่านิยมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ค่านิยมที่เป็นเป้าหมายในการทำงานหรือค่านิยมจุดหมายปลายทาง ได้แก่ การมีชีวิตที่มีความสะดวกสบาย การมีความรู้สึกละเอียดอ่อน การประสบผลสำเร็จ การมีความมั่นคง ในชีวิตครอบครัว การมีชีวิตที่สมบูรณ์แบบ การมีความเคารพตนเอง และการมีสติปัญญา

2) ค่านิยมที่เป็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ การมีจิตใจที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ การมีความเป็นอิสระ และการมีมโนคติที่ดี

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ และค่านิยม คือ ค่านิยมเป็นพื้นฐานในการสร้างทัศนคติ เช่น หากบุคคลมีค่านิยมเรื่องสุขภาพ ค่านิยมปลายทางย่อมพัฒนาทัศนคติเชิงบวกต่อการออกกำลังกาย โดยยึดถือเป็นหลักการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สุขภาพของตนดี

2.4.2 ทัศนคติและความพึงพอใจ

ทัศนคติและความพึงพอใจ (attitude and job satisfaction) เป็นทัศนคติที่แต่ละบุคคลมีต่องานของตน ทัศนคติเชิงบวกต่องาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน เป็นผลที่ได้จากการรับรู้ งาน เหล่านี้ขึ้นกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วยเช่นกัน

การวัดทัศนคติ หมายถึง การประเมินระดับของทัศนคติของบุคคล ซึ่งสามารถกำหนดคุณลักษณะของเกณฑ์ วิธีการ และองค์ประกอบของทัศนคติให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถวัดได้ แม้ว่าทัศนคติจะเป็นสภาวะทางจิตใจที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง แต่อาจประเมินได้ทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคล ซึ่งสามารถแปลผลออกมาในเชิงบวกหรือเชิงลบ รวมถึงมีระดับของความเข้มข้นแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ค่าที่ได้จากการวัดทัศนคติดังกล่าวยังสามารถสะท้อนระดับความพึงพอใจของบุคคลได้อีกด้วย (กานต์ชนัน ทองทา, 2566: 12)

ทัศนคติที่แต่ละบุคคลมีต่องานของตน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการรับรู้ โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของหัวหน้างาน นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงาน การรวมกลุ่มทำงาน สภาพการทำงาน และผลประโยชน์พิเศษที่ให้อุปการะ สามารถสรุปลักษณะสำคัญ 5 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมี (พรพิมล จิตตเศรษฐกุล, 2556: 10-11) ดังนี้

- 1) ผลตอบแทนได้รับเงินตามที่พอใจ มีความเท่าเทียมกันตามที่ควรได้รับ
- 2) งานมีลักษณะ น่าสนใจ ได้เรียนรู้ และได้รับหน้าที่ มีความรับผิดชอบ
- 3) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมีโอกาสดำเนินงาน
- 4) ผู้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเป็นมิตร
- 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนที่ดี

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับความพึงพอใจส่วนใหญ่วัดได้จากผลการรับรู้ จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวและในการทำงานว่าให้การยอมรับหรือปฏิเสธในสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยเพียงใด จึงต้องพยายามสื่อสารจงใจให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการให้ความรู้ก่อนหากทัศนคติมีระดับความเข้มแข็งหรือผูกพันมาก การชักจูงจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นข้อมูลนั้น ๆ ต้องสอดคล้องกับพื้นฐานการจงใจของทัศนคติมากที่สุด เช่น ความพึงพอใจใน ผลตอบแทน งาน การเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.4.3 ทัศนคติและพฤติกรรม

ทัศนคติและพฤติกรรม (attitudes and behavior) พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานมักขึ้นอยู่กับความรู้สึกและการรับรู้ที่มีต่อการทำงาน ดังนั้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลจึงต้องอาศัยการทำความเข้าใจทัศนคติในการทำงานเป็นสำคัญ โดยทัศนคติเหล่านี้สะท้อนให้เห็นผ่านความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทั้งยังครอบคลุมถึงความพึงพอใจในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งควรสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความเหมาะสมของปริมาณงานด้วย (กานต์สินี จันทร์หนู, 2563: 1, 6)

ทั้งนี้ งานวิจัยดังกล่าวได้สรุปว่า ทัศนคติต่อการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท นำสินประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะในประเด็นด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความรู้สึก ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Ajzen and Fishbein, (1980) กล่าวว่า ควรมุ่งเน้นไปที่เจตนาในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล มากกว่าการคาดเดาหรือการตีความเอาเองว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ตั้งใจสถานะของพฤติกรรมที่เป็นปกติ หรือการกระทำที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคมซึ่งกำหนดให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ตาม โดยสรุปได้ว่า ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรม ควรให้ความสำคัญกับเจตนาที่จะกระทำพฤติกรรม มากกว่าการคาดเดาหรือทำความเข้าใจจากการตีความส่วนบุคคล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ทัศนคติและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการทำงานและสิ่งแวดล้อม โดยการแสดงออกของบุคคลควรมุ่งพิจารณาที่เจตนาในการแสดงพฤติกรรม หากเจตนาดังกล่าวมีลักษณะเชิงบวกหรือสร้างสรรค์ ย่อมสามารถสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมและความตั้งใจของบุคคลได้อย่างชัดเจน ตลอดจนแสดงถึงการรับรู้ที่มีต่อการทำงานในทางกลับกัน หากบุคคลมีความขัดข้องภายในหรือขาดความเต็มใจในการปฏิบัติ ย่อมก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการแสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวม

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ ค่านิยม ความพึงพอใจ และพฤติกรรม สามารถสรุปได้ว่า เมื่อบุคคลยึดถือทัศนคติ มักเป็นการยึดตามความสนใจและความตั้งใจของตนเองเป็นหลัก แต่เมื่อพิจารณาในมิติของค่านิยม บุคคลจะมองไปที่มาตรฐานทางสังคมที่ถูกกำหนดไว้เป็นตัวชี้นำและตัดสินพฤติกรรม ค่านิยมจึงเปรียบเสมือนวิสัยทัศน์หรือความทะเยอทะยานที่ผลักดันให้บุคคลก้าวไปสู่เป้าหมายตามที่สังคมกำหนด และสามารถส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติได้ในที่สุด ในทำนองเดียวกัน ทัศนคติและค่านิยมยังมีบทบาทนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากมนุษย์ย่อมมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ตามกรอบทัศนคติและค่านิยมที่ตนเองและกลุ่มให้คุณค่า ความคิดดังกล่าวย่อมนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางที่สังคมกำหนด ส่งผลให้บุคคลมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดทัศนคติและค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม ทัศนคติ ความพึงพอใจ และพฤติกรรม

ที่มา ปรับปรุงจาก Organizational Behavior (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003)

2.5 วัฒนธรรมองค์การ

2.5.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม (organization culture) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีแห่งการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ ตลอดจนสิ่งที่หมู่คณะยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา อันเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเจริญงอกงามของหมู่คณะนั้น ๆ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

Gordon (1999: 342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม ภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบ พฤติกรรม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน บุคลิกภาพ หรือ จิตวิญญาณ ขององค์กร

กัณฑ์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ (2564: 394) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การเสริมสร้างถึงคุณลักษณะ อรรถประโยชน์ในการดำเนินงาน ภายในองค์กร ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ การกำหนดทิศทางแบบแผนของคนในองค์กร และสามารถปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และประเพณีที่ปรากฏในสังคมและองค์กร ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตน เพื่อกำหนดเอกลักษณ์และบุคลิกภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างความคาดหวังให้สมาชิกใหม่ยึดถือแนวคิดดังกล่าวและปฏิบัติสืบต่อไป เช่น การแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร และระเบียบวินัยภายในองค์กร โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม โดยบุคคลจำเป็นต้องแสดงบทบาทและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.5.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

Alvesson (2003 อ้างถึงใน ภัคพร เจริญลักษณ์, 2561 และ Elizabeth Wolf Morrison, 1993: 181) ได้ให้แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรว่ามีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities)

2) เป็นบรรทัดฐาน (norms) หมายถึง มาตรฐานของการปฏิบัติงาน การแสดงออกทางพฤติกรรม

3) เป็นค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกองค์กรคาดหวังว่าจะได้รับจากบุคลากรหรือจากองค์กร

4) เป็นปรัชญาขององค์กร (philosophy) องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของบุคลากรภายในองค์กร

5) เป็นกฎระเบียบ (rules) เป็นหลักปฏิบัติที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่กำกับ ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเรียบร้อย ซึ่งมีการถ่ายทอดสู่บุคลากรด้วย

6) เป็นบรรยากาศขององค์กร (organizational climate) มีลักษณะเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่เกิดจากการวางผังหรือการออกแบบสำนักงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรภายในและกับบุคคลภายนอกด้วย

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ องค์การต้องมีปรัชญาและนโยบายของตนเอง ซึ่งถือเป็นหลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นบรรทัดฐานและค่านิยมหลักที่สมาชิกทุกคนรับรู้และคาดหวัง นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังสะท้อนผ่านภาพรวมขององค์การ ทั้งบรรยากาศการทำงานและความเป็นอยู่ ซึ่งสมาชิกสามารถรับรู้และพบเห็นได้อย่างสม่ำเสมอทุกวัน

2.5.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

Deal and Kennedy, (1982) กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรม ดังนี้

1) ค่านิยม ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน เช่น บริษัท 3M มีความเชื่อในการมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม

2) วีรบุรุษ เป็นบุคคลที่ปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เช่น บิล เกตส์ ซึ่งเป็นวีรบุรุษที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้า และการริเริ่มสร้างสรรค์ จนนำไปสู่การก่อตั้งบริษัทไมโครซอฟท์ หรือ สตีฟ จอบส์ ผู้ก่อตั้งและผู้นำบริษัทแอปเปิล ซึ่งเป็นตัวอย่างของวีรบุรุษที่สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นในคุณภาพและดีไซน์ของผลิตภัณฑ์

3) พิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมองค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

4) เครื่องช่วยของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีกรต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร แก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพก หรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

Wagner III and Hollenbeck, (1998: 338 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์พิง, 2565: 29) องค์ประกอบขั้นสูงสุดของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ประเพณี (Ceremonies) พิธีการ (Rites) พิธีกรรม (Rituals) เรื่องเล่า (Stories) ตำนาน (Myths) วีรบุรุษ (Heroes) สัญลักษณ์ (Symbols) และภาษา (Language) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนคุณค่า ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การครอบคลุมทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความเชื่อและค่านิยม การปฏิบัติ บุคลากร ผู้นำ ผู้ก่อตั้งหรือวีรบุรุษ การสื่อสารผ่านเรื่องเล่า ประเพณี รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การ และการสร้างความผูกพันพร้อมการบริหารจัดการที่เหมาะสม องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของสมาชิกทุกคน และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

2.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior change) ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ทัน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความอยู่รอดขององค์กร

เมื่อก้าวถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร มักพิจารณาได้สองแนวทางหลัก คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร หรือคน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการทำงาน หรือระบบ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร หมายถึง การนำบุคลากรเดิมออกแล้วแทนที่ด้วยบุคลากรใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และระบบค่านิยมของบุคลากรเดิม เพื่อสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยกระบวนการนี้มักทำผ่านการศึกษ อบรม และการเรียนรู้ ส่วนการเปลี่ยนแปลงระบบ หมายถึง การปรับโครงสร้างองค์กร วิธีการทำงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การลดขั้นตอนเพื่อลดต้นทุน หรือการปรับระบบควบคุมภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยภาพรวมการเปลี่ยนแปลงองค์กรครอบคลุมได้ทั้งองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศ หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ รัตน์, 2549)

Bowditch and Buono, (2005 อ้างถึงใน ทศพร ทานะมัย และคณะ, 2561: 4) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การปรับปรุงหรือดัดแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของสมาชิก และวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้มีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลภายนอกสามารถรับรู้และเข้าใจ ทักษะรวมถึงพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังสามารถสะท้อนบุคลิกภาพขององค์กร (organization's personality) ได้อย่างชัดเจน

Van de Ven & Poole, (1995) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถนิยามได้ว่าเป็นเหตุการณ์รูปแบบหนึ่ง ซึ่งสะท้อนความแตกต่างที่สามารถสังเกตเชิงประจักษ์ ทั้งในด้านรูปแบบ คุณภาพ หรือสถานภาพขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาหนึ่ง

Comescu & Adam, (2016: 1) กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงถือเป็นลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ และขึ้นอยู่กับธรรมชาติและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักก่อให้เกิดการต่อต้านในระดับหนึ่งต่อพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความราบรื่นและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดและกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อชี้นำองค์กรไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของแนวทางที่ประสบความสำเร็จมักเน้นการสร้างแนวคิดใหม่ เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และการใช้แรงจูงใจทั้งในรูปแบบทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมและประสิทธิภาพของบุคคล

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 อ้างถึงใน อัคริมา เชียงอารีย์, 2565: 10) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่พัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยความรู้ทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมวิทยา จิตวิทยา เพื่อนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนด

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรเพื่อเป้าหมายให้องค์กรดีขึ้นนั้น ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย

Armenakis and harris, (2002 อ้างถึงใน อภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2561: 17) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่สร้างให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (self-efficacy) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถบุคคลและของกลุ่มว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

2) การสนับสนุนของผู้บริหาร (principal support) หมายถึง ผู้นำหลักของ องค์กรให้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

3) ความไม่สอดคล้อง (discrepancy) หมายถึง ช่องว่างระหว่างสภาพ สถานะปัจจุบันขององค์กรกับสภาพขององค์กรในอนาคตที่ไม่สอดคล้อง

4) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) หมายถึง การตอบสนองที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขช่องว่างหรือลดช่องว่างของความแตกต่างขององค์กร

5) ความพอใจในผลลัพธ์ส่วนบุคคล (personal valence) หมายถึง การทำให้ผลประโยชน์ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของบุคคลชัดเจน

โฮลท์ และคณะ (2007) อธิบายโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าครอบคลุมหลายด้าน ได้แก่ เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ต้องการปรับปรุงรวมถึงกระบวนการ เครื่องมือ และการใช้เทคโนโลยี กระบวนการเปลี่ยนแปลง เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการอย่างรวมศูนย์ บริบทของการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมเงื่อนไขสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งสะท้อนความแตกต่างของแต่ละบุคคลในการรับมือและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนและง่ายต่อการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงคน (human change) เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ รวมถึงกลุ่มคนทำงาน เพื่อให้มีทัศนคติ ความคิดเห็น และระบบค่านิยมใหม่ แม้ปฏิกิริยาของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความหลากหลาย เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกใหม่ได้รับรู้ (recognize) เรียนรู้และเข้าใจประเพณี วัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เข้ามา เพื่อปรับตัว สร้างและเปลี่ยนแปลง พัฒนาการไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยส่วนใหญ่องค์กรจะใช้กระบวนการให้การศึกษอบรมและเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมที่ดีในการอยู่และทำงานร่วมกันต่อไป

2) การเปลี่ยนแปลงระบบ หรือกระบวนการ (system/ process change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร วิธีการ การลดขั้นตอน หรือปรับกระบวนการทำงาน เป็นการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน แต่คงมีการควบคุมภายใน เช่น การปรับระบบการอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร หรือการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การลดระยะเวลาของกระบวนการต่าง ๆ เพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน องค์กรทำงานทั่วไปจะใช้กระบวนการสื่อสารและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้ทราบและปรับพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติตาม

3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) เป็นการปรับปรุงรูปแบบของโครงสร้างขององค์กร เพื่อเน้นให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาดองค์กร การรีอับระบบขององค์กร เช่น การคิดใหม่ (rethink) ออกแบบใหม่ (redesign) และเครื่องมือใหม่ (retool) เป็นต้น

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติเดิมที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กรสู่บุคคลภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการ ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (inward focus) เป็น มุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (outward-looking focus) ระบบการทำงานจากที่บ้าน (work from home) องค์กรการทำงานทั่วไปจะใช้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป สู่กระบวนการการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้พัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการตลาดยุคใหม่

5) การลดต้นทุน (cost cutting) เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการตามมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของธุรกิจ เพื่อแก้ไขความไม่สอดคล้อง หรือช่องว่างสถานบุคคลหรือสถานการณ์ขององค์กร โดยรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือการบริการและความมั่นคงทางธุรกิจ เช่น การลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ การลดขั้นตอนการทำงาน หรือเพิ่มเครื่องจักรเทคโนโลยีใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรทั่วไปจะใช้แนวคิดนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน และความอยู่รอด เสริมทัศนคติยึดค่านิยมหลักเพื่อร่วมพัฒนาองค์กรร่วมกันให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ในโลกยุคใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับคนรุ่นใหม่ การนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ การให้ความสำคัญกับสุขภาพและความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงการสร้างความโปร่งใสภายในองค์กร ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ

สรุป

พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทั้งด้านทัศนคติ ค่านิยม และความสามารถในการเรียนรู้ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กรอยู่ที่การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาผู้นำและผู้บริหาร เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์บุคลากร ส่งเสริมการจัดการความขัดแย้ง และเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ค่านิยมหมายถึง ความเชื่อพื้นฐานหรือหลักการสำคัญที่บุคคลหรือองค์กรยึดถือว่าเป็นสิ่งมีคุณค่าและสำคัญ เป็นกรอบแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำในชีวิตประจำวัน สำหรับค่านิยมขององค์กร มักเรียกว่าค่านิยมหลัก (core value) ซึ่งชี้นำพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ทัศนคติ หมายถึง สภาวะทางจิตที่ประกอบด้วยความรู้สึก ความเชื่อ และแนวโน้มพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองทั้งเชิงบวกและลบ

สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบด้านปัญญา องค์ประกอบด้านอารมณ์ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม แหล่งอิทธิพลของทัศนคติประกอบด้วยการเรียนรู้ ประสบการณ์ส่วนบุคคล การเลียนแบบ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม และสถาบันหรือสังคม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายด้าน โดยสามารถสรุปได้ เช่น รูปแบบการยินยอม การเลียนแบบ และความต้องการที่จะเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับค่านิยม ความพึงพอใจแสดงให้เห็นว่าบุคคลมักยึดค่านิยมและมาตรฐานสังคมเป็นวิสัยทัศน์ซึ่งนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในพฤติกรรมการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การหมายถึงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัว เพื่อกำหนดบุคลิกภาพขององค์การและคาดหวังให้สมาชิกใหม่ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบของวัฒนธรรมครอบคลุมวิสัยทัศน์ ความเชื่อและค่านิยม การปฏิบัติ บุคลากร ผู้นำ ผู้ก่อตั้งหรือวีรบุรุษ การสื่อสารผ่านเรื่องเล่า ประเพณีและสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงการสร้างความผูกพันและการบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การเป็นกระบวนการที่องค์การและบุคลากรปรับตัวและพัฒนาวิสัยทัศน์ ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรม และการลดต้นทุน วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของสมาชิกทุกคน และถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

แบบฝึกหัด

1. พฤติกรรมองค์การ หมายถึงอะไร ทำไมจึงมีความสำคัญต่อองค์การ
2. ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง จงอธิบาย
3. ค่านิยม หมายถึงอะไร และค่านิยมของบุคลากรจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอย่างไรบ้าง
4. ค่านิยมหลัก หมายถึงอะไร สำคัญอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
5. ทัศนคติ หมายถึงอะไร และมีองค์ประกอบของทัศนคติประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การในฐานะปัจเจกบุคคลมีลักษณะเป็นอย่างไร และมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลทำให้การแสดงพฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกัน และจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การมากน้อยเพียงใด จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
7. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงอะไร และมีประโยชน์อย่างไร จงอธิบาย
9. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ หมายถึงอะไร และมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์การกี่แบบ อะไรบ้าง จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

กรวินท์ กรประเสริฐวิทย์. (2558). ทัศนคติความรู้ความเข้าใจ พฤติกรรม และ คุณลักษณะการใช้ งานของเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้เครื่องชำระค่าโทรศัพท์อัตโนมัติ

- ของ ประชาชนในกรุงเทพมหานคร ปี 2558. (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1760/7/korawin.korn.pdf>
การเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน. (2566, มิถุนายน 23).
- กานต์สินี จันท์หนู. (2563). **ทัศนคติต่อการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.นำสินประภัย.** (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat16/6114060112.pdf> (2566, 23 มิถุนายน).
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). **วัฒนธรรมองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal.** *Journal of Modern Learning Development.* 6(5). 388-401.
- คลังความรู้ ก.พ.ร.. (2564 เมษายน 2). **พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://webportal.bangkok.go.th/pdbma/page/main/5043/-/1/info/274333/พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์-Organization-Behavior-and-Human-Resource-Management> (2566, 23 มิถุนายน).
- เคนตรา เซอร์รี่. (2567). **องค์ประกอบของทัศนคติ.** Verywellmind. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897> (2567, 24 มิถุนายน).
- ดวงฤดี กิตติจารตุล. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความตระหนักด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงกรณีศึกษา: บริษัทนำเข้าส่งออกแห่งหนึ่ง.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ลำปาง: มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ และชุตินาถ ท่องจีน. (2561). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อ องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล.** (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทศพร ทานะมัย สมพงษ์ เพชรี และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ. วารสารเครือข่ายส่งเสริม การวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.** 1(2). 1-13.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ธนชัย ยมจินดา และคณะ. (2564). **ผลของการจัดการพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความเครียดในการ ทำงานในภาวะการณโควิด-19 ของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานคร. วารสารจันทร์เกษม สาร.** 27(1): 141-157.
- บรรณาธิการ. (2559). **ค่านิยมขององค์กร.** ข่าวสารคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, View Point, 31(1). หน้า 8-10. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://mdresearch.kku.ac.th/files/news/filesnews/D9ZWbiv0yzWw5ZX.pdf>

- (2566, 25 มิถุนายน).
- ประภาพร ชื่อสัตย์. (2565). **พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.).** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4547/1/641220023.pdf> (2566, 25 มิถุนายน).
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2565 มกราคม 17). **ทำความเข้าใจกับคำว่า Core Value.** Popticles. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.popticles.com/business/get-to-know-your-core-values/> (2566, 25 มิถุนายน).
- พนัส หันนาคินทร์. (2537). **การสอนค่านิยมและจริยธรรม.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์.
- พรทิพย์ บุญนิพัทธ์. (2531). **ทัศนคติ.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พรพิมล จิตตเศรษฐกุล. (2556). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานสายงานการให้บริการลูกค้า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/263233.pdf> (2566, 25 มิถุนายน).
- รัชนี คารัน. (2568). **ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรและความสำคัญในการบริหารจัดการ.** Shiksha. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/organizational-behaviour-theories/> (2568, 25 มิถุนายน).
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิเชียร วิทยอดม. (2547). **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วีรวิท คงศักดิ์. (2557 กรกฎาคม 14). **ค่านิยมหลักของคนไทย. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.** (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20220113104515.pdf (2566, 26 มิถุนายน).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร Management and Organization Behavior.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุภาวดี ลุนไชยภา และ ประวิต เอราวรรณ์. (2560). **การพัฒนาเครื่องมือวัดค่านิยมความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 (อุดรธานี).** **วารสารมนุษยศาสตร์และ**

- สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 36(6). 14-27. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://hujmsu.msu.ac.th/Eng/pdfsplite.php?p=MTU5OTAxNDE3NC5wZGZ8MjMtMzY=> (2566, 26 มิถุนายน).
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ ดลยา จาตุรงค์กุล, (2550). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. (พิมพ์ครั้งที่ 8 ปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อสงไขย ทยานศิลป์. (2560). **ทัศนคติ การรับรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในโครงการ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของกลุ่มบริษัทสยามพิวรรธน์ จำกัด**. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5907011315_8468_8210.pdf (2566, 26 มิถุนายน).
- อานนท์ ธิติคุณากร และเพ็ญวรา ชูประวัตติ. (2563). แนวคิดการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมค่านิยมสีเขียวให้กับผู้เรียนในประเทศออสเตรเลีย: บทวิเคราะห์เทียบเคียงการจัดการศึกษาของประเทศไทย. **วารสารบริหารและนวัตกรรมการศึกษา**. 2(2). (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/emi/article/view/169946> (2566, 27 มิถุนายน).
- อภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5506035525_5278_3883.pdf (2566, 27 มิถุนายน).
- อัคริมา เชียงอารีย์. (2565). **การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4336/1/TP%20HOM.004%202565.pdf> (2566, 27 มิถุนายน).
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Alvesson, M. (2003). **Understanding organizational culture**. London: Sage.
- Armenakis, A. A., Stanley G. Harris. 2002. Crafting A Change Message to Create Transformational Readiness. **Journal of Organizational Change Management**. 15(5). 169-183.
- Baron, R.A. and Greenberg, J. (1989). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work** (3rd edition). New York: Allyn & Bacon.

- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). **A Primer on Organizational Behavior** (6th ed.). New York: Wiley.
- Cornescu, V. & Adam, R. (2016). **Organization Change: Managing Employees Resistance**. ResearchGate. (Online), Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/309745905_Organizational_Change_-_Managing_Employees_Resistance (2023, June 28).
- Deal, T. I. & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wiley.
- Dolores Albarracin and Sharon Shavitt. (2018). Attitudes and Attitude Change. **Annual review of Psychology**, 299-327. (Online), Retrieved from: https://www.asc.upenn.edu/sites/default/files/2021-07/e3eff4_1b962874f93243c9a3e91f60448b9fcf.pdf (2023, June 28).
- Gordon, J.R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. (6th ed.). Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Good, C.V. (1959). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- _____. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **Journal of Applied Behavioral Science**. 43(2). 232-255.
- Kendra Cherry. (2024). **The Components of Attitude**. Verywellmind. (Online), Retrieved from: <https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897> (2025, June 29).
- Kellie Wong. (2024). **Company core values: 25 inspiring examples**. Achievers. (Online), Retrieved from: <https://www.achievers.com/blog/company-core-value-examples/> (2024, June 30).
- Loudon, David L; & Della Bitta, Albert J. (1993). **Consumer Behavior (Concepts and Applications)**. New York: McGraw - Hill.
- Morrison, Elizabeth W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. **Journal of Applied Psychology**. 73(2). 173-183.
- Murphy, G., Murphy, L., & Newcomb, T. (1973). **Attitude**. Retrieved from (Online), Retrieved from: <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm> (2023, June 30).
- Praepattra. (2555). **ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude)**. GoToKnow. (Online), Retrieved from: <https://www.gotoknow.org/posts/280647> (2023, June 30).

- Robbins, Stephen P. (1998). **Organizational Behavior**. New York: Prentice – Hall.
- Rokeach, M. (1977). **The Nature of Human Values**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rosenberg, M. J. (1965). When Dissonance Fails: On Eliminating Evaluation Apprehension from Attitude Measurement. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1(1), 28–42. (Online), Retrieved from: <https://doi.org/10.1037/h0021647> (2023, June 30).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). **Organizational Behavior**. (8th ed.). Denver, MA: John Wiley & Sons.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2004). **Consumer behavior**. (8th International ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schuldt JP, Konrath SH and Schwarz N. (2011). “Global warming” or “climate change”? **Public Opin. Q.** 75(1). 115–124.
- Sophia Ellis. (2025). **Importance of Organizational Behavior: A Comprehensive Exploration**. The Knowledge Academy. (Online), Retrieved from: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/importance-of-organisational-behaviour/> (2025, June 30).
- Triandis, H.C. (1971). **Attitude and Attitude Change**. Canada: John Wiley & Sons.
- Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, 20, 510-540. (Online), Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2307/258786> (2023, June 30).
- Ruangkanjanases, A., & Chen, C. (2019). **Employee attitudes toward workplace fun and its impact on job satisfaction and performance in Thailand**. ProQuest Dissertations & Theses Global. (Online), Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/335419410_Attitude_job_satisfaction_and_task_performance_of_Thai_millennial_employees_toward_workplace_fun (2023, June 30).
- VIDHI KAPOOR. (2024). **Understanding the Dynamics of Organizational Behavior: Key Concepts and Applications**. Robert Kenedy College. (Online), Retrieved from: <https://blog.college.ch/organisational-behaviour/understanding-the-dynamics-of-organizational-behavior-key-concepts-and-applications/> (2024, June 30).
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1998). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. (3th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Zimbardo, Phillip G. and Ebbesen, Ebbe B. (1970). Experimental modification of the relationship between effort, attitude, and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**. 16(2). 207-213.

บทที่ 3

การพัฒนาองค์การ

ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้พัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนก่อให้เกิดยุคโลกไร้พรมแดนด้านข่าวสารข้อมูล รวมถึงการเชื่อมโยงกันทางธุรกิจ การค้า และการเงิน ที่สามารถส่งถึงกันได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาเพียงเสี้ยววินาที ดังนั้น การพัฒนาความรู้ของผู้บริหารในทุกระดับ ทั้งในระดับประเทศและระดับองค์การ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเอง โดยการนำแนวคิด เทคนิค หรือทฤษฎีต่าง ๆ จากประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง โดยอาจปรากฏในสองลักษณะสำคัญ ได้แก่ การนำแนวคิดเหล่านั้นมาใช้โดยตรง และการปรับประยุกต์แนวคิดดังกล่าวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การ

3.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (organization development) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกระบบอย่างมีแบบแผน โดยเป็นศาสตร์ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และไม่มีขอบเขตที่ตายตัว เมื่อกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาองค์การ พบว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการจากหลายสาขาที่เกี่ยวข้อง อาทิ พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาอุตสาหกรรม ตลอดจนผู้ทรงทฤษฎีด้านการจัดการและนักบริหาร ได้ให้คำนิยามและมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไว้ในหลากหลายลักษณะ ดังนี้

Bennis (1969 อ้างถึงใน รัตติกาล โสวะภาส และคณะ, 2563: 231) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ (organization development) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง และถือเป็นแนวทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทั้งค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการดำเนินงานด้านโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ รวมถึงการเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมร่วมสมัย

Lippitt (1981) การพัฒนาองค์การ (organizational development) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การเพื่อให้เกิดสภาวะใหม่ที่มีประสิทธิภาพเทียบเท่าหรือดีกว่าสภาวะเดิม โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถขององค์การในการยอมรับและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ องค์การจะต้องริเริ่มวิธีการหรือกระบวนการที่ตอบสนองต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืน รวมทั้งช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Gardner (1990) กล่าวว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptability) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำองค์การจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ หรือแนวทางที่แตกต่างเข้าสู่กระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการดังกล่าวในทางพัฒนา

องค์การเรียกว่า การสอดแทรก (intervention) โดย Gardner เน้นย้ำว่าการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การควรพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเสริมสร้างทักษะในการสร้างสถานะใหม่ให้ใกล้เคียงหรือดีกว่าสถานะเดิม

French and Bell, (1973: 15 อ้างถึงใน สุธาริณี วงศ์ใหญ่, 2563: 20-21) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่เน้นความพยายามอย่างต่อเนื่องและยาวนานเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและสนับสนุนการฟื้นฟูองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานไปสู่รูปแบบใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ ทั้งนี้ การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี นวัตกรรมด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Beckhard (1969) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามเชิงวางแผนที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบค่าตอบแทน โดยการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงและส่งผลไปยังทุกส่วนขององค์การ เป้าหมายคือการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของการพัฒนาองค์การเมื่อเทียบกับการพัฒนาการบริหารหรือการฝึกอบรมบุคลากร

McGill (1977) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการวางแผนเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์การในการบรรลุและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากมิติด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการเติบโตขององค์การ

Shepard (1965) การพัฒนาองค์การคือการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นต้นแบบ ซึ่งถือเป็นกระบวนการแสวงหาความจริงและแก้ปัญหายังมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้ การฝึกอบรมในห้วงปฏิบัติการถือเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญของการพัฒนาองค์การ

Porras and Robertsom, (1992) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การพัฒนาองค์การคือกลุ่มของทฤษฎี กลยุทธ์ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ในการยกระดับศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานและความสามารถขององค์การโดยรวม

Burke and Schmidt, (1971: 45) ให้นิยามการพัฒนาองค์การว่า เป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การโดยอาศัยความรู้และเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในระดับองค์การทั้งระบบ โดยให้ความสำคัญกับการผสมผสานความต้องการด้านความก้าวหน้าของบุคคลเข้ากับความสำเร็จขององค์การ

กัลยาณี บุรานนท์ (2553: 10) การพัฒนาองค์การ เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

วินัย ชุมอภัย (2554: 20) การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

สุระพร เจริญงามทรัพย์ (2559: 9) การพัฒนาองค์การ คือ การดำเนินการในทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ฐานกุล ภูมิมาศ (2564) การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับศักยภาพขององค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์ เทคนิคที่เหมาะสม และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ควบคู่กับการใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแนวทางสำคัญ ในอีกมิติหนึ่ง การพัฒนาองค์การสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมองค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นขั้นตอนต่อเนื่องและต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

3.2 แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาองค์การ

พัฒนาการของการพัฒนาองค์การเริ่มต้นขึ้นราวปี ค.ศ. 1950 โดย Meyer and Meyer, (2011: 6-8) กล่าวว่า Kurt Lewin (1951) ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่งการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามพลวัตของสังคมและองค์การ โดยในแต่ละช่วงเวลามีทั้งระยะที่เกิดความตื่นตัว การถดถอย และการฟื้นกลับมาที่มีความนิยมอีกครั้ง รวมถึงบางช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ (อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2561: 29-30) โดยแต่ละช่วงเวลามีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ค.ศ. 1950-1963 เป็นปีแห่งการเริ่มต้นแนวคิดการพัฒนาองค์การเริ่มโดย Kurt Lewin (1951) โดยเน้นพลวัตของกลุ่ม พฤติกรรมของบุคคล และหลักการพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งต่อมาได้รับการเรียกว่า “การพัฒนาองค์การ”

ค.ศ. 1964-1973 เป็นยุคตื่นตัวของการพัฒนาองค์การในช่วงนี้เกิดความสนใจอย่างจริงจังต่อการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พลวัตการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างในองค์การ

ค.ศ. 1973-1980 เป็นยุคเสื่อมถอยของการพัฒนาองค์การเริ่มเสื่อมความนิยม เนื่องจากเน้นประสิทธิผลมากกว่า แต่เริ่มมีการจัดหลักสูตรและโครงการสนับสนุนทั้งภาคธุรกิจ การศึกษา และการบริหารจัดการ

ค.ศ. 1990-2000 เป็นยุคการฟื้นตัวและการเติบโต โดยการพัฒนาองค์การกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อทฤษฎีและกลยุทธ์ในยุคนี้ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม การสร้างทีม การเพิ่มคุณค่าในงาน และการปรับระบบขององค์การ

ค.ศ. 2006-2008 เป็นยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งดำเนินไปด้วยความไม่แน่นอน และไร้ระเบียบ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในช่วง Cummings and Worley, (2005: 4-6) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ คือ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลาดและสิ่งแวดล้อม องค์การต้องปรับตัวทั้งในเรื่องขนาด และโครงสร้าง เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และนวัตกรรม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์การ (organization development) มีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาความสัมพันธ์ของมนุษย์ในช่วงทศวรรษ 1930 นักจิตวิทยาเริ่มตระหนักว่า โครงสร้างและกระบวนการภายในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจของพนักงาน ในช่วงทศวรรษ 1940-1950 โดยงานวิจัยของ Kurt Lewin (1951) แสดงให้เห็นว่า “ข้อมูลย้อนกลับ” (feedback) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการกระบวนการทางสังคมภายในองค์การ ต่อมาในยุคความตื่นตัวเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เป็นการศึกษาเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พลวัตการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในยุคเสื่อมถอยของการพัฒนาองค์การ มีการให้ความสำคัญกับประสิทธิผลมากขึ้น แต่ยังคงมีการจัดหลักสูตรและโครงการสนับสนุนภาคธุรกิจ การบริหารจัดการ และภาคการศึกษา จนถึงยุคปี ค.ศ. 2000 การพัฒนาองค์การกลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้งและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นกลยุทธ์ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม การสร้างทีม การเพิ่มคุณค่าในงาน และการปรับระบบขององค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ผ่านการเรียนรู้ขององค์การ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และการปรับเปลี่ยนค่านิยมและบรรทัดฐาน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาองค์การจึงถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน ทั้งในด้านเป้าหมาย กระบวนการ และผลลัพธ์ เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน

3.3 ที่มาของแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

แนวคิดการพัฒนาองค์การมีรากฐานมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ เช่น การขาดแคลนแรงงานและทรัพยากร ทำให้เกิดความพยายามในการเพิ่มประสิทธิภาพ

และศักยภาพขององค์การผ่านการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยแนวคิดการพัฒนางองค์การมีที่มาและรากฐานจากหลายแหล่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2521: 244-252) กล่าวว่า แนวคิดของการพัฒนางองค์การสามารถจำแนกได้ 8 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 แนวคิดการพัฒนางองค์การถือเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ โดยเกี่ยวข้องกับศาสตร์หลากหลายทั้งด้านมนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เช่น มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ด้านสังคมศาสตร์ ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ มนุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และจิตวิทยา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนางองค์การจึงจัดอยู่ในสาขาพฤติกรรมศาสตร์ แม้ว่าจะมุ่งเน้นความสำคัญของการทำงานร่วมกันในระดับกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ แต่ก็ยังต้องคำนึงถึงการศึกษารากเหง้าและพฤติกรรมพื้นฐานของมนุษย์ควบคู่ไปด้วย

ประการที่ 2 แนวคิดการพัฒนางองค์การเป็นแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ เริ่มจากการหาความไม่สมบูรณ์ขององค์การ โดยการวิเคราะห์วินิจฉัย (diagnosis) เป็นแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนางองค์การ เมื่อทราบผลการศึกษาจึงมีการฝึกอบรม หรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ประการที่ 3 แนวคิดการพัฒนางองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ แต่จะเริ่มทำการพัฒนางองค์การส่วนใดส่วนหนึ่งก่อนก็ได้ หรือเลือกการพัฒนาด้านระบบที่สำคัญ เช่น โครงสร้างขององค์การ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนางองค์การ

ประการที่ 4 แนวคิดการพัฒนางองค์การจะต้องได้รับการ “ริเริ่ม” “รับรู้” “ยอมรับ” และ “ร่วมมือ” จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ ภายใต้คำขวัญ “เชื่อมั่นและไว้วางใจ” (confident & trust)

ประการที่ 5 แนวคิดการพัฒนางองค์การจะต้องอาศัยบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) เพื่อวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาให้แก่องค์การ

ประการที่ 6 แนวคิดการพัฒนางองค์การโดยผู้รับผิดชอบในองค์การนั้นจะต้องมีความรู้สึกรู้สึกว่าความจำเป็นนี้เกิดขึ้นเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนางองค์การเกิดขึ้น

ประการที่ 7 แนวคิดการพัฒนางองค์การจะต้องใช้ระยะเวลาานาน ปัจจัยมนุษย์จึงต้องมีแนวความคิดหรือทัศนคติที่เปิดเผยความรู้สึกต่อกัน

ประการที่ 8 แนวคิดการพัฒนางองค์การมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และคุณภาพของงาน ในลักษณะการใช้กลุ่ม แทนที่จะมุ่งไปแต่ละบุคคล

Otieno (2023) กล่าวว่า ประวัติความเป็นมาของการพัฒนางองค์การควรพิจารณาในลักษณะของวิวัฒนาการ เนื่องจากการระบุช่วงเวลาที่เหมาะสมในการกำเนิดแนวคิดนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย นักเขียนส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องนี้มักอธิบายกระบวนการพัฒนางองค์การในลักษณะเชิงพรรณนา มากกว่าการจัดหมวดหมู่เชิงประวัติศาสตร์ เพราะการพัฒนางองค์การเป็นสหวิทยาการที่มีจุดเน้นและแนวคิดแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา โดยต้นกำเนิดของการพัฒนางองค์การสามารถย้อนกลับไปได้ ปี ค.ศ. 1924 จากการศึกษาและการวิจัยด้านจิตวิทยาเชิงประยุกต์ในโรงงานสหรัฐอเมริกา ซึ่งศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานต่อผลผลิตของพนักงาน พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมของ

มนุษย์ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม มีอิทธิพลสำคัญต่อผลลัพธ์ของแรงงานในระบบงานที่จัดระเบียบอย่างเป็นระบบ ในช่วงทศวรรษ 1960 และ 1970 วรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเน้นไปที่ “การจัดการการเปลี่ยนแปลง” มากกว่าการย้อนกลับไปศึกษาประวัติศาสตร์เชิงเดิม โดยให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านมนุษย์ในองค์การ และการนำแนวคิดระบบเปิด (open system approaches) มาใช้ ซึ่งช่วยสร้างความตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมมุมมองที่เน้นการปรับตัว ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองปี ค.ศ. 1945 องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความขาดแคลนแรงงานและทรัพยากร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้นักวิทยาศาสตร์ทางสังคมและผู้บริหารทั้งในรูปแบบการทำงานแยกกันและร่วมมือกัน แสวงหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลและองค์การ จุดเริ่มต้นนี้ถือเป็นเข้าหาลอมของแนวคิดการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (t-groups) โดย Bradford and et al. (1964) มีส่วนสำคัญต่อวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การในยุคต่อมา ซึ่งการพัฒนาองค์การรุ่นที่สองให้ความสำคัญกับ “สิ่งแวดล้อมขององค์การ” โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ (organizational transformation) แทนที่จะเน้นเพียงบุคคลหรือกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การจากการพัฒนาสองแนวคิดนี้

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ที่มาของการพัฒนาองค์การ เริ่มต้นจากการเป็นสาขาหนึ่งของพฤติกรรมศาสตร์ที่เน้นการทำงานในองค์การของบุคคลและกลุ่ม จนพัฒนาเป็นแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีระบบแบบแผน เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา (diagnosis) ขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งโดยการฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บุคลากร และการสนับสนุนจากที่ปรึกษาภายนอก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และกลุ่มให้เกิดคุณภาพงาน พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอย่างยั่งยืน

3.4 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

ในบริบทของธุรกิจยุคปัจจุบันการพัฒนาองค์การถือเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยการวิจัยของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจไม่แสวงหากำไร (conference board) เผยแพร่ข้อมูลเศรษฐกิจและข่าวกรองทางธุรกิจแก่สมาชิกในรูปแบบรูปแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน (peer-to-peer) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1916 แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานสูงขึ้นถึง 2.5 เท่า นอกจากนี้ การลงทุนในกระบวนการพัฒนาองค์การยังส่งเสริมการเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ทำให้บริษัทสามารถพัฒนาประสิทธิภาพ การเจริญเติบโต และบรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างยั่งยืน

KamyarSharh (2023) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การมีประโยชน์สำคัญหลายประการ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ การเสริมสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้นำในอนาคต การสนับสนุนการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี การสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน รวมถึงการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการจัดการเปลี่ยนแปลง

Ahmed (2023) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมายที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน การเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมการสื่อสารที่ดีขึ้น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการยกระดับความสามารถในการทำกำไรขององค์การ

Gendron (2023) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การช่วยให้องค์กรเติบโตและบรรลุเป้าหมายได้ โดยความสำคัญของการพัฒนาองค์การสามารถสรุปได้หลายประการ ได้แก่ การปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิต การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง การเพิ่มการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของพนักงาน การส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์การ

สุธาริณี วงศ์ใหญ่ (2563: 22 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2550) กล่าวว่า ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาจำเป็นต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนทั้งบุคลากรและองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การปรับโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่ม การทำให้ระบบการสื่อสารเปิดกว้างขึ้น การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การยุบรวมหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจพนักงาน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและบทความที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการพัฒนาองค์การสามารถสรุปได้เป็นประเด็นหลัก 5 ประการ ดังนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (optimization of operations) ช่วยให้้องค์การสามารถวางแผนและบริหารจัดการ ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ทั้งในด้านการผลิต โครงสร้าง กระบวนการ และบุคลากร ทำให้องค์การสามารถหาวิธีแก้ปัญหาที่ตอบโจทย์เชิงธุรกิจได้หลายมิติ และเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในทุกสถานการณ์

2) การสร้างและพัฒนาผู้นำ (leadership) ซึ่งผู้นำในทุกระดับของ้องค์การทำหน้าที่เป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงและแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนา การสนับสนุนจาก้องค์การจึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนา

3) การเพิ่มการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจ (increase engagement and satisfaction) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและสามารถร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจูงใจ การเสนอความคิดเห็น และความพึงพอใจของทุกฝ่าย เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อ้องค์การ

4) ความยั่งยืนของกระบวนการ (process sustainability) คือการปรับปรุงและบริหารการเติบโตด้วยคุณภาพของกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบบริหาร

ต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริการที่ยั่งยืน

5) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่งขึ้น (focus corporate culture) เป็นการปรับวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานและการทำงานโดยรวม จึงเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

เมื่อองค์การสามารถบรรลุตามประเด็นสำคัญเหล่านี้ การพัฒนาองค์การจะกลายเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับประสิทธิภาพในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

3.5 องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด

องค์การคือการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมหรืองานใดงานหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างกิจกรรมและการแบ่งงานให้สมาชิกดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย องค์การยังถือเป็น “ระบบเปิด” ซึ่งสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก (input) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือปัจจัยส่งออก (output) ที่พึงประสงค์

อนูรักษ์ วัฒนธรรมาวงศ์ (2552) กล่าวว่า แนวทางการศึกษาขององค์การได้รับการอธิบายโดย Gouldner (1959: 405) ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างแบบเหตุผลที่เกิดจากแนวการศึกษาองค์การในลักษณะระบบปิด (closed-system) ที่เน้นความแน่นอนและมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพกับองค์การในลักษณะระบบธรรมชาติ (natural system) หรือระบบเปิด (open-system) ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน (uncertainty) โดยมุ่งเน้นความอยู่รอดขององค์การและการรักษาความสมดุลของตนเอง (homeostasis)

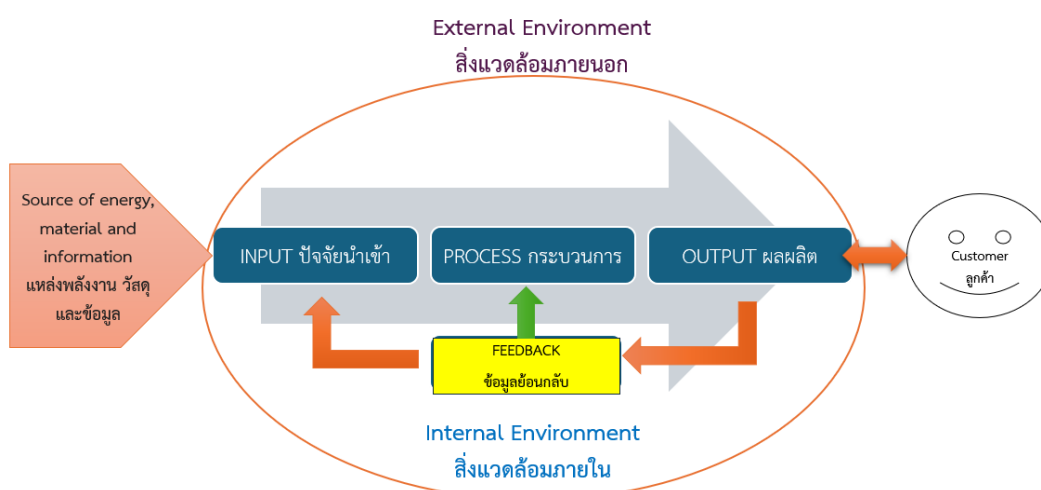
March and Simon, (1958) ระบุว่า องค์การมีกระบวนการเรียนรู้ การค้นหา และการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจมักอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลที่จำกัด (bounded rationality) ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่จะเป็นการตัดสินใจที่น่าพอใจที่สุด (satisficing) แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่ธรรมเนียมใหม่ (new tradition) ซึ่งมององค์การซับซ้อนเป็นระบบเปิดแต่ยังคงใช้หลักเหตุผลควบคู่กับการควบคุมความไม่แน่นอน

Cyert and March, (1992 อ้างถึงใน ญัฐวัชร จันทโรธธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์, 2563: 4) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การควรพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งให้ความสำคัญกับการประสานเป้าหมายโดยรวมขององค์การให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของบุคคลภายในองค์การ

ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 เรื่อง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การว่าองค์การอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อม และสภาพแวดล้อมมีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการขององค์การ ดังนั้น การศึกษาองค์การจึงควรพิจารณาในมุมมองระบบเปิด (open perspective) ซึ่งนำไปสู่แนวคิดทฤษฎีระบบ (system theory) โดยมององค์การเป็นระบบที่

ประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยรอบ แนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากวิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีระบบทั่วไป ทฤษฎีระบบอธิบายความเหมือนและการทำงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบหรือระบบย่อย (sub-systems) โดยพิจารณาองค์การเป็นระบบเปิด (open system) เนื่องจากถือว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสภาพแวดล้อมโดยรวม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การมององค์การในฐานะระบบเปิด (open system) ที่เคลื่อนไหวและปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยนำเข้าสู่ระบบ (input) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ จะผ่านกระบวนการและกลไกการแปรรูป (process & transforming mechanism) เพื่อผลิตผลลัพธ์ (output) ที่ส่งไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภค (customer) นอกจากนี้ยังมีระบบป้อนกลับ (feedback) จากทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน แนวคิดนี้สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนตามรูปภาพ 3.1



ภาพที่ 3.1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม

ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Development (French & Bell, 1973)

3.6 ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ

องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลิตผล (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสิ่งแวดล้อม (environment) ปัจจัยนำเข้าสามารถรวมถึงทรัพยากร วัสดุ ข้อมูล และพลังงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ ส่วนกระบวนการคือกลไกการแปรรูปทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดผลิตผลที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีบทบาทในการกำหนดความท้าทาย โอกาส และข้อจำกัดที่องค์การต้องเผชิญการจัดการองค์การในบริบทนี้นำเอาศาสตร์ต่าง ๆ โดยเฉพาะพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ เพื่อทำความเข้าใจ

และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร กลุ่มงาน และโครงสร้างองค์การ ตัวแปรเหล่านี้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้งหมดมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

Dyllick and Hockerts, (2002) กล่าวว่า องค์การที่ยั่งยืน เป็นองค์การที่คำนึงถึงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชนรอบข้าง และสังคมโดยรวม องค์การที่ยั่งยืนจะต้องดำเนินกิจกรรมและตัดสินใจโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ในอนาคต รวมถึงสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ (2011 อ้างถึงใน พิมสุตา วิสัยกล้า, 2564: 7) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ส่งผลให้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนากลไกการปรับตัวอย่างทันการณ์เพื่อรักษาความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน โดยไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยด้านใด องค์การก็ต้องมีความพร้อมในการตอบสนองและปรับตัวอยู่เสมอ

เสนห์ จุ้ยโต (2551) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนา เพื่อรักษาพฤติกรรมที่เป็นระบบระเบียบตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารการพัฒนาองค์การต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงาน เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อหลักการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสามัคคี และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ รวมถึงสามารถทำงานเป็นทีมได้ ลักษณะขององค์การต้องมีความยืดหยุ่นสูง เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และสามารถปรับแก้โครงสร้างและวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สุนันทา เลานันท์ (2550) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การอาศัยตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระบบใดระบบหนึ่งย่อมส่งผลต่อระบบอื่น ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นการปรับเนื้อหาและขอบเขตของงาน การจัดแผนงาน การจัดแผนงานใหม่ และขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และการทำงานเป็นทีมภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์การที่ต้องการความก้าวหน้าจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเน้นพฤติกรรมความร่วมมือ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม หมายถึงการพัฒนาทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของบุคคลและองค์การ (skill and attitude development)

อรุณ รัชธรรม (2521) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การที่มุ่งปัจจัยหลักสำคัญควรมุ่งปรับปรุง 2 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนระบบแบบแผนและความสัมพันธ์ในสังคมองค์กร และด้านพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์ ซึ่งสะท้อนจากการร่วมมือของบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์การ

สุธาธิณี วงศ์ใหญ่ (2563) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การอาศัยปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนของระบบ ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ย่อมส่งผลต่อองค์รวมขององค์การ เนื่องจากระบบต่าง ๆ เป็นส่วนประกอบร่วมกันขององค์การ ได้แก่

คน (man power) โครงสร้าง (structure) และระบบกระบวนการ งานและปัญหา (task & problems) และเทคโนโลยี (technology)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ พบว่าตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการพัฒนาองค์การสามารถสรุปได้เป็น 5 ประเภทหลัก ดังนี้

1) ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) หมายถึง บุคลากรทุกระดับในองค์การ ทั้งผู้บริหาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษา และพนักงานทั่วไป จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาตนเองและองค์การ รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความผูกพันต่อองค์การ เพื่อเกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาและแรงจูงใจในการทำงาน

2) การมีส่วนร่วมในองค์การ (participation in organization) คือ การร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ทั้งการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาองค์การ โดยทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้เกิดความสามัคคี ความผูกพัน และความก้าวหน้าของทุกฝ่าย

3) ความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์การ (readiness for organizational restructuring) หมายถึง การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาก้าวหน้าในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนระบบแบบแผนและความสัมพันธ์ในสังคมองค์การได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

4) นวัตกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (creative work innovation) หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างพฤติกรรมการทำงานที่มีความคิดริเริ่มและแสดงออกในรูปแบบที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานและนวัตกรรมในองค์การ สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคลทุกฝ่าย รวมถึงลูกค้า และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาองค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

5) การเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยี (learn and develop technology) หมายถึง การเตรียมความพร้อมขององค์การในการเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถและความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ส่งผลประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญทั้ง 5 ประเด็นข้างต้นจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3.7 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์การ ผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ครอบคลุมโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์การ กับความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม

เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mishra (2024) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึงกระบวนการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวทางทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักฐานรองรับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวครอบคลุมการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม การเพิ่มสมรรถนะในการจัดการปัญหาภายในองค์กร การพัฒนาระบบการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ และการเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ตลาด และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวิเคราะห์มุมมองลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ ค้นหานวัตกรรมที่เหมาะสม และสร้างระบบการทำงานที่แม่นยำและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์การ ผ่านการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป้าหมายหลักคือสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม เพื่อให้้องค์การสามารถเผชิญความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้ แนวคิดปัจจุบันของการพัฒนาองค์การเน้นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การสื่อสารที่โปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

3.7.1 ความหมายการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสังคม และคุณลักษณะทางประชากร นั้นเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) ทำให้องค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ภายในหรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) ดังเช่นในกรณีที่มี การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ และทักษะที่ต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีนั้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (radical change) ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทในงาน และโครงสร้างองค์การตามมา (Robinson, 2006)

Holbeche (2005) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรม และทักษะของพนักงาน ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจ (business need) ที่เปลี่ยนแปลงไป ผลทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมด หรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ดิชา กุปตะ (2565) การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การโดยรวม ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในด้านบุคลากร เป้าหมายของบริษัท ข้อเสนอแนะด้านบริการ และการดำเนินงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นหมวดหมู่ที่กว้าง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การคือกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ยกกระดับความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเติบโตในระยะยาว

3.7.2 การแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่ทุกองค์การต้องเผชิญเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม หรือการแข่งขันในตลาด การทำความเข้าใจประเภทของการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ เพราะช่วยให้ผู้บริหารเลือกแนวทางที่เหมาะสมต่อสถานการณ์จริง นอกจากนี้การจัดหมวดหมู่ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปรับตัวเป็นระบบและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Holbeche (2006 อ้างถึงใน จิระพงษ์ เรืองกุล, 2556: 196) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงระดับแรก เป็นการปรับปรุงการดำเนินงานและผลลัพธ์ขององค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มักถูกเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงแลกเปลี่ยน (transactional change) โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง ระบบกระบวนการ หรือความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

2) การเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบส่วนเพิ่ม (Incremental Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อองค์การในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา (Robinson, 2006) แม้การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะช่วยให้องค์การก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ก็มักเผชิญกับแรงต้านจากบุคลากร ซึ่งอาจกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ

3) การเปลี่ยนแปลงระดับที่สาม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุนแรง (transformational change) ซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การประสบวิกฤต หรืออยู่ในช่วงการขยายตัวด้วย

การควบรวมกิจการ รวมถึงสถานการณ์ที่องค์กรเริ่มเสื่อมถอยจนถูกกิจการอื่นเข้าครอบครอง (Takeover) การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ และอาจนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่อย่างสิ้นเชิง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร ถือเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่และความก้าวหน้าขององค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม การจัดประเภทของการเปลี่ยนแปลงจึงช่วยให้องค์กรสามารถเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Society for Human Resource Management, 2005) ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) เป็นจัดระเบียบแผนกใหม่ สร้างบทบาทใหม่ในองค์กร

2) การลดต้นทุน (cost cutting) เพื่อเพิ่มประสิทธิผล สร้างกำไร และความมั่งคั่งขององค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change) เป็นการปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มประสิทธิภาพ

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) เพื่อเปลี่ยนค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

ดิชา กุปตะ (2565) ได้แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้อย่างน่าสนใจ โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย โครงสร้าง หรือกระบวนการของธุรกิจ

2) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นบุคลากร (people-centric change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการออกนโยบายใหม่ เช่น นโยบายลาคลอด หรือการจ้างพนักงานใหม่

3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) รวมการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นของผู้บริหาร ทีมงาน ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย สายการบังคับบัญชา และโครงสร้างการบริหารงาน

4) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (technological change) เป็นการนำซอฟต์แวร์หรือระบบใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ

5) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด (unplanned change) เป็นการกระทำที่จำเป็นซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

6) การเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหา (remedial change) เป็นการเกิดขึ้นเมื่อพบปัญหาและต้องมีการแก้ไขหรือหาทางออก

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแบ่งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างการจัดหน่วยงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ เพื่อให้ห้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change) เน้นการพัฒนากลยุทธ์ และการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

3) การลดต้นทุน (cost cutting) เป็นการปรับเปลี่ยนที่มุ่งลดค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิผล เสริมสร้างความสามารถในการควบคุมกิจการ และรักษาความอยู่รอดขององค์กร

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) มุ่งปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5) การปรับปรุงความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (cooperation change) โดยเน้นการสร้าง ความเข้าใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนและการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ประการนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องผสมผสานระหว่างความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ห้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นแนวทางที่ช่วยให้ห้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นักวิชาการและงานวิจัยหลายท่านได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมุมมอง ทั้งที่มุ่งเน้นด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ หรือพฤติกรรมบุคลากร เพื่อให้ห้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยนักวิชาการและบทความต่าง ๆ ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงในมุมมอง ดังนี้

Lewin (1890-1947) แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1940 และถือเป็นทฤษฎีด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย (Robbins & Judge, 2015; Malik, 2022) แนวคิดนี้จัดอยู่ในกลุ่ม theory of planned change ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการวางแผนล่วงหน้า และดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดย Lewin อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลและองค์กรเกิดจากแรงผลักดัน (driving forces) และแรงยับยั้ง (restraining forces) ที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แรงผลักดันจะกระตุ้นและชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะใหม่ ในขณะที่แรงยับยั้งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง Kurt Lewin ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (three-step model) ได้แก่

1) ขั้นการละลายสภาพเดิม (unfreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความตระหนักในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรและองค์กรปลดปล่อยจากพฤติกรรมหรือวิธีการเดิมที่ไม่เหมาะสม จุดประสงค์หลักคือเตรียมความพร้อมให้ทุกฝ่ายยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (changing) เป็นช่วงที่เริ่มดำเนินการตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ อาจรวมถึงการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนนี้เน้นการสื่อสาร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและมีประสิทธิภาพ

3) ขั้นการตรึงสภาพใหม่ (refreezing) ขั้นสุดท้ายคือการทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างถาวร การสร้างมาตรการสนับสนุน เช่น การประเมินผล การให้รางวัล หรือการปลูกฝังค่านิยมร่วม ช่วยให้แนวทางใหม่คงอยู่และลดโอกาสที่จะย้อนกลับไปสู่สภาพเดิม

ตามแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงตามแผนของ Kurt Lewin ในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการจะอธิบายถึงแรงผลักดันที่คงรักษาสถานะเดิม (restraining forces) และแรงผลักดันที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (driving forces) ซึ่งทั้งสองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรและองค์การ (Talib Hussein et al., 2018)

Kotter (1996) ได้นำแนวคิดของ Kurt Lewin โดยมีการเพิ่มเติมรายละเอียดและกรอบการปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การยุคปัจจุบัน ทฤษฎีของ Kotter ได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลายทั้งในบริษัทชั้นนำและองค์การทั่วโลก เนื่องจากสามารถใช้เป็นกรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การต้องการปรับตัวหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเสนอ 8 ขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละขั้นตอนจะเน้นการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและคงอยู่ในระยะยาว (Kotter, 1996)

1) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (establish a sense of urgency) ต้องส่งเสริมคนในองค์การให้ร่วมรับรู้และจะต้องเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ สร้างความมั่นใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (create a guiding team) จัดตั้งทีมงานที่มีความเข้มแข็งและมีบทบาทเป็น change agents เพื่อเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง คัดเลือกบุคลากรที่มีอำนาจ มีความสามารถในการโน้มน้าว และมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

3) กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ (developing a vision and strategy) โดยสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การใหม่ พร้อมกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถก้าวทันต่อเทรนด์และความท้าทายในตลาดโลก

4) การสื่อสารเป้าหมาย (communicate the change vision) ใช้การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ชัดเจน และตรงประเด็น เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และเกิดความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (enable people to act) ขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถนะใหม่ในระบบองค์การ

6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (create short term win) กำหนดเป้าหมายระยะสั้นเพื่อสร้างแรงจูงใจ ลดแรงต้าน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

7) ต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (make more change) สร้างแรงบันดาลใจเพิ่มเติม เร่งผลสำเร็จให้ชัดเจนและยั่งยืน โดยใช้ความสำเร็จระยะสั้นเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต่อเนื่อง

8) สร้างวัฒนธรรมใหม่เปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (make change stick) ปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การและทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความยั่งยืนในการ ดำเนินงานและการพัฒนาต่อเนื่อง

อรุณ รักธรรม (2521) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สามารถพิจารณาได้ อย่างน้อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนกำหนดความจำเป็นหรือความต้องการในการเปลี่ยนแปลง
ในขั้นตอนนี้ องค์การต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้น เป้าหมายขององค์การ และ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นสามารถทำได้ในระดับใดก่อนก็ได้ ขึ้นอยู่กับ ความพร้อมด้านทรัพยากร บุคลากร และสภาพแวดล้อมขององค์การ

2) ขั้นการริเริ่มเปลี่ยนแปลงเป็นระยะที่ผู้บริหารทำความเข้าใจและยอมรับข้อมูลเกี่ยวกับ ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแหล่งข้อมูล ความพร้อมด้านทรัพยากร งบประมาณ และเลือกผู้เหมาะสมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาร่วมกันในทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3) ขั้นการลงมือทำ ในขั้นนี้เน้นการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจจากทุกฝ่าย กระบวนการจะครอบคลุมการละลายพฤติกรรม (unfreezing) ทำความเข้าใจพฤติกรรม ประสบการณ์ และทัศนคติของบุคลากร พร้อมทั้งประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ทำงานร่วมกัน รวมถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4) ขั้นกิจวัตรของการเปลี่ยนแปลงขั้นสุดท้ายเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเข้ารูปร่างเข้ารูป อาจต้องยืดเวลาในการปรับพฤติกรรม ปรับปรุงแต่ละด้านจน เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจ พร้อมกันนี้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ต่อเนื่องไปพร้อมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

Bicer (2021) ได้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ โดยแบ่ง ออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) ขั้นเข้าสู่การทำสัญญา (Entering and contracting) เป็นการชี้แจงปัญหาองค์การ ระบุผู้เกี่ยวข้อง ข้อตกลงระหว่างที่ปรึกษากับองค์การ ให้เกิดความชัดเจนและการจัดการระหว่าง บุคคล

2) ขั้นการวินิจฉัย (Diagnosing) เป็นการวิเคราะห์และเข้าใจระบบขององค์การ อธิบาย แบบจำลอง และการวินิจฉัยทุกระดับขององค์การ

3) ขั้นการรวบรวมและวิเคราะห์ (collecting and analyzing) เป็นการเก็บข้อมูล สุ่ม ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล การเปิดเผยข้อมูล (feedback data) และใช้แบบสำรวจ (survey feedback)

4) ขั้นการรวบรวมและวิเคราะห์ (collecting and analyzing) เป็นการเก็บข้อมูล สุ่ม ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล การเปิดเผยข้อมูล (feedback data) และใช้แบบสำรวจ (survey feedback)

5) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (managing change) เป็นการบริหารและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสร้างแรงจูงใจ ทัศนคติ การรับรู้ความเข้าใจพฤติกรรม การบริหารเปลี่ยนผ่าน การรักษาและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

6) การประเมินผลและสร้างระบบถาวร (evaluating and permanent system development) เป็นการประเมินผลการแทรกแซงการพัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งพัฒนา ปรับปรุงให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นั้น ฝังรากในระบบขององค์การได้อย่างยั่งยืน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แบบจำลอง 5 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ เมื่อวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การจากหลายรูปแบบ สามารถสรุปและสร้างแบบจำลองใหม่ที่กระชับและใช้งานได้ง่ายเป็น 5 ขั้นตอนตามแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin โดยขั้นตอนที่ 1-2 อยู่ในกลุ่ม การละลาย (unfreezing) ขั้นตอนที่ 3-4 อยู่ในกลุ่ม การเปลี่ยนแปลง (change) และขั้นตอนที่ 5 อยู่ในกลุ่ม การตรึงสภาพหรือแช่แข็งใหม่ (refreezing) ดังนี้

1) การระบุพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา (identify and contracting) ขั้นตอนนี้เริ่มต้นมุ่งเน้นการระบุความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ หรือการสำรวจองค์การ พร้อมรับความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลง มีการประชุมและสื่อสารอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดแกนนำหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความตกลงร่วมกัน

2) การวินิจฉัยและตรวจสอบปัญหา (diagnosing and investigating) ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ระบบและอุปสรรคที่ต้องปรับปรุงในทุกมิติขององค์การ ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง กระบวนการรวมถึงการสำรวจ วิเคราะห์ข้อมูล ปรัชญารายบุคคลและกลุ่ม การประเมินความพร้อมความร่วมมือของบุคลากร ทีมงาน และงบประมาณ เพื่อวางรากฐานให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การทำแผนและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (action plan and initially change) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบทบาทงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน สามารถวัดผลได้ พร้อมเริ่มบริหารและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม การบริหารความเข้าใจพฤติกรรม การจัดการความต้านทาน และการปรับเข้ากับวัฒนธรรมและสมรรถนะใหม่

4) กิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง (routine of change) ขั้นนี้เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการละลายพฤติกรรม ลดแรงต้าน ปรับปรุงแต่ละด้านจนเข้ารูปเข้ารอยและเกิดความแข็งแรง สามารถขยายไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ พร้อมกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่รวดเร็วและยั่งยืน

5) สร้างวัฒนธรรมใหม่และทำให้ยั่งยืน (make change stick) ขั้นสุดท้ายคือการประเมินผลการแทรกแซง ปรับระบบและพฤติกรรม รวมถึงพัฒนาทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การใหม่ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากลึกในองค์การและสามารถดำเนินไปอย่างยั่งยืน

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว การพัฒนาองค์การ (organizational development) หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การในระบบทั้งหมด เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน กระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พร้อมใช้เครื่องมือและเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) และกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหา (action research) เป็นแนวทางหลัก แนวคิดการพัฒนาองค์การเกิดจากการศึกษาความสัมพันธ์ของมนุษย์ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1930 พบว่าโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจของพนักงาน จนเข้าสู่ยุคที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พลวัตการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างองค์การ งานวิจัยของ Kurt Lewin ยังชี้ให้เห็นว่า “ข้อมูลย้อนกลับ” (feedback) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการกระบวนการทางสังคมภายในองค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การสามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การสร้างและพัฒนาผู้นำ การเพิ่มการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของบุคลากร การสร้างความยั่งยืนของกระบวนการ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง องค์การซึ่งเป็นระบบเปิด (open system) เคลื่อนไหวและปรับตัวตลอดเวลา มีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยปัจจัยนำเข้า (input) ผ่านกระบวนการและกลไกการแปรรูป (process & transforming mechanism) จะได้ผลผลิต (output) ส่งไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภค (customer) พร้อมมีระบบย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมในองค์การ ความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์การ นวัตกรรมและการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยี

แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) คือกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผล ความสามารถในการแข่งขัน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเติบโตในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการ การลดต้นทุน วัฒนธรรม และความร่วมมือภายในองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปเป็น แบบจำลอง 5 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Kurt Lewin ได้แก่ ขั้นที่ 1-2 การละลาย (unfreezing) ได้แก่ ระบุพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา และการวินิจฉัยและตรวจสอบปัญหา ขั้นที่ 3-4 การเปลี่ยนแปลง (change) ได้แก่ การทำแผนและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และกิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 5 การตรึงสภาพหรือแช่แข็งใหม่ (refreezing) คือการสร้างวัฒนธรรมใหม่และทำให้ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งจากวิวัฒนาการตามธรรมชาติ การปฏิวัติ หรือการวางแผนเชิงระบบ องค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความอยู่รอด บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน

แบบฝึกหัด

1. นักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้อย่างไรบ้าง และมีความแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบายและวิเคราะห์
2. ในมุมมองของคุณ การพัฒนาองค์การควรหมายถึงอะไร จงสรุปนิยามให้เข้าใจง่ายและครอบคลุม
3. อธิบายแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ พร้อมทั้งมาและความสำคัญโดยสังเขป
4. แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การมีกี่แนวคิด อะไรบ้าง จงอธิบาย
5. การพัฒนาองค์การมีความสำคัญต่อองค์การยุคปัจจุบันอย่างไร พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
6. องค์การในฐานะระบบเปิด (open system) คืออะไร และสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้าง การแบ่งงานตามทฤษฎีระบบอย่างไร จงอธิบาย
7. ตัวแปรเชิงพฤติกรรมสำคัญในการพัฒนาองค์การคืออะไร จงอธิบายโดยสังเขป
8. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การคืออะไร และมีขั้นตอนหรือรูปแบบกี่ขั้น อะไรบ้าง จงอธิบายโดยสังเขป

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี บุรานนท์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐวัชร จันทโรธธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี** 9(2). 1-9.
- ดิชา กุปตะ. (2565 กันยายน 8). **6 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่อธิบาย**. Whatfix . (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/> (2566, 2 กรกฎาคม).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนาพร. รัตติกาล โสวะภาส โอนทัย ดวงดารา รพรชัย อุทยานรักษ์ ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**. 10(2). 229-239.
- วินัย ชุมอภัย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย**. (ปริญญามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธาริณี วงศ์ใหญ่. (2563). **การพัฒนาองค์การและการมีส่วนร่วมในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. (สารานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/883/1/gs611130136.pdf> (2566, 2 กรกฎาคม).

- สุนันทา เลहनันท์. (2550). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุระพร เจริญงามทรัพย์. (2559). **การพัฒนาองค์การและคุณภาพการให้บริการด้านสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชลบุรี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). **องค์การสมัยใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนุรักษ วัฒนะถาวรวงศ์. (2552 ธันวาคม 30). **ทฤษฎีขององค์การและสิ่งแวดล้อม**. Public Administration. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/org-organizational-characteristics> (2566, 3 กรกฎาคม).
- อรุณ รักรธรรม. (2521). แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการพัฒนาองค์การ. **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์** 18(2). 240-270.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. (2561). การพัฒนาองค์การ: ประเด็นทบทวนสู่การประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการชุมชน. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**. 38(6). 24-48.
- Beckhard, Richard. (1969). **Organizational Development: Strategies and Models**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Becky Gendron. (2023). **การสร้างอนาคตที่ยืดหยุ่น: การพัฒนาองค์กรขับเคลื่อนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องอย่างไร**. TTA. (Online), retrieved from: <https://thetrainingassociates.com/organizational-development-drives-success/> (2023, July 03).
- Bennis, Warren. (1969). **Organization Development: Its Nature Origins and Prospects**. MS: Addison-Wesley.
- Can Bicer. (2021). **Organization changes and Development**. ResearchGate. (Online), Retrieved from: https://www.researchgate.net/figure/The-Six-Main-Stages-of-the-Process-of-Organization-Development_fig3_353915158 (2023, July 03).
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change** (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Cyert, Richard, & March, James G. (1992). **A behavioral theory of the firm**. Cambridge: Wiley Blackwell. ISBN 0-631-17451-6.
- Gordon L. Lippitt. (1981). **Organization Renewal: A Holistic Approach to Organization Development** (Subsequent ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Holbeche, L. (2006). **Understanding change: Theory, Implementation and Success**. Oxford: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
- Ishma Ahmed. (2023). **The Vital Importance of Organization**

- Development.** Cornerstone. (Online), Retrieved from: https://cornerstone.com.bd/blog_view.php?id=3 (2023, July 06).
- KamyarSharh. (2023 June 1). **Importance of Organization Development.** (Online), Retrieved from: <https://kamyarshah.com/the-importance-of-organizational-development/> (2023, July 04).
- Kotter, J.P. (1996). **Leading Change.** Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, Kurt. (1951). **“Field. Theory and Learning” Ind. Cartwright Field Theory in Social Science: Selected Theoretical.** New York: Harpe.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). **Organization.** New York: Wiley.
- Meyer, W. S. and Meyer, B. M. (2011). **Organization Development: Yesterday, Today and Tomorrow.** Student Research Conference Submission University of Minnesota. Minnesota: University of Minnesota.
- Michael E. McGill. (1974). The Evolution of Organization Development: 1947-1960. **Public Administration Review Journal.** 34(2). 123-124.
- Millan Ochieng Otieno. (2023). **The Historical Development of Organization Development.** LinkedIn. (Online), Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/historical-development-organizational-millan-ochieng/> (2023, July 04).
- Porras, J.I. and Roberston, P.J. (1992). **Organizational Development: Theory, Practice, Research.** In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 719-822.
- Robinson, I. (2006). **Human Resource Management in Organizations: The Theory and Practice of High Performance.** London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015). **Organizational Behavior** (16th ed.). Harlow: Pearson Education, Inc.
- Shepard, Herbert. (1965). **Changing Interpersonal and Intergroup Relations in Organizations, in James March.** (ed), Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally.
- Society for Human Resource Management. (2005). **The Essentials of Managing Change and Transition.** Boston: Harvard Business School Press.
- Sukanta Mishra. (2024). Welcome to the World of OD: The Reinvented Organization Development & Organizational Development. **International Journal for Research in Applied and Engineering Technology.** 12(VI), 2133-2140. (Online), Retrieved from: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63455>

(2024, July 10).

Warren W. Burke, & Warren H. Schmidt. (March 1971). Management and Organization Development. **Personnel Administration**. 34. 34-45.

Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1973). **Organization Development**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

บทที่ 4

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเปรียบเสมือนการแข่งขันที่มีลักษณะซับซ้อนและเต็มไปด้วยความเสี่ยง อีกทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การ อันส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ปัจจัยแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การซึ่งมุ่งหวังความก้าวหน้าและการเติบโต จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดประสิทธิผลและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการด้านการบริหารจึงมุ่งแสวงหาแนวคิด หลักการ และเทคนิคของการพัฒนาองค์การ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการฟื้นฟูองค์การ พัฒนาระบบ ปรับปรุงประสิทธิผล และเสริมสร้างสมรรถนะขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ นักบริหารจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาแนวคิดและหลักการของการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ (self-renewal) ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบและมีแผนทั่วทั้งองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การนำแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการปรับตัวและสามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงวิชาการในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4.1 ที่มาของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (organization development) มีรากฐานก่อนปี ค.ศ. 1957 โดยมีต้นกำเนิดในสหรัฐอเมริกาจากผลงานของ Kurt Lewin นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเชื้อสายเยอรมัน ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการพัฒนาองค์การ เลวินได้ก่อตั้ง ศูนย์วิจัยพลวัตกลุ่ม (research center for group dynamics) ที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ในราวปี ค.ศ. 1950 เพื่อทดลองกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนร่วม และเสนอแนวคิดสำคัญด้านพลวัตของกลุ่ม (group dynamics) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ซึ่งต่อมากลายเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การแนวคิดดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าการใช้กลุ่มขนาดเล็กในการมีส่วนร่วม สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ทั้งด้านทัศนคติและความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในการทำงาน ยังได้ขยายไปสู่ยุโรปและสหราชอาณาจักรในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน (Kurt Lewin, 1898-1947)

French & Bell, (1973) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาที่มาของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ได้เปรียบเทียบว่า การพัฒนาองค์การเปรียบเสมือนต้นไม้ ประกอบด้วย รากแก้วอย่างน้อย 3 ราก ดังนี้

1) รากที่ 1 เป็นการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (laboratory training) เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) ผ่านการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย สมาชิกจะได้สังเกตพฤติกรรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสะท้อนมุมมองต่อกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจตนเอง ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2) รากที่ 2 เป็นการสำรวจข้อมูลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) ซึ่งเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมความคิดเห็น ทักษะคิด หรือความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อนำผลการสำรวจไปสื่อสารและสะท้อนกลับสู่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายมีข้อมูลในการตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงแนวทางการทำงานได้อย่างตรงประเด็น

3) รากที่ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เป็นกระบวนการที่ผสมผสานการวิจัยเข้ากับการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติ โดยผู้วิจัยและบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมร่วมกัน ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพปัญหา วางแผน ทดลองแนวทางการพัฒนา ไปจนถึงการประเมินผล โดยเน้นการทำงานในลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง (cycle) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) รากที่ 4 ระบบเทคนิคและสังคม (socio-technical systems) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นควบคู่กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่าง ระบบเทคโนโลยีและกระบวนการทำงาน กับ ระบบทางสังคมและบุคคล เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานไปพร้อมกับการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร เกิดขึ้นคู่ขนานกันกับรากที่ 3

รัตติกาล โสวะภาส และคณะ (2563: 229) กล่าวว่า เมื่อก้าวเข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” มิติทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบ วิธีการ ความเชื่อ ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก อีกทั้งยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ผู้บริหารและผู้นำองค์กรจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรในหลายมิติ เพื่อเพิ่มศักยภาพและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่การยกระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

วีริชัญ ปิยนนทศิลป์ (2560: 199) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรถือเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน การปรับแนวคิดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องเผชิญและก้าวผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงมิได้เป็นเพียงกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ยังเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร ขณะเดียวกัน บทบาทของนักบริหารด้านการพัฒนาองค์กรยังถือเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและก้าวข้ามความท้าทายจากสภาวะแวดล้อมที่แปรผันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นแนวคิดที่ถือกำเนิดจากศาสตร์ด้านพฤติกรรมมนุษย์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้ยกระดับ

สมรรถนะและประสิทธิภาพขององค์การอย่างเป็นระบบแนวคิดดังกล่าวมีพัฒนาการต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงกลางศตวรรษที่ 20 และกลายเป็นรากฐานสำคัญในการจัดการองค์การยุคใหม่ ดังนี้

1) การพัฒนาองค์การเริ่มมีแนวคิดมาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 ในสหรัฐอเมริกา โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัยปฏิบัติการ (action research) และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

2) แนวคิดดังกล่าวเริ่มนำไปปฏิบัติจริงในทศวรรษ 1960 เป็นปีแห่งการเริ่มต้น แนวคิดโดย Kurt Lewin โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การจากบนลงล่าง (top-down) และผู้นำองค์การให้ความสำคัญ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย

3) การพัฒนาองค์การเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และระบบภายในให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืน

4) การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อวางแผนและจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยถือว่าบุคลากรในองค์การเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

4.2 แนวคิดของการพัฒนาองค์การ

จากนิยามของการพัฒนาองค์การ (organization development) หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว

แนวคิดของการพัฒนาองค์การ หมายถึง แนวคิดของการพัฒนาองค์การมุ่งใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และกระบวนการที่มีแบบแผนชัดเจน เพื่อปรับปรุงการทำงาน พัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม รวมถึงการปรับโครงสร้างและระบบงาน เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 หลักแนวคิด ได้แก่ แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น (organization renewal process) แนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ (organization culture change) และแนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยวิธีวิจัยเชิงแก้ปัญหา (organization by action research) ประกอบด้วย ดังนี้

4.2.1 แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

แนวคิดการพัฒนาองค์การ (organization development) เกิดขึ้นราวปี ค.ศ. 1950 โดย Kurt Lewin ได้รับการยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการพัฒนาองค์การ” (Meyer & Meyer, 2011) แนวคิดนี้มีลักษณะพลวัต มีทั้งช่วงที่ได้รับความนิยม ช่วงที่เสื่อมความสนใจ และช่วงที่ฟื้นกลับมา โดยเฉพาะในปี ค.ศ. 2006-2008 การเปลี่ยนแปลงเกิดจากโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความเปลี่ยนแปลงของตลาด ทำให้องค์การต้องปรับรูปแบบการจัดการ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยน

ความรู้ การเรียนรู้ และนวัตกรรม ตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Cummings & Worley, 2005)

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้เน้นย้ำแนวคิดการพัฒนางานองค์กรในลักษณะเดียวกัน เช่น Chris Argyris (1990) and Gordon Lippitt (1981) ให้ความสำคัญกับเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ โดยชี้ว่าหัวใจของการพัฒนางานองค์กรคือการสร้างพลังและความมีชีวิตชีวา John Gardner (1990) เพิ่มมิติความยืดหยุ่นและการปรับตัวขององค์กรในบริบทของประเทศไทย สุระพร เจริญงามทรัพย์ (2559) กล่าวว่าการพัฒนางานองค์กรคือการดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ขณะที่ วีรวิทย์ ปิยนนท์ ศิลป์ (2560) เน้นว่ากระบวนการพัฒนางานองค์กรเป็นการสร้างสมรรถนะอย่างยั่งยืน และบทบาทของนักบริหารเป็นพลังสำคัญที่ช่วยให้องค์กรผ่านวิกฤติและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

4.2.2 แนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

แนวคิดการพัฒนางานองค์กรช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อความแตกต่างในทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทั้งปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความรู้สึก ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ โดยการพัฒนางานองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นความพยายามในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ครอบคลุมทั้งระบบองค์การที่เป็นทางการ (formal system) และไม่เป็นทางการ (informal system) นักวิชาการหลายท่านได้เน้นแนวคิดนี้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามที่ Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1973) กล่าวว่า การพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการระยะยาวและต่อเนื่องในการแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ซึ่งสอดคล้องกับ Richard Beckhard (1969) กล่าวว่า การพัฒนางานองค์กรเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ครอบคลุมทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม ระบบการให้ค่าตอบแทน และวินัย ชุมอภัย (2554) เน้นว่าการพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

4.2.3 แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยวิธีวิจัยเชิงแก้ปัญหา

เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งองค์กร แนวคิดการพัฒนางานองค์กรเน้นคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรทุกภาคส่วน ได้มีส่วนร่วม แก้ไขปัญหา และการเปลี่ยนแปลง ร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารที่มีใจการตัดสินใจจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว

Kurt Lewin (1946) บิดาแห่งการพัฒนางานองค์กร นักจิตวิทยาสังคม และทีมงานพยายามค้นคว้าหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการจัดประชุม

จัดโปรแกรมการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการได้ให้ความเห็นการพัฒนาองค์การ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยการฝึกอบรมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การทั้งหมดที่ซับซ้อนทั้งระบบ

ตามที่ Kurt Lewin กล่าวว่า การวิจัยทางวิทยาศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดผ่านความร่วมมือระหว่างนักวิจัย นักวิชาการ และบุคลากรในสาขาการทำงาน หรือนักปฏิบัติการวิจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก นอกจากนี้ การสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีขึ้นมา ผลที่ได้จากการพัฒนาองค์การ ด้วยการวิจัยเชิงแก้ปัญหาาร่วมกัน ย่อมนำไปสู่แนวคิดกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกได้รับการพัฒนาจาก แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ซึ่งเสนอว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ (Lewin, 1946) ดังนี้

1) การละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2) การปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (change/ transition/ move) ซึ่งเป็นช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจริง อาจมีความสับสนหรือความไม่แน่นอนเกิดขึ้น

3) การทำให้พฤติกรรมใหม่มีความมั่นคง (refreezing) โดยสร้างเสถียรภาพให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ต่อไปอย่างถาวร

ภายหลังการเสียชีวิตของเลวินในปี ค.ศ. 1947 เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในนักจิตวิทยาที่มีอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อวงการจิตวิทยาและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (Lewin's change model) ในขั้นตอนของ “การเปลี่ยนแปลง” (Change) หรือ “การนำไปปฏิบัติ” (implementation) อธิบายว่า เมื่อสมาชิกในทีมเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเริ่มต้นขึ้นได้ กระบวนการดังกล่าวมีลักษณะเป็นพลวัตที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นคงชั่วคราว ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล สมาชิกในองค์กรจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อบทบาทและภารกิจใหม่ ๆ รวมทั้งเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัวช้าลงในระยะแรก แต่ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในระยะยาว

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การหลายท่าน อาทิ Michael E. McGill (1977) ที่มองว่าการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการบรรลุและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการเติบโตขององค์กร ในขณะที่ Herbert A. Shepard (1965) เน้นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การผ่านการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นหลัก Porras and Robertson (1992) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การต้องอาศัยทฤษฎี กลยุทธ์ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพของพนักงานแต่ละคนและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร และ Burke and Schmidt (1971: 45) ได้ อธิบายว่า การพัฒนาองค์การคือกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคและองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและครอบคลุมทั้งระบบ สอดคล้อง

กับ กัลยาณี บุรานนท์ (2553: 10) ที่สรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยสนับสนุนให้การพัฒนา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งระบบ โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นขั้นตอนตามโมเดลของ Kurt Lewin (unfreezing–change–refreezing) ร่วมกับการประยุกต์ใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรและขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าหรือสภาพที่ดียิ่งกว่าเดิม การดำเนินงานขององค์การจึงควรมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงระบบ เพื่อให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

French and Bell, (1984) กล่าวในหนังสือ organizational development โดยได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามในการเสริมสร้างความสามารถขององค์การให้ดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นทั้งประสิทธิผลและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ควบคู่ไปกับการเอื้อให้สมาชิกภายในองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและความก้าวหน้าในชีวิตส่วนบุคคลได้พร้อมกัน

Warren (1969) แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การได้อธิบายว่า ควรมุ่งเน้นกระบวนการจัดหา พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาขององค์การ อีกทั้งยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของพฤติกรรมกลุ่ม อันได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงาน การร่วมมือกันของสมาชิก และการมีส่วนร่วมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Bennis, 1996: 34)

Richard (1969) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณสม เมฆสุวรรณ และเอกสิทธิ์ สนามทอง (2564: 168) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ คือ การเสริมสร้างและปรับปรุงองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Taylor (2002) เน้นความสำคัญของการวางแผน การปรับเปลี่ยน และการปรับปรุง ข้อกำหนดหรือแบบแผนขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ และอัจฉรา สุขสำราญ (2558) พบว่าความสำเร็จในการพัฒนาองค์การของ วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี เกิดขึ้นจากการที่องค์การมีความพร้อมในการรับมือ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาองค์การได้ 5 ประการ วัตถุประสงค์แรก คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การ ประการที่สอง คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้การ ทำงานขององค์การมีคุณภาพสูงและสามารถปรับปรุงทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่าง ต่อเนื่อง ประการที่สาม คือ การพัฒนาบุคลากรและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งต้องให้ความสำคัญ กับสมาชิกในองค์การ ส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของแต่ละสมาชิก ประการที่สี่ คือ การสร้างและปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้อยู่ในลักษณะที่เอื้อต่อการเติบโต ความก้าวหน้า และความยั่งยืนขององค์การ และประการที่ห้า คือ การสร้างความพร้อมในการรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยองค์การต้องพัฒนาความพร้อมในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวัตถุประสงค์ทั้งห้าประการนี้ การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้งการวางแผน การปรับปรุงการทำงาน การเสริมสร้างบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการเตรียมความพร้อมต่ออนาคตในรูปแบบ บูรณาการ

4.4 ฐานคติของการพัฒนาองค์การ

ฐานคติการพัฒนากิจการ (assumption of organization development) หมายถึง ความเชื่อและแนวคิดพื้นฐานที่เป็นรากฐานสำหรับการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้น การปรับปรุงประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อให้สามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมในยุคปัจจุบัน

ฐานคติการพัฒนากิจการอาจอยู่ในลักษณะ นามธรรม (abstract) หรือเฉพาะเจาะจง (specific) ขึ้นอยู่กับประเด็นหรือเรื่องที่จะพิจารณา โดยฐานคติที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมี ความร่วมมือและมีจิตสำนึกร่วมในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ฐานคติเบื้องต้น (Basic Assumption) ซึ่ง ถือเป็นแนวคิดสำคัญบางประการที่สนับสนุนกระบวนการพัฒนาองค์การ (อรุณ รักธรรม, 2541: 252)

ภายใต้แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน ประเด็นดังกล่าวอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น สามารถพิจารณาฐานคติบางประการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำความเข้าใจแนวคิดนี้ได้อย่างชัดเจน ดังนี้

- 1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง
- 2) โดยทั่วไป มนุษย์มีความต้องการในการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทั้งนี้ กลุ่มจะสามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติการไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การใดก็ตามจะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนรวมด้วยเสมอ

More (2019) กล่าวว่า การเสนอแนวคิดเกี่ยวกับฐานคติของการพัฒนาองค์การว่า ชุดของฐานคติซึ่งถูกนำมาใช้ในกิจกรรมการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่ มักเชื่อมโยงกับบุคคลในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะปัจเจกบุคคล ฐานะสมาชิกของกลุ่ม ฐานะผู้นำ ตลอดจนฐานะสมาชิกของระบบองค์การโดยรวม โดยฐานคติเหล่านี้ตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญว่า “ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ” สำหรับฐานคติที่มองบุคคลในมิติของปัจเจก พบว่ามนุษย์ส่วนใหญ่มีแรงผลักดันภายในเพื่อการเติบโตและการพัฒนาตนเอง หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะสนับสนุนและท้าทาย บุคคลย่อมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงระดับสูงสุด กล่าวได้ว่า การเติบโตและการพัฒนาของบุคคลจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ในบริบทการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ นอกจากนี้ บุคคลส่วนใหญ่ยังมีศักยภาพในการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หากองค์การตระหนักและให้ความสำคัญต่อข้อเท็จจริงดังกล่าว ก็จะสามารถดึงพลังงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมหาศาล ความหมายสำคัญของสมมติฐานนี้ คือ การยอมรับว่าบุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของตน องค์การจึงควรลดหรือขจัดอุปสรรคและข้อจำกัดที่ไม่จำเป็น พร้อมทั้งให้การยกย่องและตอบแทนเมื่อบุคลากรสร้างผลงานที่ประสบความสำเร็จ

ฐานคติที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของการพัฒนาองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) โดยทั่วไปมนุษย์มีความต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ทุกคนต่างมีความปรารถนาที่จะเห็นพัฒนาการของตนเองและมีอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น บุคคลย่อมพิจารณาว่าองค์การที่ตนสังกัดสามารถเอื้อประโยชน์และส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ตนเองได้มากน้อยเพียงใด ในทำนองเดียวกัน การที่องค์การจะสามารถพัฒนาและก้าวหน้าได้ ก็จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและความสามารถสูง องค์การจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว

- 2) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตทางสังคมที่มีความจำเป็นต้องรวมกลุ่มอยู่ร่วมกัน ภายในกลุ่มหากสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลให้ทั้งกลุ่มและองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์จากการแข่งขันหรือการแย่งชิง ไปสู่ความร่วมมือภายในกลุ่มจึงเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสานประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 3) องค์การในฐานะที่เป็นระบบ ย่อมมีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการแปรสภาพ (process) และผลผลิต (output) (Katz & Kahn, 1978) นอกจากนี้

องค์การยังถูกมองว่าเป็นระบบของความร่วมมือ (Barnard, 1938) ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปกับเวลาและความอดทน โดยผู้ขับเคลื่อนหลักของการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์การควรมีวิสัยทัศน์และมุมมองในระยะยาว ผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง ประกอบกับการปรับปรุงระบบย่อยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบค่าตอบแทน ระบบการฝึกอบรม ระบบการสรรหา ระบบการทำงาน และระบบการสื่อสาร ย่อมเอื้อต่อการบรรลุความสำเร็จของการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไม่ว่าองค์การจะถูกกำหนดให้เป็นระบบ “เปิด” หรือระบบ “ปิด” ย่อมมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารด้านการพัฒนาองค์การจึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาและดำเนินการเพื่อลดหรือขจัดความไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์การ ทั้งในด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง และกระบวนการ ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบย่อยทุกระบบ เพื่อให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ฐานคติเบื้องต้นเหล่านี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ที่ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะของบุคคลในองค์การ แนวคิดดังกล่าวช่วยเสริมให้การทำความเข้าใจหลักการของการพัฒนาองค์การมีความชัดเจนและรอบด้านยิ่งขึ้น

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ฐานคติการพัฒนาองค์การ คือ แนวคิดพื้นฐานที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ มนุษย์มีแรงจูงใจในการเติบโต ต้องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และพร้อมมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์การ หากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม องค์การจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.5 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การกลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้งในราวสามทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว จากการให้ความหมายในมุมมองต่าง ๆ ของนักวิชาการ ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ว่ากิจกรรมหรือกระบวนการใดถือเป็นการพัฒนาองค์การหรือไม่ นักวิชาการที่สนใจแนวคิดนี้จึงพยายามกำหนดคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2550: 53-56 อ้างถึงใน อุทัย ปริญาสุทธินันท์, 2561: 29) เสนอว่าคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การในสองมุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเปลี่ยนแปลง และมุมมองด้านกระบวนการ ในด้านการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การถูกพิจารณาว่าเป็นการปรับเปลี่ยนเชิงระบบที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนค่านิยมของบุคลากร ในขณะที่ด้านกระบวนการเน้นการเรียนรู้เป็นพื้นฐาน การดำเนินงานต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ การพัฒนาต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

Brown and Harvey, (2006) อธิบายว่ากระบวนการพัฒนาองค์การที่มีความต่อเนื่องนั้น เริ่มต้นจากการยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์การ การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้ และการประเมินผล พร้อมกับการเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การยังเน้นการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การใช้ฐานข้อมูลและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการเพิ่มสมรรถนะองค์การในด้านทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธวัฒน์ ใจซื่อ (2567: 415-421) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การควรประกอบไปด้วยลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรและยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาองค์การและโครงสร้างองค์กร และด้านการพัฒนาเทคโนโลยี โดยการพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ความเป็นผู้นำจะมีความสำคัญอย่างมากเพราะเกี่ยวข้องกับความคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการแก้ปัญหาช่วยเพิ่มคุณภาพของสมาชิก ทั้งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนภายในองค์กร

ปรางทิพย์ เสยกระโทก และคณะ (2564: 75-75) ได้สรุปงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่ง พบว่า องค์ประกอบของการจัดองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษายุคดิจิทัลสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษาภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทุกมิติ รูปแบบกระบวนการปฏิบัติที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ การกำหนดโครงสร้างฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการ การจัดตั้งทีมผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งมั่นและทำงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนานิสัยแห่งนวัตกรรมของทีมงาน การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว การพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับทักษะอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมบุคลากรให้สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ การสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และการสร้างทางเลือกใหม่เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอาชีพในยุคดิจิทัล

เมื่อพิจารณาแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากร (people development) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การ เน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวการทำงานเป็นทีม การตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ และการสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร

2) การพัฒนากระบวนการทำงาน (process development) หมายถึง การปรับปรุงเป้าหมาย การบริหารจัดการ และการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการใช้ฐานข้อมูลและการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (ai) และบิ๊กดาต้า (big data) อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนความรวดเร็ว ความคล่องตัว และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

3) การพัฒนาการปรับโครงสร้างองค์กร (restructuring development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทั้งในด้านระบบและโครงสร้างขององค์กร โดยมุ่งปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน รวมถึงบทบาทและหน้าที่ขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมต่อบริบทการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมขององค์กรในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4) การพัฒนาผู้นำ (leadership development) เป็นกระบวนการสำคัญ เนื่องจากผู้นำ ถือเป็นปัจจัยหลักที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการขับเคลื่อน รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำจึงควรครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม การเสริมสร้างความรอบรู้ การพัฒนาความคิดเชิงระบบ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกทุกภาคส่วน ตลอดจนการสร้างผู้นำและผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยจำเป็นต่อความสำเร็จก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กร

5) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (culture development) หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมภายในองค์กรใหม่ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร กลุ่ม และทีมงาน เพื่อสร้างทัศนคติ ค่านิยม และรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กร การดำเนินการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งเสริมสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

6) การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (continuous innovation) หมายถึง กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืน โดยการส่งเสริมนวัตกรรมทั้งด้านการเรียนรู้และเทคโนโลยีใหม่อย่างสม่ำเสมอ การดำเนินงานเช่นนี้ช่วยเพิ่มสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ตลอดจนสนับสนุนการตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างต่อเนื่อง

7) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (continuous evaluation) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้จากแต่ละครั้งมาวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงาน การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าและความยั่งยืน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถในการสร้างและบูรณาการนวัตกรรม การพัฒนาผู้นำและบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสุด ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงาน การเข้าใจคุณลักษณะดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกทุกระดับสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องขององค์กร

4.6 สถานการณ์ในองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร การปรับตัวต่อปัจจัยทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการ

แข่งขันทางธุรกิจ เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบโครงสร้าง และกลยุทธ์การบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

The Royal Institute of Thailand (2013 อ้างถึงใน อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์, 2561: 26) กล่าวว่า องค์การถือเป็นหน่วยทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสังคม โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดตั้ง การดำเนินงานขององค์การย่อมต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างพลวัต ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์และแนวทางเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ นักวิชาการและนักคิดยังได้พยายามพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่ออธิบายบทบาทและการดำรงอยู่ขององค์การในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ทำให้องค์การจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และก่อให้เกิดความเสียหายได้ทุกขณะ การตระหนักถึงความท้าทายดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การต้องดำเนินการพัฒนาองค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556: 28) โดยสามารถสรุปเหตุผลสำคัญได้ ดังนี้

1) ความจำเป็นในการปรับปรุงองค์การ (the need for new organizational forms) เป็นการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการขององค์การเพื่อให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (the focus on cultural change) เป็นความพยายามปรับปรุงค่านิยม ทศนคติ และรูปแบบการปฏิบัติงานภายในองค์การ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาต่อเนื่อง

3) การให้สังคมมีส่วนร่วมและรับรู้มากขึ้น (the increase in social awareness) เป็นการสร้างความโปร่งใสและการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม

ตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สาเหตุและความจำเป็นต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการพัฒนาองค์การ รวมถึงสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์การที่เป็นปัจจัยเร่ง การมีเครือข่ายที่ดีที่เหมาะสมจะช่วยให้ฝ่ายบริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักการพัฒนาองค์การมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนั้น สามารถสรุปสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การได้ ดังนี้

1) ความซับซ้อนและการแข่งขันในโลกธุรกิจมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเมื่อโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น การจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การต้องพัฒนาและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

2) การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กร สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค ภาวะเศรษฐกิจในตลาดโลก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน รวมถึงการยุบรวมหรือขยายภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

3) การเปลี่ยนแนวยุทธศาสตร์การจัดการหมายถึง กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์และการปรับแผนงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยรวมถึงการปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการ ธรรมเนียม และเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ตลอดจนการจัดตั้งระบบวินัยัย การสั่งการ การควบคุม และการประเมินผล องค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4) การเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรและความต้องการของบุคลากร โดยมุ่งสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ อย่างรวดเร็วตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งส่งเสริมการปรับปรุงแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม และหลักเกณฑ์การบริหารงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5) การเปลี่ยนวิธีการจูงใจและสร้างความร่วมมือหมายถึง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกคน พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งตอบสนองความต้องการทั้งของบุคลากรภายในและลูกค้าภายนอกให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวอาศัยความร่วมมือของกลุ่มและทีมงาน เพื่อสร้างโครงสร้างความร่วมมือระหว่างกัน และส่งเสริมให้ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีความเปิดกว้าง ครอบคลุม และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.7 ความแตกต่างของการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาอื่น ๆ

การพัฒนาองค์กรแตกต่างจากการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ตรงที่มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงระบบและมุ่งเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การอย่างรอบด้าน ไม่เพียงแต่เน้นการปรับปรุงบุคคลหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ครอบคลุมถึงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การศึกษาการพัฒนาองค์กรจึงมุ่งสร้างความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรยังเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของทุกระดับในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

การสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น จึงขอเสนอความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรกับรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ เนื่องจากการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรถือเป็นยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะเป็นระบบและแบบแผน โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงทุกระบบภายในองค์กร ทั้งโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนา 3 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร (organization development) การพัฒนาการบริหาร (management development) และการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource

development) ซึ่งจะทำให้เห็นความแตกต่างในมิติของวัตถุประสงค์ วิธีการ ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มเป้าหมาย ทำให้นักวิชาการและผู้บริหารสามารถเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังตารางที่ 4.1

รายละเอียด	การพัฒนาองค์การ	การพัฒนาการบริหาร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
1. วัตถุประสงค์	เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบในองค์กรทั้งหมด อาทิ โครงสร้าง พฤติกรรม และวัฒนธรรม	พัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ และเพิ่มทักษะของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	เพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานรายบุคคล
2. กลุ่มเป้าหมาย	องค์กรทั้งระบบ และทุกกลุ่มงานที่ร่วมมือกัน	ผู้บริหารและผู้จัดการทุกระดับ	พนักงานทุกคน
3. สาเหตุที่ต้องพัฒนา	องค์กรมีปัญหาในด้านโครงสร้าง การขาดความร่วมมือ หรือความต้องการแข่งขันในระยะยาว	ผู้บริหารขาดความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	สภาพแวดล้อมองค์กรและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
4. วิธีการดำเนินการ	วิเคราะห์องค์การ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนวัฒนธรรมการสื่อสาร	จัดฝึกอบรม สัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ การวางแผนและประเมินผล	จัดฝึกอบรม, การสอนงาน การให้คำปรึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ
5. ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้บริหารในระดับสูง ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการ และหัวหน้างานโดยตรง
6. ระยะเวลา	อย่างต่อเนื่องและยาวนาน (แผน 3-5 ปี)	ไม่นานมากนัก ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย	สั้น เช่น การฝึกอบรม หรือยาว เช่น การพัฒนา
7. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	องค์กรมีความยืดหยุ่นและแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	พนักงานมีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการงาน

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาแบบอื่น ๆ ที่มา ปรับปรุงจาก SO (2025); Kiadtisak (2024); ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรัทธา (2560)

จากตารางที่ 4.1 สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การพัฒนาการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละด้านมีวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย สาเหตุที่ต้องพัฒนา วิธีการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวังแตกต่างกัน การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบโครงสร้าง พฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม ครอบคลุมทั้งองค์กรและทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การพัฒนาการบริหารมุ่งเน้นการเพิ่มความรู้และทักษะของผู้บริหารและผู้จัดการทุกระดับ ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการวางแผนประเมินผล เพื่อเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ส่วนการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานทุกคน ผ่านการอบรม การให้คำปรึกษา และการฝึกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้ การดำเนินงานแต่ละด้านอาจใช้ระยะเวลาต่างกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและลักษณะกิจกรรม ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือองค์กรที่มีความยืดหยุ่น แข็งแรง และพนักงานที่มีศักยภาพ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

สรุป

การพัฒนาองค์การ (organization development) มีรากฐานแนวคิดมาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940-1950 จากพื้นฐานทางพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งแนวคิดของ Kurt Lewin (1960) เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การจากบนลงล่าง โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบภายในให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืน โดยถือว่าบุคลากรในองค์การเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

โดยแนวคิดการพัฒนาองค์การมุ่งไปที่สามประเด็นหลัก ได้แก่ การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ วัตถุประสงค์ครอบคลุมการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การให้ความสำคัญกับบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ขณะเดียวกันฐานคิดสำคัญที่ผู้บริหารควรเข้าใจประกอบด้วย มนุษย์ต้องการความก้าวหน้า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงมีความต้องการรวมกลุ่ม และองค์การถือเป็นระบบที่เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ สถานการณ์ที่ส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย ความซับซ้อนและการแข่งขันทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก การปรับแนวยุทธศาสตร์การจัดการ วัฒนธรรมองค์การ และการเปลี่ยนวิธีการมุ่งใจและสร้างความร่วมมือภายใต้บริบทดังกล่าว การพัฒนาองค์การแตกต่างจากการพัฒนาการบริหาร (management development) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development) โดยเป็นการปรับปรุงระบบทั้งหมดขององค์การอย่างเป็นแบบแผนและต่อเนื่อง

แบบฝึกหัด

1. คำกล่าวที่ว่า “การพัฒนาองค์การเปรียบเสมือนต้นไม้” หมายถึงอะไร จงอธิบาย
2. ที่มาของการพัฒนาองค์การเริ่มต้นแนวคิดอย่างไร จงอธิบาย
3. แนวคิดการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกเป็นกี่แนวคิด อะไรบ้าง
4. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมีอะไรบ้าง และสร้างคุณค่าอะไรให้กับองค์การ
5. ฐานคิดของการพัฒนาองค์การคืออะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อการพัฒนา และผู้บริหารควรเข้าใจหลักสำคัญใดบ้าง จงอธิบาย

6. คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน มีอะไรบ้าง พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ
7. สถานการณ์หรือสาเหตุที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์การ คืออะไร จงอธิบาย
8. อธิบายความหมายของ การพัฒนาองค์การ (organization development) การพัฒนาการบริหาร (management development) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development) พร้อมยกตัวอย่างกิจกรรมในแต่ละประเภท

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี บุรานนท์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธวัชณ์ ใจซื่อ. (2567). คุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. **วารสารศิลปการจัดการ**. 8(3). 405-424.
- ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรีธธา. (2560). **การบริหารการพัฒนา**. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://gps.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2020/04/การบริหารการพัฒนา-ประสิทธิ์.pdf> (2566, 13 กรกฎาคม).
- ปรางทิพย์ เสยกระโทก สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และพงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2564). องค์ประกอบการจัดองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษายุคดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษาภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย. **วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา**. 5(2). 75-89.
- ปานิสรา ส่งวัฒนาบุษ และอัจฉรา สุขสำราญ. (2558). การพัฒนาองค์การตามการรับรู้ของ บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร**. 31(2). 121-129.
- รัตติกาล ไสวะภาส อโณทัย ดวงดารา พรพชัย อุทัยรักษ์ ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**. 10(2). 229-239.
- วรรณศม เมฆสุวรรณ และ เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2564). รูปแบบการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับ องค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**. 6(4). 160-175.
- วินัย ชุมอภัย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย**. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีรวิษณุ ปิยนนทศิลป์. (2560). การพัฒนาองค์การ:แนวคิดกระบวนการและบทบาทของนักบริหาร การพัฒนาองค์การ. **วารสารวิทยาลัยสงฆ์ลำปาง**. 6(2). 199-209.

- ศรุตา ชัยสุวรรณ. (2561). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 15(1). 34-50.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2550). การพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุระพร เจริญงามทรัพย์. (2559). การพัฒนาองค์การและคุณภาพการให้บริการด้านสวัสดิการของ **สหกรณ์ออมทรัพย์ครูชลบุรี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ รักธรรม. (2541). การพัฒนาองค์การ: การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2561). การพัฒนาองค์การ: ประเด็นทบทวนสู่การประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการชุมชน. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*. 38(6). 24-48.
- Brown, D. R. and Harvey, D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**. (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Chris Argyris. (1990). **Integrating the Individual and the Organization** (1sted.). New York: Routledge Inc.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change** (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1984). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (2nd ed.). New Delhi: Prentice – Hall of India Private.
- Gardner, J. W. (1990). **On Leadership**. New York: The Free Press.
- Gordon L. Lippitt. (1981). **Organization Renewal: A Holistic Approach to Organization Development** (Subsequent ed.). New jersey: Prentice Hall Inc.
- Hemant More. (2019). **Planning and Primary Fiction of Management**. The Fact Factor. (Online), Retrieved from: <https://thefactfactor.com/author/hemantraje/page/44/> (2023, July 14).
- Katz, Daniel and Robert, L. Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York: John Willey.
- Kiadtisak. (2024). Table of Content: HRM & HRD. Optimistic. (Online), Retrieved from: <https://www.optimistic-app.com/hrm-hrd/> (2024, July 14).
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*. 2. 34-46.
- Meyer, W. S. and Meyer, B. M. (2011). **Organization Development: Yesterday, Today and Tomorrow**. Student Research Conference Submission University of Minnesota. Minnesota: University of Minnesota.

- Michael E. McGill. (1977). **Organization Development for Operation Manager**. New York: A division of American Management Association.
- Porras, J.I. and Roberston, P.J. (1992). **Organizational Development: Theory, Practice, Research**. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 719-822.
- Shepard, Herbert. (1965). **Changing Interpersonal and Intergroup Relations in Organizations**, in James March. (ed), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- SO. (2025). 7 กลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร สูตรสำเร็จ สำหรับองค์กรยุคใหม่. (Online), Retrieved from: <https://www.siamrajathanee.com/7-strategies-organizational-development/> (2025, July 14).
- Taylor, Frederick W. (2002). **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper.
- The Royal Institute of Thailand. (2013). **The Royal Institute Dictionary, B.E. 2554 (2011) (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2nd ed.)**. Bangkok: The Royal Institute of Thailand.
- Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1973). **Organization Development**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

บทที่ 5

กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ปัจจุบัน การพัฒนาองค์การได้รับการยอมรับในความสำคัญอย่างกว้างขวาง และถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การหลากหลายรูปแบบ ทั้งในลักษณะการประยุกต์ใช้โดยตรงและการปรับใช้ในรูปแบบอื่น ๆ ส่งผลให้เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาองค์การมีความก้าวหน้า มีความหลากหลาย และครอบคลุมทั้งการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาองค์การในหลายมิติ

5.1 แนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง โดยต้องบูรณาการความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การดำเนินงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้ง่ายหรือภายในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นที่ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์การนำมาใช้เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ แนวคิดดังกล่าวได้รับการเสนอโดยนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลและหลักการต่าง ๆ ดังนี้

Pettigrew, Woodman, and Cameron (2001) กล่าวว่า การวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในปัจจุบัน สามารถเปรียบได้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปร่างของแมลงที่เรียกว่า “เมตามอร์ฟอซิส” (metamorphosis) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนดังกล่าวดำเนินไปผ่านกระบวนการที่หลากหลายและเสริมสร้างความเข้มแข็งจากการบูรณาการความรู้ระหว่างศาสตร์ด้านการศึกษา องค์การและสังคมศาสตร์ จนนำไปสู่การเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายความต่อเนื่องและช่วงเวลาของกระบวนการ รวมทั้งการปฏิบัติการและบริบทขององค์การ ดังนั้น การศึกษาดังกล่าวจึงเน้นการทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

วรรณคม เมฆสุวรรณ และคณะ (2564: 173) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่ดำเนินเป็นขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ โดยรูปแบบดังกล่าวเน้นการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงการปฏิบัติให้เหมาะสม ผลการประเมินรูปแบบแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาองค์การดังกล่าวมีความเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนิน

กิจกรรมการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์ (2560: 205) กล่าวว่า ในเชิงหลักการแม้ว่าโครงการพัฒนาองค์การทุกโครงการจะถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่มีอยู่ภายในองค์การ โดยดำเนินเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนลักษณะทั่วไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ แต่ในการปฏิบัติจริง ขั้นตอนเหล่านี้มักมีความแตกต่างและบางครั้งมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ดังนั้นกระบวนการพัฒนาองค์การจึงถือเป็นแนวทางที่ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การใช้เพื่อให้การพัฒนาเกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับเหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการพัฒนาองค์การให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การจึงจำเป็นต้องมีทักษะและความรอบรู้ในการปรับและประยุกต์ใช้กระบวนการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องและเหมาะสมในทุกมิติ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยมีการวางแผนล่วงหน้าในประเด็นต่าง ๆ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การจึงเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญสองประการ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการ และการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1) เป้าหมายกระบวนการ (process goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น

2) ผลลัพธ์รวม (outcomes goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (task performance) ขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวม หมายถึง การปรับปรุงมุมมองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน พร้อมทั้งมีความต่อเนื่องตามบริบทและยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผน รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวมุ่งเน้นเป้าหมายสำคัญสองประการ คือ การพัฒนากระบวนการ และการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.2 ที่มาของกระบวนการพัฒนาองค์การ

ตามที่กล่าวในบทที่ 3 การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการวางแผนที่มุ่งพัฒนาความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกมิติ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ กระบวนการ

ดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งใช้เครื่องมือและเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ร่วมกับการวิจัยเชิงปัญหา กระบวนการพัฒนาองค์การ (organization development process) หรือขั้นตอนการพัฒนาองค์การ จึงเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนและปรับปรุงระบบกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและเพิ่มความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม

การพัฒนาองค์การมักดำเนินการภายใต้กรอบ “วงจร deming” (pdca cycle) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารคุณภาพที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน (plan) การปฏิบัติตามแผน (do) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (check) และการปรับปรุงแก้ไข (act) กระบวนการดังกล่าวส่งเสริมการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยบุคลากรทุกคนมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือเป็นการบริหารระบบคุณภาพเชิงองค์รวม แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์การ (organization development) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ซึ่ง “วงจร deming” (pdca cycle) ถูกเผยแพร่อย่างกว้างขวางตั้งแต่ปี 1950 โดย Edwards W. Deming นักบริหารหลายท่านเรียกกระบวนการนี้ว่า “วงจร deming” เนื่องจากสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย ทั้งในบริบทของการบริหารธุรกิจ การพัฒนาการทำงานส่วนบุคคล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการบริหารงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ การนำวงจรมานี้มาใช้จึงช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงงานได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการพัฒนาองค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540: 13 อ้างถึงใน ญัฐณิษฐ์ อ่อนตาม, 2562: 39)

กระบวนการพัฒนาองค์การที่นิยมใช้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน เนื่องจากการพัฒนาองค์การต้องเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน โดยมีขั้นตอนและกลไกต่าง ๆ ที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยประสิทธิภาพสูงสุดและความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม วิธีการหรือกระบวนการเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

French and Bell, (1990) ได้เสนอแนวทางกระบวนการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ (diagnosis of the state of the organization) ขั้นตอนการวินิจฉัยองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจสถานภาพปัจจุบันขององค์การในทุกมิติ เช่น การจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในทางปฏิบัติ องค์การมักใช้บุคลากรภายนอกเข้ามาดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อหลีกเลี่ยงอคติและความลำเอียงจากผู้ปฏิบัติงานภายใน

2) การดำเนินการหรือการเข้าแทรกแซง (action/ intervention) หลังจากการวิเคราะห์แล้วหากพบปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหา ซึ่งมาตรการดังกล่าวมักเป็นกิจกรรมพิเศษที่ออกแบบขึ้นเฉพาะเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ใช่งานประจำ และต้องระบุชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายของการดำเนินการคือใคร

นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เนื่องจากปัญหาหนึ่งอาจเกี่ยวเนื่องและส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นตามมา

3) การประเมินผลมาตรการที่ใช้ (evaluation of the effect of actions) เมื่อมีการดำเนินมาตรการแก้ไขแล้ว องค์กรจำเป็นต้องประเมินผลว่ามาตรการที่ใช้สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด หากผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ควรกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ พร้อมสร้างระบบดูแลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

4) การนำเสนอมาตรการใหม่ (new action and intervention) หากมาตรการเดิมไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องพิจารณากำหนดมาตรการใหม่เพื่อปรับปรุงองค์กรต่อไป โดยกระบวนการนี้จะดำเนินไปจนกว่าจะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งมาตรการใหม่ที่ได้ผลสามารถติดตามและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานในอนาคต

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2547) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์กร หมายถึงขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนและกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์กรโดยรวม วิธีการหรือกระบวนการดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงาน โดยทั่วไปการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวินิจฉัยองค์กร (organization diagnosis) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร โดยจะมีการแต่งตั้งผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร หรือจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอวิธีการพัฒนาในอนาคต

2) การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กรและแผนปฏิบัติงาน (establishing organization development strategy and implementation plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยมาจัดทำแผนพัฒนาองค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ เลือกเทคนิคและระดับการพัฒนาที่เหมาะสม พร้อมทั้งร่างแผนปฏิบัติงาน (action plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

3) การแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร (organization development intervention) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร โดยผู้รับผิดชอบจะนำแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการวางแผนงาน กำหนดกิจกรรม ตารางเวลา และมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

4) การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (organization development evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด พร้อมทั้งระบุแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ขณะเดียวกันยังช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของทีมงานพัฒนาองค์กรในอนาคต

แนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์กรทั้งสองแบบมีความคล้ายคลึงกัน โดยต่างประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวินิจฉัยปัญหา (diagnosis) เพื่อทำความเข้าใจสถานภาพขององค์กรและระบุ

ปัญหาที่แท้จริง จากนั้นเป็น การวางแผนกลยุทธ์ (strategic plan) เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาองค์กร ต่อด้วย การแทรกแซงหรือดำเนินมาตรการ (intervention) เพื่อแก้ไขปัญหตามแผนที่วางไว้ และสุดท้ายคือ การประเมินผลและกำหนดมาตรการใหม่ (evaluation & new action) เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับปรุงหรือเสนอมาตรการเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรสามารถอธิบายได้โดยรวมเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ โดยเริ่มจากการระบุพื้นที่หรือประเด็นที่ต้องการพัฒนา (identify and contracting) ตามด้วยการวินิจฉัยและตรวจสอบปัญหา (diagnosing and investigating) เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ จากนั้นเป็นการจัดทำแผนและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (action plan and initially change) ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติและสร้างกิจวัตรแห่งการเปลี่ยนแปลง (routine of change) และสุดท้ายคือการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (make change stick) กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ที่แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การคลายตัวจากสภาพเดิม (unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (change) และการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมั่นคง (refreezing) อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบและยั่งยืน

5.3 รูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์กรมีรากฐานจากแนวคิดที่มุ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบริบทและสภาพแวดล้อมแต่ละแห่ง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะซับซ้อนและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งนี้ กระบวนการพัฒนาองค์กรสามารถอธิบายได้ว่าเป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้พัฒนารูปแบบแนวคิด และขั้นตอนการพัฒนาองค์กรในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถนำมาศึกษาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร โดยในหัวข้อนี้จะนำเสนอแนวคิดและรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรจากนักทฤษฎีและนักวิชาการที่หลากหลาย เพื่อให้เห็นความแตกต่างและจุดเด่นของแต่ละแนวทางอย่างชัดเจน ดังนี้

โสภณ ปภาพจน์ (2521) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาองค์กรไว้ 4 ขั้นตอนเช่นกัน โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการเก็บหลักฐานและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหา คือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุสำคัญของปัญหา ขั้นการปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ออกแบบขึ้นเฉพาะเพื่อปรับปรุงองค์กร และขั้นการติดตามและประเมินผล คือการตรวจสอบผลลัพธ์เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของมาตรการที่ใช้

มัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กรใน 6 ขั้นตอน เริ่มจากการรับรู้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนา การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม คือการทำความเข้าใจบริบททั้งภายในและภายนอก การกำหนดทางเลือกในการแก้ไข คือการหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทางเลือก การเลือกวิธีการแก้ปัญหา คือการตัดสินใจเลือกแนวทาง

ที่เหมาะสมที่สุด การดำเนินการ คือการแปลงแนวทางที่เลือกสู่การปฏิบัติจริง และการประเมินผล คือการตรวจสอบว่าผลการพัฒนาเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2547; 2549) ได้นำเสนอรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวินิจฉัยองค์การ หมายถึงการระบุปัญหา จุดแข็ง และโอกาสขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ คือการสร้างแนวทางและจัดทำแผนปฏิบัติอย่างมีระบบ การดำเนินงานพัฒนาองค์การ เป็นการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง และการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เพื่อตรวจสอบว่าบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

มนูญ วงศ์นารี (ม.ป.ป.) ได้นำเสนอแม่แบบการแก้ปัญหา (problem-solving model) โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การตระหนักและรับรู้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงผ่านมาตรการหรือกิจกรรมที่ออกแบบไว้ และการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น

Wendell and Robert, (1978) ได้นำเสนอแม่แบบการพัฒนาองค์การโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research model) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้ปัญหา เพื่อระบุประเด็นสำคัญที่องค์การเผชิญ การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น คือการหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา การให้ข้อมูลย้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน เป็นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน คือการกำหนดแนวทางและดำเนินการพัฒนา และการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่ เพื่อประเมินผลและวางแผนการพัฒนาในรอบต่อไป

Davis and Newstrom, (1985) ได้นำเสนอแม่แบบการพัฒนาองค์การโดยใช้การสร้างทีมงาน ซึ่งมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การวินิจฉัยเบื้องต้น เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์เริ่มต้น การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบข้อมูลเพื่อยืนยันข้อเท็จจริง การวางแผนปฏิบัติงาน คือการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน การสร้างทีมงาน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อประสานงานให้มีเอกภาพ และการประเมินผลและติดตามผล เพื่อวัดความก้าวหน้าและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

French and Bell, (1990) ได้เสนอแนวทางกระบวนการพัฒนาองค์การที่แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานภาพองค์การ หมายถึงการทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันและประเด็นที่ต้องปรับปรุง การดำเนินการหรือการเข้าแทรกแซง คือการนำมาตรการที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ การประเมินผลมาตรการที่ใช้ คือการวัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของมาตรการ และการนำเสนอมาตรการใหม่ หมายถึงการปรับปรุงหรือเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเพิ่มเติม

เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ (2562) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การใน 5 ขั้นตอน เริ่มจากขั้นการจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์การ เพื่อกำหนดผู้มีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขั้นการวินิจฉัยองค์การ เป็นการระบุปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นการกำหนดกลยุทธ์และวางแผน คือการสร้างแนวทางและแผนปฏิบัติการ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ คือการดำเนินการจริงในระดับปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล คือการตรวจสอบความก้าวหน้าและความสำเร็จของการพัฒนา

Orgvue (2023) ได้นำเสนอแนวทางกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจนและ กระชับ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการวินิจฉัยและวิเคราะห์ ซึ่งหมายถึงการทำความเข้าใจปัญหาและสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างรอบด้าน ขั้นตอนการแทรกแซงและการนำไป ปฏิบัติ คือการออกแบบและดำเนินมาตรการเพื่อแก้ไขหรือพัฒนาตามผลการวิเคราะห์ และขั้นตอน การประเมินและติดตามผล เพื่อพิจารณาความสำเร็จหรือข้อบกพร่องของมาตรการที่นำไปใช้ พร้อมทั้งปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ดังภาพภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Development: Theory, Practice, and Research (Wendell & Robert, 1978)

จากภาพที่ 5.1 กระบวนการพัฒนาองค์กรสามารถอธิบายแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1) การวินิจฉัยองค์กร (diagnosing) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจและประเมิน ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร โดยมุ่งตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถในการแข่งขัน และ ช่องว่างจากปัญหาต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมมนุษย์ในระบบงาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ ของบุคลากรและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ช่วยเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ และวาง แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักคือการระบุสาเหตุของปัญหาและกำหนดความ ต้องการขององค์กร

2) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning) เป็นกระบวนการพัฒนาแผนงานโดยอิง จากผลวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนาที่ชัดเจน ภายใต้กรอบเวลาและขั้นตอนที่

กำหนด แผนปฏิบัติการแต่ละข้อควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา และนำไปปฏิบัติได้จริง

3) การใช้เครื่องมือแทรกแซง (intervention) หมายถึงชุดกิจกรรมหรือมาตรการเชิงระบบที่วางแผนไว้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การปรับโครงสร้าง การใช้เทคโนโลยี หรือการแทรกแซงเชิงกลยุทธ์

4) การประเมินผล (evaluation) เป็นกระบวนการเชิงระบบในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ การวัดผลกระทบของการแทรกแซงช่วยระบุสิ่งที่ได้ผลหรือไม่ได้ผล และนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแผนงานต่อไป

5) การปรับเปลี่ยนใหม่ให้ยั่งยืน (new change) เป็นการติดตามผลและทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ การปรับกระบวนการอย่างต่อเนื่องช่วยให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ถาวร ป้องกันการกลับไปสู่ปัญหาเดิม และรักษาความก้าวหน้าในระยะยาว

5.4 องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง ส่วนประกอบสำคัญที่ทำงานร่วมกันภายในขั้นตอนหรือกิจกรรมหลัก เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ องค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและส่งเสริมการเติบโตขององค์การ

Herbert Post (2023) ได้เสนอรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ของกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การผ่านการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว และลดการต่อต้าน

3) การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตและภักดี เกิดความมุ่งมั่น และพัฒนาความแข็งแกร่งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

4) การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ (Team Building) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างความร่วมมือ การสื่อสาร และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทีม

5) การพัฒนาการสื่อสาร (Communication Enhancement) เน้นกลยุทธ์ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ให้เกิดความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ อันเป็นรากฐานความสำเร็จ

6) การพัฒนาความสามารถพิเศษ (Talent Development) มีโครงการลงทุนพัฒนาบุคลากรรวมถึงการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมทักษะ การเรียนรู้ และเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

บทความจากเอกสารการสอนของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่อง กระบวนการพัฒนาองค์การ ได้เสนอ 3 องค์ประกอบพื้นฐานที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การ (GM422, ม.ป.ป.: 37-38) ดังนี้

1) ด้านการตรวจวินิจฉัย (diagnosis) เป็นขั้นตอนการประเมินและทำความเข้าใจปัญหาในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน การตรวจวินิจฉัยที่รอบคอบจะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนการพัฒนาได้ตรงจุดและเหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริง

2) ด้านการปฏิบัติ (action) เป็นการนำผลการวินิจฉัยมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการสอดแทรก (intervention techniques) เช่น การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการจัดการความขัดแย้ง เพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์การ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) ด้านการบำรุงรักษา (process maintenance) เป็นกระบวนการรักษาและติดตามผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงมีความยั่งยืน รวมถึงการสร้างกลไกสนับสนุน เช่น การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายใน และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ การบำรุงรักษากระบวนการช่วยให้องค์การสามารถรักษาความก้าวหน้าและพัฒนาต่อเนื่องได้ในระยะยาว

สรุปได้ว่า จากการศึกษาหลักการและแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การ พบว่าองค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและส่งเสริมการเติบโตขององค์การ ผู้เขียนจึงสรุปองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสังเกตโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์การต่อไป

2) การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ (diagnosis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อระบุปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการวิเคราะห์แต่ละกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อวางแผนการแก้ไขหรือพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม

3) การดำเนินการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ (action/intervention) เป็นขั้นตอนการนำเทคนิคหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การ เช่น การฝึกอบรม การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาและยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน

4) การบริหารและบำรุงรักษากระบวนการ (management & maintenance process) เป็นการบริหารและติดตามกระบวนการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงการสื่อสารภายในองค์การ การประเมินผล และการปรับปรุงระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ดำเนินไปบรรลุเป้าหมาย และสามารถรักษาความต่อเนื่องของการพัฒนาองค์การในระยะยาว

5.5 ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการทำงาน การปรับโครงสร้างองค์การ การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่ากระบวนการพัฒนาองค์การมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างยิ่ง กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องยังมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว ดังนั้น กระบวนการพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ พบว่าผลลัพธ์ของกระบวนการดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

McLean (2005, อ้างถึงใน Kapur, 2018) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการระบุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1) การต่ออายุองค์การอย่างต่อเนื่อง (advanced organizational renewal) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (engage organization culture change) เป็นการสร้างและส่งเสริมค่านิยม พฤติกรรม และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานและเป้าหมายขององค์การ

3) การเพิ่มผลกำไรและความสามารถในการแข่งขัน (enhance profitability and competitiveness) การปรับปรุงกลยุทธ์และกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลกำไรและรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจ

4) การดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การและพนักงาน (ensure health and well-being of organizations and employees) การสร้างสภาพแวดล้อมและนโยบายที่ส่งเสริมความพึงพอใจ สุขภาพกายและใจของพนักงาน

5) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา (facilitate learning and development) เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6) การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา (improve problem solving) การเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

7) การเพิ่มประสิทธิผล (increase effectiveness) เป็นการปรับปรุงกระบวนการและทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายด้วยประสิทธิภาพสูงสุด

8) การริเริ่มหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (initiate and/ or manage change) เป็นการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

9) การเสริมสร้างระบบและกระบวนการ (strengthen system and process development) การพัฒนากระบวนการและโครงสร้างภายในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

10) การสนับสนุนการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (support adaptation to change) การสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม

Herbert Post (2023) ได้สรุปแนวคิดความสำคัญและการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) เพิ่ม ประสิทธิภาพ และ ผลผลิต ขององค์กร (increased efficiency and productivity) การปรับปรุงกระบวนการทำงานและทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) เพิ่มความพึงพอใจและอัตราการคงอยู่ของพนักงาน (enhanced employee satisfaction and retention) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ทำให้รักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้

3) ปรับปรุงการสื่อสารและความร่วมมือ (improved communication and collaboration) การพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์กรและปรับปรุงการสื่อสารและความร่วมมือ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

4) ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (adaptability to change) การสร้างความยืดหยุ่นทั้งในด้านบุคลากรและโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ บุคลากร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมส่งเสริมความร่วมมือ และความพึงพอใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ดังนี้

1) การเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน (potential & competitiveness) ช่วยให้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตการทำงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

2) สร้างการเติบโตและความยั่งยืน (growth & sustainability) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน (systems & processes) ช่วยให้องค์กรปรับปรุงระบบงานทุกส่วน ลดความซับซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร (human resource management & culture organization) เป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาองค์กร

ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน ปรับทัศนคติการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า จากความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน การสร้างการเติบโตและความยั่งยืน การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร มีความสอดคล้องกับความหมายของการพัฒนาองค์กรที่ว่า “เป็นความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการแบบองค์รวม ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และทรัพยากรมนุษย์

5.6 เงื่อนไขของกระบวนการพัฒนาองค์กร

เงื่อนไขหรือปัจจัยสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์กร หมายถึง องค์ประกอบและปัจจัยที่จำเป็นหรือควรพิจารณา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด กระบวนการพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นและคาดหวังให้องค์กรเกิดความเป็นเลิศ (organization excellence) อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปเป็นเงื่อนไขสำคัญได้ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญของธุรกิจ (business logic) การมีทรัพยากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพ (resource) และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความเหมาะสม (technology)

HREX.Asia (2019) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ โดยมี 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมายและนโยบาย

Humansoft (2024) กล่าวว่า 7 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ดี การมีกลยุทธ์ชัดเจน การวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการประเมินผลและติดตามผล

วรรณสม เหมสุวรรณ และคณะ (2564: 162-164) อธิบายว่า ปัจจัยหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบงาน ระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้ การสร้างบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน พร้อมทั้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่กล่าวมานั้น หมายถึง การบริหารจัดการที่ดี การมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดการความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เงื่อนไขหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กรได้ 5 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำระดับสูง (top leadership) ผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ถูกต้อง และมุ่งสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการริเริ่มแนวคิดใหม่และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้บทบาทของผู้นำในทุกระดับควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มีระบบและมีประสิทธิผล

2) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (organizational infrastructure) องค์กรที่มีโครงสร้างพื้นฐานพร้อม มีทรัพยากร เทคโนโลยี เครื่องมือสื่อสาร และข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงาน จะสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น และรองรับกระบวนการพัฒนาที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

3) กระบวนการและระบบการทำงาน (process & systems) การมีระบบการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกภาคส่วน มีมาตรฐาน ขั้นตอนที่เหมาะสม และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผล รวมถึงการปรับปรุงข้อบกพร่องสามารถทำได้เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรพัฒนาตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) เป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน (goals & policies) องค์กรที่กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับทิศทางและผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

5) นวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กร (innovation & organizational culture) เป็นการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และสนับสนุนนวัตกรรมในด้านกระบวนการทำงาน ระบบคิด ผลิตภัณฑ์ และการตลาด เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องสอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่และความท้าทายที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

แนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์กร หมายถึง การปรับปรุงมุมมองและการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน พร้อมทั้งมีความต่อเนื่องตามยุคสมัย กระบวนการดังกล่าว เน้นการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทและกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ในการทำงานสามารถสรุปเป็นขั้นตอนหลักได้ คือ การระบุพื้นที่ที่ต้องพัฒนา การวินิจฉัยและตรวจสอบปัญหา การจัดทำแผนและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง กิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ที่แบ่งกระบวนการต่าง ๆ เช่น ขั้นการละลาย ขั้นการเปลี่ยนแปลง และขั้นการตรึงสภาพ

นักวิชาการเสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกันหลายรูปแบบ โดยทั่วไปเริ่มจากการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนกลยุทธ์ ดำเนินมาตรการแทรกแซง และประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงต่อเนื่อง ผู้เขียนเสนอการจัดแบ่งขั้นตอนเป็นห้าขั้น คือ การวินิจฉัยองค์กร การวางแผน

ปฏิบัติการ การใช้เครื่องมือแทรกแซง การประเมินผล และการปรับเปลี่ยนให้ยั่งยืน ในส่วนองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินการพัฒนาองค์การ จากที่พบโดยทั่วไป ได้แก่ การตรวจวินิจฉัยปัญหา การปฏิบัติโดยใช้เทคนิคการสอดแทรก และการบำรุงรักษากระบวนการ พร้อมกันนี้ ผู้เขียนขอเสนอเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยปัญหา การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ และการบริหารและบำรุงรักษากระบวนการ

ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน การสร้างการเติบโตและความยั่งยืน การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตามที่ดี โครงสร้างพื้นฐานองค์การที่เหมาะสม กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ เป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน และนวัตกรรมรวมถึงวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาองค์การไม่ใช่กระบวนการเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจ เทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าในยุคสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

แบบฝึกหัด

1. แนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึงอะไร และมีเป้าหมายสำคัญอย่างไร
2. ที่มาและวิวัฒนาการของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ หมายถึงอะไร และตามแนวคิดของ Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1990: 62) เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การเป็นกี่ขั้นตอน อย่างไรบ้าง
3. ให้นักศึกษาเลือกรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์การของนักวิชาการ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง พร้อมทั้งอธิบาย และยกตัวอย่างประกอบ
4. สร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์การของตนเอง กำหนดจำนวนขั้นตอน ระบุแต่ละขั้น และอธิบายความเหมือนและความแตกต่างกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น
5. องค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินการพัฒนาองค์การ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการเติบโตขององค์การ มีอะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญอย่างไร
6. องค์ประกอบพื้นฐานที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การ แบ่งเป็นกี่ด้าน อะไรบ้าง จงอธิบาย
7. ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การต่อองค์การ จงอธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
8. เงื่อนไขหรือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์การ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2540). คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการดำเนินงานแนะแนวตามแผนพัฒนาการแนะแนวกระทรวงศึกษาธิการระยะที่ 2. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ณัฐธินพพัชร อ่อนตาม. (2562). เทคนิคการบริหารงานแบบ PDCA (Deming Cycle) Management Techniques. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. 1(3). 39-46.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท.
- มนูญ วงศ์นารี. (ม.ป.ป.). ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์. (2560). การพัฒนาองค์กร:แนวคิดกระบวนการและบทบาทของนักบริหาร การพัฒนาองค์กร. วารสารวิทยาลัยสงฆ์ลำปาง. 6(2). 199-209.
- โสภณ ปภาพจน์. (2521). การพัฒนาองค์กร: แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- อภิชัย. (2555). กระบวนการพัฒนาองค์กร. GotoKnow. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/208240> (2566, 17 กรกฎาคม).
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต. 20(1). 64-77. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://share.google/KilgfJaOdkyo4GmJO> (2566, 17 กรกฎาคม).
- GM422. (ม.ป.ป.). บทที่ 4 กระบวนการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 59-68. . (Online), Retrieved From: [http://old-book.ru.ac.th/e-book/g/GM422\(47\)/GM422-4.pdf](http://old-book.ru.ac.th/e-book/g/GM422(47)/GM422-4.pdf) (2023, July 18).
- Herbert Post. (2023). **Organizational Development Process: Driving Growth and Success**. TEADESAFE. (Online), Retrieved From: <https://trdsf.com/blogs/news/organizational-development-process-driving-growth-and-success> (2023, July 18).
- HREX.Asia. (2019). การพัฒนาองค์กร (OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/> (2023, July 19).
- HumanSoft. (2024). **Organization Development คืออะไร? มีเทคนิคอะไรบ้าง ?**. (Online), Retrieved From: <https://www.humansoft.co.th/th/blog/organization-development> (2024, July 19).
- Keith Davis. and John W. Newstrom. (1985). **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill.
- McLean, G. N. (2005). **Organizational Development Principle, Process, Performance**. San Francisco: Published by Berrett-Koehler Publishers.

- (Online), Retrieved From:
<https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf> (2023, July 19).
- Orgvue. (2023). **Organizational Development: Strategies, Process, and Benefits**. Retrieved From:
<https://www.orgvue.com/resources/articles/from-chaos-to-cohesion-a-roadmap-to-organizational-development-excellence/>
(2023, August 10).
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., and Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**. 44(4). 697-713.
- Radhika Kapur. (2018 March). **Organization Development**. ResearchGate. University of Delhi. (Online), Retrieved From:
https://www.researchgate.net/publication/323825290_Organization_Development (2023, July 20).
- Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1990). **Organization Development Behavioral Science Intervention for Organization Improvement** (4th ed.). New Jersey: Prentice – Hall. Inc.
- Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., and Robert A. Zawacki Dallas. (1978). **Organization Development: Theory, Practice, and Research**. UK: Business Publications.

บทที่ 6

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร

เป็นที่ประจักษ์ว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาองค์กรในอนาคต การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ส่งผลให้โครงสร้างองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากลักษณะแนวตั้งไปสู่โครงสร้างแนวราบมากขึ้น อันนำไปสู่ความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการกำกับดูแล ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรย่อมมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้นตามลำดับ

โดยทั่วไปองค์กรที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรมักต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร (consultant) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ปรึกษาเหล่านี้จะนำความรู้ แนวคิด และทัศนคติสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนการปรับปรุงองค์กร อีกทั้งยังมีบทบาทในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากบุคลากรภายในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควรมีอำนาจและอิทธิพลที่เกิดจากบุคลิกภาพ ค่านิยม บทบาท ความรู้ ตลอดจนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ คุณลักษณะดังกล่าวจะเอื้อให้สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาและการปรับปรุงองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจำแนกได้เป็นสองลักษณะ กล่าวคือ ประการแรก เป็นผู้มีภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งสามารถใช้อิทธิพลของตนเองหรือของกลุ่มบุคคลในการกระตุ้น แนะนำ และชี้นำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประการที่สอง คือ ผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาองค์กร (change leader) เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและบรรลุความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

6.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยคำว่า ผู้นำ อาจหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่กำกับดูแล และประสานงาน เพื่อให้้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน อีกนัยหนึ่ง ผู้นำยังอาจหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่สะท้อนบทบาทของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งสองคำนี้จึงไม่อาจแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ หากมีผู้นำ ย่อมต้องมี ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่คู่กันอยู่เสมอ คำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถ ในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย และขณะเดียวกันก็นำองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามผ่านการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมุ่งเน้นการยกระดับแรงจูงใจและมาตรฐานทางจริยธรรมให้สูงขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญในการดัดแปลงทัศนคติที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาใช้ อย่างเต็มที่ กระบวนการดังกล่าวมีส่วนช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จและเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Burns, 1978; Bass, 1985, อ้างอิงใน ชินภัทร เจริญรัตน์, 2566: 7-8)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจที่นำไปสู่การตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำยังมุ่งเน้นการให้คุณค่ากับผลประโยชน์ส่วนรวม และการขับเคลื่อนให้ทุกฝ่ายร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

กระบวนการที่ผู้นำส่งผลต่อผู้ร่วมงานอาศัยกลไกทางพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การแสดงออกซึ่งอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การถ่ายทอดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้เหตุผลเชิงปัญญา และการเอื้อให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเบสและอโวลิโอเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994: 5)

Schultz and Schultz, (1998: 211) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม หากแต่ผู้นำมีอิสระในการแสดงออกและการกระทำ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้ตามได้

อรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามผ่านการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกที่ช่วยยกระดับแรงจูงใจและมาตรฐานทางจริยธรรมให้สูงขึ้น โดยมุ่งกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่เกินกว่าขอบเขตของความคาดหวัง พร้อมทั้งเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา อีกทั้งยังเป็นการยกระดับลำดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พร้อมชี้แนะให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์เฉพาะตน เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่ม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการสร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ โดยมุ่งยกระดับแรงจูงใจและมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ตามให้สูงกว่าระดับปกติ ผู้นำในลักษณะนี้มักให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดแรงบันดาลใจ การปลูกฝังความตระหนักต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ตลอดจนการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ตาม เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเดิมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพร้อมผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความคาดหมายทั้งของบุคคลและองค์การ

6.1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์การ

ในการพัฒนาองค์การ คำว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change leader) หมายถึง บุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ โดยอาศัยพลัง ความทะเยอทะยาน และความมุ่งมั่นเป็นแรงสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา (2538: 126) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระเบียบแบบแผนทางสังคม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง กระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างราบรื่น (วิรัตน์ มาตันบุญ, 2552)

Akpoveta (2024) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาวะการเติบโต ความผันผวน หรือความไม่แน่นอน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

CoachReady (2020) ได้เสนอแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ตามแนวทางของ Peter Drucker บิดาแห่งการบริหารจัดการสมัยใหม่ ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือบุคคลที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงในฐานะโอกาสมากกว่าภัยคุกคาม โดยสามารถแสวงหาและระบุลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนมีศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการ อาทิ Kotter (1996) และ Lewin (1951) ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกระบวนการ “unfreeze-change-refreeze” ของ Lewin (1951) ที่มุ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังเน้นการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการคงไว้ซึ่งความต่อเนื่อง

สมบูรณ์ ไตรวิจิตร (2564: 62, 68) งานวิจัยได้สรุปว่า บทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการเฉพาะด้าน บทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทในฐานะผู้นำความทันสมัย ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาองค์กรทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยบทบาทของผู้นำมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้รอบด้าน เข้าใจสถานการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อคาดการณ์ทิศทางในอนาคตหรือเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ อีกทั้งยังต้องตระหนักและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยบางวัฒนธรรมควรค่าแก่การรักษาในฐานะธรรมเนียมปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในกระบวนการพัฒนาองค์กร

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และทิศทางขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาและ

ความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และดึงศักยภาพของสมาชิกในองค์กรออกมา เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและความเต็มใจในการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง ผ่านความเชื่อถือและการสนับสนุนจากทุกฝ่าย

ในบริบทของการพัฒนาองค์กร (organizational development) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ ระบุสาเหตุของปัญหา วางแนวทางแก้ไข และนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างค่านิยมใหม่ การพัฒนาทักษะ และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ในบริบทของการพัฒนาองค์กร รวมถึง ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agents) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งที่เป็นสมาชิกภายในองค์กร และมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

6.2 คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการผลิต เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างบวก ความสอดคล้อง และความไว้วางใจระหว่างบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการชี้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงตามบทบาทและหน้าที่ที่องค์กรมอบหมาย

Monster 30 Years (2024) ได้นำเสนอคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ทักษะ 7 essential change leadership skills ได้แก่ ทักษะการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ (visionary thinking) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (communication & influencing) ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ทักษะความยืดหยุ่นและปรับตัว (resilience & adaptability) ทักษะการทำงานเป็นทีม (collaboration and team building) ทักษะการตัดสินใจ (decision making) ทักษะการจัดการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder management)

Hoy and Miskel, (2001: 414) อธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจไว้ 5 ประการ คือ สามารถชี้แจงความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ (clarify the need for change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (create the new vision) จูงใจผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง (motivate followers) เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ (change to align the vision) เป็น

ที่ปรึกษาแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบมากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองหรือผู้อื่น (act as a consultant)

อภิชาติ พานสุวรรณ (2561: 286) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นคนกล้าและเปิดเผย (courageous and open) เชื่อมั่นในผู้อื่น (trusting of others) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน (value-driven) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learner) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน (able to handle complexity) และเป็นผู้มองการณ์ไกล (visionary) คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงศักยภาพของสมาชิกองค์กรออกมา และสนับสนุนการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Brightside People Team (2020) ได้กำหนดรูปแบบของคุณลักษณะหรือทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมนวัตกรรม (foster innovation) การดำเนินการอย่างรวดเร็ว (act quickly) รักษามุมมองเชิงกลยุทธ์ (maintain strategic perspective) เปิดรับมุมมองภายนอก (develop external perspective) สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจ (inspire and motivate)

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จากการวิเคราะห์และพิจารณาความหมายที่ระบุไว้ จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง ควรประกอบด้วยคุณสมบัติและทักษะสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์และเรียนรู้ตลอดชีวิต (visionary & lifelong learner) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความรอบรู้ สามารถกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พร้อมมุ่งมั่นในการเรียนรู้และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

2) เชื่อมั่นในศักยภาพผู้อื่นและมอบอำนาจให้ทีมงาน (trust in potential) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรับรู้และเข้าใจคุณค่าของทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งกับผู้ตาม และมอบหมายงานในเชิงรุก เพื่อสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่ดีและเอื้อต่อกระบวนการพัฒนาองค์กร

3) ยึดมั่นและรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (maintain strategic change) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง วางแผนกลยุทธ์อย่างรอบคอบ และสามารถขับเคลื่อนกระบวนการได้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวและแก้ไขตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

4) ส่งเสริมแรงจูงใจและการสร้างทีม (promote motivation and team building) ผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับผู้ตามผ่านการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อยกระดับแรงจูงใจและมาตรฐานทางจริยธรรม รวมทั้งสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

5) ทักษะความฉลาดทางอารมณ์และการตัดสินใจ (emotional intelligence & decision making) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถรับรู้และจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ปรับอารมณ์ร่วมกับผู้ตามเพื่อสร้างสรรค์การทำงาน และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างรอบรู้ ทันทีทันที่ และมีประสิทธิภาพ

6) ดำเนินการรวดเร็วและเป็นທີ່ปรึกษา (act quickly & as a consultant) ผู้นำต้องสามารถดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว และมีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตาม เพื่อพัฒนาความรับผิดชอบและศักยภาพของทีมงาน

7) ส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การ (foster innovation & culture) การพัฒนาองค์การต้องคำนึงถึงการสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ผู้นำแม้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บุกเบิกนวัตกรรม แต่ต้องสนับสนุนการนำเทคโนโลยีใหม่และแนวคิดสร้างสรรค์มาใช้ เพื่อสร้างประสิทธิผล พร้อมพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาระบบ และวิถีชีวิตที่เหมาะสมในองค์การอย่างยั่งยืน

6.3 ประเภทและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากบุคคลกลุ่มต่างๆ โดยปกติแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านจิตวิทยาองค์การ การบริหารจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management, HRM) ซึ่งอาจจะมาจากสายงานพัฒนาองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคลกลุ่มอื่นที่จะมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาจมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไป เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ นักการตลาด นักการบริหาร หรือนักบัญชี เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ, 2544)

นักวิชาการบางท่านได้แบ่งประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป เช่น บางแนวคิดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจากภายนอกองค์การ และคณะทำงานภายในองค์การ ขณะที่บางตำราได้จำแนกผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท คือ ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การจากภายในองค์การ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจากภายนอก และคณะทำงานการพัฒนาองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดที่ระบุว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การอาจมาจากหน่วยภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้ และมีบทบาทแตกต่างกันไป เช่น การปรับเปลี่ยนบุคลากร การปรับตำแหน่งหน้าที่ การทำหน้าที่เป็นผู้นำการพัฒนา หรือการเป็นผู้นำในการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์การ (GM422, ม.ป.ป.)

Vulpen (2025) กล่าวว่า ประเภทของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์การไว้ 3 ประเภท ได้แก่ นักพัฒนาองค์การ (organization development practitioner) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การ (organization development professional) และที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (organization development consultant) ซึ่งแต่ละประเภทมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การหรือนักพัฒนาองค์การ มักทำหน้าที่ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลและการเงินขององค์การ ทั้งนี้เพื่อจัดทำข้อมูลที่ละเอียด เช่น สถิติการลาป่วยและต้นทุนการใช้บุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญในการ

สะท้อนภาพรวมขององค์กรและเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ในขณะที่การจ้างที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กร แม้จะเป็นการจ้างในช่วงที่องค์กรเผชิญสถานการณ์วิกฤติ ก็สามารถช่วยลดความรุนแรงของปัญหาได้เมื่อเวลาผ่านไป บทบาทสำคัญของที่ปรึกษาคือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกค้าในลักษณะที่เข้าใจง่ายและสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ โดยข้อมูลที่น่าเสนอจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้อง ชัดเจน ตรวจสอบได้ และทันต่อเวลา เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการ ทั้งนี้ เทคนิคที่ใช้ประกอบอาจเป็นการเล่าเรื่อง (storytelling) หรือการสร้างภาพ (visualization) เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรยังมีหน้าที่ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์แก่ฝ่ายบริหารผ่านสไลด์การประชุม (presentation slides) รวมถึงการจัดทำรายงานเชิงลึก (detailed report) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญของการพัฒนาองค์กรโดยตรง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2008) กล่าวว่า เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะพบว่าองค์กรจำนวนมากให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร (organization development) มากกว่าที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและพลวัตในปัจจุบัน ส่งผลให้หลายองค์กรได้จัดตั้งตำแหน่งงานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (organization development consultant) ขึ้นเป็นตำแหน่งสำคัญ โดยเฉพาะในกรณีที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรดังกล่าวมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผ่านการวิเคราะห์ การวิจัย และการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนการออกแบบวิธีการปรับปรุงระบบการทำงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรอาจมาจากบุคลากรภายในองค์กรหรือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งต่างก็มีข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในลักษณะที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการขององค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรภายใน (internal organization development consultant) มีข้อได้เปรียบสำคัญตรงที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) โครงสร้าง และวิธีการทำงานภายใน (internal working processes) ทำให้สามารถเข้าใจบริบทเฉพาะขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของที่ปรึกษาภายในคืออาจมีแนวโน้มที่จะยอมรับหรือรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กรมากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลให้ขาดความเป็นกลางในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

2) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรภายนอก (external organization development consultant) มีข้อดีคือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มาพร้อมกับประสบการณ์หลากหลายและมุมมองที่กว้าง ทำให้สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นมาเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของที่ปรึกษาภายนอกคือองค์กรจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการว่าจ้าง ซึ่งค่าใช้จ่ายมักขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและลักษณะของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ

ดังนั้น องค์กรสามารถจัดให้มีที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรดังกล่าวได้ และการคัดเลือกที่ปรึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

(organizational characteristics) รวมถึงความชำนาญและความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษา (consultant expertise) เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยภัทร พรพิพัฒน์ และคณะ (2568: 8-12) สรุปว่า ในกรณีที่สถานศึกษามุ่งพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leadership) จะอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง เนื่องจากผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านอุดมการณ์ (ideological dimension) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยรวม ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (school effectiveness) ในระดับสูงสุด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน

นุช สัทธานัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559: 167, 178-179) ทศวรรษนี้สรุปว่า เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความไม่แน่นอนสูง หน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ที่ผู้นำองค์กร ซึ่งต้องรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาและดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน การดำเนินงานดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้นำควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมขององค์กร เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดียิ่งขึ้น บทความนี้จะกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter (1996) และ Kurt Lewin (1947) ตลอดจนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเน้นความสำคัญของการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้ จึงหมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ สู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

Chris (1982: 103-104) ได้เน้นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรได้รับความเห็นชอบและการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ เพื่อกำหนดแนวทางและประเด็นที่สมควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาอย่างเหมาะสม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อศึกษาวิเคราะห์ประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) หรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร พบว่าสามารถจำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกำหนดบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

6.3.1 ผู้บริหารองค์กร

ผู้บริหารองค์กร หมายถึง ผู้นำองค์กรซึ่งมีบทบาทในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทุกส่วนงานขององค์กร โดยครอบคลุมการวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ และการติดตาม กำกับการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการจัดการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ในด้านบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารองค์กรถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและความท้าทายต่างๆ ขององค์กร จึงมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง การพัฒนา และอาจทำหน้าที่เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยตรง หรือจัดตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ขึ้นมาดำเนินการร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีส่วนสำคัญในการคัดเลือกและสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทอื่น ๆ ให้เข้ามามีบทบาทร่วมกับองค์กรตามความเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

6.3.2 คณะทำงานการพัฒนาองค์กร

คณะทำงานการพัฒนาองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยผ่านการยอมรับจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและตรงตามเป้าหมาย ทั้งยังได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีความน่าเชื่อถือสูง คณะทำงานประเภทนี้มักถูกเรียกว่า “Tiger Team” ซึ่งสะท้อนถึงความแข็งแกร่งและความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างมีพลัง ในด้านบทบาทหน้าที่ การบริหารองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนสูง และเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อันเกิดจากวิกฤตต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 (COVID-19) จำเป็นต้องอาศัยคณะทำงานที่มีความพร้อมในการปรับตัวและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยคณะกรรมการบริหาร (board of directors) สามารถทำหน้าที่เป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลทิศทาง การดำเนินงาน (ฝ่ายบริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2023) ทั้งนี้ การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาองค์กรโดยฝ่ายบริหารระดับสูง นอกจากจะสะท้อนถึงความผูกพันและความตั้งใจของผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรภายในว่าการพัฒนาจะดำเนินไปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

6.3.3 ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กร หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะด้านในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปมักแต่งตั้งจากบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับบริบท วัฒนธรรม และโครงสร้างการทำงานภายใน จึงสามารถวิเคราะห์และรับรู้ถึงปัญหาขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง หลายองค์กรมีการจัดตั้งตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กรขึ้นโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายพัฒนาองค์กร หรือฝ่ายฝึกอบรม เพื่อทำหน้าที่ผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในด้านบทบาทหน้าที่ การใช้ผู้เชี่ยวชาญจาก

ภายในองค์กรถือเป็นข้อได้เปรียบ เนื่องจากมีประสบการณ์ตรงและเข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม การจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากภายนอกก็อาจเป็นประโยชน์ในบางกรณี เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มักมีองค์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ การออกแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม การสร้างแรงจูงใจ และทักษะการวิจัยและประเมินผลที่สามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกยังอาจมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นในการทำงานที่ช่วยกระตุ้นการดำเนินการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาพนักงานมีบทบาทสำคัญในทีมทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในด้านการพัฒนาพนักงานออกแบบ จัดทำ คู่มือโปรแกรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในพนักงาน และปรับปรุงผลการทำงาน ให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ (GetGuru, 2025)

สรุป ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรมักมีบทบาทไม่แตกต่างจากที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก หน้าที่สำคัญของบุคคลกลุ่มนี้ คือการวินิจฉัยและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งสื่อสารสาระสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและบริหารโครงการ เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามที่คาดหวัง นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังทำหน้าที่ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการของผู้บริหาร ขณะเดียวกันยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการประชุมและการเรียนรู้ ตลอดจนมีความกล้าที่จะสะท้อนข้อคิดเห็นหรือเสนอประเด็นที่บุคคลอื่นอาจไม่กล้าแสดงออก ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว อีกประการหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การปรับตัว การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเอื้อต่อบรรยากาศความร่วมมือและการยอมรับในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วย หากผู้บริหารไม่ให้ความร่วมมือหรือแสดงท่าทีเพิกเฉย ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแนวโน้มที่จะไม่ประสบความสำเร็จ

6.3.4 ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร

ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร หมายถึง บุคคลภายนอกที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปมักเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร เนื่องจากได้รับการศึกษาและผ่านการฝึกอบรมมาอย่างเป็นระบบ จึงถือได้ว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในลักษณะมืออาชีพ บทบาทหลักของที่ปรึกษาประเภทนี้คือการช่วยวิเคราะห์วัฒนธรรมและอัตลักษณ์ขององค์กร ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ จนถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ พร้อมทั้งประเมินกระบวนการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนการสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรยังมีบทบาทในการนำเสนอผลการประเมินซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ การสำรวจ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป การดำเนินงานดังกล่าวได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากที่ปรึกษาทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการ

ปฏิบัติ อีกทั้งยังมีบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการหลายท่าน (กอหรั่งกุล, 2520; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544; Dana & Dornsife, 2023)

หน้าที่ของที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กรควรครอบคลุมหลายมิติ กล่าวคือ มีบทบาทในการตรวจวินิจฉัยปัญหา (diagnosis) ซึ่งอาจดำเนินการด้วยตนเองหรือทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ขององค์กรอย่างรอบด้าน ที่ปรึกษายังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic) เพื่อเสริมสร้างการเติบโตและนวัตกรรม โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีทิศทาง ในด้านการปฏิบัติ ที่ปรึกษาทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการประชุมกลุ่ม ตลอดจนทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (assistant) โดยช่วยออกแบบแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และเสนอข้อคิดเห็น ทั้งยังต้องมีบทบาทในฐานะผู้ติดตามผล นักวิเคราะห์ และนักสื่อสารที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือความเป็นกลาง (neutrality) ซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสร้างความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลหลักฐานที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ ที่ปรึกษายังจำเป็นต้องได้รับความเชื่อถือ (credibility) และกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อมีอิทธิพลต่อการจัดตั้งหรือปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทั้งในฐานะผู้รอบรู้ (generalist) และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) โดยออกแบบโปรแกรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การรักษาบุคลากร และการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน อีกบทบาทที่มีความสำคัญคือการเป็นผู้ประสานงานหรือผู้เชื่อมโยง (integrator) ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานทางธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (workflow) พร้อมทั้งประเมินข้อมูลและผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า โดยภาพรวม บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะผู้บริหารองค์กร คณะทำงานด้านการพัฒนางานองค์กร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือที่ปรึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารระดับสูง ล้วนมีความจำเป็นต้องยึดถือและดำเนินการตามแนวทางหลัก 4 ประการ ดังนี้

1) การเสริมสร้างความคล่องตัวและความยืดหยุ่น (agility and flexibility) ก่อนการดำเนินการพัฒนางานองค์กร จำเป็นต้องจัดตั้งและพัฒนาทีมงานหรือคณะทำงานที่มีศักยภาพ โดยมอบอำนาจในลักษณะชั่วคราวหรือเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้มีความสามารถสูงในการบริหารจัดการสรรหาสมาชิกที่เหมาะสม และเสริมสร้างความร่วมมือภายในทีมให้เป็นเอกภาพ อีกทั้งต้องสามารถเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวางแผนและบริหารความเสี่ยง (risk planning) ให้มีความสำคัญต่อการวางแผนในลักษณะเป็นทางการ โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอน เวลา (time frame) ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ ๆ ได้ทันเวลา อีกทั้งยังต้องจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับ

สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการได้รับการรับรองหรือเห็นชอบจากฝ่ายบริหารระดับสูง ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

3) การใช้เทคโนโลยีและการคุ้มครองความปลอดภัยทางไซเบอร์ (technology and cyber security) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ควบคู่ไปกับการกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีความเข้มงวดและเพียงพอ โดยต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

4) การบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืน (sustainability on environment, social & governance) เป็นการกำหนดทิศทางการบริหารที่ยึดโยงกับหลักสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องบูรณาการแนวทางดังกล่าวเข้ากับกลไกการกำกับดูแลที่ดี ควบคู่กับการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการติดตาม ประเมินผลกระทบ และการดำเนินงานที่โปร่งใส เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ หากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง องค์กรที่เหมาะสมควรเป็นองค์กรที่มีความพร้อมหรือมี “สุขภาพองค์กร” ที่ดี สอดคล้องกับหลักทฤษฎีด้านองค์กรและการบริหาร หรืออาจเป็นองค์กรที่เพิ่งผ่านการปรับปรุงและพัฒนาใหม่ การทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าว อาจดำเนินการผ่านการปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร การสร้างและพัฒนาทีมงาน การประสานงานภายในองค์กร การเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม ซึ่งล้วนมีส่วนช่วยให้การพัฒนาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) เป็นการพัฒนาต่อยอดของแนวคิดทางการบริหารที่ปรับตัวตามบริบทและภาวะการณ์ต่าง ๆ เช่น การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ การบริหารเชิงระบบ และการบริหารตามสถานการณ์ ภาวะการณ์เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับบริบทของสังคมในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ วิจัย และจัดทำแนวทางในการบริหารหรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสนับสนุนกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งควรทำความเข้าใจเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์กร เพื่อการดำรงอยู่ในโลกธุรกิจ เช่น สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ปริมาณการผลิต ตลอดจนการเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่ต้องการโดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยเฉพาะ

อย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงภายนอก ในด้านความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะต้องไวต่อความต้องการดังกล่าว และปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อดำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ (ผดุง พรหมมูล, 2553: 2)

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง กระบวนการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงาน โครงสร้าง และระบบการทำงานขององค์กร กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถครอบคลุมหลายมิติ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Paranaphat Anui, 2024)

4) ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) เป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของโลกปัจจุบัน และถือเป็นปัจจัยจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลผลิตตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เช่น บุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีเหตุผล ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร (information technology) ความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล (internationalization) ภาวะการแข่งขัน (competition) (ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2551: 39-40) นอกจากนี้ องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านวิทยาการ ด้านกำลังคน ด้านผู้บริหาร และด้านสังคม (สมยศ นาวิการ, 2545: 190 -194)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า จากแนวคิดต่าง ๆ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร (organizational development change management) สามารถอธิบายได้ใน 3 ประการ ดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการจัดการและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการนี้เน้นการประยุกต์ใช้หลักการพฤติกรรมศาสตร์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2) ลักษณะของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การวางแผนอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างชัดเจน และเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือการแทรกแซงหรือเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การฝึกอบรม การส่งเสริมการสื่อสารที่ต่อเนื่องและโปร่งใส รวมถึงการประเมินผลและปรับปรุงนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรจนบรรลุผลสำเร็จ

3) ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเป็นสากล

การแข่งขันทางธุรกิจ และความต้องการของผู้บริหารในการจัดการด้านวิชาการ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริโภค และสังคม การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

6.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จ

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถของผู้นำในการนำทีมปรับตัวและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งและพร้อมรับมือกับความท้าทายถือเป็นหัวใจของความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกทีม จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่ได้รับความสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่ปรึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับสมาชิกในองค์กร รวมทั้งร่วมมือในการแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหากับลูกค้า ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยึดอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ระหว่างกันมีความสำคัญอย่างมาก การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาที่นำแนวคิดการสร้างทีมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจะสามารถสร้างทั้งผลงานที่ดีและขวัญกำลังใจที่สูงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2) ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการอย่างเป็นทางการ แต่รวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว ทีมจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกทุกคนสามารถรวมตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม การทำงานในทีมจะให้ความสำคัญต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกแต่ละคน รวมถึงพิจารณาภาวะผู้นำของกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน และการใช้ทรัพยากรของทีมอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (Glenn Varney, 1977: 153)

3) บทบาทของผู้นำความทันสมัย คือการเป็นผู้ปลุกฝังค่านิยมและหลักการที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาวะทันสมัยในองค์กรอย่างมั่นคง พร้อมทั้งมีความพร้อมในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำความทันสมัยมีหน้าที่สำคัญในการจัดระบบทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มชนต่าง ๆ ทั้งกลุ่มเก่า กลุ่มกลาง และกลุ่มสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกัน และควบคุมกลไกการใช้อำนาจภายในองค์กรเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (กมล อุดลพันธุ์, 2527; Koziol-Nadolna, 2020 อ้างถึงใน สมบูรณ์ โตจิตร, 2564: 67)

4) การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมัยใหม่ควรเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอันดับแรก เนื่องจากองค์กรที่ขาดผู้บริหารที่มีความสามารถและวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนการเดินทางโดยไร้เข็มทิศ การเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารสมัยใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ การเสริมสร้างและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อม

การจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของทีม (Tippawan Losuwanarat, 2006 : 57 อ้างถึงใน กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และ สิริมาสหมื่นสาย, 2022: 440)

5) กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาส หมื่นสาย (2022: 442) การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน บุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังต้องมีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแยกแยะอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่ชี้แนะ ให้คำปรึกษา ร่วมแก้ปัญหา และอำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้สำเร็จ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและสร้างวงจรการทำงานที่ยั่งยืน การสร้างทีมงานต้องอาศัยการประสานความสามารถและบทบาทของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงาน สมาชิกมีความรับผิดชอบร่วมกันและสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างเหมาะสม บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความร่วมมือและการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานเผชิญงานท้าทายและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Dave Francis and Don Young, 1979: 6; GM422, ม.ป.ป.: 64-67, สมบูรณ์ ไตวิจิตร, 2564: 66-68; กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาส หมื่นสาย, 2022: 440-443) ดังนี้

1) การสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จ (successful team building) ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเน้นการประสานความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกในทีม แต่ละบุคคลต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมควรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของทีม มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมจะสามารถบูรณาการศักยภาพของสมาชิกเพื่อรับมือกับความท้าทายและขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ (William Dyer et al, 1977: 83) นอกจากนี้ บทบาทและคุณลักษณะทั่วไปของแต่ละคนในทีมที่ควรมี ดังนี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม ความผูกพันรับผิดชอบต่อทีม ผู้นำและสมาชิกมีความทันสมัยในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ความร่วมมือและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จ สามารถชักจูงและสร้างสมรรถภาพเพื่อความเปลี่ยนแปลง บทบาทร่วมกันที่ชัดเจนและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล รูปแบบและกรรมวิธีของทีมที่กำหนดไว้อย่างดีและเป็นระบบ การวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติการบาดหมาง สมาชิกแต่ละคนได้รับการพัฒนาทัศนคติความฉลาดทางอารมณ์ ความเข้มแข็งในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

2) วงจรการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (stage of team development) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถดำเนินกระบวนการพัฒนาองค์การได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องอาศัยทีมงานที่มีสมรรถนะสูงและมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การสร้างทีมงานที่ดีควรพิจารณาผ่านขั้นตอนหรือแนวทางที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1) ขั้นตอนการพัฒนาทีมงานด้านวิทยาศาสตร์พฤติกรรม (behavioral scientists) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Ada-Mac Ozigbo, et. al., 2020: 190-191)

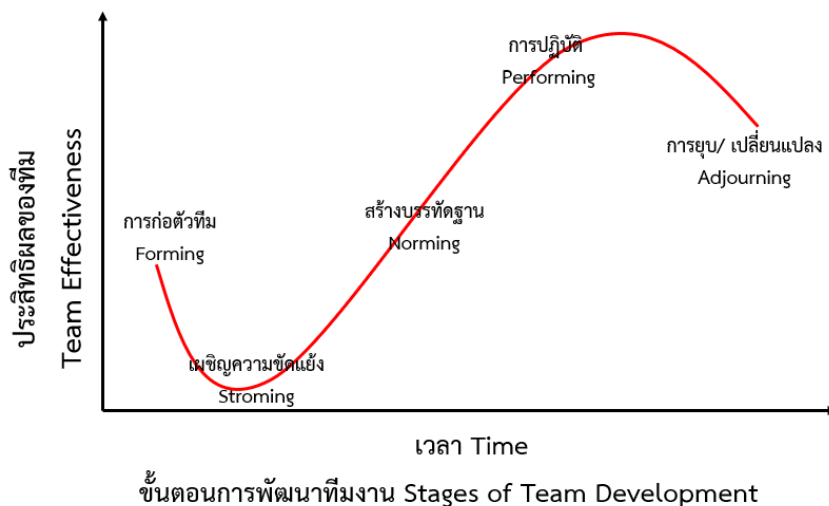
2.1.1) การก่อตัว (forming) ทีมเริ่มรวมตัวเพื่อทำงานร่วมกัน สมาชิกยังไม่คุ้นเคยกันมากนัก จึงเป็นช่วงที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ การกำหนดกติกา และการกำหนดเป้าหมายร่วม

2.1.2) การเผชิญความขัดแย้ง (storming) เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่หากจัดการได้ดีจะช่วยให้ทีมเรียนรู้การปรับตัวและร่วมมือกันมากขึ้น

2.1.3) การสร้างบรรทัดฐาน (norming) สมาชิกเริ่มยอมรับความแตกต่าง และสร้างกติกาการทำงานร่วมกัน ทำให้ทีมเกิดความสามัคคีและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนชัดเจนขึ้น

2.1.4) การปฏิบัติงาน (performing) ทีมมีความพร้อมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหา มุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจนร่วมกัน

2.1.5) การยุบ/ การเปลี่ยนแปลง (Adjourning/ Transforming) เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ทีมอาจยุติบทบาทหรือเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ภารกิจใหม่ เป็นการสะท้อนผลการทำงานและเตรียมพร้อมสำหรับการปรับตัวในอนาคต ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน 5 ขั้นตอน
ที่มา ปรับปรุงจาก The Five Stages of Team Development (Module 8, 2017)

2.2) วงจรการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การ
 เน้นการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (GM422, ม.ป.ป.: 67; William Dyer, 1977;
 William G. Dyer, et al., 2007: 83) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1) การระบุปัญหา (problem identification) เป็นการที่สมาชิกยอมรับว่ามี
 ปัญหาเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จึงระบุปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

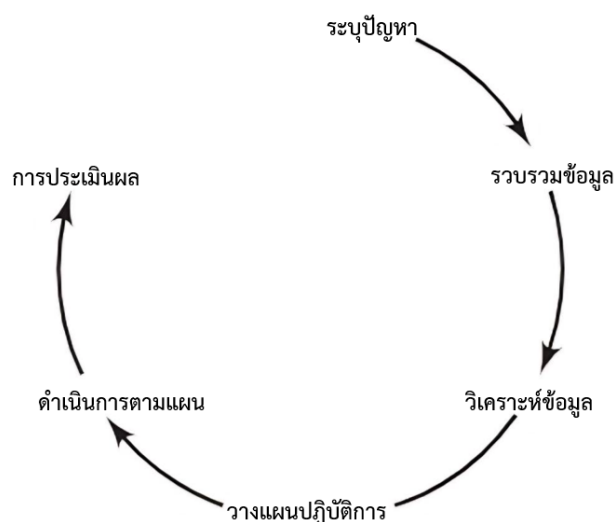
2.2.2) การรวบรวมข้อมูล (data gathering) เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ
 ระบุสาเหตุของปัญหา

2.2.3) การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) วิเคราะห์และตรวจวินิจฉัยเพื่อระบุว่ามี
 ใดคือข้อผิดพลาด และทำให้เกิดปัญหาขึ้น

2.2.4) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning) เป็นการวางแผนในการแก้ไขปัญหา

2.2.5) การดำเนินการตามแผน (implementation)

2.2.6) การประเมินผล (evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่ายังมีข้อบกพร่อง
 ใดบ้างจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ดังภาพที่ 6.2

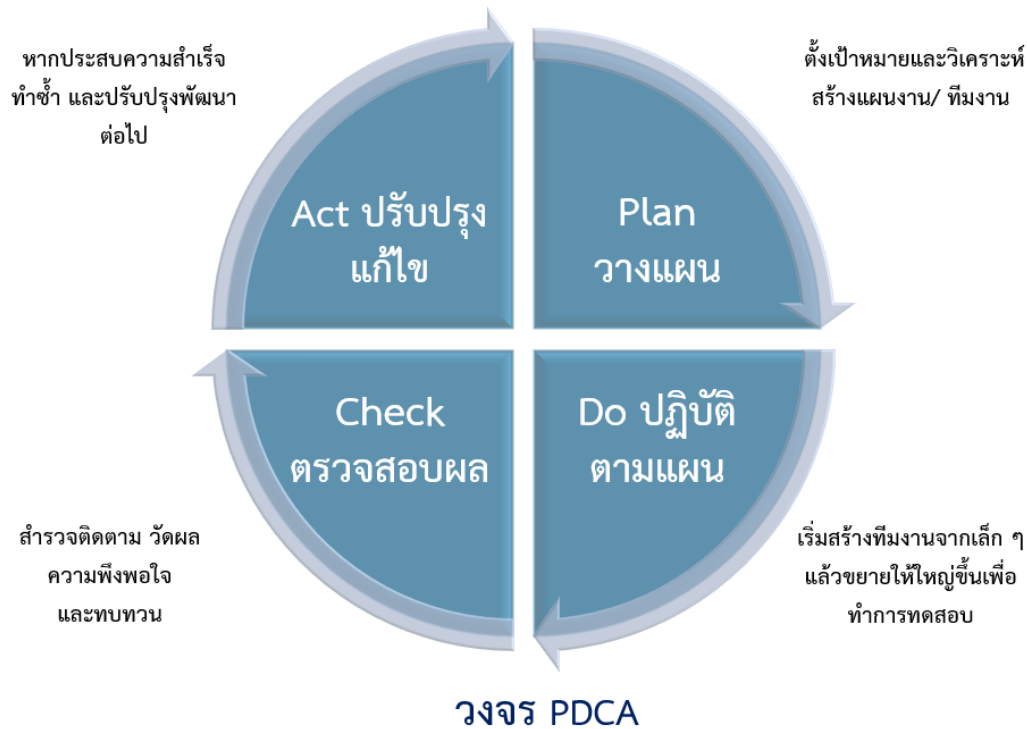


ภาพที่ 6.2 วงจรการสร้างทีมงาน

ที่มา ปรับปรุงจาก Team building: Proven Strategies for Improving Team Performance
 (Dyer, et al., 2007, น. 83)

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวงจรการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
 ทั้งสองรูปแบบ คือ การมุ่งเน้นพฤติกรรมของทีมงานตามภาพที่ 6.1 และการมุ่งเน้นขั้นตอนการแก้ไข
 ปัญหาตามภาพที่ 6.2 อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาการสร้างทีมงาน อาจใช้แนวทางเพิ่มเติมโดยอิง
 กับกระบวนการพัฒนาองค์การที่ได้เสนอไว้ในหัวข้อ 5.2 ซึ่งคือ “วงจรเดมมิง” (deming cycle)
 โดยวงจรดังกล่าวประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักที่สามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่
 การวางแผน (plan) กำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผน (do) ดำเนินการตามแผน

ที่กำหนด การตรวจสอบผล (check) ประเมินผลลัพธ์และวิเคราะห์ความแตกต่างจากเป้าหมาย การปรับปรุงแก้ไข (act) ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ดังภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 วงจรการสร้างทีมงานที่ดีแบบวงจรเดมมิ่ง

ที่มา ปรับปรุงจาก PDCA คืออะไร วงจรบริหารสี่ขั้นตอน 4 ขั้นตอน (Thaiwinne, 2025)

6.6 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยมนุษย์ในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน หรือเทคโนโลยี ย่อมส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร พนักงานมักต้องปรับตัวทั้งในด้านทัศนคติ พฤติกรรม และทักษะ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจสร้างความตึงเครียด ความไม่แน่นอน หรือแม้กระทั่งความวิตกกังวล แต่ในทางกลับกัน หากการบริหารการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีระบบและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ก็สามารถช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพของบุคลากรได้

อรุณ รักรธรรม (2530: 151-155) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้บริหารจะสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ก็ต่อเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถลดผลกระทบจากความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด การลดความต้านทานและเพิ่มความยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับธรรมชาติของพฤติกรรม การต่อต้าน ทัศนคติ และความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีความซับซ้อน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่อาจได้รับผลกระทบ รวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น

โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Alshahrani (2019: 1) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นกระบวนการที่องค์การปรับตัวและพัฒนาฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามขีดความสามารถเชิงพลวัตและกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในสถานการณ์ปกติและในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผลการวิจัยพบว่า มุมมองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การของมหาวิทยาลัยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากผู้นำในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง พบว่าพนักงานมีทั้งความรู้สึกเชิงบวกและเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่เหมาะสมและเพียงพอ รวมถึงการสนับสนุนจากผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลง

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ และคณะ (2560) กล่าวว่า ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่เหตุการณ์เฉพาะช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง โดยแต่ละบุคคลอยู่ในระดับขั้นของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการใช้กลยุทธ์และกิจกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกันเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถผ่านแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงไปได้ ระดับขั้นของการเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซูติมา กัตัญญู (2547: 31) ที่ระบุว่า การปรับพฤติกรรมตามขั้นตอน เช่น การออกกำลังกาย การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความเครียด จะเกิดขึ้นและพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับ

Velicer et al., (1997) กล่าวว่า โครงสร้างหลักของทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (stage of change) กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (processes of change) และการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ความสมดุลในการตัดสินใจ (decision balance) และระดับแรงจูงใจ (temptation scales) นอกจากนี้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมยังแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก คือ กระบวนการทางประสบการณ์ (experiential processes) และกระบวนการทางพฤติกรรม (behavioral processes) ซึ่งทั้งสองประเภทยังทำหน้าที่สนับสนุนและเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อปัจเจกมนุษย์ในองค์การ ประกอบด้วย ดังนี้

1) ผลกระทบด้านพฤติกรรมจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การมักเกิดขึ้นในลักษณะของการปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามระบบหรือกระบวนการบริหารใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเดิมให้สอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีผู้ปฏิบัติอาจประสบกับความไม่พึงพอใจหรือความเครียดจากการทำงาน และอาจแสดงพฤติกรรมที่ผิวนหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความรุนแรงและความสามารถในการแก้ไขความต้านทานดังกล่าวขึ้นอยู่กับวิธีการและเทคนิคที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้เพื่อสนับสนุน

พนักงาน ในการจัดการผลกระทบด้านพฤติกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึงความต้องการและ ความรู้สึกของพนักงาน ตลอดจนถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงควรดำเนินไปอย่างเป็นกระบวนการที่คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในระดับ หรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง และสามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ ความสำเร็จของการ เปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความรู้สึกของพนักงานว่าตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึง แรงจูงใจและความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้พนักงาน เข้าใจ มั่นใจ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

2) ผลกระทบทางด้านจิตวิทยาจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของ บุคคลต่อการทำงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานมักตั้งคำถามเกี่ยวกับ ความหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อบทบาทและการทำงานในอนาคตของตนเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิด ความไม่แน่นอนและความกังวล นอกจากนี้ ผลกระทบทางด้านพฤติกรรมและปัจจัยภายนอก เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ อาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงานด้วย การพิจารณาผลกระทบทางจิตวิทยาจึง ควรคำนึงถึงหลายประเด็นสำคัญ ได้แก่ พนักงานอาจมีทัศนคติทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการ เปลี่ยนแปลง ความรู้สึกไม่มั่นคงและความไม่พึงพอใจมักเกิดขึ้นเมื่อพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมหรือขาด ความชัดเจนในการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารควรเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของ พฤติกรรมต่อต้านทัศนคติและความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจซับซ้อน รวมทั้งพิจารณาผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) ผลกระทบด้านสังคมในองค์การเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทของการ ทำงานเป็นทีม ทั้งในความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารองค์การโดยรวม และเพื่อนร่วมงาน การเปลี่ยนแปลง อาจทำให้พนักงานเกิดความกังวลเกี่ยวกับบทบาทและคุณค่าในหน้าที่การงานของตน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อสถานภาพและความเป็นอยู่ทางสังคมของพนักงาน การสนับสนุนเพื่อ ปรับพฤติกรรมตามขั้นตอน เช่น การออกกำลังกาย การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมอัตลักษณ์ใน วิชาชีพ และการจัดการความเครียด สามารถช่วยลดผลกระทบทางสังคมและเสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ที่ มีอยู่เดิมหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีความ เชี่ยวชาญในการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเตรียมมาตรการแก้ไขปัญหาและลด ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

สรุป

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน หรือ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นแนวคิดที่สะท้อนคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้นำที่ สามารถสร้างการเคลื่อนไหวและผลลัพธ์ในองค์การได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยมุ่งสร้างแรงจูงใจและยกระดับ จริยธรรมให้สูงขึ้นกว่าปกติ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์

ขององค์การ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้ก้าวข้ามขีดจำกัดเดิมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงกว่า ความคาดหวังทั้งของบุคคลและองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agents) อาจเป็นสมาชิกภายในองค์การหรือบุคคลภายนอก โดยมีบทบาทหลักในการใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยทักษะหลัก เช่น วิสัยทัศน์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารอารมณ์ และความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารองค์การ คณะทำงานพัฒนาองค์การ ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การทั้งภายในและภายนอก และที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การภายนอก ส่วนบทบาทสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุน ความคล่องตัว วางแผนและจัดการความเสี่ยง การพิจารณาเทคโนโลยีและความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการเน้นความยั่งยืนด้วยหลักสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั้งผู้นำและสมาชิกทีมควรมีคุณลักษณะ เช่น ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อทีม ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือเพื่อความสำเร็จ การพัฒนาทีมงานสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนเพื่อมุ่งพฤติกรรมของทีมงาน ได้แก่ การก่อตัว การเผชิญความขัดแย้ง การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการยุบหรือเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน วงจรการสร้างทีมงาน 6 ขั้นตอนเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาก็ได้แก่ การเริ่มต้น การระบุปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ และการประเมินผล สามารถนำวงจรเดิมมีง (plan-do-check-act) การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการปรับปรุง มาใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต่อเนื่อง ในด้านผลกระทบต่อปัจเจกมนุษย์ในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาผลกระทบทางด้านพฤติกรรม ด้านจิตวิทยา และด้านสังคม เพื่อให้การพัฒนาองค์การบรรลุเป้าหมาย

แบบฝึกหัด

1. ผู้นำ คือ อะไร และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างไร
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คืออะไร มีบทบาท และหน้าที่อย่างไร
3. การเปลี่ยนแปลงองค์การมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง
4. คุณลักษณะและทักษะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็นกี่ประเภท จงอธิบายแต่ละประเภท
6. บทบาทและคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา และคณะทำงานการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คืออะไร มีลักษณะและความสำคัญต่อองค์การอย่างไร
8. ผู้บริหารองค์การควรถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร และวงจรการสร้างทีมงานที่ดีควรเป็นอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- กมล อุดุลพันธ์. (2527). **หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัณฑ์ภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาส หมื่นสาย. (2022). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่. *Journal of Modern Learning Development*. 7(8). 431-444.
- ชัยภัทร พรพิพัฒน์ สรรเสริญ หุ่นแสน และลินดา นาโคโปย. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*. 21(1). 1-14.
- ชินภัทร เจริญรัตน์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีกของพนักงานที่มีความสามารถสูง ในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นซี. (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสาร ธุรกิจปริทัศน์*. 8(1). 167-182.
- ฝ่ายบริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2566). บทบาทสำคัญของ คณะกรรมการบริหารช่วยนำองค์กรฝ่าวิกฤต. *Industry Network*. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.ftpi.or.th/2023/114241> (2566, 20 สิงหาคม).
- ผดุง พรหมมูล. (2553). **กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะประถมศึกษาปีที่ 4**. กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2538). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ. (2544). **การพัฒนาองค์การ**. หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานะ กอหรั่งกุล. (2520). **ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 28(1). 31-48.
- วิรัตน์ มาตันบุญ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัด เชียงใหม่. (ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:112007> (2566, 22 กรกฎาคม).
- สมบูรณ์ ไตวิจิตร. (2564). บทบาทผู้นำในการพัฒนาองค์การ. *วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 1(3). 62-70.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุภารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ แล นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 10(1). 1643-1662.

- อรรรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3547/1/61252355.pdf> (2566, 23 กรกฎาคม).
- อภิชาติ พานสุวรรณ. (2561). ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง. **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์.** 7(1). 282-294.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). **แนวทางการพัฒนาองค์กร (ตอนที่ 2) OD Consultant: บทบาทและขีดความสามารถ.** HR Center. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_152602.pdf (2566, 23 กรกฎาคม).
- อรุณ รักธรรม. (2530). การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 27(1). 143-169.
- Ada-Mac Ozigbo, Idegbesor Maryam, and Chigbo Donatus Ngige. (2020). Team Building and Performance in Organizations: An Exploration of Issues. **International Journal of Management and Entrepreneurship.** 1(2). 184-199.
- Argyris, C. (1982). **Reasoning, learning and action.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). **Improving organization effectiveness through transformation Leadership.** Thousand Oake: Sage.
- Brightside People Team. (2020 September 24). **Model 5 skills of leading change.** (Online), Retrieved From: <https://brightsidepeople.com/3469-2/> (2023, July 23).
- Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper and Row.
- CoachReady. (2020). **The Change Leader, according to Peter Drucker.** (Online), Retrieved From: <https://coachready.com/2020/03/17/the-change-leader-according-to-peter-drucker/> (2023, July 23).
- Dana and David Dornsife. (2023). **Why Companies Need an Organizational Development Consultant in 2022.** USC DornSife. (Online), Retrieved From: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/why-companies-need-an-organizational-development-consultant> (2023, July 23).
- Dave Francis and Don Young. (1979). **Improving Work Group.** La Jolla. University Associates.

- Erik Van Vulpen. (2025). **What is Organizational Development? A Complete Guide.** AIHR. (Online), Retrieved From: <https://www.aihr.com/blog/organizational-development/> (2025, July 24).
- GetGuru. (2025). บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรคืออะไร?. (Online), Retrieved From: <https://www.getguru.com/th/reference/employee-development-specialist> (2025, July 24).
- Glenn Varney. (1977). **Organization Development for Managers.** Massachusetts: Addition Wesley Publishing Company.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (6th ed.). Boston: Mc Graw – Hill International.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. **Administrative Sciences.** 10(59). 1-18.
- Module 8. (2017). **The Five Stages of Team Development.** Lumencandela. (Online), Retrieved From: <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/> (2023, July 24).
- Monster 30 years. (2024). **7 Essential Change Leadership Skills.** Monster. (Online), Retrieved From: <https://hiring.monster.com/resources/workforce-management/leadership-management-skills/change-leadership-skills/> (2023, July 24).
- Paranaphat Anui. (2024 November 24). **Change Management: บทบาทของ HR สำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่.** HRex.asia. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/personnel-management/change-management-241120/> (2023, July 24).
- Schultz, D. P., and Schultz, S. E. (1998). **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology** (7th ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Tiger. (2025). **PDCA คืออะไร – วงจรบริหารสี่ขั้นตอน 4 ขั้นตอน.** Thaiwinner. (Online), Retrieved From: <https://thaiwinner.com/pdca-cycle/> (2025, July 25).
- Tippawan Losuwanarat (2006). **Modern Organization Theory** (6th ed.). Bangkok: Rattanatri Publishing House.
- Velicer, W. F., & Pochaska, J. O. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior. **American Journal of Health Promotion.** 12. 38-48. (Online), Retrieved From: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1542348>

(2023, July 25).

William Dyer. (1977). **Team Building: Issue and Alternative**. California: Addison Wesley Publishing Company.

William G. Dyer, W. Gibb Dyer Jr. and Jeffrey H. Dyer. (2007). **Team building: Proven Strategies for Improving Team Performance**. (Foreword by Edgar H. Schein. 4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. (Online), Retrieved From: https://www.academia.edu/9975415/Proven_Strategies_for_Improving_Team_Performance (2023, July 25).

Yvonne Ruke Akpoveta. (2024). **Change Leadership Defined. The Change Leadership**. (Online), Retrieved From: <https://thechangeleadership.com/change-leadership-defined> (2025, July 25).

บทที่ 7

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้ง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นสำคัญที่หลายองค์การมักมองข้าม เนื่องจากมักมีทัศนคติว่าเมื่อมีนโยบายหรือมาตรการใหม่เกิดขึ้น พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามโดยปราศจากข้อโต้แย้ง อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงมีเพียงบางส่วนที่สามารถยอมรับได้ ขณะที่บางส่วนอาจไม่เห็นด้วยและไม่ยอมรับ ส่งผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสัมพันธ์กับความขัดแย้ง (conflict) ซึ่งถือเป็นสถานะที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในกระบวนการทำงานขององค์การทุกประเภท ความขัดแย้งจึงถูกมองได้ทั้งในฐานะปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ในบางกรณี ความไม่พึงพอใจอาจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง แม้ว่าความขัดแย้งจะสร้างบรรยากาศของความไม่สบายใจและปัญหาในการทำงาน แต่ก็มีบทบาทที่จำเป็นต่อองค์การเช่นกัน การที่บุคคลหรือกลุ่มพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ราบรื่น อาจทำให้องค์การดำรงอยู่ใน “สถานะคงที่” เท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้ แต่สามารถจัดการและลดระดับลงได้ การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจึงมีความจำเป็น เนื่องจากความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะอาจส่งผลเชิงบวกและเอื้อต่อการพัฒนาและประสิทธิภาพของการทำงานได้เช่นเดียวกัน

7.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการต่อต้านจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งการต่อต้านดังกล่าวอาจแสดงออกผ่านพฤติกรรมการสร้างกลไกป้องกันตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิเสธ การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแม้กระทั่งการประท้วง การจัดการกับการต่อต้านจึงเป็นภารกิจที่ทำหายอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความต่อต้านสามารถทำให้บุคลากรหวนกลับไปสู่รูปแบบพฤติกรรมเดิม หากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การอย่างสมบูรณ์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ กล่าวได้ว่า การเอาชนะการต่อต้านถือเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่มีความสำคัญและซับซ้อนที่สุดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความล้มเหลวในการจัดการกับปัญหานี้ย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การดำเนินไปได้อย่างจำกัดและไม่เต็มศักยภาพ

7.1.2 ความหมายของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) หมายถึง ความไม่เต็มใจของบุคคลในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ พนักงานอาจแสดงพฤติกรรมหรือท่าทีที่ไม่ยินยอมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในลักษณะเปิดเผยหรือไม่ตั้งใจ การต่อต้านนี้สามารถปรากฏได้ตั้งแต่การแสดงออกอย่างชัดเจนไปจนถึงรูปแบบเล็กน้อย เช่น การต่อต้านเชิงจุลภาค (micro-

resistance) การใช้ภาษา หรือพฤติกรรมประจำวันที่สะท้อนถึงไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง (Olmstead, 2024)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องดำเนินการปรับโครงสร้างภายในเพื่อรองรับการเติบโต หรือเพื่อรักษาความสามารถในการดำเนินงาน แต่มีบุคลากรบางส่วนไม่ยอมรับและแสดงพฤติกรรมปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้แก่ การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน การปรับยุทธศาสตร์ทางการตลาด หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Humanica, 2024)

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2545) กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิเสธที่เกิดขึ้นต่อระบบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การต่อต้านสะท้อนถึงความสามารถในการหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งตรงข้ามกับ “อำนาจ” ที่หมายถึง ความสามารถในการได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ในบริบทของการพัฒนาองค์กร หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีพลังต่อต้านสูง ความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นไปได้ได้น้อยลงตามลำดับ

ในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (industrial and organizational psychology) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้บริษัทไม่สามารถปรับตัวหรือ Transform เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบริบททางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงความกลัวและความไม่มั่นคงที่มนุษย์มีต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของชีวิต

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่ยอมรับหรือคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร โดยการต่อต้านอาจแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น การปฏิเสธ การไม่ให้ความร่วมมือ หรือการแสดงความไม่พอใจ ทั้งนี้ การต่อต้านสามารถเกิดขึ้นทั้งในลักษณะเปิดเผยและแอบแฝง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การขาดงาน การชะลอการดำเนินงาน หรือการรวมกลุ่มต่อต้าน ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากขึ้นหรือล่าช้า

7.1.3 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปฏิกิริยาธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และจิตวิทยาเมื่อบุคคลเผชิญกับความไม่แน่นอน รับรู้ถึงความเสี่ยงหรือยังไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การต่อต้านไม่ควรถูกมองว่าเป็นอุปสรรคที่ต้องเอาชนะ แต่ควรถือเป็นสัญญาณบ่งชี้ว่าผู้คนมีส่วนร่วมและมีข้อกังวลที่ควรได้รับการรับฟัง การแสดงออกของพนักงานในการต่อต้านมักสะท้อนถึงความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อพวกเขา และข้อเสนอแนะเหล่านี้สามารถมีความสำคัญต่อการวางกลยุทธ์และดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Kempton, 2024)

การจัดการปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงและเลือกแนวทางรับมือที่เหมาะสม โดยสามารถพิจารณาแนวทางดังต่อไปนี้

Humanica (2024) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิกิริยาธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือไม่เข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การต่อต้านอาจแสดงออกทั้งทางตรง เช่น การปฏิเสธหรือไม่ให้ความร่วมมือ และทางอ้อม เช่น การลดประสิทธิภาพการทำงานหรือรวมกลุ่มต่อต้าน การระบุสาเหตุของการต่อต้านเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบต่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล ความรู้สึกสะอึกสะอื้นขาดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดอนุรักษ์นิยมที่ยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิม การเข้าใจสาเหตุเหล่านี้ช่วยให้องค์การวางแนวทางรับมือได้อย่างเหมาะสมและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร์ ภูเจริญ และอศวิน จักขุสุวรรณ (2547: 147-148) สาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ ได้แก่ ความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจหรือบทบาทที่ตนเคยมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ความกังวลเรื่องการเสียหน้าหรือไม่สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วเกินไป ขาดความชัดเจนของข้อมูลหรือผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง การมุ่งประโยชน์ส่วนตน และความไม่แน่นอนของความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำให้บุคคลเกิดความไม่มั่นใจและต่อต้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

Wim Hoogenraad (2024) กล่าวว่า สาเหตุทั่วไปที่ทำให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ประกอบด้วย ความวิตกกังวลต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคยและขาดความรู้ความเข้าใจ ความกลัวการสูญเสียอำนาจหรือการควบคุม การยึดติดกับพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติเดิม การรับรู้ถึงความเสี่ยงหรือภัยคุกคามต่อสถานะตนเอง ความไม่มั่นใจต่อความสามารถของผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การขาดข้อมูลหรือการสื่อสารที่ชัดเจน และปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว

Lisa Kempton (2024) กล่าวว่า สาเหตุหลักที่ทำให้บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ขาดความรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับความจำเป็นหรือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (lack of awareness) ความไม่มั่นคงในตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน (job security) ทศนคติและพฤติกรรมของผู้นำที่อาจไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (leadership attitudes) และความกลัวหรือความไม่แน่นอนที่เกิดจากสิ่งที่ไม่คุ้นเคย (fear of the unknown) ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลต่อระดับความยอมรับและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับเปลี่ยนองค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้ 5 ประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ขาดความรู้ความเข้าใจและข้อมูล (not knowing) พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องที่ยังไม่เข้าใจเหตุผลหรือประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงมักเกิดความไม่มั่นใจและวิตกกังวล ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2) ขาดทักษะหรือความสามารถ (not able) แม้ว่าบุคลากรจะเข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง แต่หากขาดทักษะ ความรู้ หรือเครื่องมือที่จำเป็นในการปรับตัว อาจทำให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการลดความกังวลดังกล่าว

3) ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง (not willing) บุคลากรที่มีทัศนคติด้านลบ ยึดติดกับวิธีการเดิม หรือมีความกลัวต่อความไม่แน่นอนและความสูญเสีย มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจ การอบรม และการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4) กลัวการสูญเสีย (loss aversion) พนักงานมักมีความกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียอำนาจ ผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่ตนมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งจับต้องได้หรือสิ่งจับต้องไม่ได้ เช่น อีสราภาพหรืออุดมการณ์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุม การตัดสินใจ และการสื่อสารที่โปร่งใส จึงเป็นมาตรการสำคัญในการลดความกลัวและสร้างความมั่นใจ

5) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความมั่นคง (emphasizes cultural stability) องค์การบางแห่งยังคงมีแนวคิดอนุรักษ์นิยมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมหลักขององค์การ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

7.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น มักพบการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ในระยะแรกซึ่งเป็นช่วงสร้างความยอมรับ การต่อต้านมักปรากฏในรูปแบบของกลไกป้องกันตนเอง เช่น การปฏิเสธด้วยเหตุผลว่า สภาพปัจจุบันยังคงเหมาะสมและไม่มีปัญหาใด ๆ ในระยะการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านอาจมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เช่น การไม่ให้ความร่วมมือหรือการแสดงออกเชิงประทุษร้าย ทั้งนี้สาเหตุของการต่อต้านเกิดจากปัจจัยหลายประการ ในขณะที่องค์การมักมองว่าความร่วมมือเป็นสิ่งพึงประสงค์ การต่อต้านมักถูกตีความว่าเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม ตามหลักการแล้วไม่สามารถสรุปได้ว่าการต่อต้านเป็นสิ่งไม่ดีเสมอไป เนื่องจากความเหมาะสมของการต่อต้านขึ้นอยู่กับเหตุผลและบริบทของสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น การต่อต้านสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสังคม เช่น การต่อต้านยาเสพติด ถือเป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

7.2.1 ประเภทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยมีลักษณะและรูปแบบหลากหลาย การทำความเข้าใจประเภทและรูปแบบของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์เพื่อจัดการและลดผลกระทบของการต่อต้านอย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการพัฒนาองค์การ นักวิชาการได้มีความพยายามจำแนกประเภทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็นหลายแนวคิด ดังนี้

Olmstead (2024) นิยามว่า ความแตกต่างระหว่างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่าง ตัวบุคคล และองค์กร ดังต่อไปนี้

1) การต่อต้านเชิงบุคคล (individual resistance) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานแสดงพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอิงตามมุมมอง บุคลิกภาพ และความต้องการเฉพาะบุคคล เช่น ความมั่นคงในตำแหน่งงาน ความคุ้นเคยกับวิธีปฏิบัติเดิม และปัจจัยทางเศรษฐกิจส่วนบุคคล

2) การต่อต้านเชิงองค์การ (organizational resistance) หมายถึง แนวโน้มขององค์การในการต้านทานการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาสถานะเดิม ส่งผลให้เกิดแรงกดดันหรือความขัดแย้งภายในองค์การ สัญญาณที่บ่งชี้ภาวะต่อต้านในระดับองค์การได้แก่ ความขัดแย้งภายใน การตัดสินใจที่ขาดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่ไม่มั่นใจ และโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะราชการซับซ้อน

แม้ว่าจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แต่การศึกษาล่าสุดในปี 2024 พบว่ามีเหตุผลทั่วไปจำนวนเจ็ดประการที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด ได้แก่ ความไม่ไว้วางใจ และขาดความเชื่อมั่น ปฏิกริยาและการตอบสนองทางอารมณ์ ขาดการฝึกอบรมและทรัพยากรสนับสนุน ความกลัวว่าจะล้มเหลว การสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงพอ การกำหนดเวลาในการดำเนินการที่ไม่สมเหตุสมผลหรือเร่งรีบเกินไป และวัฒนธรรมรวมถึงบรรทัดฐานขององค์การที่มีอยู่เดิม

Abbas (2021) เสนอว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แบ่งออกเป็น 8 ประเภทที่สำคัญ ได้แก่ การต่อต้านในระดับองค์การ (organization resistance) หมายถึง แนวโน้มขององค์การโดยรวมที่แสดงพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือกระบวนการภายในที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว การต่อต้านในระดับกลุ่ม (group resistance) เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลภายในองค์การไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดแรงกดดันร่วมกันในการปฏิเสธหรือชะลอการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านในระดับบุคคล (individual resistance) เกิดจากพนักงานแต่ละคนที่มีมุมมอง ความเชื่อ หรือความต้องการเฉพาะตัว ซึ่งทำให้เกิดการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังจำแนกลักษณะของการต่อต้านตามวิธีการแสดงออก การต่อต้านอย่างเปิดเผยเชิงรุก (active resistance) คือ การแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างชัดเจน เช่น การโต้แย้งหรือคัดค้านการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การต่อต้านแบบเฉยเมยเชิงรับ (passive resistance) แสดงออกด้วยความไม่ให้ความร่วมมือหรือเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านแบบก้าวร้าว (aggressive resistance) มีลักษณะรุนแรง เช่น การทำลายทรัพยากรหรือทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงล้มเหลวในทางตรงกันข้าม การต่อต้านแบบลับ ๆ (covert resistance) เป็นการต่อต้านที่ไม่เปิดเผย เช่น การแพร่ข้อมูลบิดเบือนหรือแสดงท่าทีไม่เห็นด้วยอย่างเงียบ ๆ สุดท้าย การต่อต้านแบบเปิดเผยชัดเจน (overt resistance) คือ การแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาและสามารถสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมของบุคคล

Hayley Buonopane (2025) กล่าวว่า ผู้คนไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรง แต่ต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจึงถือเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นแน่นอนและสามารถคาดการณ์ได้ การต่อต้านมีบทบาทเป็นอุปสรรคและสร้างความท้าทายต่อการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลง หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้โครงการนั้นล้มเหลว แนวคิดเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง” มักกระตุ้นให้บุคคลเกิดปฏิกริยาทันที ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ เนื่องจากมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือการตระหนักว่าบุคคลบางกลุ่มอาจตอบสนองเชิงลบ มักสืบเนื่องมาจากความกลัว โดยเฉพาะความกลัวสิ่งที่ไม่คุ้นเคย การต่อต้านสามารถจำแนกออกเป็นสามมิติ

หลักที่องค์การมักพบ ได้แก่ ด้านเหตุผล (logical/ rational) ด้านจิตใจหรืออารมณ์ (psychological/ emotional) และด้านสังคมหรือวัฒนธรรม (sociological)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การต่อต้านระดับบุคคล (individual resistance) เกิดจากสาเหตุที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 7.1.2 ได้แก่ การขาดความรู้และความเข้าใจ (not knowing) การขาดทักษะหรือความสามารถ (not able) และกลุ่มผู้ที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง (not willing) การจัดการกับการต่อต้านประเภทนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการจูงใจ การฝึกอบรม และการพัฒนาทัศนคติของพนักงาน

2) การต่อต้านระดับกลุ่ม (group resistance) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรวมตัวกันและแสดงออกถึงการคัดค้านอย่างเป็นระบบ มักพบในกลุ่มพนักงานที่มีความเห็นหรือผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สหภาพแรงงาน หรือกลุ่มที่ออกมาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน วิธีการจัดการที่เหมาะสมคือ การเจรจากับผู้นำกลุ่ม พร้อมเสนอสิ่งจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งอย่างระมัดระวัง

3) การต่อต้านเชิงองค์การ (organizational resistance) เกิดจากโครงสร้าง วัฒนธรรม ขนาดองค์กร ระบบอำนาจเดิม และบทบาทอำนาจใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงต่อต้านโดยรวม เช่น องค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาเข้มงวด การยึดติดกับระบบและวิธีการทำงานเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์การ วิธีจัดการมักใช้แนวทางคล้ายกับการต่อต้านระดับกลุ่ม

4) การต่อต้านเชิงพฤติกรรม (behavioral resistance) เป็นการแสดงออกของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนหรือแฝงอยู่ในพฤติกรรมที่ดูเหมือนเห็นด้วย แต่มีทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การขาดงาน นัดหยุดงาน การแสดงความคิดเห็นคัดค้าน หรือการทำงานล่าช้า การจัดการจำเป็นต้องอาศัยความระมัดระวัง การสังเกตพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด และในบางกรณีอาจต้องใช้กลยุทธ์ตอบสนองเชิงรุกเพื่อบรรเทาการต่อต้าน

7.2.2 วิธีรับมือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ก่อนที่องค์การจะดำเนินการประกาศการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจัดทำแนวทางรับมือกับการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากการต่อต้านอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและสร้างความหยุดชะงักได้ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ดังนี้

Humanica (2024) เสนอว่า วิธีรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ให้แนวคิดเตรียมการนำมาใช้และเห็นผลมากที่สุดประกอบไปด้วย 4 วิธี ดังต่อไปนี้

1) การรับฟังสาเหตุของการต่อต้าน (listen) ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายควรให้ความสำคัญกับการรับฟังสาเหตุของการต่อต้านจากพนักงาน พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลและข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบ เพื่อแก้ไขข้อสงสัยและความเข้าใจคลาดเคลื่อนในลักษณะที่สร้างสรรค์

2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (communication) การสื่อสารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการปรับเปลี่ยน ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลและยั่งยืนในระยะยาว

3) ซึ่ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ตามมา (Benefits that Follow) ทุกการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกอาจมีบางกลุ่มเสียประโยชน์บ้าง แต่ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ผลตอบแทนในอนาคตย่อมได้มากกว่าที่เคยได้รับอย่างแน่นอน

4) การชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ตามมา (benefits that follow) แม้การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกอาจสร้างผลกระทบต่อบางกลุ่มพนักงาน แต่หากการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ผลประโยชน์และผลตอบแทนในอนาคตจะมีค่าและมากกว่าผลประโยชน์ที่เคยได้รับ

5) การสร้างแรงจูงใจ (motivation) ในกรณีที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ การเสนอมาตรการจูงใจ เช่น การมอบรางวัล โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการพิเศษ จะช่วยเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการลดความต้านทาน และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

Sukphichai Khanachang (2024) กล่าวว่า การรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถือเป็นอุปสรรคตัวสำคัญที่หยุดยั้งนวัตกรรมในองค์กร ลดขวัญกำลังใจ และขัดขวางประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น การจัดการกับปัญหาเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ คือกุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเสนอแนวทางปฏิบัติดังนี้

1) จัดการกับการไม่รู้ (not knowing) โดยการสื่อสารอย่างชัดเจน ให้ข้อมูลโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมผ่านการสนทนา

2) จัดการปัญหาที่ทำได้ (not able) โดยลงทุนในการฝึกอบรม สร้างระบบสนับสนุน และแบ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนย่อย

3) จัดการกับการไม่ยอมทำ (not willing) โดยการเข้าใจปฏิกิริยาต่อต้านทางอารมณ์ ดึงเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น และเฉลิมฉลองความสำเร็จ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การเตรียมความพร้อมและการวางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาและปรับตัวอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการการต่อต้านอย่างเป็นระบบช่วยลดความขัดแย้งภายใน และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปแนวทางปฏิบัติได้ 4 ประการ ดังนี้

1) การรับฟังปัญหาและสาเหตุของการต่อต้าน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ความกังวล และสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านของพนักงานอย่างรอบด้าน การทำความเข้าใจในมุมมองของพนักงานจะช่วยให้สามารถออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2) การประชุมและการชี้แจงประโยชน์ เป็นการจัดประชุมเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ผลประโยชน์ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและบุคคล ถือเป็นวิธีสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยลดความไม่แน่นอนและความกังวลของพนักงาน

3) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และสร้างแรงจูงใจ เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการกับการต่อต้าน การสื่อสารควรมีลักษณะ โปร่งใส สม่ำเสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อกระตุ้นความมุ่งมั่นและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

4) การจัดการเรียนรู้และฝึกอบรม เป็นการออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมและการเรียนรู้ร่วมกัน จะช่วยสร้างทักษะใหม่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การในกระบวนการนี้ยังช่วยเสริมความร่วมมือและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

7.2.3 เทคนิคการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การพัฒนาองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้าในการป้องกัน พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ อย่างเป็นระบบและรอบคอบ ดังนี้

วิลาวัลย์ อันมาก (2556) กล่าวว่า การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเกิดขึ้นในหลายด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การลดต้นทุน กระบวนการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดการต่อต้านทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ เช่น ความกลัวการสูญเสียอำนาจ การขัดผลประโยชน์ ความไม่เข้าใจ และความเฉื่อยชาในโครงสร้างองค์การ ดังนั้น การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและจัดเตรียมมาตรการเพื่อบรรเทาการต่อต้าน โดยการจัดเตรียมข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อสนับสนุนการสื่อสารอย่างชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การจูงใจ และการให้รางวัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ธวัช บุญยมนิ (2550: 165-167) กล่าวว่า วิธีการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (methods for managing resistance to change) ประกอบด้วยหลายแนวทาง ได้แก่ การสื่อสารและการให้ความรู้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของบุคลากร การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากร การเจรจาต่อรองและการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ ตลอดจนการใช้อำนาจบังคับทั้งในรูปแบบที่ชัดเจนและแบบแฝง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Olmstead (2024) กล่าวว่า การจัดการความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มด้วยการให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานก่อนการดำเนินงานจะช่วยสร้างความร่วมมือและความเห็นพ้องในการปรับปรุงกระบวนการ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนพนักงานตลอดช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง จะช่วยลดความวิตกกังวลและเพิ่มความมั่นใจใน

กระบวนการ ขณะเดียวกัน การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และสม่ำเสมอควบคู่กับการติดตาม และประเมินผล จะทำให้องค์การสามารถปรับปรุงและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ ควร พิจารณาเลือกใช้ 6 เทคนิค ดังนี้

1) การรับฟังและเข้าใจสาเหตุของการต่อต้าน (empathic listening to resistance) การรับฟังเชิงเข้าอกเข้าใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุสาเหตุของการต่อต้านได้อย่างแม่นยำและเตรียมแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกันต่อการพัฒนาองค์การ และยังสามารถดึงกลุ่มผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์การต่อไป

2) การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักและเป้าหมายร่วมกัน (targeted communication benefits) การสื่อสารอย่างมีเป้าหมายสามารถสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารที่โปร่งใส ชัดเจน และลดความไม่แน่นอน สามารถสร้างความมั่นใจและความเข้าใจให้กับพนักงานทุกฝ่าย ซึ่งมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

3) การฝึกอบรมและให้ความรู้ (training and education) การจัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เป็นการจัดหาองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น รวมทั้งช่วยปรับทัศนคติของพนักงาน การจูงใจและการให้รางวัลถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่ทันสมัยและก้าวหน้า

4) การมีส่วนร่วมเพื่อบูรณาการการเปลี่ยนแปลง (participation in integrating change) การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การแก้ไขปัญหา การบริหารทรัพยากร และการป้องกันความเสี่ยง ช่วยสร้างความร่วมมือและส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากร พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างชัดเจนในองค์การ

5) การบริหารแบบผสมผสาน (unified approach) การบริหารแบบผสมผสานเน้นการรวมพลังด้านเทคนิคและด้านบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการ พนักงานทุกคนจึงต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งร่วมมือกันรักษาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้คงอยู่และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

6) การใช้อำนาจบังคับแบบชัดแจ้งและโดยนัย (explicit & implicit coercion) ในบางสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจเผชิญกับปัญหาที่ต้องแก้ไข การเจรจาต่อรองและการจูงใจเป็นกลยุทธ์สำคัญ แต่ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่หรือกฎระเบียบเพื่อปรับทัศนคติและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน การใช้อำนาจสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบชัดแจ้งและแบบโดยนัย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันและรักษาความต่อเนื่องของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

7.3 ความหมายและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติภายในองค์การ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และถือเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ตั้งแต่ความขัดแย้งในลักษณะการโต้ตอบด้วยคำพูดจนถึงการปะทะด้วยกำลัง และสามารถเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับ นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังถือเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถสร้างคุณค่าได้ในองค์การ เนื่องจากมีศักยภาพในการส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

7.3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) กล่าวถึงคำว่า “ขัดแย้ง” มีที่มาจากคำสองคำ คือ “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ผ่าฝืน หรือขึ้นไว้ ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน หรือขัดทานไว้ ดังนั้น เมื่อรวมความหมายทั้งสองเข้าด้วยกัน ความขัดแย้งจึงหมายถึง สภาพความไม่ลงรอยกัน ซึ่งเกิดจากการไม่ยอมทำตามและมีการขัดทานหรือคัดค้านอยู่ด้วย

Marx (1818-1883 อ้างถึงใน ปันณพวงศ์ วงศ์ราศรี, 2558) กล่าวว่า ความขัดแย้งในสังคมมีรากฐานมาจากมุมมองแบบวัตถุนิยม โดยเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดระเบียบทางเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดโครงสร้างสังคม โครงสร้างชนชั้น และระบบความคิดต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างชนชั้นและกระบวนการปฏิวัติในสังคม

Stephen (1998) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามกับอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

Slyke (1999: 94) นิยามว่า ความขัดแย้งเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ ทำให้คนเรากดดันกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยได้แก่ การแข่งขันกัน (competition) การที่ต้องพึ่งพากันและกัน (interdependence) และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ (perceived incompatibility)

Kenneth (2006) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพความกังวลของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ซึ่งความกังวลเป็นสิ่งใดก็ได้ที่บุคคลและองค์กรให้ความสนใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

Stenner (2005: 67 อ้างถึงใน ธนัสถา โรจนตระกูล, 2562: 71) กล่าวว่า ทฤษฎีความขัดแย้งมีรากฐานความคิดว่า สังคมเป็นระบบที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งสังคมไม่อาจอยู่ในสภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ความไม่เท่าเทียมนี้ปรากฏทั้งในด้านปัจจัยโครงสร้าง เช่น ชั้นทางสังคม เชื้อชาติ กลุ่มชน เพศ และอายุ ตลอดจนในด้านคุณค่าและทรัพยากรสำคัญ เช่น เงิน อำนาจ การศึกษา และเกียรติยศ อีกทั้งความขัดแย้งทางสังคมยังเกิดขึ้นจากการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มสังคมต่าง ๆ ที่ได้รับผลประโยชน์และผลตอบแทนอย่างไม่เท่าเทียมกัน ปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระยะยาว

Dubrin (2009: 214) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มต้องเผชิญกับสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่มีความต้องการ ทิศทาง หรือผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกันในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้เกิดแรงต้านหรือความไม่สบายใจทางจิตใจ ความขัดแย้งนี้อาจปรากฏในหลายระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับสังคม โดยมักแสดงออกเป็นความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มจะต้องเลือกตัดสินใจหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขความไม่สอดคล้องนั้น การตอบสนองต่อความขัดแย้งจึงไม่ใช่เพียงการเลือกทางใดทางหนึ่ง แต่รวมถึงกระบวนการปรับตัว การเจรจา และการหาทางประนีประนอมเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งเร้าหลายด้านที่ขัดแย้งกัน

อรุณ รักรธรรม (2538: 86) นิยามความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” (conflict) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคำว่า *configure* ซึ่งมีความหมายเดิมเกี่ยวกับการต่อสู้ (fight) โดยในเชิงแนวคิด หมายถึง สถานการณ์หรือสภาวะที่เกิดความไม่ลงรอยกัน ความเข้ากันไม่ได้ การคัดค้านซึ่งกันและกัน หรือการเป็นฝ่ายตรงข้ามระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานจากความหมายแนวคิดต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 11) นิยามว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่อง เกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่เกิดตามต้องการ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547: 16) นิยามว่า ความไม่ลงรอยกัน หรือ สภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป มีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกันทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ

เกสรานำธรรมชาติ (2568) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อความเห็นหรือผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์กร สถานการณ์ดังกล่าวมีต้นเหตุจากความแตกต่างด้านความเชื่อ ความรู้สึก ความต้องการ การกระทำ เป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรม ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความตึงเครียดภายในจิตใจ และอาจปรากฏออกมาในรูปแบบของความไม่พอใจ การเจรจาต่อรอง หรือการปะทะกัน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม มีความคิดเห็น ทัศนคติ หรือความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจสร้างความขัดแย้งต่อเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันหรือความไม่สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน และนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ความรุนแรงเสมอไป

7.3.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

คนส่วนใหญ่มักมองว่า “ความขัดแย้ง” เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม ในทางความเป็นจริง ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลกระทบได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ อีกทั้งยังถือเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นได้ตามปกติ โดยเฉพาะเมื่อเกิดขึ้นภายในองค์กร ความขัดแย้งยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์การอย่างยิ่ง ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้

อธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวได้

Pneuman and Bruehl, (1982 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 45-48) สาเหตุของความขัดแย้งสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่มีรากฐานมาจากลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม ระดับความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือการรับรู้ไม่ตรงกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีก่อกำเนิดขึ้นจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หากการสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการรับฟัง หรือมีการตีความต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ความไม่ไว้วางใจ และการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ราบรื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน

3) สภาพองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญที่สัมพันธ์กับโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในองค์การ เช่น การจัดสรรบุคลากร การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ระบบกฎระเบียบและข้อบังคับที่เข้มงวด ตลอดจนบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อความร่วมมือ ปัจจัยเหล่านี้สามารถกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการแข่งขันหรือการแย่งชิงทรัพยากรที่จำกัด

Bear, Weingart and Todorova, (2014: 213-231 อ้างถึงใน ธนัสถา โรจนตระกูล, 2562: 77) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ (needs) การรับรู้ (perceptions) อำนาจ (power) ค่านิยม (values) และความรู้สึกและอารมณ์ (feelings and emotions)

Joanne Law (2025) กล่าวว่า ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการระงับข้อพิพาท สาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านข้อมูลและการสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจน ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ ความแตกต่างในลำดับความสำคัญ อารมณ์หรือความรู้สึกที่รุนแรง และความรู้สึกไม่เท่าเทียมหรือการได้รับการควบคุมอย่างไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ ได้มีการสรุปเพิ่มเติมว่า ความขัดแย้งทุกประเภทสามารถคลี่คลายหรือแก้ไขได้ หากคู่ขัดแย้งแต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหา และในบางกรณีอาจจำเป็นต้องอาศัยผู้ไกล่เกลี่ยเข้ามามีบทบาทในการช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติของคู่ขัดแย้งเพื่อให้สามารถหาทางออกร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์

เกสรานำธรรมชาติ (2568) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งไว้ 5 กรณี ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภาระงานที่ไม่เท่าเทียม ซึ่งเป็นผลจากการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบที่ไม่สมดุล ผลประโยชน์ ที่แตกต่างกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จนนำไปสู่การแข่งขันหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ วัฒนธรรมองค์การ ที่หลากหลายและไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดการตีความหรือค่านิยมที่แตกต่าง และการจัดการปัญหาของผู้นำ หากขาดความเป็นธรรม ขาดทักษะการบริหาร หรือใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้นได้ ทั้งนี้ สาเหตุเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้งมิได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลจากการผสมผสานของหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันในระบบขององค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1) ความต้องการหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน (need or perception) เมื่อบุคคล หรือกลุ่ม มีมุมมองหรือการตีความของข้อมูลที่ต่างกัน อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้งได้

2) การใช้อำนาจหรือบทบาทไม่เหมาะสม (power or role) เป็นปัญหาเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้อง ทำให้แต่ละฝ่ายเห็นว่าตนเองเสียประโยชน์ หรือไม่ยุติธรรม อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร

3) การจัดสรรงานหรือเป้าหมายไม่ชัดเจน (task allocation or goals) เป็นปัญหาของผู้นำและองค์กร ทำให้การมอบหมายหน้าที่ โครงสร้าง ตำแหน่ง รวมถึงผลประโยชน์ตามภารกิจไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4) การสื่อสารหรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจน (communication or information) จะทำให้แต่ละฝ่ายขาดข้อมูลที่ชัดเจน หรือเป็นความผิดพลาด เกิดความเข้าใจผิด และสุดท้ายจึงกลายเป็นความขัดแย้ง

5) อารมณ์ หรืออคติ (emotion or bias) การมีอารมณ์รุนแรง หรืออคติต่อกัน ทำให้ความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น โดยส่วนใหญ่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ หากมีการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันจึงเป็นหัวใจสำคัญในการลดความตึงเครียดและความเข้าใจผิดระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งนี้ กระบวนการไกล่เกลี่ยและการจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหาเชิงความร่วมมือ ถือเป็นกลไกที่ช่วยส่งเสริมให้คู่ขัดแย้งสามารถพัฒนาความสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนทัศนคติได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว

7.4 ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้รับการศึกษาและจำแนกโดยนักวิชาการหลายท่าน โดยแต่ละตำรามีแนวทางแตกต่างกัน ข้อสรุปทั่วไปสามารถจำแนกความขัดแย้งตามลักษณะได้เป็น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ซึ่งสะท้อนถึงระดับและบริบทของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจประเภทเหล่านี้มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างเหมาะสม ดังนี้

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565: 6) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ทั้งภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในองค์กร และระหว่างองค์กร แต่ละระดับสะท้อนความไม่สอดคล้องกันของความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย หรือการจัดการทรัพยากร การเข้าใจลักษณะและระดับของความขัดแย้งช่วยให้สามารถวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุไร สัมเกลี้ยง และคณะ (2563: 158-159) กล่าวว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้หลายระดับ ตั้งแต่ภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม จนถึงภายในองค์กร โดยเกิด

จากความไม่สอดคล้องกันของความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย หรือวิธีการทำงาน การเข้าใจลักษณะ และระดับของความขัดแย้งช่วยให้สามารถวิเคราะห์และจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Pollack (2024) กล่าวว่า สถานที่ทำงานมีความขัดแย้งหลายแบบ จึงควรเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งแต่ละประเภท จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารหาวิธีแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นมีความคิดเห็น พฤติกรรม หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (individual vs the group) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งไม่เห็นด้วยกับทิศทางหรือการตัดสินใจของกลุ่มที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง

3) ข้อพิพาทระหว่างแผนก (interdepartmental disputes) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน หรือการแข่งขันกันเอง

4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (inter-organizational conflict) เกิดขึ้นเมื่อองค์กร 2 แห่ง หรือมากกว่านั้น มีผลประโยชน์หรือเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน เช่น คู่แข่งทางธุรกิจ หรือพันธมิตรที่มีมุมมองที่ต่างกัน

5) ความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน (task conflict) ความขัดแย้งเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน เช่น วิธีการทำงาน ลำดับความสำคัญ หรือแนวทางการแก้ปัญหา

6) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากความตึงเครียดส่วนบุคคล ความไม่ชอบส่วนตัว หรือปัญหาทางอารมณ์ระหว่างบุคคล

7) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (value conflict) เกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างกันอย่างลึกซึ้งในหลักการหรือค่านิยมส่วนบุคคลหรือขององค์กร เป็นสิ่งที่ชี้้นำการตัดสินใจและพฤติกรรม ประเภทนี้จะจัดการได้ยากเป็นพิเศษ การแก้ไขอาจต้องมากกว่าการประนีประนอม ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และการเคารพในค่านิยมของกันและกันอย่างแท้จริง

Moore (1986 อ้างถึงในวันชัย วัฒนศัพท์ 2547: 10-15) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) ซึ่งเป็นปัญหาพื้นฐานของการขัดแย้ง เพราะอาจมีข้อมูลน้อยไป หรือการแปลผลผิดพลาด ทำให้การวิเคราะห์แตกต่างกันออกไป

2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (internal conflict) เกิดจากความแตกต่างของความต้องการหรือผลประโยชน์ระหว่างฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมุ่งหวังที่จะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดความพยายามในการเจรจาหรือหาความยุติธรรมที่เหมาะสม

3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (structural conflict) เกิดขึ้นจากข้อจำกัดหรือความไม่สมดุลของอำนาจในองค์กร หรือระบบการจัดการ รวมถึงปัจจัยเกี่ยวกับกฎระเบียบ บทบาทหน้าที่ ภูมิศาสตร์ เวลา และโครงสร้างระบบที่เอื้อต่อการเกิดความขัดแย้ง

4) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict) เกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเข้าใจผิด อารมณ์ที่รุนแรง และปัญหาการสื่อสาร ซึ่งอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

5) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (values conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับระบบความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติศาสตร์ และวิธีการเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งสามารถจำแนกได้ 9 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับทางเลือกหลายทางหรือมีความขัดแย้งภายในจิตใจ เช่น ความคิด ความรู้สึก หรือค่านิยมของตนเอง ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว อาจทำให้บุคคลรู้สึกรักที่เสียดายน้อย หรือประสบกับความลำบากในการตัดสินใจ

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีความคิดเห็น ทัศนคติ หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ที่มีความเชื่อ บุคลิกภาพ หรือวิธีปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกัน เช่น ทีมงานหรือหน่วยงานเดียวกัน เมื่อสมาชิกไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน หรือมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความไม่สามัคคีและความขัดแย้งในการใช้อำนาจหน้าที่

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายในองค์การเดียวกัน เช่น กลุ่มงานต่างแผนก หรือกลุ่มผลประโยชน์ที่มีเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เมื่อกลุ่มเหล่านี้ต้องทำงานร่วมกัน แต่พยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอง เช่น การแข่งขันทางผลประโยชน์ หรือการชิงดีชิงเด่น

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) เกิดขึ้นระหว่างองค์การสองแห่งหรือมากกว่า อาจมีลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจ หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายนอกที่มีเป้าหมายและผลประโยชน์แตกต่างกัน เช่น การแข่งขันเพื่อพัฒนาสินค้า การให้บริการที่เหนือคู่แข่ง หรือการแย่งชิงตลาด

6) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) เกิดจากการขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือการตีความข้อมูลแตกต่างกัน ส่งผลให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการรับรู้และวิเคราะห์ข้อมูลไม่ตรงกัน

7) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (value conflict) เกิดจากความแตกต่างในความเชื่อ ระบบค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรม เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากวัฒนธรรม ศาสนา หรือการเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน ซึ่งหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

8) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (structural conflict) เกิดจากโครงสร้างหรือระบบการทำงานภายในองค์การ เช่น บทบาทหน้าที่ อำนาจ กฎระเบียบ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม ชัดเจน หรือเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องในการทำงานร่วมกัน

9) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (interest conflict) เกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์ หรือการแบ่งผลประโยชน์ไม่เหมาะสม เช่น ทรัพยากร เงิน หรือเวลา บุคคลหรือกลุ่มจะพยายามหาความยุติธรรมร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้ง

7.5 ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของการดำรงอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน หรือสังคมการทำงาน โดยทั่วไป เมื่อสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น ความซับซ้อนของความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มยิ่งเพิ่มขึ้น ทำให้โอกาสเกิดความขัดแย้งสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่ถือเป็นสิ่งที่มีผลลบเสมอไป เนื่องจากความขัดแย้งสามารถสร้างประโยชน์ได้ หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

Moorhead and Griffin, (2001: 214 อ้างถึงใน ฉันทนา บรรพศิริโชติ, 2541: 37; อภิสรา ศรีบุศยกุล, 2565: 19) กล่าวว่า ทฤษฎีความขัดแย้ง (conflict theory) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่สะท้อนถึงวิวัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยรากฐานของทฤษฎีนี้อิงอยู่บนสมมติฐานที่ว่า “สังคมเป็นระบบที่มีความซับซ้อนและมีความไม่เท่าเทียมกัน (inequality) ซึ่งความขัดแย้ง (conflict) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” การทำความเข้าใจทฤษฎีความขัดแย้งอย่างรอบด้านจึงจำเป็นต้องพิจารณาจากหลายมิติ อาทิ มิติทางสังคมวิทยา จิตวิทยา มนุษยวิทยา รวมถึงมิติด้านค่านิยมและแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างในมุมมองของนักวิชาการแต่ละสาขา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นฐานความรู้สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Moorhead and Griffin, (2001: 213) ทฤษฎีบทบาท (role theory) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทของบุคคลภายในองค์กร รวมทั้งใช้วิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมของมนุษย์ภายใต้ตำแหน่งหรือหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวมักได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ส่วนตัวหรือการเรียนรู้จากบทบาทที่ผ่านมา ความขัดแย้งในบริบทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาทพร้อมกัน ซึ่งบทบาทเหล่านั้นมีความไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้ง เช่น บุคคลหนึ่งต้องทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุมในฐานะครูใหญ่ ขณะเดียวกันก็ต้องออกไปรับลูกที่โรงเรียนในฐานะบิดา ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติทั้งสองบทบาทได้พร้อมกัน

Stephen (1998) กล่าวว่า วิวัฒนาการและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (conflict) สามารถจำแนกได้เป็นหลายยุคตามมุมมองต่อความขัดแย้งในสังคมและองค์กร ยุคแรกคือ แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (traditional view) ซึ่งถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และควรหลีกเลี่ยง เนื่องจากเชื่อว่าความขัดแย้งจะสร้างความเสียหายและลดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มหรือองค์กร ต่อมาใน แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (human relations view) ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้กับทุกบุคคลและทุกกลุ่ม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทั้งหมด แต่สามารถนำมาใช้เป็นแรงผลักดันเชิงบวกเพื่อพัฒนาการทำงานและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้ดีขึ้น ส่วนแนวคิดปฏิสัมพันธ์ (interactional view) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมีประสิทธิภาพให้กับกลุ่ม เนื่องจากการมีความขัดแย้งอย่างเหมาะสมสามารถกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Robbins Stephen สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด (Robbins, 2016: 337-338) ดังนี้

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (traditional view) เป็นแนวคิดในยุคคลาสสิกที่มองความขัดแย้งอย่างเรียบง่าย โดยถือว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งที่น่าเกลียด เป็นอุปสรรค และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด ในแนวคิดนี้ ฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในการกำจัดความขัดแย้งภายในองค์กร ผ่านการออกกฎระเบียบหรือกำหนดกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อให้ความขัดแย้งหมดไป แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายก่อน ค.ศ. 1940 โดยงานเขียนส่วนใหญ่เห็นว่าความขัดแย้งไม่สร้างประโยชน์ต่อองค์กร และเกิดจากความแตกต่างของบุคลิกลักษณะของมนุษย์ และลักษณะงาน ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดนี้มักดำเนินการในเชิงกายภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากถือเป็นหน้าที่ และเป็นการใช้อำนาจที่อยู่ในมือ การจัดการความขัดแย้งตามหลักการมี 2 แนวทางหลัก ดังนี้

1.1) การใช้อำนาจตัดสินใจฝ่ายเดียว (domination) คือการเอาชนะปัญหาโดยตรงโดยผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ

1.2) การประนีประนอม (compromise) เป็นแนวทางที่นิยมใช้ควบคู่ไปด้วย เพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้ง แต่ไม่ได้แก้ไขปัญหาอย่างรากฐาน

2) แนวคิดสมัยพฤติกรรมศาสตร์ (human relation view) เป็นยุคที่เริ่มยอมรับสภาพความขัดแย้งและมองว่าความขัดแย้งสามารถมีประโยชน์ต่อองค์กรได้ ในแนวคิดนี้ จะไม่ถือว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งที่น่าเกลียด แต่สนับสนุนให้ยอมรับความขัดแย้ง และเห็นว่าความขัดแย้งอาจมีบทบาทเชิงบวกในบางสถานการณ์ แนวคิดดังกล่าวอยู่ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 1940-1970 โดยถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เนื่องจากองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนย่อมเกิดความไม่ลงรอยกัน การแข่งขันด้านศักดิ์ศรีระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และการแข่งขันทางอำนาจ ในด้านปรัชญาของความขัดแย้ง แนวคิดสมัยนี้มองว่าความขัดแย้งเกิดจากพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดการความขัดแย้งจึงมุ่งเน้นไปที่การระบุและทำความเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง ศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไข เพื่อให้สามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้ ดังนั้น เป้าหมายของการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดนี้ คือการยอมรับและบริหารความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคลภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์

3) แนวคิดสมัยใหม่ (contemporary view หรือ interactional view) แนวคิดนี้มักเรียกอีกอย่างว่า “แนวคิดปฏิสัมพันธ์” ซึ่งถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร โดยความขัดแย้งสามารถกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งจึงไม่ใช่การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่เป็นการยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หน้าที่นี้เป็นความรับผิดชอบของนักบริหารองค์กร โดยบางครั้งอาจจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเฉื่อยชาในบุคลากร

แนวคิดดังกล่าว แตกต่างจากยุคพฤติกรรมศาสตร์ตรงที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความสงบเรียบร้อย แต่ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถสร้าง

ความก้าวหน้าได้ การบริหารความขัดแย้งจึงรวมถึงการยอมรับความขัดแย้ง การกระตุ้นให้เกิดขึ้น และการหาทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

จากนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง หรือปรัชญาเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 แนวคิดหลักตามยุคสมัย ดังนี้

1) แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (traditional view) ได้รับความนิยมนระหว่างปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้ถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และสร้างผลลบต่อองค์การ จึงเน้นให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงและกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป

2) แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (behavioral or human relation view) เกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้มองว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดจากพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงควรเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและบริหารจัดการให้เหมาะสม โดยสามารถปรับความขัดแย้งให้เป็นพลังสร้างสรรค์และส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้

3) แนวคิดสมัยใหม่ (contemporary view) เริ่มปรากฏในต้นศตวรรษที่ 1980 เน้นการบริหารความขัดแย้งเชิงปฏิสัมพันธ์และเชิงสร้างสรรค์ โดยมองว่าความขัดแย้งบางระดับสามารถกระตุ้นการคิดแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมได้ การบริหารความขัดแย้งในแนวคิดนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความเป็นเอกภาพ และความสามัคคีขององค์การ

ทั้งสามแนวคิดสะท้อนถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งตามยุคสมัย และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารควรติดตาม ปรับปรุง และจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์และเกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7.6 การบริหารความขัดแย้งในการพัฒนาองค์การ

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรหรือสังคม โดยเน้นการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ไม่ใช่การใช้ความรุนแรง เช่น การเจรจาต่อรอง การเป็นกลาง หรือการค้นหาสายตายในการแก้ไขปัญหา จึงเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการบริหารความขัดแย้งแบบใด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

7.6.1 ความหมายการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการจัดการและแก้ไขข้อพิพาทหรือความไม่ลงรอยกันที่ยังไม่ได้ขอยุติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และส่งเสริมโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า และในบริบทขององค์การ ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในทุกหน่วยงาน ในการบริหารความขัดแย้งจึงมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมและมี

ประสิทธิภาพ (Sahatorn Petvirojchai, 2021; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ, 2544)

หรือการบริหารความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรหรือสังคม โดยเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ไม่ใช่การใช้ความรุนแรง เช่น การเจรจาต่อรอง การใช้กลยุทธ์ เป็นต้น

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ (HR 413, ม.ป.ป.: 228-229) ดังนี้

- 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในองค์การ (conflict simulation or increasing conflict) โดยให้ความขัดแย้งมีได้ในระดับค่อนข้างต่ำ
- 2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง (decreasing conflict) หากมีความขัดแย้งในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งจะเป็นผลเสียแก่องค์การ
- 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) โดยการเผชิญหน้าและใช้การบริหารความขัดแย้งจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ไม่ใช่การใช้ความรุนแรง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการจัดการและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ โดยสามารถปรับลดหรือกระตุ้นความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพได้ ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย ทัศนคติ บทบาท หรือวิธีการทำงาน หากผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพิ่มนวัตกรรม และสร้างความสามัคคีในทีม ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี และสนับสนุนการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

7.6.2 หลักการหรือกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีจัดการและเปลี่ยนผลกระทบจากความขัดแย้งจากลักษณะทำลาย ให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้งสามารถมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อบุคคลและองค์การได้พร้อมกัน ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะและกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อองค์การ นักวิชาการหลายท่านยังได้เสนอปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งไว้หลายประการ ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2531, อ้างถึงใน อภิสรา ศรีบุญศุภกุล, 2565: 32) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารไม่นิยมใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและความต้องการหรือสถานการณ์ในปัจจุบัน นักวิชาการได้เสนอแนวทางในการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งไว้ 5 ประเภท ได้แก่ การเอาชนะ (competing) การยอมตามผู้อื่น (accommodating) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

(avoiding) การร่วมมือแก้ปัญหา (collaborating) การประนีประนอม (compromising)

Khakhai (2012) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง คือ การหาวิธีการในการเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นการทำลาย (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นความขัดแย้งแบบการสร้างสรรค์ (constructive conflict) แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยการบริหารอย่างมีศิลปะของผู้นำองค์กรที่จะทำให้ความขัดแย้งเหล่านั้นส่งผลในทางบวกต่อองค์กร

Mcgroarty (2022) กล่าวว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งตามโมเดลของโธมัสคิลแมน (thomas-kilmann model) ซึ่งชี้ให้เห็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสภาพแวดล้อมการทำงานประจำวัน แต่ละกลยุทธ์สะท้อนวิธีการจัดการข้อพิพาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งกรณีความเข้าใจผิดเล็กน้อยและปัญหาที่ซับซ้อนและฝังลึก โดยรวมถึงการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การร่วมมือแก้ปัญหา และการไกล่เกลี่ยอย่างมืออาชีพ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกรอบการทำงานสำคัญในการจัดการความท้าทายและข้อพิพาทภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์ (2562: 33-36) อ้างอิงแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Thomas, and Kilmann, (1987) ซึ่งนำเสนอแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งในรูปแบบ 5 วิธีหลัก รวมถึง Kristin, Randall, et al., (2008) และนักวิชาการท่านอื่น ๆ โดยสรุปว่าผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามพฤติกรรมและลักษณะบุคคลของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง โดยสามารถจำแนกออกเป็น 8 วิธีหลักได้แก่ การบริหารความขัดแย้งด้วยความร่วมมือ การปรองดอง การประนีประนอม การใช้อำนาจ การไกล่เกลี่ย การหลีกเลี่ยงหรือเพิกเฉย การเผชิญหน้า และการใช้การบังคับ

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559: 193-194) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์อีกรูปแบบหนึ่ง โดยได้เสนอผลการบริหารความขัดแย้งไว้ 6 องค์ประกอบคือ การเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง การเปิดใจกว้าง (open-minded) การสร้างการทำงานเป็นทีม (participation solution in organization) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา (negotiation) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร (fairness) การสื่อสาร (communication) การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย (collaborate)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารความขัดแย้งที่สำคัญควรยึดถือและนำไปใช้ในองค์กรได้ประกอบด้วย 6 วิธีการ ดังนี้

1) การเอาชนะ หรือการแข่งขัน (competing) เป็นวิธีการในการแก้ไขความขัดแย้งแบบรวดเร็วและตัดสินใจเด็ดขาด เมื่อแต่ละฝ่ายผ่านกระบวนการการแข่งขัน และมุ่งได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้ง จะเกิดข้อข้อยุติที่ ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ที่ชนะ และอีกฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ (win-lose solution) จึงควรคิดให้รอบคอบ และมีเหตุผลชัดเจน

2) การร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายตนเอง และให้ความร่วมมือต่อการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด หากทางเลือกที่สามารถตอบโต้ได้ และให้สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้ จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันระหว่าง

ทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัว โดยผลลัพธ์คือการบริหารความขัดแย้งให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ และสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ (win-win solution)

3) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นวิธีการยี่หนัดที่ต่ำ และความร่วมมือที่ต่ำ วิธีการนี้มักเป็นการบอกว่า ฝ่ายหนึ่งมักจะเพิกเฉยต่อความขัดแย้งทั้งหมด คือไม่สนใจ หรือแสดงความเฉยเมย และไม่ต้องการเผชิญหน้ากับปัญหา โดยอาจถอนตัว ยอมรับเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้ ไม่ปะทะต่อหน้า ซึ่งผลลัพธ์ของการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้ คือทุกฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ (lose-lose solution) บางกรณีการหลีกเลี่ยงอาจเกิดประโยชน์ แต่ไม่ควรใช้บ่อย อาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้

4) การยินยอม (accommodating) เป็นวิธีการยี่หนัดที่ต่ำ และความร่วมมือสูง คือเน้นจะไม่หนีปัญหา โดยแต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ คือเมื่อขัดแย้งแต่พร้อมจัดการความตึงเครียดให้จบลง ซึ่งจะเน้นการเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ในการปรับตัวเพื่อผู้อื่น เช่น คำนึงถึงมิตรภาพ เก็บกดความคิดเห็นตนเองไว้ หรือเมื่ออีกฝ่ายมีเหตุผลดีกว่าก็ยอมรับ จึงเป็นการบริหารความขัดแย้งโดยอีกฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (lose-win solution)

5) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการยี่หนัดปานกลาง และความร่วมมือปานกลาง เน้นที่เป้าหมายเพื่อเจรจาหาวิธีแก้ปัญหาก็เหมาะสมเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย แม้จะไม่สมบูรณ์แบบ หรือไม่พอใจนัก แต่ก็สามารถยอมรับได้ เมื่อแต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ การบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จึงไม่มีผู้ชนะ หรือผู้แพ้อย่างชัดเจน ทุกฝ่ายเป็นทั้งผู้ชนะและผู้แพ้ (some-win/ some-lose solution) การประนีประนอมถือเป็นการแก้ปัญหาระยะสั้น ไม่ควรทำเป็นนิสัย เพราะในหลายกรณี ใช้วิธีการร่วมมือ จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยั่งยืนกว่า

6) การไกล่เกลี่ยแบบมืออาชีพ (professional mediating) เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุย เจรจา หรืออภิปรายความคิดเห็น เพื่อหาทางออกที่เหมาะสมร่วมกัน โดยอาจมีบุคคลที่สามช่วยเป็นคนกลาง ถือเป็นการไกล่เกลี่ยการแก้ไขความขัดแย้งในที่ทำงานที่ทรงพลังที่สุด เป็นวิธีการที่ยุติธรรมและมีโครงสร้างในการจัดการกับข้อพิพาทต่าง ๆ ด้วยการมีผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลางทำหน้าที่นำกระบวนการทุกฝ่าย มุ่งหาสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง เพื่อช่วยกันขจัดออกไป ผลการบริหารความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของระเบียบข้อตกลงกันโดยเคร่งครัด ผลสำเร็จคือ การที่คู่พิพาทตกลงกันได้สำเร็จ

ในการบริหารความขัดแย้ง การรับมือกับความเห็นที่แตกต่างในเชิงบวกเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรักษาขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง การมุ่งเน้นไปที่วิธีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ทีมสามารถหาข้อตกลงที่ตอบสนองผลประโยชน์ของทุกฝ่าย และป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งลุกลาม

7.6.3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มใช้เพื่อรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้พฤติกรรมเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ความสำคัญของปัญหา และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมที่เหมาะสมสามารถช่วย

ลดความตึงเครียด ส่งเสริมการสื่อสาร และสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ในทางกลับกัน การจัดการที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้ปัญหาลุกลามและสร้างความเสียหายต่อความสัมพันธ์ระยะยาว

David and Roger, (1987 อ้างถึงใน รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม, 2561: 229) กล่าวว่า การจัดการและแก้ไขความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีแนวทางและกลยุทธ์เฉพาะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ในเชิงปฏิบัติ สามารถจำแนกรูปแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภทหลัก ดังนี้

1) ลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว หดหัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

2) ลักษณะแบบ “ฉลาม” (บังคับ ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาคัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3) ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหิม” (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4) ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม และเต็มใจที่จะละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

5) ลักษณะแบบ “นกฮูก” (เผชิญหน้ากัน สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งสะท้อนความแตกต่างของบุคคลในการรับมือกับปัญหา แต่ละรูปแบบมีจุดเน้นทั้งด้านเป้าหมายและความสัมพันธ์ การเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมช่วยลดความตึงเครียด ส่งเสริมการสื่อสาร และสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน ขณะที่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจเพิ่มความขัดแย้งและทำลายความสัมพันธ์ ระดับการจัดการความขัดแย้งสามารถจำแนกออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การบังคับ การรักษาสัมพันธภาพ การประนีประนอม และการเผชิญหน้าอย่างรอบคอบ

7.7 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (conflict management process) หมายถึง ขั้นตอนเชิงระบบในการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว ดังนี้

Robbins and Judge, (2007) ระบุว่า กระบวนการดังกล่าวถือเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่มีความครอบคลุมและชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่การระบุสาเหตุของความขัดแย้ง วิธีการและเทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การศึกษากระบวนการดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก (Robbins & Judge, 2007; Monataraphadung, 2016) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สภาพการณ์ความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก

ขั้นตอนที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

Bhandari (2024) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้งว่า การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการหลายมิติ ซึ่งไม่เพียงแต่การยุติความไม่ลงรอยกันเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ความกังวลของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอุปสรรคที่อาจขัดขวางกระบวนการแก้ไข การดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีโครงสร้างและระบบชัดเจนจะช่วยให้สามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างผลลัพธ์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรรวม สำหรับการดำเนินการดังกล่าว องค์กรสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความขัดแย้ง 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา (Identification) คือการระบุความขัดแย้งและทำความเข้าใจลักษณะ สาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความตึงเครียด

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลกระทบ (Assessment) ที่มีต่อองค์กรและทำความเข้าใจมุมมองของแต่ละฝ่าย ซึ่งรวมถึงการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของความขัดแย้งต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผน (Planning) เน้นใช้แผนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ค้นหาทางออกที่เป็นไปได้ และเลือกแนวทางที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การแทรกแซง (Intervention) ใช้เป็นช่วงของการดำเนินการแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งเข้ามามีส่วนร่วมในการหารือเพื่อหาทางออก อาจใช้วิธีการเจรจา โกล่เกลี่ยต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล (Evaluation) คำนึงถึงประสิทธิภาพในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบผลลัพธ์เพื่อให้แน่ใจว่าความขัดแย้งได้รับการแก้ไขอย่างน่าพอใจและยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล (Follow-up) ให้มั่นใจว่าจะเกิดผลดีในระยะยาวจริง ต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่ามาตรการแก้ไขที่นำมาใช้นั้นได้ผลจริง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นแนวทางตั้งแต่การรับรู้ปัญหาไปจนถึงการแก้ไขและการสะท้อนผลลัพธ์ เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การรับรู้ความขัดแย้ง (recognizing) การสังเกตสัญญาณของความไม่เข้าใจ ความไม่พอใจ หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป เพื่อระบุว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว

- 2) การวิเคราะห์สาเหตุ (analyzing) การทำความเข้าใจถึงต้นตอของปัญหา รวมถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างในเป้าหมาย คุณค่า หรือการสื่อสาร
- 3) การรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่าย (gathering) รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึก และข้อกังวลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม เพื่อให้เห็นภาพรวมของสถานการณ์
- 4) การกำหนดเป้าหมายร่วม (setting goals) ช่วยให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องในเป้าหมายร่วมกัน เช่น การฟื้นความสัมพันธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือการป้องกันปัญหาในอนาคต
- 5) การเลือกกลยุทธ์ในการจัดการ (selecting strategy) เลือกแนวทางการแก้ไข โดยใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การประนีประนอม การร่วมมือ หรือการไกล่เกลี่ยอย่างมีอาชีพ
- 6) การดำเนินการแก้ไข (implementing) ลงมือดำเนินการตามแผนที่ตกลงร่วมกัน เช่น การปรับบทบาท การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงการสื่อสาร
- 7) การติดตามผลและประเมิน (evaluation) ตรวจสอบผลลัพธ์ของการแก้ไขความขัดแย้ง และประเมินว่าสถานการณ์ว่าดีขึ้นหรือไม่ พร้อมทั้งปรับปรุงแนวทางในอนาคต
- 8) การสะท้อนและเรียนรู้ (reflection and learning) วิเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์นั้น เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งในระยะยาว

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า โดยทั่วไประดับความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการบริหารความขัดแย้งเพื่อการพัฒนาองค์การ ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง รวมถึงความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมในการลดหรือเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างชาญฉลาด ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาองค์การสามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่ไม่ยอมรับหรือคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การหรือสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์การ โดยการต่อต้านอาจแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฏิเสธ การไม่ร่วมมือ หรือการแสดงความไม่พอใจ สาเหตุหลักของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การขาดความรู้และความเข้าใจในข้อมูล การขาดทักษะหรือความสามารถ ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ความกลัวการสูญเสีย และวัฒนธรรมองค์การที่ขาดความมั่นคง การต่อต้านสามารถแบ่งออกเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และเชิงพฤติกรรม วิธีการจัดการเพื่อรับมือกับการต่อต้านประกอบด้วย การรับฟัง จัดประชุม สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรม พร้อมทั้งสามารถเลือกใช้เทคนิคเพิ่มเติม เช่น การเข้าใจสาเหตุของการต่อต้าน การชี้แจงประโยชน์และเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการบูรณาการการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบผสมผสาน หรือการใช้อำนาจบังคับตามความเหมาะสม

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือสองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันหรือไม่สามารถตกลงกันได้ แม้ว่าความขัดแย้งจะไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความรุนแรง แต่ก็อาจสร้างความไม่ลงรอยกันในองค์กร สาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง ได้แก่ ความต้องการหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน การใช้อำนาจหรือบทบาทที่ไม่เหมาะสม การจัดสรรงานหรือเป้าหมายไม่ชัดเจน การสื่อสารหรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และอารมณ์หรืออคติ ความขัดแย้งสามารถจำแนกได้หลายประเภท เช่น ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ระหว่างองค์กร ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม ด้านโครงสร้าง และด้านผลประโยชน์

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการจัดการและแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ โดยอาจลดหรือกระตุ้นความขัดแย้งอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วยกลยุทธ์หลายรูปแบบ เช่น การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยินยอม การประนีประนอม และการไกล่เกลี่ยแบบมีอาชีพ ลักษณะพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งมีหลายแบบ เช่น แบบเต่า แบบฉลาม แบบตุ๊กตาหิมิ แบบสุนัขจิ้งจอก และแบบนกฮูก กระบวนการบริหารความขัดแย้งสามารถดำเนินเป็นขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้ความขัดแย้ง การวิเคราะห์สาเหตุ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดเป้าหมาย การเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผล การบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร ป้องกันความวุ่นวาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

แบบฝึกหัด

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคืออะไร และสาเหตุสำคัญของการต่อต้านในองค์กรมีอะไรบ้าง
2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบ่งออกเป็นกี่ประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร และองค์กรจะรับมืออย่างไร
3. เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง องค์กรและผู้บริหารควรใช้เทคนิคใดในการจัดการ
4. ความขัดแย้งคืออะไร และสาเหตุหลักของความขัดแย้งในองค์กรมีอะไรบ้าง พร้อมตัวอย่าง
5. ความขัดแย้งในองค์กรแบ่งออกเป็นกี่ประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร พร้อมตัวอย่าง
6. ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งคืออะไร และสามารถจำแนกออกเป็นกี่ยุคหรือแนวคิด
7. การบริหารความขัดแย้งคืออะไร และองค์กรสามารถจัดการความขัดแย้งอย่างไรได้บ้าง
8. กระบวนการบริหารความขัดแย้งในองค์กรมีกี่ขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนควรปฏิบัติอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

เกสร นัธรรมชาติ. (2568). ความขัดแย้งคืออะไร?. Base PlayHouse.

(ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.baseplayhouse.co/blog/what-is-conflict>

- (2568, 26 กรกฎาคม).
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. **วารสารรัชตภาคย์**. 16(48). 2-16.
- ฉันทนา บรรพศิริโชติ. (2541). **ความขัดแย้งในสังคมไทย: ช่องว่างของการรับรู้และความเข้าใจ**.
โครงการปริญญาโทสำหรับนักบริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management**.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัสนา โรจนตระกูล. (2562). การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์. **วารสารวิชาการ คณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนคร**. 6(2). 69-83.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ปณณพงศ์ วงศ์ราสี. (2558). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งบริบทในสังคมไทย. **วารสาร
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 4(1). 59-81.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ. (2544). **การพัฒนาองค์การ หน่วยที่
8 –15**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.
วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. 7(2). 224-238.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และอัศวิน จักขุสุวรรณ. (2547). **การบริหารคนคือ Change Management**.
กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2531). **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: ชนิษฐา
การพิมพ์.
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). **การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2**. (ปริญญาโท
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. กรุงเทพฯ: สถาบัน
พระปกเกล้า.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. **วารสารวไลย
อลงกรณ์ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 6(2). 193-208.
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุค
ประเทศไทย 4.0. **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี**. 6(2). 21-46.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อภิสร่า ศรีบุศยกุล. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนครเขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
https://e-thesis.snru.ac.th/file_thesis/2023020363421229127_fulltext.pdf
(2566, 26 กรกฎาคม)

- อรุณ รักธรรม. (2538). **ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุไร สัมเกลี้ยง อรุณ คงรุ่งโชค และสิญาธร นาคพิน. (2563). การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ. **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**. 18(1). 163-176. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/article/view/149386/164348> (2566, 26 กรกฎาคม)
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the Emotional Experience of Relationship Conflict: The differential Effects of Avoidant Conflict Management. **Negotiation and Conflict Management Research**. 7(4). 213-231.
- Dubrin A.J. (2009). **Essentials of Management**. (8th Ed.). Mason: OH: South-western.
- Hayley Buonopane. (2025). **Type of Resistance**. HR Jetpack. (Online), Retrieved From: <https://www.hrjetpack.com/courses/change-management-19/challenges/types-of-resistance.html> (2023, July 27).
- HR 413. (ม.ป.ป.). **บทที่ 11 การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. น. 223 – 242 (Online), Retrieved From: <http://old-book.ru.ac.th/e-book/h/HR413/hr413-11.pdf> (2023, July 27).
- Humanica. (2024). **การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคืออะไร องค์กรควรรับมืออย่างไร**. (Online), Retrieved From: <https://www.humanica.com/th/resistance-to-change/> (2025, July 27).
- Jeremy Pollack. (2024). **7 Types of Conflicts in Organization**. Pollack Peacebuilding System. (Online), Retrieved From: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/types-of-conflicts-in-the-workplace/> (2025, July 27).
- Joanne Law. (2025). **5 Major Causes of Conflict**. Interact Community Dispute Resolution Service. (Online), Retrieved From: <https://icdrs.interact.support/5-major-causes-of-conflict/> (2025, July 27).
- Johnson, David, W. & Johnson, Roger, T. (1987). **Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive and Individualistic Learning**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kent Mcgroarty. (2022). **5 Conflict Management Strategies Used in the Workplace**. Pollack PeaceBuilding System. (Online), Retrieved From: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/4-conflict-management-strategies-used-in-the-workplace/> (2023, July 27).
- Khakhai, K. (2012). **A Study of the Management Competency of a Chief Executive**

- Officer at a Bureaucracy Organization and a Private Enterprise.** Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Kristin J., Randall S., Elizabeth M. & William M. (2008, January). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. **Journal of Applied Psychology.** 93(1). 170-188.
- Levi Olmstead. (2024). **Resistance to Change: 7 Causes & How to Overcome Them.** Whatfix. (Online), Retrieved From: <https://whatfix.com/blog/causes-of-resistance-to-change/> (2025, July 27).
- Lisa Kempton. (2024 April 8). **Why Do Employees Resist Change?.** Prosci. (Online), Retrieved From: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance> (2025, July 27).
- Monataraphadung, S. (2016). Creative Conflict Management. **Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science).** 6(2). 193-208.
- Moore, C. (1986). **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.** San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). **Organizational Behavior, Managing people and Organization** (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Pneuman, R.W., and Bruehl, M.E. (1982). **Managing Conflict. A Complete Process-Centered Handbook.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rishabh Bhandari. (2024). **The Conflict Management Process.** Kapable. (Online), Retrieved From: <https://kapable.club/blog/conflict-management/conflict-management-process/> (2025, July 28).
- Robbins, Stephen P. (1998). **Organizational Behavior.** New York: Prentice – Hall.
- Robbins, S. P. (2016). **Organizational behavior.** New Jersey: Prentice - Hall.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). **Organizational Behavior.** (12th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Sahatorn Petvirojchai. (2021). **การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) 5 รูปแบบ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน.** HRex.asia. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/conflict-management-210709/> (2023, July 28).
- Stenner, Karen. (2005). **Conflict Avoidance and Political Participation.** UK. Cambridge University Press.
- Sukphichai Khanachang. (2024). **“3 ไม่” ที่เปลี่ยนองค์กรยังไม่เคยสำเร็จ.** Brightside. <https://brightsidepeople.com/3-ไม่ที่เปลี่ยนองค์กรยังไม่เคยสำเร็จ/> (2025, July 28).

- Tahir Abbas. (2021 September 7). **08 Types of Resistance to Change**. Change Management Insight. (Online), Retrieved From:
https://changemanagementinsight.com/08_types_of_resistance_to_change/
(2023, July 28).
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (2018). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest**. New York: XICOM Incorporated.
- Thomas, K.W. (2006). **Making Conflict Management a Strategic Advantage**. Semantic Scholar. (Online), Retrieved From:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Making-Conflict-Management-a-StrategicAdvantage-%7C-Thomas/148eb85ff31bc3ff5e9171265146777b913e51b5> (2023, July 28).
- Van Slyke E.J. (1999). **Listening to Conflit: Finding Constructive Solution to Workplace Disputes**. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Wim Hoogenraad. (2024). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง**. ITpedia. (Online), Retrieved From:
<https://th.itpedia.nl/2024/11/30/veranderingsmanagement-en-weerstand-tegen-verandering/> (2025, July 28).

บทที่ 8

เทคนิคการพัฒนางานองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่งมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่ขึ้นอยู่กับการณ์ที่ผู้บริหารในทุกระดับมีความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงการเข้าใจหน้าที่ของผู้บริหารระดับที่สูงกว่า ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงสุดควรให้ความสำคัญกับทุกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่สอดคล้องกันและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร (Drucker, 1954: 126)

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคนภายในทีมอย่างเป็นระบบ โดยการบริหารที่มีประสิทธิภาพควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันในลักษณะทีม เพื่อให้การกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการดำเนินการวินิจฉัยปัญหาในองค์กรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของปัญหา สาเหตุที่แท้จริง และระดับที่ปัญหานั้นเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจอยู่ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร การเข้าใจธรรมชาติและที่มาของปัญหาอย่างลึกซึ้ง และทำให้สามารถเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปที่เหมาะสมกับระดับของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (French & Hollmann, 1975: 13)

8.1 ความหมายของเทคนิคการพัฒนางานองค์กร และขอบเขตการพัฒนางานองค์กร

8.1.1 ความหมายของเทคนิคการพัฒนางานองค์กร

เทคนิคการพัฒนางานองค์กร หมายถึง วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์โครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงาน เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อออกแบบกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายคือสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และพร้อมรับมือกับความท้าทายได้อย่างยั่งยืน

French, Bell, and Zawacki, (2005) กล่าวว่า เทคนิคการพัฒนางานองค์กร หมายถึง ความพยายามเชิงกลยุทธ์ในการจัดการและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในภาพรวม โดยมีลักษณะการดำเนินงานแบบบนลงล่าง (top-down management) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการดังกล่าวอาศัยการวางแผนที่เป็นระบบและใช้ความรู้จากศาสตร์ด้านพฤติกรรมมาเป็นฐานในการออกแบบและบริหารจัดการ ทั้งนี้ เทคนิคการพัฒนางานองค์กรสามารถอธิบายได้ว่าเป็น กิจกรรม หรือชุดของกิจกรรมที่ถูกกำหนดและออกแบบไว้ อย่างมีระบบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ขององค์กร อันเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Beach (1980: 411) กล่าวว่า กิจกรรมสอดแทรก (intervention) หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการ (technique or method) ที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การ

French and Bell, (1990: 113) กล่าวว่า เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ หมายถึง กิจกรรม หรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Wrike Team (2024) กล่าวว่า การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์การ หมายถึง กิจกรรมหรือแนวทางที่ออกแบบอย่างมีโครงสร้างเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ โดยมุ่งระบุและแก้ไขประเด็นที่ต้องการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม หรือการนำระบบใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโครงการ การแทรกแซงลักษณะนี้ถือเป็นความพยายามเชิงกลยุทธ์ มิใช่การปรับปรุงแบบสุ่ม ทั้งนี้ การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์การ หรือการดำเนินการพัฒนาองค์การ สะท้อนถึงการใช้กลยุทธ์และเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาศักยภาพขององค์การ ซึ่งมีหลายรูปแบบและต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม หากขาดความรู้ความเข้าใจ อาจไม่เพียงล้มเหลวในการแก้ปัญหา แต่ยังนำไปสู่การสูญเสียทรัพยากร และก่อให้เกิดปัญหาใหม่ตามมาได้

Cosentino (2024) กล่าวว่า การแทรกแซงการพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการหรือโปรแกรมที่ออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กรวม โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ โดยลักษณะสำคัญของการแทรกแซงแตกต่างจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่ใช้การวางแผนตามหลักวิชาการและดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา และเลือกเทคนิคที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างศักยภาพขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการสอดแทรกหรือการแทรกแซง (intervention) ที่ได้รับการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นระบบ ผ่านกิจกรรมหรือโครงการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างและพัฒนาทีมงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

8.1.2 ขอบเขตการพัฒนาองค์การ

ตามที่คุณประพันธ์ได้เคยเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์การ ไว้ในหัวข้อที่ 5 ข้อที่ 5.3 ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (diagnosing)

ขั้นที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (action planning)

ขั้นที่ 3 การใช้เครื่องมือแทรกแซง (intervention)

ขั้นที่ 4 การประเมินผล (evaluation)

ขั้นที่ 5 ปรับเปลี่ยนใหม่ให้ยั่งยืน (new change)

ดังนั้น การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางาน จะมุ่งไปที่กิจกรรมการใช้เครื่องมือสอดแทรก ขั้นที่ 5 เพราะสิ่งเหล่านี้ใช้แทนกันได้บริบทของเทคนิคการพัฒนางาน ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ แล้วนำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยได้จำแนกเทคนิคการพัฒนางานไว้ 2 ประเภท (Laohanan, Sunantha, 2007: 129-134 อ้างถึงใน อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2561: 31-32) ได้แก่

1) การจำแนกได้ตามสองลักษณะหลัก คือ ตามกลุ่มเป้าหมาย งาน และกระบวนการ เช่น โครงสร้าง สายงาน และภารกิจ โดยเน้นตอบคำถามว่าเทคนิคใดมุ่งเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือกลุ่ม และมุ่งผลลัพธ์หรือกระบวนการ

2) ตามระดับเป้าหมายในองค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ระดับกลุ่ม มุ่งสร้างความร่วมมือและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน และระดับองค์กร มุ่งปรับโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เทคนิคบางประเภทสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งหลายระดับและทั้งด้านผลงานและกระบวนการ

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางานมีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 เครื่องมือหลัก (มหาวิทยาลัยรามคำแหง GM 422, ม.ป.ป.: 69-70) ดังนี้

- 1) งานหรือกิจกรรมที่ทำเพียงขึ้นเดียว เช่น การประชุมเพื่อตัดสินใจใช้เวลา 2 ชั่วโมง
- 2) งานหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งกลุ่มต้องทำตามลำดับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การประชุมแก้ปัญหา กลุ่มต้องจัดลำดับปัญหา
- 3) กลุ่มของกิจกรรมที่เป็นประเภทเดียวกัน ซึ่งมีกิจกรรมต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การสร้างทีมงานของกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่ม
- 4) แผนการดำเนินงานทั้งหมดที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์กร และต้องใช้เวลาดำเนินการยาวนาน ซึ่งบางครั้งอาจใช้คำว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนางาน (organization development strategy) แทนคำว่า เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางาน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนางาน คือ วิธีการหรือแนวทางที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้วิธีการสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ได้วางแผนไว้แล้วอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ขอบเขตของเทคนิคการพัฒนางาน ก็คือ การวางแผนการเลือกใช้เครื่องมือแทรกแซง (intervention) ที่เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมายที่งาน หรือระดับต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม เพื่อพัฒนากระบวนการตามแผนงาน พัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ

8.2 ประเภทของการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร

ในโลกของการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การค้นพบ วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติ การแทรกแซงที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร (organization development intervention) สามารถเป็นกลไกที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ทรงพลัง และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

Cosentino (2024) กล่าวว่า เราไม่มีทางทราบได้เลยว่าจะมีการแทรกแซงประเภทต่าง ๆ กี่ประเภท เพื่อการเตรียมการจึงสามารถแบ่งการแทรกแซงออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) การแทรกแซงการวินิจฉัย (diagnosis interventions) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ใช้ในการประเมินการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กร ระบุพื้นที่ที่ต้องปรับปรุง และจัดทำข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยหลักฐาน เพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

2) การแทรกแซงกระบวนการของมนุษย์ (human process interventions) เป็นการแทรกแซงที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และพลวัตขององค์กร ถือเป็นรูปแบบการแทรกแซงยุคแรกๆ ที่มุ่งปรับปรุงการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในองค์กร

3) การแทรกแซงเชิงโครงสร้างและเทคโนโลยี (techno-structural interventions) มุ่งเน้นประเด็นเชิงโครงสร้างและเทคโนโลยี เช่น การออกแบบองค์กร การปรับโครงสร้างงานใหม่ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

4) การแทรกแซงการจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management interventions) ครอบคลุมการบริหารประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างความหลากหลาย ความเท่าเทียม การรวมกลุ่ม และการมีส่วนร่วม (diversity, equity, inclusion, and belonging) รวมถึงการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงาน

5) การแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change interventions) เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การปรับโครงสร้างองค์กร และการรวมองค์กรหลายแห่งเข้าด้วยกัน เช่น ในกระบวนการควบรวมกิจการ

Smart (2024) เสนอแนวความคิดการแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร (organization development Interventions) ทั้งหมด 4 ประเภท ดังนี้

1) การแทรกแซงด้านกระบวนการมนุษย์ (human process interventions) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพลวัตของกลุ่มและการเสริมสร้างความร่วมมือภายในทีม กิจกรรมหลักมักประกอบด้วยเวิร์กช็อป การสร้างทีม และการฝึกอบรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การแทรกแซงด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี (techno-structural interventions) เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมผ่านการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เช่น การนำเครื่องมือหรือระบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน และการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิผล

3) การแทรกแซงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management interventions) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การวางแผนฝึกอบรม การจัดการด้าน

ทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เช่น การส่งเสริมความหลากหลาย (diversity) การดูแลสุขภาพ และความ เป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการดำเนินและประสานงาน

4) การแทรกแซงด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change interventions) เป็นประเภทการแทรกแซงที่มีผลกระทบในวงกว้างที่สุด มักนำมาใช้เมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบหรืออยู่ภายใต้ความเสี่ยงต่อความอยู่รอดระยะยาว เป้าหมายคือการปรับเปลี่ยนแนว ทางการดำเนินงานในระดับรากฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ cummings and worley (2009) ใน หนังสือ organization development and change ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 9 โดยมีการเพิ่มเติมประเภท การแทรกแซงการวินิจฉัย (diagnostic interventions) เพื่อประเมินข้อมูลเชิงลึกก่อนกำหนดแนว ทางการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การแทรกแซงแต่ละประเภทมีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง กันในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ทั้งนี้ การแทรกแซงการพัฒนาองค์กร (organization development) หลายประเภทมุ่งเป้าไปที่ด้านต่าง ๆ ขององค์กรในระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ขนาดของการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัญหาที่ต้องแก้ไข อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การ แทรกแซงการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการร่วมกับพนักงานในทุกระดับของลำดับชั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยประเภทของการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

1) การแทรกแซงด้านกระบวนการมนุษย์ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม รวมถึงพลวัตขององค์กร โดยปรับปรุงการสื่อสาร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานร่วมกัน

2) การแทรกแซงทางโครงสร้างและเทคโนโลยี โดยการมุ่งใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ พิจารณา การจัดโครงสร้างองค์กร ออกแบบงานและระบบใหม่ เพื่อลดต้นทุน พร้อมพัฒนาประสิทธิภาพของ ทีม

3) การแทรกแซงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร วางแผนการ ฝึกอบรมพนักงาน และบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคล (human resource management) โดยรวม พร้อมมุ่งสร้างระบบความหลากหลาย ความเสมอภาค การอยู่ร่วมกัน และการมีส่วนร่วม (diversity, equity, inclusion and belonging)

4) การแทรกแซงด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มุ่งดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิง โครงสร้างอย่างถอนรากถอนโคน เช่น การควบรวมกิจการ หรือการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระยะยาว โดยมุ่งเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร

8.3 รูปแบบของการแทรกแซงต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร

การแทรกแซงการพัฒนาองค์กร (organizational development intervention) เป็น กลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายเฉพาะได้ เมื่อดำเนินการอย่าง

เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการทำงานโดยรวมขององค์กร ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

กระบวนการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร (organizational development intervention) มักเริ่มจากการวินิจฉัย (diagnosis) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับองค์กร เช่น แบบสอบถามความคิดเห็นพนักงาน ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) บันทึกการดำเนินงาน หรือการวิเคราะห์ swot analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) วัตถุประสงค์หลัก คือ การระบุปัญหาภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและกำหนดแนวทางแทรกแซงที่เหมาะสม (Cosentino, 2024) ดังนี้

1) การแทรกแซงกระบวนการของมนุษย์ (human process interventions) เป็นรูปแบบการแทรกแซงที่เก่าแก่ที่สุดและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และพลวัตขององค์กร โดยเป้าหมายหลักคือการพัฒนากระบวนการขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ไม่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ตัวอย่างรูปแบบการแทรกแซงได้แก่

1.1) การแทรกแซงแบบรายบุคคล (individual intervention) มุ่งเน้นการพัฒนาการสื่อสาร ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการแก้ไขข้อขัดแย้งและตั้งเป้าหมายอาชีพ ตัวอย่างเช่น โครงการ live better u ของห้างสรรพสินค้า walmart ที่สนับสนุนค่าเล่าเรียนและค่าหนังสือสำหรับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการแข่งขัน

1.2) การแทรกแซงกลุ่ม (group intervention) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการทำงานของทีม โดยใช้การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) เพื่อทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่ม

1.3) การสร้างทีม (team intervention) มุ่งเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสื่อสาร ความร่วมมือ และประสิทธิภาพการทำงานของทีม เช่น การปรับตารางกิจกรรมของทีมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ส่งผลให้ความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น

1.4) การแทรกแซงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (intergroup relation intervention) ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างทีมต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้สึกและระบุปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน

1.5) การแทรกแซงจากบุคคลที่สาม (third party intervention) ใช้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นคนกลางแก้ไขข้อขัดแย้งและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.6) การประชุมเผชิญหน้าเชิงองค์กร (organizational confrontation meeting) เป็นการรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระบุปัญหาหลัก กำหนดเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2) การแทรกแซงทางเทคโนโลยีและโครงสร้าง (technology and structural interventions) เป็นการใช้เทคโนโลยีและการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความสามารถในการแข่งขัน ตัวอย่างการแทรกแซง ได้แก่

2.1) การออกแบบองค์กร (organizational design) การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่น การสร้างเครือข่ายทีมงานแบบไดนามิก

2.2) การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า เช่น บริษัท ford ใช้กระบวนการ dmaic เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ

2.3) การออกแบบงาน (work design) การปรับรูปแบบงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน

2.4) การเพิ่มพูนทักษะงาน (job enrichment) การขยายขอบเขตงาน เพิ่มอิสระในการตัดสินใจ และสร้างแรงจูงใจ เช่น การมอบหมายงานเพิ่มเติมหรือสร้างโปรแกรมโบนัส

2.5) การแทรกแซงกลุ่มใหญ่ (large-group interventions) การรวมพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กร

2.6) การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (business process reengineering) การออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ

3) การแทรกแซงการจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management interventions) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพและความอุทิศตนของบุคลากร ผ่านการจัดการบุคคล ตัวอย่างการแทรกแซง ได้แก่

3.1) การจัดการผลงาน (performance management) การประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงาน ตัวอย่างเช่น adobe ปรับระบบการประเมินผลเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและลดการลาออก

3.2) การพัฒนาบุคลากร (developing talent) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เช่น การวางแผนอาชีพ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมภายในและภายนอก

3.3) การแทรกแซงความหลากหลาย (diversity interventions) การสร้างองค์การที่มีความหลากหลายเพื่อเพิ่มนวัตกรรมและผลผลิต เช่น การฝึกอบรมเรื่องอคติที่ไม่รู้ตัว การสร้างโปรแกรมให้คำปรึกษา

3.4) การแทรกแซงด้านสุขภาพ (wellness interventions) การดูแลสุขภาพกายและจิตใจของพนักงาน เช่น การให้บริการแอปพลิเคชันสำหรับการทำสมาธิ (headspace) บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม (starlink) และแอปพลิเคชันหรือบริการด้านสุขภาพจิต (open up)

4) การแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change interventions) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตัวอย่างประเภทการแทรกแซง ได้แก่

4.1) การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป (transformational change) การปรับกลยุทธ์และกระบวนการอย่างสิ้นเชิง เช่น การปรับโครงสร้าง การเลิกจ้าง หรือการพลิกฟื้นธุรกิจ

4.2) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continuous change) การปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

4.3) การเปลี่ยนแปลงข้ามองค์การ (trans-organizational change) การรวมหรือความร่วมมือระหว่างองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น starbucks ร่วมมือกับ spotify หรือ apple ร่วมกับ mastercard

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การเลือกรูปแบบของการแทรกแซงต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับเริ่มวินิจฉัยปัญหาที่ต้องแก้ไข และมีจำนวนบุคลากรที่ต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้กลยุทธ์การแทรกแซงองค์การ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการร่วมกันและพนักงานในระดับต่าง ๆ ของแต่ละลำดับชั้น ได้แก่ กระบวนการของมนุษย์ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม การทำงานกันเป็นทีม ทั้งในการปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ ให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและยั่งยืน

8.4 เทคนิคการพัฒนากิจกรรมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการพัฒนากิจกรรมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กิจกรรมสอดแทรก หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการแทรกแซงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การนำเทคนิคเหล่านี้ไปใช้ให้บรรลุผลตามแผนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นที่ทีมงานพัฒนากิจกรรมจะต้องคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม สอดคล้องกับสาเหตุและปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ตลอดจนตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงเสนอเครื่องมือสอดแทรกที่ได้รับความนิยมในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมกลุ่ม (t-group or sensitivity group) คือ ความพยายามในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของพนักงาน โดยการมุ่งให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่เฉพาะต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ผ่านรูปแบบที่องค์การได้ออกแบบให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่พนักงานต้องมีและต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Bernardin & Russell, 2013)

การฝึกอบรมเป็นกลไกสำคัญที่องค์การใช้เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนา และถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากิจกรรม โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job training) ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในสถานที่ทำงาน มักจัดในรูปแบบการสอนงานแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มขนาดเล็กในระหว่างเวลาทำงานปกติ กระบวนการนี้มุ่งเสริมสร้างทักษะพื้นฐานและความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคลอย่างเป็นระบบ ในขณะที่การฝึกอบรมโดยไม่อยู่หน้างาน (off-the-job training) เป็นการพัฒนากิจกรรมผ่านการจัดการเรียนรู้ภายนอกหน่วยงานหรือสถานที่ทำงาน เช่น การอบรมเชิงวิชาการในห้องเรียน การศึกษาค้นคว้า การดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการที่ช่วยขยายองค์ความรู้และมุมมองของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Ekkasit Sanamthong and Khahan Na-Nan, 2018: 6-7; Ekkasit Sanamthong, 2019 อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ, 2562: 69)

โดยทั่วไป การฝึกอบรมทั้งในห้องปฏิบัติการและการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่องค์การนำมาใช้ในปัจจุบัน มักเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อลดช่องว่างด้านความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ เทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การฝึกอบรมแบบกลุ่มหรือการฝึกอบรมความอ่อนไหว (sensitivity training) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่ความเข้าใจตนเองและผู้อื่นในเชิงจิตใจ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ตลอดจนการตระหนักรู้บทบาทของแต่ละบุคคลในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการดำเนินการของเทคนิคนี้มักจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมที่ต้องการวิเคราะห์ตนเองจำนวนประมาณ 10-15 คน โดยให้มานั่งประชุมร่วมกันโดยไม่กำหนดโครงสร้างกลุ่มหรือหัวข้อสนทนา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแสดงพฤติกรรมอย่างอิสระภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว บุคคลแต่ละคนจะแสดงออกทั้งพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการถกเถียงในประเด็นต่าง ๆ อันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ (Bradford, Gibb, & Benn, 1964)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผ่าน สามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมสอดแทรกเป็นเครื่องมือที่ใช้ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของพนักงานและองค์การ เช่น การฝึกอบรมกลุ่ม (t-group/ sensitivity training) ที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ผ่านการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

2) การสร้างทีม (team building) เป็นเทคนิคที่มุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและพัฒนาความพร้อมของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (teamwork) โดยเน้นให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีม โครงสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร ความเชื่อใจ ความสามัคคี และการทุ่มเทเพื่อทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิด “วิญญาณของทีม” (team spirit) ที่สะท้อนความกล้าในการตัดสินใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ศิณีย์ สังข์ศรี (2545: 12) กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้ผ่านกิจกรรมและการทำงานร่วมกัน โดยควบคู่ไปกับการปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบร่วม การให้ความร่วมมือ การมีทัศนคติที่ดีต่อกัน รวมถึงการใช้การระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน ทั้งนี้ ทีมงานที่มีความเป็นผู้ใหญ่และมีประสิทธิภาพ สมาชิกจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีทักษะการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทองและคณะ, 2562: 10) ได้สรุปหลักการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การปรึกษาหารือร่วมกัน การสร้างความร่วมมืออย่างจริงจัง และการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักการดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน และส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์การโดยรวม ดังนั้น เทคนิคการสร้างทีมจึงนับเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างทีม (team building) เป็นเทคนิคที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิก เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสร้างความเชื่อใจ การสื่อสารที่เปิดเผย และจิตสำนึกความรับผิดชอบร่วม ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถของทีมและองค์การโดยรวม

3) การให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ (process consultation) เป็นเทคนิคหนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างที่ปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา หลักการสำคัญของเทคนิคนี้คือการให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นเจ้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง โดยที่ปรึกษาจะไม่เข้ามาทำงานแทนหรือสั่งการ แต่ทำงานร่วมกับองค์การเพื่อสนับสนุนการค้นหาแนวทางที่เหมาะสม กระบวนการให้คำปรึกษานี้จึงช่วยให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง พัฒนาความเข้าใจในตนเอง และสามารถลงมือปฏิบัติอย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบวกและเพิ่มบทบาทของการเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์การ วิธีการดำเนินงานของการให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย การใช้ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยวินิจฉัยและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหภายในกลุ่มหรือองค์การ และการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานร่วมกันเพื่อระบุจุดแข็ง จุดบกพร่อง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุง

Schien (1988) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนี้ว่าเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ปรึกษานำมาใช้เพื่อช่วยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใต้ สภาพแวดล้อมของผู้มีปัญหแต่ละคนเพราะปัญหาจะถูกแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า และจะคงอยู่ได้นานกว่า

Zenis (2023) เสนอว่า การให้คำปรึกษาแบบกระบวนการ (process consulting) ยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ลูกค้าย่อมเข้าใจสถานการณ์ของตนเองดีกว่าผู้อื่น กระบวนการให้คำปรึกษาต้องใช้แนวทางเชิงจิตวิทยา และที่ปรึกษามุ่งเน้นสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ในบริบทนี้ Zenis ยังแนะนำหลักการ 10 ประการของ Schein (1988) ที่ควรนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ ได้แก่

- 1) พยายามช่วยเหลืออยู่เสมอ
- 2) รักษาการเชื่อมโยงกับความเป็นจริงของสถานการณ์ปัจจุบัน
- 3) ยอมรับในสิ่งที่ตนเองไม่รู้
- 4) ทุกสิ่งที่ทำถือเป็นการแทรกแซง
- 5) ปัญหาและคำตอบเป็นของลูกค้ำ ไม่ใช่ของที่ปรึกษา
- 6) อย่าขัดกระแส ไปตามจังหวะของกระบวนการ
- 7) จังหวะเวลาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง
- 8) ใช้การแทรกแซงที่ตรงไปตรงมาเชิงสร้างสรรค์กับโอกาสที่เหมาะสม
- 9) ทุกอย่างเป็นแหล่งข้อมูล แม้ข้อผิดพลาดก็ต้องเรียนรู้จากมัน
- 10) เมื่อไม่แน่ใจ ควรแบ่งปันปัญหากับลูกค้ำ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (GM422, ม.ป.ป.: 66-67 อ้างถึงใน Schein, 1988) ว่าการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (process consultation) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ตลอดจนเข้าใจปัญหาและสามารถพัฒนาวิธีแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เทคนิคนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม โดยกระบวนการทำงานที่สำคัญซึ่งที่ปรึกษาจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก

- 1) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 2) บทบาทในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องรับรู้และเข้าใจ
- 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 4) ปทัสถานและความเจริญเติบโตของกลุ่ม
- 5) ภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่ ในแต่ละกลุ่ม

Ohse (2025) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาแบบกระบวนการ (process consultation) เป็นการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาเพื่อวินิจฉัยและปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร โดยที่ปรึกษามีบทบาทในการช่วยระบุปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ความล้มเหลวในการสื่อสาร ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ หรือความตึงเครียดในการทำงานร่วมกัน การแทรกแซงในลักษณะนี้มักประกอบด้วย การสังเกตปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับ (feedback) และการอำนวยความสะดวกในการสนทนา เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งอาจว่าจ้างที่ปรึกษาเชิงกระบวนการเพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรซึ่งประสบปัญหาความล่าช้าและความไม่ชัดเจน ที่ปรึกษาจะช่วยระบุจุดติดขัดและร่วมออกแบบแนวทางเพื่อขจัดอุปสรรค เพิ่มความรวดเร็ว และเสริมประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

จากนิยาม ดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาเชิงกระบวนการ (process consultation) ในบริบทการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร (organization development Intervention) ได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

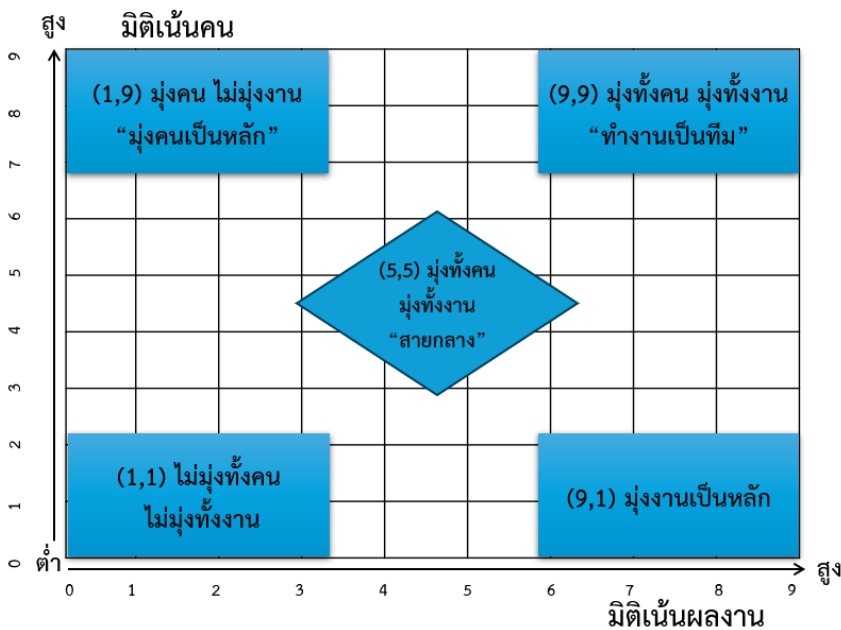
1) หลักการสำคัญของกระบวนการให้คำปรึกษา ควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยให้พนักงานเป็นเจ้าของปัญหาที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา พร้อมนำแนวทางเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการแทรกแซงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวิเคราะห์ วางแผน และติดตามผล

2) ขั้นตอนของกระบวนการแทรกแซงในงานควรประกอบด้วย การสร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจ การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา การทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคคลหรือกลุ่ม การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา การดำเนินการตามแผน และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3) บทบาทของที่ปรึกษา ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนการสะท้อนมุมมองที่หลากหลายต่อปัญหา เน้นการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในกลุ่ม พร้อมส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน

4) การฝึกผู้นำกริด (grid training) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือสอดแทรกที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากร การพัฒนาผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารอำนาจและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการเป็นแบบอย่างของผู้นำทั้งในด้านพฤติกรรมและการดำเนินงาน การฝึกผู้นำกริดจึงไม่เพียงมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักในบทบาทความรับผิดชอบและความสำคัญของการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีระบบ ซึ่งผลลัพธ์จากการฝึกอบรมประเภทนี้สามารถช่วยให้องค์การมีความเข้มแข็งทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารและศักยภาพของบุคลากร ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ, 2562: 10)

Blake and Mouton, (1964) เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถนำทฤษฎี ตาข่ายบริหาร (managerial grid) มาใช้เพื่อวิเคราะห์ลักษณะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้ระบุว่าภาวะผู้นำที่ดีประกอบด้วย การมุ่งเน้นบุคคล (people) และการมุ่งเน้นผลผลิต (product) โดยใช้มาตราส่วน 1-9 ประเมินคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผลผลิต ผู้นำที่มีคุณภาพสูงทั้งสองด้านสามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรียกว่ารูปแบบ nine-nine style (9,9 style) นอกจากนี้ ทฤษฎียังแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ มุ่งงานเป็นหลัก มุ่งคนเป็นหลัก ไม่มุ่งทั้งคนและงาน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละรูปแบบสะท้อนลักษณะการตัดสินใจและการจัดการทรัพยากรของผู้นำแตกต่างกัน



ภาพที่ 8.1 การพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 คือ คน และผลงาน/ ผลผลิต ที่มา ปรับปรุงจาก The managerial grid (Blake and Mouton, 1964)

จากภาพที่ 8.1 รูปแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid model) แสดงการจำแนกลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 5 รูปแบบหลัก ได้แก่

แบบ 1 มุ่งงานเป็นหลัก (9,1) authority-compliance management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายและผลผลิตสูงสุด โดยมุ่งผลักดันการทำงานของทีมงานให้สำเร็จตามกำหนด

แบบ 2 มุ่งคนเป็นหลัก (1,9) country club management ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เหมือนผู้นำชมรมหรือสโมสร มุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิกทีมมากกว่าผลผลิต

แบบ 3 ไม่มุ่งทั้งคนและงาน (1,1) impoverished management ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่ทั้งงานและบุคลากร ทำให้เกิดความไม่จริงจังและละเลยความรับผิดชอบ

แบบ 4 มุ่งทั้งคนและงานปานกลาง (5,5) middle-of-the-road management ผู้บริหารมีความสนใจทั้งงานและบุคลากรในระดับปานกลาง ใช้แนวทางประนีประนอมและไม่เข้มงวดมากนัก

แบบ 5 มุ่งทั้งคนและงานสูงสุด (9,9) team management ผู้นำมุ่งสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และสัมพันธ์กันดี ถือเป็นรูปแบบอุดมคติของการบริหาร

สรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีของ Blake and Mouton (1964) และ Blake and McCanse (1991) ในการบริหารแบบทีม (team management) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลสูงสุด แม้ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบหลักในการบริหาร (dominant grid style) แต่สามารถมีรูปแบบรอง (backup style) 3-4 รูปแบบ เพื่อใช้ปรับตามสถานการณ์เมื่อรูปแบบหลักไม่ได้ผล

5) การบริหารโดยยึดตามวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งให้ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายชัดเจนสำหรับงานและผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ แนวทางนี้เน้นการสื่อสาร การประเมินผล และความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบ

Drucker (1954: 126) กล่าวว่า การบริหารแบบเน้นตามวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งจัดสรรงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนแก่แต่ละบุคคล โดยกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานในลักษณะนี้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยให้วัตถุประสงค์ของบุคคลสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องประสาน

นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (management by objectives) สำคัญได้ 3 ขั้นตอน (EA 414 (S), ม.ป.ป.: 70-73) ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและสร้างวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเหมาะสม

2) การพัฒนาแผนดำเนินการ แผนสามารถจัดทำได้โดยสองวิธี คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันแล้วเสนอแผนต่อผู้บังคับบัญชา

3) การตรวจสอบผลงาน ดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยสามารถตรวจสอบระหว่างการดำเนินงานหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ

การบริหารโดยยึดตามวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นเทคนิคการบริหารที่มุ่งพัฒนาให้เป้าหมายรวมขององค์การสัมฤทธิ์ผล โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก การบริหารลักษณะนี้ช่วยปรับปรุงการสื่อสาร การวางแผน และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้า และพนักงาน ผู้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์จะรับรู้เป้าหมาย ผลลัพธ์ และผลตอบแทน เช่น รางวัล ซึ่งสร้างความมุ่งมั่น ความเป็นอิสระ และความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังเน้นหลักการสำคัญว่า บุคคลจะถูกประเมินตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของงานตนเอง พร้อมยอมรับและเชื่อมั่นในกระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกผู้นำกริดและการบริหารโดยยึดตามวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคสำคัญในการพัฒนาองค์การ ฝึกผู้นำกริดเน้นสร้างความสมดุลระหว่างการมุ่งคนและมุ่งงาน ส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากร ส่วน MBO มุ่งให้ผู้บริหารและพนักงานร่วมกำหนดเป้าหมายชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสาร และความร่วมมือ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีระบบและมีประสิทธิผล

6) วงจรคุณภาพ (quality circle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (quality control circle) หมายถึง กิจกรรมที่พนักงานในกลุ่มซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจ ร่วมกันดำเนินการเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ วงจรคุณภาพยังสอดคล้องกับแนวคิดวงจรการควบคุมคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง (deming circle) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ส่ง W. Edwards Deming ไปสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของญี่ปุ่น โดยเผยแพร่แนวคิดด้านการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (statistical quality control) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการผลิตและการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบ (เปรี๊ยะ กิจรัตน์ภร, 2537: 203)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แนวทางการวิจัยผู้บริโภคและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องได้รับการพัฒนาเป็นวิธีการที่ทันสมัย แม้ว่าประเทศสหรัฐอเมริกาจะไม่ให้ความสำคัญเนื่องจากมองว่าเป็นแนวทางที่เกิดขึ้นในช่วงสงครามและไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่กำลังขยายตัว หลังสงคราม แต่ประเทศญี่ปุ่นให้ความสนใจอย่างมากและถือเป็นเครื่องมือในการสร้างประเทศใหม่ ญี่ปุ่นได้นำแนวคิดเช่น deming cycle หรือที่รู้จักในชื่อวงล้อ pdca (plan-do-check-act) มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ต่อมาได้มีการพัฒนาแผนผังก้างปลา หรือแผนภาพกระดูกปลา (fishbone diagram) โดย Kaoru Ishikawa ซึ่งเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เพื่อระบุสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในเหตุการณ์เฉพาะเจาะจง การนำหลักการควบคุมคุณภาพจากตะวันตกเข้ามาเผยแพร่ในญี่ปุ่น จึงก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นควบคู่ไปกับการใช้สถิติอย่างเข้มข้น นอกจากนี้ ความขยันและความประณีตของบุคลากรชาวญี่ปุ่นยังช่วยให้การปฏิบัติงานมีความละเอียดและมีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

ณรงค์ ตู๋ทอง (2568) องค์การชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ (quality control) เนื่องจาก qc ช่วยให้องค์กรหรือบริษัทสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การควบคุมคุณภาพสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับวงจร PDCA (plan-do-check-act) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวางแผน (plan) ใช้เครื่องมือ qc เช่น แผนผังก้างปลา (fishbone diagram) แผนผังพาเรโต (pareto chart) และใบตรวจสอบ (check sheet) เพื่อระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง

2) ลงมือปฏิบัติ (do) ใช้เครื่องมือ qc เช่น แผนผังการไหล (flowchart) แผนภูมิควบคุม (control chart) และการทดลองตามการออกแบบ (design of experiments) เพื่อทดลองวิธีแก้ปัญหาและติดตามผลการดำเนินงาน

3) ตรวจสอบ (check) ใช้เครื่องมือ qc เช่น ฮิสโตแกรม (histogram) แผนผังการกระจาย (scatter diagram) และแผนภูมิควบคุม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4) ปรับปรุง (act) หากผลลัพธ์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ให้กลับไปดำเนินการในขั้นตอนวางแผน (plan) เพื่อวางแผนการปรับปรุงใหม่อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ เครื่องมือการควบคุมคุณภาพ (quality control tools) หลายชนิดสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น แผนผังพาเรโต (pareto chart) ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แผนผังเหตุและผลช่วยระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา ฮิสโตแกรม (histogram) แสดงการกระจายตัวของข้อมูล แผนภูมิควบคุมใช้ตรวจสอบความเสถียรของกระบวนการ ขณะที่แผนผังการกระจาย (scatter diagram) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว ใบตรวจสอบ (check sheet) เป็นแบบฟอร์มสำหรับรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ แผนผังการไหล (flowchart) ช่วยให้เห็นลำดับขั้นตอนของกระบวนการ กราฟหลายประเภทสามารถเลือกใช้ตามลักษณะของข้อมูล การแยกประเภทข้อมูล (stratification) ช่วยให้มองเห็นปัญหาและความแตกต่างได้ชัดเจน การออกแบบทดลอง (design of experiments) สนับสนุนการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุน การวิเคราะห์ระบบการวัด (measurement system analysis) ช่วยประเมินความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวัด การวิเคราะห์ความสามารถของกระบวนการ (process capability analysis) ประเมินประสิทธิภาพและระบุโอกาสในการปรับปรุง แผนภูมิควบคุมสำหรับข้อมูลคุณลักษณะใช้ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ FMEA (failure mode and effects analysis) ช่วยระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงของความล้มเหลวในกระบวนการ

HermesDigital Marketing Thailand (2565) กล่าวว่า เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (quality control circle) จะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อ้องค์การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจน ได้แก่ การจัดตั้งและจดทะเบียนกลุ่ม การให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ การสร้างกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการสร้างระบบจูง

ใจและนโยบายสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร กลุ่มสร้างคุณภาพ (qcc) ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) Q = quality คุณภาพครอบคลุมทั้งคุณภาพชีวิต คุณภาพสภาพแวดล้อม และคุณภาพงาน

2) C = control การควบคุม คือ การกำกับให้คุณภาพทั้งสามด้านอยู่ในระดับที่คาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

3) C = circle วงจร หมายถึง กระบวนการ หรือวงจรควบคุมคุณภาพ หลักการดังกล่าวมุ่งให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้สูงสุด โดยอาศัยกระบวนการควบคุมคุณภาพ PDCA Cycle (deming cycle) ซึ่งประกอบด้วย

3.1) plan คือ การจัดเตรียมบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และวิธีปฏิบัติงานพร้อมกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน

3.2) action คือ วิเคราะห์ผล หากพบข้อบกพร่องให้หาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุง

3.3) do คือ ดำเนินงานตามแผนและมาตรฐานที่กำหนด

3.4) check คือ ประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานและบันทึกผลลัพธ์

นอกจากนี้ กลุ่มสร้างคุณภาพ (qcc) ยังสามารถสนับสนุนด้วยเทคนิคเสริม ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเสนอผลงาน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า วงจรคุณภาพ (quality control) เป็นเทคนิคสำคัญในการพัฒนาองค์การผ่านกิจกรรมสอดแทรก (intervention) ที่ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ วงจรคุณภาพ (Quality Control) ได้รับการยอมรับจากองค์การชั้นนำทั่วโลก เนื่องจากสามารถสร้างความต่อเนื่องในการปรับปรุงคุณภาพทั้งในสินค้า บริการ และกระบวนการทำงาน การประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (Quality Control) ร่วมกับวงจร pdca (plan-do-check-act) ช่วยให้้องค์การสามารถวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านประสิทธิผลของงาน คุณภาพของผลผลิต และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ การนำวงจรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน

7) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) หรือการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นแนวทางการบริหารคุณภาพแบบบูรณาการ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) โดย Feigenbaum (1951) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอและเรียกว่า “บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพโดยรวม” หนังสือของเขาในปี ค.ศ. 2494 เรื่อง quality control: principles, practice, and administration รวบรวมแนวคิดและหลักการสำคัญของควบคุมคุณภาพ ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาในประเทศญี่ปุ่นภายใต้ชื่อ company-wide quality control โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น การมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการควบคู่กับการลดต้นทุนช่วยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) ตามมาตรฐาน iso /cd8402-1 หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์การที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์การและสังคม

Mathis & Jackson, (1999: 77) นิยามว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็น กระบวนการจัดการที่ครอบคลุม โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ โปรแกรมการจัดการทั่วทั้งองค์การได้รับความนิยมค่อนข้างสูง ในฐานะที่เป็นความพยายามขององค์การที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพขององค์การ

ชานน ชลวิวัฒนะ และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2565) กล่าวว่า ปัจจัยหรืออิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ซึ่งมักถูกนำมาศึกษาในงานวิจัยหลายฉบับ และพบได้บ่อยจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมาก เกิดจากการประเมินระดับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การของแต่ละบริษัท ส่งผลให้ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership), การจัดการพนักงาน (Employee Management), การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning), การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus), การจัดการผู้ค้าส่งวัตถุดิบ (Supplier Management), การจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Process Management) และข้อมูลสารสนเทศพร้อมการวิเคราะห์ (Information and Analysis)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) หมายถึง แนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของทุกกิจกรรมในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ ถือเป็นกระบวนการแนวคิดคุณภาพเข้าไปในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การฝึกอบรมบุคลากร การสื่อสารภายในองค์การ ไปจนถึงการวัดผล

8) มาตรฐาน ISO 9000 พัฒนาโดยองค์การมาตรฐานสากล (international organization for standardization) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1987 ประกอบด้วยสมาชิกเป็นสถาบันมาตรฐานแห่งชาติจากกว่า 100 ประเทศ มีภารกิจสนับสนุนและพัฒนามาตรฐาน รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ ผลงานสำคัญได้แก่ การกำหนดมาตรฐานสากล (international standard) และมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ มาตรฐาน ISO 9000 นำเสนอกรอบการทำงานที่ครอบคลุม หลักการ แนวปฏิบัติ และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อช่วยองค์กรจัดตั้งและพัฒนาระบบบริหารคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ (บรรจง จันทมาศ, 2539: 7) ดังนี้

1) ในปี พ.ศ. 2534 ประเทศไทยได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9000 เข้ามาใช้ในประเทศ โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้ดำเนินการประกาศใช้ในรูปแบบของ อนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับชาติ เพื่อให้บริษัทผู้ผลิต ผู้ส่งมอบ และผู้ซื้อสามารถนำไปใช้ได้ โดยมีสาระสำคัญ เนื้อหา และรูปแบบสอดคล้องกับอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ขององค์การมาตรฐานสากล (international organization for standardization) อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้ดำเนินกิจกรรมด้านการรับรองมาตรฐานเพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (บรรจวจันทมาศ, 2539: 13) ดังนี้

1.1) รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (product certification) โดยการอนุญาตให้แสดงเครื่องหมายกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

1.2) รองรับขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการ (laboratory accreditation) โดยการดำเนินการรับรองห้องปฏิบัติการ ตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับมาตรฐานของต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ

1.3) รับรองระดับคุณภาพ (quality system certification) โดยการดำเนินการรับรองระบบคุณภาพ ตามอนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับชาติและมีเนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การมาตรฐานระหว่างประเทศที่ใช้มาตรฐาน ISO 9000

2) การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 9000 ใช้ ISO 9001 เป็นมาตรฐานหลักสำหรับการรับรอง องค์กรที่ผ่านการรับรองจะได้รับการยอมรับว่าปฏิบัติตามข้อกำหนดของ ISO 9001 กระบวนการรับรองมักใช้เวลามากกว่าหนึ่งปีและต้องจัดเตรียมเอกสารจำนวนมากเพื่อแสดงความสอดคล้องกับมาตรฐาน กลุ่มมาตรฐาน ISO 9000 ประกอบด้วย

2.1) ISO 9001: 2015 ระบบการจัดการคุณภาพ ข้อกำหนดต่าง ๆ

2.2) ISO 9000: 2015 ระบบการจัดการคุณภาพ พื้นฐาน และคำศัพท์

3.3) ISO 9004: 2009 ระบบการจัดการคุณภาพ การบริหารเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

3.4) ISO 19011: 2011 แนวทางการตรวจสอบระบบการจัดการ

3) ISO 9000 ไม่ใช่เพียงข้อกำหนดเชิงระบบราชการ แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานนี้สะท้อนความมุ่งมั่นขององค์กรต่อการประกันคุณภาพ ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ได้

4) จุดเด่นสำคัญของ ISO 9000 คือการยอมรับในระดับสากล มาตรฐานเหล่านี้ถูกนำไปใช้ในหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งการผลิต สุขภาพ การศึกษา และภาคบริการ ทำให้ ISO 9000 เป็นภาษากลางด้านการจัดการคุณภาพที่สามารถใช้ข้ามพรมแดน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

Know How (2023) กล่าวว่า ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ISO 9000 ยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานรุ่นล่าสุดเน้นการบริหารความเสี่ยง ความสอดคล้อง

เชิงกลยุทธ์ และความยั่งยืนทำให้ ISO 9000 ยังคงเป็นเครื่องมือสำคัญและทันสมัยสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการคุณภาพ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า จากนิยามดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ามาตรฐาน ISO 9000 เป็นที่ยอมรับและได้รับการรับรองในระดับสากล ใช้เป็นแนวทางอ้างอิงสำหรับองค์กร ไม่เพียงแต่เป็นมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ (organization development intervention) โดยช่วยปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลไกสำคัญในการนำไปใช้ ได้แก่ การบูรณาการหลักการพัฒนาองค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ กระบวนการปฏิบัติที่มุ่งปรับโครงสร้างและติดตามผลผ่านตัวชี้วัดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านวงจร PDCA และการเผชิญกับความท้าทายในการนำไปใช้ เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

9) การปรับโครงสร้างองค์การ (restructuring) เกิดขึ้นเมื่อโครงสร้างเดิมไม่เหมาะสมและประสิทธิภาพการทำงานต่ำ องค์การจำเป็นต้องตรวจสอบและปรับโครงสร้างให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการลดขนาดองค์การ (downsizing) หรือการปรับขนาดและโครงสร้างให้เหมาะสม (rightsizing) โดยการดำเนินงานต้องพิจารณาตัวแปรทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขององค์การอย่างรอบคอบ

Keng-Sheng (2011: 96-109) กล่าวว่า การปรับโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรเชิงกายภาพใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกให้งานเจริญเติบโต

Keidel (1994) กล่าวว่า การปรับโครงสร้างจะทำให้เกิดการลดลงของปัจจัยเหล่านี้อย่างน้อยหนึ่งปัจจัย ได้แก่ ขนาดโดยรวมขององค์การในแง่ของจำนวนพนักงาน จำนวนหน่วยงานภายในองค์การ ขนาดของหน่วยงานภายในองค์การ จำนวนของระดับลำดับชั้นภายในองค์การ หรือลดพร้อมกันได้ทั้ง 4 ปัจจัย

LHH Thailand (2023) กล่าวว่า ไม่มีองค์การใดที่ปรับโครงสร้างเพียงครั้งเดียวโดยไม่เปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างเกิดขึ้นตามความจำเป็น เช่น การขยายธุรกิจ การเพิ่มหรือลดผลิตภัณฑ์และบริการ การลดกำลังคนจากความต้องการที่ลดลง หรือการแข่งขันทางตลาด ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจำเป็น ได้แก่ การแข่งขันและเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์การ การริเริ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ปัจจัยภายนอกที่เร่งให้้องค์การปรับตัว และการควรรวมกิจการเพื่อลดความซ้ำซ้อน การปรับโครงสร้างควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการเป็นระบบ ลดความเสียหายให้น้อยที่สุด สนับสนุนให้พนักงานปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และหากขาดความเชี่ยวชาญ ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนเพื่อให้การปรับโครงสร้างสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว

ฐนิตา ภูบดีพงศ์ (2565) กล่าวว่า การวางแผนปรับโครงสร้างภายในกลุ่มบริษัทถือเป็นแนวทางสำคัญในการเตรียมความพร้อมขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงและโอกาสทางธุรกิจในอนาคต รวมทั้งเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในของกลุ่มบริษัท แนวทางเบื้องต้นใน

การวางแผนปรับโครงสร้างประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปรับโครงสร้างอย่างชัดเจน การตรวจสอบโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทในกลุ่ม และการประเมินสถานะทางการเงินรวมถึงภาวะภาษีของแต่ละบริษัทภายในกลุ่ม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์การ การปรับโครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดกลุ่มและประสานทรัพยากร กิจกรรม หน้าที่ และสายงาน รวมทั้งรูปแบบการบริหารงานใหม่ ทั้งการปรับขนาดหน่วยงานหรือองค์การโดยรวมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมาย เพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ลดต้นทุน และประเมินสถานะทางการเงิน ผู้ถือหุ้น และภาวะภาษีขององค์การ ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวม การปรับโครงสร้างองค์การจึงเป็นเทคนิคในการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ขององค์การ ตั้งแต่โครงสร้าง ตำแหน่ง ความสัมพันธ์ในงาน พฤติกรรมการทำงาน เทคโนโลยี รูปแบบกระบวนการทำงาน และระบบงานที่ไม่เหมาะสม เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาและปรับตัวได้ตามความต้องการ

10) การรี้อปรับระบบ (reengineering) เป็นเทคนิคการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์การในลักษณะ “ถอนรากถอนโคน” โดยมุ่งจัดโครงสร้างงานตามกระบวนการหลัก (core process) เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การรี้อปรับระบบมักอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงาน เทคนิคดังกล่าวได้รับความสนใจและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี ค.ศ. 1987 โดยเริ่มมีการใช้มากขึ้นในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากสามารถช่วยแก้ไขปัญหาความล่าช้า การทำงานซ้ำซ้อน และความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่ อีกทั้งยังส่งผลให้้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุน

Hammer and Champy (1993 อ้างถึงใน Khun Robert, 2561) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า reengineering หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยเป็นกระบวนการทบทวนและออกแบบแนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการและกระบวนการธุรกิจใหม่ทั้งหมด ซึ่งแตกต่างจากแนวการบริหารจัดการเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงขนานใหญ่ในด้านผลงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่าย คุณภาพของสินค้าและบริการ การให้บริการ และความรวดเร็ว แนวคิดพื้นฐานของ reengineering มุ่งค้นหาแนวทางใหม่ที่ทำให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยพิจารณาว่า้องค์การต้องดำเนินการอะไร (must do) และจะดำเนินการอย่างไร (how to do) โดยไม่ยึดติดกับสภาพปัจจุบันแต่เน้นสิ่งที่ควรเป็น การปรับรี้อระบบ หมายถึง การรี้อและปรับโครงสร้างองค์การเพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในสี่ด้าน ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพของผลผลิต การให้บริการ และความรวดเร็ว โดยกระบวนการดำเนินงานประกอบด้วยสี่ขั้นตอนหลัก คือ การคิดใหม่ (rethink) การออกแบบใหม่ (redesign) การจัดเครื่องมือใหม่ (retool) และการจัดการอบรมใหม่ (retrain)

จาร์ส มุงเผ่ากลาง (2566) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่ถูกต้องและเป็นทางการของการปรับรี้อระบบว่า “reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business

process to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measure of performance, such as cost, quality, service, and speed” หมายถึง การปรับกระบวนการใหม่ (reengineering) เป็นการทบทวนหลักการพื้นฐานและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่อย่างถอนรากถอนโคน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด โดยใช้ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพที่ทันสมัย เช่น ต้นทุน คุณภาพ การให้บริการ และความรวดเร็ว

Hammer and Champy, (1993) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการรีเอ็นจิเนียริงทางธุรกิจคือ การหยุดยั้งการคิดแบบต่อเนื่องตามวิธีปฏิบัติเดิม และทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบกฎเกณฑ์และสมมติฐานพื้นฐานที่ล้าสมัย แต่ยังคงถูกนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รีเอ็นจิเนียริงหมายถึง การเริ่มต้นใหม่จากศูนย์ ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การปรับระบบหรือรีเอ็นจิเนียริงจึงต้องดำเนินการด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างสูง มิฉะนั้นควรเลือกที่จะไม่ดำเนินการ ข้อควรระวังและข้อผิดพลาดในการทำรีเอ็นจิเนียริง ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพเพียงเล็กน้อยไม่ถือว่าเป็นรีเอ็นจิเนียริง การรีเอ็นจิเนียริงสามารถทำได้เฉพาะกระบวนการ ไม่ใช่เฉพาะฝ่าย การมุ่งเน้นหลักของการรีเอ็นจิเนียริง คือ การสร้างกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานใหม่ จึงไม่ควรใช้เวลาวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบันนานเกินไป จำเป็นต้องมีหรือสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับเพื่อสนับสนุนการรีเอ็นจิเนียริงตั้งแต่เริ่มต้น ผู้บริหารควรสร้างความรู้สึกให้พนักงานตระหนักว่าความคิดสร้างสรรค์และความแปลกใหม่เป็นสิ่งที่ต้องการต้องการ และควรกำหนดระยะเวลาการดำเนินการให้อยู่ในช่วงประมาณหกถึงเก้าเดือน และไม่ควรเกินหนึ่งปี

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การปรับระบบ (reengineering) หมายถึง กระบวนการทบทวนและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ทั้งหมดอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกและเกิดประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการลดต้นทุน การยกระดับคุณภาพ การปรับปรุงบริการ และการเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน การปรับระบบไม่ใช่เพียงการปรับแก้ไขเล็กน้อย แต่เป็นการออกแบบกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบัน ประโยชน์หลักของการปรับระบบต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การเสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร การลดต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้า การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการและการสร้างความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับพนักงานตามบทบาทหน้าที่ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม

11) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (team learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

Argyris (1978: 74) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีความสำคัญต่อการพัฒนาและปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้ใน

องค์การสามารถจำแนกออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ single loop learning (first-order/ corrective learning) การเรียนรู้ประเภทนี้มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงหรือแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง และการเรียนรู้ในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ปรับปรุงการปฏิบัติงานเท่านั้น double loop learning (second-order/ generative learning) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังตั้งคำถามต่อสมมติฐานและกรอบแนวคิดพื้นฐานขององค์การ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

Sange (2006: 98 อ้างถึงใน วันชนก อัจปรู, 2564: 20) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การหรือสถานที่ที่บุคคลทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพและเพิ่มความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการสร้างสรรคผลงานใหม่และหลากหลาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสร้างแรงบันดาลใจและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเน้นความสำเร็จทั้งของบุคคลและทีมงาน โดยองค์การทำหน้าที่เป็นแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้

Chalita.min (2021) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย

Sange (2006: 23-27 อ้างถึงใน วันชนก อัจปรู, 2564: 33-47) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่หลักการพื้นฐานการสร้างวินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง หรือเรียกว่า “the fifth discipline” เพื่อจะก่อให้เกิดผลจริงจางในทางปฏิบัติขององค์การเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือที่เรียกวินัย (discipline) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1) การรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่บุคคลสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ละบุคคลมีพันธกิจในการพัฒนาตนเอง (personal mastery) โดยมุ่งเรียนรู้ทักษะและความสามารถใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ (self-develop, professional excellence)

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกันภายในองค์การ (shared vision) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถแสดงวิสัยทัศน์ ความคิด และความคาดหวังของตนออกมา พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion and debate) เพื่อก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับการพัฒนาองค์การ

3) แบบแผนความคิด หมายถึง รูปแบบความคิดและความตระหนักร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (mental model) ซึ่งสะท้อนความปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วม (collective aspiration) บุคลากรตระหนักถึงสภาพปัจจุบันและพร้อมที่จะตรวจสอบ ท้าทาย และปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ในลักษณะทีมที่บุคลากรทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (team learning) บทบาทของทีมงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในองค์การสมัยใหม่ การเรียนรู้เป็นทีมเน้น การเสวนา (dialogue) มากกว่าการอภิปราย

(discussion) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม แลกเปลี่ยนมุมมอง และพัฒนากระบวนการที่ใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

5) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การพัฒนาแบบแผนทางความคิดเชิงระบบ (system thinking) โดยเน้นความเข้าใจความสัมพันธ์และความซับซ้อนขององค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก การคิดเชิงระบบช่วยให้บุคลากรมองเห็นสาเหตุและผลลัพธ์ของพฤติกรรมต่าง ๆ ฝึกการคิดแบบองค์รวม (holistic) และสามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง

รัตติกาล โสวะภาส และคณะ (2563: 238) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง ซึ่งประกอบด้วยหลายมิติ ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และระบบการบริหารจัดการองค์การที่มีคุณภาพ สำหรับแนวทางการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงในศตวรรษที่ 21 สามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ผู้นำขององค์การต้องมีประสิทธิภาพและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง การบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการปฏิบัติการเชิงรุก การทำงานร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การดำเนินงานในลักษณะเชิงระบบ การสร้างความยืดหยุ่นสูงในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ยึดหลักการพื้นฐานในการสร้างวินัยห้าประการ ได้แก่ การรอบรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ แนวคิดนี้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การมีผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและทีมงานอย่างต่อเนื่อง องค์การที่ดำเนินการตามแนวคิดนี้จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

12) องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organizations) หมายถึง องค์การที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์การเหล่านี้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการ และการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Waal (2007: 180) จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การสมรรถนะสูงหมายถึง องค์การที่สามารถสร้างความสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเหนือกว่าองค์การอื่น ๆ พร้อมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างรวดเร็ว องค์การประเภทนี้เน้นการดำเนินงานในระยะยาวโดยบูรณาการโครงสร้างการจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การเสมือนเป็นสินทรัพย์สำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า ในประเทศไทย แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (high performance organization) ได้รับความสนใจอย่างชัดเจน โดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การสมรรถนะสูงและถือเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ในช่วงเริ่มต้น บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานผ่านกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) กล่าวว่า โดยทั่วไปว่าเป้าหมายของผู้บริหารในทุก ๆ องค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนต่าง มุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (high performance organization) เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003 อ้างถึงใน รัตติกาล โสวะภาส และคณะ (2563: 234-235) กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงหรือมีศักยภาพการทำงานสูง (high performance organization) หมายถึง องค์การที่ถูกออกแบบเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อองค์การ การพัฒนาขององค์การประเภทนี้ครอบคลุมด้านสติปัญญา กระบวนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นความสามารถในการปรับตัว ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจของบุคลากร พร้อมกันนี้ยังให้ความสำคัญกับการสอนงาน การประสานงาน การสร้างทีม และการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การที่เน้นการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างนวัตกรรม มีหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การรอบรู้แห่งตน วิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้แบ่งเป็นการปรับปรุงการทำงานตามเป้าหมาย (single loop learning) และการตั้งคำถามต่อสมมติฐานพื้นฐานเพื่อสร้างนวัตกรรม (double loop learning) ส่วนองค์การที่มีสมรรถนะสูง (high performance organization) เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลลัพธ์ยอดเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และบริหารทรัพยากรบุคคลให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

8.5 การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การตามกลุ่มเป้าหมาย

ในบริบทของการพัฒนาองค์การ (organizational development) ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เครื่องมือที่เรียกว่า “การสอดแทรกหรือการแทรกแซง” (Interventions) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสนับสนุนการเติบโต เพิ่มประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถระบุประเภทของการแทรกแซงที่เหมาะสมกับองค์การหรือสถานการณ์เฉพาะ การจำแนกการแทรกแซงตามกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นแนวทางสำคัญในการปรับใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

French and Bell, (1990: 113) กล่าวว่า เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ หมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Thomas and Christopher, (2015 อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ, 2562: 13) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและวางแผนไว้มาใช้กับองค์การ โดยเน้นเทคนิคเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การสอดแทรก และการบำรุงรักษา ขั้นตอนการสอดแทรกถือเป็นกระบวนการหลักในการพัฒนาองค์การ โดยเริ่มจากการระบุปัญหา ความต้องการ และการวิเคราะห์ความจำเป็น ผ่านการสำรวจ สังเกต สัมภาษณ์ ออกแบบสอบถาม และประชุมร่วมกับที่ปรึกษา จากนั้นจึงวางแผนและเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกที่เหมาะสม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคลากรและที่ปรึกษา หลังการสอดแทรก อาจมีการติดตามผลและประชุมเพื่อรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงไว้ การใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์การสามารถจำแนกตามลักษณะการมุ่งเน้นสำคัญได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นเน้นบุคคลและทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ผ่านกระบวนการสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เครื่องมือในกลุ่มนี้ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนา การให้คำปรึกษา การสร้างทีมงาน การสอนงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ และระบบพี่เลี้ยง

2) เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นเน้นระบบ การบริหารจัดการ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ โดยมุ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน วิธีการบริหาร และโครงสร้างองค์การ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความเหมาะสมต่อบริบทขององค์การ เครื่องมือในกลุ่มนี้ได้แก่ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับวัฒนธรรมองค์การ การนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ การบริหารโครงการ และการจัดการคุณภาพ

Altman (2000) กล่าวว่า คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ลักษณะของงานที่มีความท้าทายและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน ลักษณะของบทบาทที่ชัดเจนและปราศจากความขัดแย้ง ลักษณะขององค์การที่มีคุณภาพและเอกลักษณ์เฉพาะ รวมถึงนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและสนับสนุนการเติบโต ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำให้ความช่วยเหลือ และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และลักษณะของกลุ่มงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และการพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง ทั้งนี้ การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การสามารถดำเนินการได้ผ่านเครื่องมือสอดแทรก เช่น การคิดใหม่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การจัดการความหลากหลายและความขัดแย้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การบริหารคนเก่ง การจัดการเวลา การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ

CSR.Education (2024) กล่าวว่า การแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ (organization development interventions) สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทตามกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ การแทรกแซงที่อิงข้อมูล (information-based interventions) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย บทบาท การสื่อสาร และผลลัพธ์ขององค์การ การแทรกแซงที่อิงผลลัพธ์ (consequences-based interventions) โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดรางวัล การวัดผล และการบังคับใช้อย่างเหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และการแทรกแซงที่อิงการออกแบบ (design-based interventions) ซึ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงสร้างการบริหาร และการพัฒนาศักยภาพขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ สามารถแบ่งได้ 5 กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง GM 422, ม.ป.ป.: 70-72) ดังนี้

1) การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในองค์การ ประเภทเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ควรได้แก่ การวางแผนชีวิตและอาชีพ เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท การสอนแนะและให้คำปรึกษา การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การให้การศึกษาและอบรมเพื่อเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน และกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาด้วยกริดขั้นที่ 1 การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคล เป็นต้น

2) การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของกลุ่มย่อย 2-3 คน ประเภทเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ควรได้แก่ การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การยุติข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่สาม เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม การวิเคราะห์พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการรับรู้ตนเอง และการรับผิดชอบต่อการเลือก การสนทนา และการกระทำของตนเอง

3) การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานและกลุ่ม ประเภทเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ควรได้แก่ การสร้างทีมงาน (ทีมปฏิบัติงาน และมุ่งกระบวนการ) การพัฒนาด้วยกริด ขั้นที่ 2 การจัดฝึกอบรมแบบ t-group สำหรับกลุ่มครอบครัว การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ การใช้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทในองค์การ การสร้างทีมงานของทีมใหม่ การให้การศึกษาอบรมในเรื่อง (การตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม) การทำงานให้มีเป้าหมาย การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ ระบุเทคนิคสังคมและโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพของงาน กลุ่มพัฒนาคุณภาพ และการวิเคราะห์สนามกำลัง เป็นต้น

4) การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ประเภทเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ควรได้แก่ การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การยุติข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่สาม เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม การวิเคราะห์

พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการรับรู้ตนเอง และการรับผิดชอบต่อการเลือก การสนทนา และการกระทำของตนเอง

5) การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กร ประเภท เครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ควรได้แก่ กิจกรรมด้านปรับปรุงโครงสร้างและวิทยาการ และระบบเทคนิค และสังคม การประชุมแบบเผชิญหน้า การวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้วยกริด ชั้นที่ 4, 5 และ 6 การสร้างข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ และการบริหารระบบที่ 1-4

สรุป แนวคิดการเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องพิจารณาตาม กลุ่มเป้าหมายและปัญหาที่แท้จริงขององค์กร โดยต้องวิเคราะห์ว่าเป้าหมายการพัฒนาอยู่ในระดับ บุคคล กลุ่ม ทีม หรือทั้งองค์กร และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดประสิทธิผล สูงสุด จึงขอแสดงผลตามตารางที่ 8.1

กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	ลักษณะสำคัญ และเป้าหมาย
ระดับบุคคล	Coaching Counseling Individual Feedback	เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่ทัศนคติ และทักษะ อาทิ การโค้ช การให้ คำปรึกษา และการตั้งเป้าหมายส่วนตัว
ระดับกลุ่ม/ ทีม	Team Building Group Training Conflict Resolution	เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการ สื่อสารในทีม อาทิ การสร้างทีมเพื่อ ความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม การฝึกอบรม กลุ่มเพื่อพัฒนาทีมงาน และการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง
ระดับองค์กร	Organization Restructuring Culture Organization Knowledge Management Strategic Planning	เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและ ยั่งยืน อาทิ ปรับโครงสร้างองค์กร การ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การจัดการ ความรู้ และการวางแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 8.1 การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม

ที่มา ปรับปรุงจาก Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (French & Bell, 1990) และ Organization Development & Change (Cummings & Worley, 2015)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร (organization development) สามารถ ดำเนินการได้หลายวิธี โดยเครื่องมือที่ใช้ในการแทรกแซงเพื่อการพัฒนา มักจำแนกตามระดับของ กลุ่มเป้าหมายเป็นสามระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ ทีม และระดับองค์กร ในระดับบุคคล เครื่องมือที่นำมาใช้ ได้แก่ การโค้ช การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อ พัฒนาทัศนคติ พฤติกรรม และทักษะเฉพาะบุคคล ส่วนในระดับกลุ่มหรือทีม มุ่งเน้นการส่งเสริมความ ร่วมมือและการสื่อสารภายในทีม เช่น การสร้างทีม การฝึกอบรมกลุ่ม และการแก้ไขความขัดแย้งเพื่อ

เสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ในระดับองค์กร เครื่องมือจะเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขัน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหา ควบคู่กับความเข้าใจในเรื่องบุคคล กลุ่มคน พฤติกรรมศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีและการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

สรุป

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับเทคนิคในการพัฒนาองค์กร ได้ว่า การพัฒนาองค์กร (organization development) เริ่มต้นขึ้นอย่างจริงจังตั้งแต่ช่วงกลางศตวรรษที่ 20 และได้รับการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรหลากหลายประเภท ส่งผลให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กร (organization development intervention) จึงถูกพัฒนาขึ้นในฐานะเครื่องมือหรือกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อบุคคล กลุ่มงาน และองค์กรในภาพรวม

ประเภทของการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (od intervention types) สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ การแทรกแซงเชิงกระบวนการมนุษย์ (human process interventions) การแทรกแซงด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี (technostructural interventions) การแทรกแซงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management interventions) และการแทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (strategic interventions) การเลือกใช้กลยุทธ์และเทคนิคการแทรกแซงจึงต้องพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละระดับ และเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติของทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม และรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิผลและยั่งยืน

ตัวอย่างเทคนิคการพัฒนาองค์กร (organization development techniques) ที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมสอดแทรกมีหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมกลุ่ม (sensitivity training) การสร้างทีม (team building) การให้คำปรึกษา (consultation) การฝึกผู้นำกริด (managerial grid training) การบริหารโดยยึดตามวัตถุประสงค์ (management by objectives) วงจรคุณภาพ (quality circle) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) มาตรฐานไอโซ 9000 (iso 9000) การปรับโครงสร้างองค์กร (restructuring) การรื้อปรับระบบ (reengineering) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การเลือกใช้เครื่องมือเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับระดับเป้าหมายที่องค์กรต้องการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคล (individual level) กลุ่มหรือทีม (group/ team level) หรือทั้งองค์กร (organizational level) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและสร้างความยั่งยืนต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

แบบฝึกหัด

1. เทคนิคการพัฒนางานองค์กร (organization development technique) เพื่อให้องค์การปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเครื่องมือสอดแทรก (organization development intervention tools) หมายถึงอะไร
2. เครื่องมือสอดแทรก (organization development intervention tools) ครอบคลุมกิจกรรมในระดับใดบ้าง
3. การแทรกแซง (organization development intervention) แบ่งเป็นกี่ประเภท แต่ละประเภทใช้เทคนิคหรือกิจกรรมแบบใดบ้าง (อธิบายพอสังเขป)
4. เทคนิคการพัฒนางานองค์กร (organization development techniques) ในกิจกรรมสอดแทรกมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. หากนักศึกษาเลือกเทคนิคการพัฒนางานองค์กร (od techniques) ที่นำมาใช้ได้จริง ควรเลือก 5 เทคนิคใด พร้อมให้เหตุผลประกอบ
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หมายถึงอะไร และวินัย 5 ประการ “the fifth discipline” ประกอบด้วยวินัยใดบ้าง
7. การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรก (od intervention tools) เพื่อพัฒนารายบุคคล (individual) และกลุ่ม/ ทีม (group/ team) ควรเลือกอย่างไร จงอธิบายและยกตัวอย่าง
8. จงเปรียบเทียบความแตกต่างของเทคนิคการพัฒนางานองค์กร ได้แก่ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (high performance organization)

เอกสารอ้างอิง

- จำรัส มุ่งเผือกกลาง. (2566). การรีปรับระบบ (Reengineering Process). GoToKnow. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/715325> (2566, 30 กรกฎาคม).
- ชานน ชลวัฒน์ และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัทผลิตภัณฑ์ในประเทศไทย. *Burapha Journal of Business Management*. 11(2). 18-41.
- ฐนิตา ภูดีพงศ์ (2565). ปรับโครงสร้างภายในกลุ่มบริษัทเพื่อจัดการภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ. *The Standard*. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://thestandard.co/company-restructuring-tax/> (2568, 30 กรกฎาคม).
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท.

- ณรงค์ ตู๋ทอง (2568). 14 เครื่องมือคุณภาพ: ฤกษ์แจสำคัญสู่การแก้ปัญหา. HiPO. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://hipotraining.co.th/รายละเอียดสินค้า-351997-14-เครื่องมือคุณภาพ-ฤกษ์แจสำคัญสู่การแก้ปัญหา.html> (2568, 30 กรกฎาคม).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. **วารสารการจัดการภาครัฐ และเอกชน**. 15(2). 11-31.
- บรรจง จันทมาศ. (2539). **ระบบบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2537). **การบริหารอุตสาหกรรมระบบและกระบวนการผลิต**. กรุงเทพฯ: คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.
- ภาคภูมิ ฤกษ์แจ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. 27(1). 33-46. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63853 (2566, 31 กรกฎาคม).
- รัตติกาล ไสวะภาส อโณทัย ดวงดารา รพรัชชย์ อุทยานรักษ์ ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**. 10(2). 229-239.
- วันชนก อาจปฐ. (2564). **แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/4151> (2566, 31 กรกฎาคม).
- ศิณีย์ สัจจรัศมี. (2545). ประสิทธิภาพการจัดการยุคใหม่. **นิตยสารการทำเรือแห่งประเทศไทย** 46(437). 12.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ. **วารสารเกษมบัณฑิต**. 20(1). 64-77. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://share.google/hkPbM0F1LsOGjp9nm> (2566, 31 กรกฎาคม).
- Altman, R. (2000). Forecasting Your Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology**. 62-65.
- Argyris, C. (1982). **Reasoning, learning and action**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bernardin, H. J. and Russell, J. E. A. (2013). **Human Resource Management: An Experiential Approach** (6th ed.). New York: McGraw-Hil.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). **The Managerial Grid: The key to Leadership Excellence**. TX: Gulf Publishing.
- Blake and McCanse. (1991). **The managerial Grid**. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., Benn, K. D. (1964). **T Group theory and laboratory**

- Method.** New York: John Wiley.
- Chalita.min. (2021/02/18). องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO). KM งานจัดการความรู้. (Online), Retrieved From:
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1920/>
 (2023, August 01).
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). **Organization development and change.** (9th ed.). Manson OH: South-Western Cengage Learning.
- Cosentino, J. (2024, February 27). **20 OD interventions every HR practitioner should know.** AIHR. <https://www.aihr.com/blog/od-interventions/>
 (2025, August 01).
- Dale S. Beach. (1980). **Personnel: The Management of People at Work.** New York: Macmillan Publishing Co.
- De Waal, A. A. (2007). The Characteristics of High-Performance Organization. **Business Strategy Series.** 8(3). 179-185. Emerald Group Publishing Limited.
- Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management.** New York: Harper & Bros.
- Edgar H. Schien. (1988). **Process Consultation: Its Role in Organization Development.** MA: Addison-Wesley Publishing.
- Ekkasit Sanamthong and Khahan Na-Nan. (2018). The Contexts Influencing on the Training for Human Resource Development. **MUT Journal of Business Administration.** 15(1), 1-20. (In Thai).
- Ekkasit Sanamthong. (2019). **Human Resource Management and Development.** Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai).
- Feigenbaum, A. (1951). **Quality Control: Principles, Practice and Administration.** Pennsylvania Plaza, New York: McGraw Hill Book Company Inc.
- French, W. L, Bell, Jr. C. H., and Zawacki, R. A. (2005). **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change** (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, W. L. and Hollmann, R. W. (1975). Management by Objectives: The Team Approach. **California Management Review.** 17(3).
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution.** New York: Harper Collins.
- HermesDigital Marketing Thailand. (2565). **การควบคุมคุณภาพด้วยกลุ่ม QCC.** TopProfessional Development. (Online), Retrieved From: <https://www.hrodthai.com/single-post/การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่ม-qcc> (2023, August 01).
- Keidel, R. (1994). Rethinking organizational design. **The Academy of Management Executive.** 8(4).

- Keng-Sheng, T. (2011). Research on the influence of organizational culture and organizational restructuring on organizational performance: Taking old folks nursing organization in Taiwan as an example. **Journal of Human Resource & Adult Learning**. 7(2). 96-109.
- Know How. (2023). ISO 9000 Overview. LinkedIn. (Online), Retrieved From: <https://www.linkedin.com/pulse/iso-9000-overview-know-how-plus/> (2023, August 02).
- Khun Robert. (2018). (Reengineering) ความหมายของการปรับรื้อระบบ. (Online), Retrieved From: <https://khunrobert19.blogspot.com/2018/03/reengineering.html> (2023, August 02).
- Laohanan, S. (2007). **Organization Development (การพัฒนาองค์กร)**. (5th ed.). Bangkok: Wirat Education.
- LHH Thailand. (2023). การปรับโครงสร้างขององค์กร. LHH. (Online), Retrieved From: <https://www.lhh.co.th/organization-restructuring/> (2023, August 02).
- Mathis and Jackson. (1999). **Human Resource Management: Essential perspectives**. Ohio: South-Western College Pub.
- OHSE. (2025). **Organizational development interventions**. Retrieved from <https://ohse.ca/organizational-development-interventions/> (2025, August 02).
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**. London: Century Business Press.
- Smart. (2024). Organization development (OD) interventions: Types and examples. Surf Office. Retrieved from: <https://www.surfoffice.com/blog/od-interventions-types/> (2025, August 28).
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley. (2015). **Organization Development & Change** (10th ed.). USA: Cengage.
- Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1990). **Organization Development Behavioral Science Intervention for Organization Improvement** (4th ed.). New Jersey: Prentice – Hall. Inc.
- Wrike Team. (2024, February 29). **What is organizational development? (Goals, process, and guide) Wrike**. Retrieved from: <https://www.wrike.com/blog/organizational-development-interventions/> (2025, August 02).

บทที่ 9

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญอย่างน้อยสามขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการดำเนินงาน การวางแผนดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดแนวทางและกรอบการปฏิบัติงาน โดยรวมถึงการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนการออกแบบวิธีการและรายละเอียดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนเป็นการนำแผนที่วางไว้ไปดำเนินการจริง เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สุดท้าย การประเมินผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกระบวนการนี้มีความสำคัญเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กร เพราะช่วยให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

9.1 ความหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

9.1.1 ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (organization development evaluation) ในทางการบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการพิจารณาอย่างมีระบบ และมีเหตุผลถึงความเกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรือ การประเมินผล หมายถึง การวัดค่า หรือการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคุณค่าผลการปฏิบัติงาน

Rossi and Freeman, (1993: 103) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Assistant in decision-making) โดยมุ่งให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน การประเมินจึงไม่จำกัดเฉพาะการประเมินบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการประเมินโครงการ ทรัพยากร และมาตรการหรือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

Beckhard and Harris, (1977) กล่าวว่า ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร คือ การวางแผนรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรสามารถวัดผลกระทบ และ/หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กรนั้น ว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550: 207) ได้เสนอไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนาองค์กร คือ การตรวจสอบดูว่าโครงการหรือแผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ ดังนั้น อันดับแรกของการประเมินผล คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล แล้วตัดสินใจว่าเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่

เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ (2562: 7-9) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์กร ถือเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ ทีมงาน

พัฒนาองค์การ การวินิจฉัยองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และวางแผน การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ และการประเมินการพัฒนางานองค์การ ซึ่งการประเมินการพัฒนางานองค์การ (organization development evaluation) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนางานองค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดังนั้น การใช้วิธีการใหม่ ๆ เทคนิคใหม่ ๆ นั้น ทีมงานพัฒนาองค์การจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนางานองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนางานองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนางานองค์การ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและวัดผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใด รวมถึงการหาข้อมูล เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การประเมินสามารถเน้นไปที่สองประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความพอใจ และความก้าวหน้า ซึ่งสะท้อนถึงการบรรลุผลลัพธ์ของการพัฒนางานองค์การว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

9.1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ

ประการแรกของการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถตัดสินได้ว่าผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ โดยมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ รวมถึงการค้นหาแนวทางและวิธีการแก้ไข ปัญหา เพื่อให้การพัฒนาบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Beckhard and Harris, (1977) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนางานองค์การ ดังนี้

1) การทบทวนประสิทธิภาพของทั้งระบบ (total-system performance reviews) เพื่อประเมินว่าความพยายามทั้งหมดที่ใช้ในการพัฒนางานองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมถึงพิจารณาว่าเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้มีผลต่อผลลัพธ์หรือไม่ นอกจากนี้ยังครอบคลุมการตรวจสอบทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

2) การติดตามผลกระทบของเทคนิคหรือมาตรการเฉพาะ (monitoring the effects of specific interventions) เพื่อประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของเทคนิค วิธีการ หรือเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนางานองค์การ โดยพิจารณาว่ามีผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการดำเนินงานและการตอบสนองขององค์การมากน้อยเพียงใด เนื่องจากแต่ละองค์การอาจมีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และบริบทขององค์การ

3) การสร้างพลังและแรงจูงใจสู่เป้าหมาย (energy and goal-directed tension) การประเมินยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังงานในการทำงานของ

สมาชิกองค์การ โดยช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดแผนงาน เวลา สถานที่ และวิธีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ อย่างชัดเจน จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์การ

4) การจัดเก็บ ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุง (learning experience) การประเมินช่วยจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์และพิจารณาการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมถึงใช้เป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้สำหรับการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารจัดการขององค์การทั้งระบบ

Malik (2021) กล่าวว่า การประเมินและการติดตามผลในระยะสุดท้ายมีบทบาทสำคัญในการวัดผลกระทบของการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงวางแผน โดยรวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน การติดตามตัวชี้วัดหลัก เช่น ผลผลิต การมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือ อัตราการลาออก และการประเมินภาพรวมของการพัฒนาองค์การ การติดตามอย่างต่อเนื่องช่วยให้การพัฒนาประสบความสำเร็จในระยะยาว และระบุจุดที่ควรปรับปรุงได้ชัดเจน เคล็ดลับสำคัญในการประเมินความสำเร็จคือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาองค์การในรอบต่อไป

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการพัฒนาองค์การถือเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทาง เพื่อการประเมินความสำเร็จและประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายการประเมิน (set assessment goal) เป็นการเริ่มต้นกระบวนการประเมินโดยการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ วางแผนกลไก และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้เพียงใด พร้อมทั้งจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร

2) การทบทวนประสิทธิภาพทั้งระบบ (performance reviews) เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ตรวจสอบประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนา การดำเนินการแทรกแซง และการบรรลุตามแผนงานที่วางไว้ ประเมินความคุ้มค่าและความสอดคล้องต่อความต้องการขององค์การและบุคลากร

3) การติดตามและใช้ข้อมูลย้อนกลับ (monitoring and feedback) เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ประเมินประสิทธิผลของการแทรกแซง ความสำเร็จตามเป้าหมาย ความคุ้มค่า และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

4) การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (transparency and accountability) จัดทำข้อมูลและกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ รวมทั้งรวบรวมความคิดเห็นจากพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลและผลการประเมินจะเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการพัฒนาองค์การในรอบต่อไป

5) การเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม (energy and participation) เป็นสนับสนุนการสร้างพลังร่วมและระบบการทำงานร่วมกันภายในองค์การ ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน

ทำให้เกิดการประสานเป้าหมายร่วมและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน รวมถึงเชื่อมโยงไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในทุกสถานการณ์

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างองค์การ และสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การเปลี่ยนตำแหน่ง (position change) การแข่งขัน (competition) และการให้รางวัลหรือบทลงโทษ (reward/ punish)

9.2 แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การถือเป็นทั้งกระบวนการปกติของการพัฒนาองค์การและการวิจัยประเมินผล ซึ่งหมายถึงการสรุปผลการดำเนินงานของการพัฒนาองค์การ ในส่วนของกระบวนการปกติ การประเมินผลจะถูกบูรณาการเข้ากับแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อการวางแผนและกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

สุวัฒนาชนิ เอียวยา และคณะ (2559: 196-197) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาองค์การครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการทำสัญญา การวินิจฉัยปัญหา การกำหนดแนวทางปรับปรุง ไปจนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เมื่อดำเนินการตามแผน จำเป็นต้องกำหนดวิธีการวัดผลลัพธ์และประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง ในส่วนนี้ถือเป็นการประเมินผลสรุปของการพัฒนาองค์การ สำหรับแนวทางปฏิบัติที่นักวิจัยเสนอแนะ สามารถสรุปได้ 4 ประการ ได้แก่ การร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผนประเมินผล การพัฒนากลยุทธ์การวิจัยให้มีความชัดเจน การออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับตัวแบบการวินิจฉัยและความเป็นจริงขององค์การ และการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเพียงพอต่อวัตถุประสงค์

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2556 อ้างถึงใน รัตติกาล โสวะภาส และคณะ, 2562: 233) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นวินิจฉัยองค์การ ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินและพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา ในขั้นตอนสุดท้าย การประเมินเป็นกระบวนการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากโปรแกรมการพัฒนาองค์การได้ดำเนินไปแล้ว ในทางปฏิบัติ เมื่อแผนการพัฒนาองค์การถูกนำไปปฏิบัติ ย่อมเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ไม่มากก็น้อย ประเด็นสำคัญคือ การดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เหตุใดจึงเกิดความคลาดเคลื่อน และแนวทางการปรับปรุงแผนและวิธีการพัฒนาองค์การควรดำเนินไปอย่างไร นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ขั้นตอนการประเมินจึงมีบทบาทในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับการวางแผนและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์การในอนาคต

Boatman (2021) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน จึงจำเป็นต้องเข้าใจแต่ละขั้นตอนและตระหนักถึงกิจกรรมที่ควรดำเนินในแต่ละช่วง เพื่อให้องค์การสามารถผ่านกระบวนการนี้ไปอย่างประสบความสำเร็จ กระบวนการพัฒนาองค์การจึงสามารถแบ่งออกเป็นห้าขั้นตอน ได้แก่ การเริ่มต้นและทำสัญญา การวินิจฉัย การแทรกแซงและดำเนินการ การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสิ้นสุดหรือออกจากกระบวนการ

เอกนิรันดร์ จันทร์งาม (2566: 41-42) กล่าวว่า การประเมินองค์การตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award) ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบ ADLI ซึ่งเป็นวงจรการเรียนรู้สี่ขั้นตอน ได้แก่ การเข้าถึง (approach) การพัฒนา (development) การเรียนรู้ (learning) และการบูรณาการ (integration) การตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวดช่วยให้องค์กรระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ และเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมในการดำเนินการต่อไป หลังจากการประเมินตนเองตามเกณฑ์ดังกล่าว องค์กรสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์การ ขั้นตอนการพัฒนานี้ไม่ได้กำหนดตายตัวให้องค์กรใช้เครื่องมือบริหารจัดการใด ๆ องค์กรสามารถเลือกใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงองค์ประกอบหลักจากสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์การ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาองค์การ (organizational development evaluation) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงการพิจารณาผลกระทบต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ปัจจุบันการประเมินผลมีความทันสมัยและเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (evidence-based) พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ โดยสรุปแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการประเมินการพัฒนาองค์การ 4 ประการ ดังนี้

- 1) จัดประชุมเพื่อวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินอย่างชัดเจน
- 2) ดำเนินการประเมินอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทุกกิจกรรมการพัฒนา และเลือกใช้เครื่องมือแทรกแซงที่มีประสิทธิผล
- 3) ใช้กรอบการประเมินที่มีระบบ โดยเลือกหลักการ เกณฑ์ หรือโมเดลที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง การเรียนรู้ และพฤติกรรมบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อองค์การ
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะหลังการประเมิน เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

9.3 ประโยชน์และลักษณะของการประเมินผล

ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ จำเป็นต้องเริ่มจากการเข้าใจประโยชน์ของการประเมิน เพื่อออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การประเมินไม่เพียงตรวจสอบความสำเร็จของกิจกรรม แต่ยังช่วยระบุปัญหา โอกาสในการปรับปรุง และสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้การพัฒนาต่อเนื่องเกิดประสิทธิผลสูงสุด

9.3.1 ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การประเมินองค์กรมีประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดำเนินการประเมินอย่างเหมาะสมสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์แก่บุคลากรทุกฝ่าย โดยมีแนวคิดสำคัญในการประเมินดังนี้

Masud (2025) กล่าวว่า การประเมินองค์กรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ดังนี้

- 1) การตัดสินใจที่ดีขึ้น เป็นการช่วยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร พร้อมให้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อผลการประเมิน
- 3) ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เป็นการสนับสนุนการจัดสรรผู้จัดการและพนักงานที่รับผิดชอบต่อผลงานของตน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและผลผลิตโดยรวม
- 4) การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น: กระบวนการประเมินส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและหน่วยงาน ทำให้การประสานงานและการทำงานสำเร็จมากขึ้น
- 5) การปรับปรุงขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วม: ช่วยให้องค์กรรับฟังความต้องการและข้อกังวลของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

Hills (2021: 4) ได้นำเสนอ 10 วิธีที่ทำให้การประเมินผลสามารถเพิ่มคุณค่าและสนับสนุนความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ได้แก่

- 1) ช่วยให้เกิดความชัดเจนในผลลัพธ์ที่ต้องการ และสนับสนุนการเลือกและออกแบบการแทรกแซง
- 2) ระหว่างการดำเนินงานพัฒนาองค์กรช่วยให้โครงการดำเนินไปตามเป้าหมาย
- 3) การประเมินผลสามารถเป็นการแทรกแซงของพัฒนาองค์กรที่มีคุณค่าในตัวเอง และช่วยสร้างการเรียนรู้
- 4) ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 5) ช่วยพัฒนาให้เป็นศาสตร์ที่มีระบบมากขึ้น
- 6) สามารถแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในนั้นคุ้มค่า
- 7) ข้อมูลป้อนกลับที่ได้ สามารถนำมาใช้เพื่อยอมรับและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- 8) สามารถช่วยผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพ
- 9) สามารถช่วยให้ที่ปรึกษาภายนอกได้รับความไว้วางใจและโอกาสในการทำงาน
- 10) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการและนโยบายอย่างต่อเนื่อง โดยอิงข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลการประเมิน ทำให้การพัฒนาองค์กรเกิดความยั่งยืนและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การที่สำคัญที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม
- 2) ช่วยแสดงกระบวนการทำงานขององค์การเพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการเลือกใช้การแทรกแซงที่เหมาะสม และนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงได้ทันการณ์
- 3) ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบ กระตุ้นการตัดสินใจ และพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น
- 4) ช่วยให้ฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษา ทีมงาน และบุคลากร สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสัมพันธ์ร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ
- 5) ช่วยสร้างขวัญกำลังใจต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้การลงทุนในพัฒนาองค์การ เป็นไปอย่างคุ้มค่า

9.3.2 ลักษณะของการประเมิน

การประเมินการพัฒนาองค์การถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐาน สำหรับการวัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนา องค์การให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการพัฒนาองค์การสามารถอาศัยแนวทาง ของการประเมินผลทั่วไปเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเชิงเวลาและลักษณะของการดำเนินงาน โดย สามารถจำแนกลักษณะของการประเมินผลออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การประเมินผลตาม ระยะเวลา และการประเมินผลตามลักษณะงาน ดังนี้

1) การประเมินผลตามระยะเวลาโดยทั่วไปมักดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของการ ปฏิบัติงานหรือหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลสามารถดำเนินการได้ตลอด ระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ ทั้งนี้ สามารถแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระหว่างการดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาองค์การ บทเรียนนี้เสนอให้แบ่งการ ประเมินผลออกเป็น 3 ระยะ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ, 2544)

ระยะที่ 1 การประเมินผลขณะปฏิบัติงาน (ongoing evaluation) คือ การ ตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่นั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อตัดสินใจว่า จำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การประเมินใน ระยะนี้อาจเรียกว่าการประเมินเชิงพัฒนา (formative evaluation) หรือการติดตามการปฏิบัติงาน (monitoring)

ระยะที่ 2 การประเมินผลเมื่อเสร็จงาน (terminal evaluation) หมายถึง การ ประเมินผลที่ดำเนินขึ้นหลังจากการปฏิบัติงานโครงการเสร็จสิ้นแล้ว หรือหลังจากดำเนินงานไปแล้ว เป็นระยะเวลาหนึ่ง เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานว่ามี ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไป การประเมินลักษณะนี้มักนำไปใช้ในกรณีการ

ประเมินผลหลังการฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นที่มีระยะเวลาจำกัด เพื่อประเมินความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 3 การประเมินผลเมื่อเกิดผลสมบูรณ์ (expert evaluation) หมายถึง การประเมินผลที่ดำเนินขึ้นหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นไปเป็นระยะเวลาหลายปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปผลลัพธ์ของโครงการและประเมินว่าการดำเนินงานดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การมากน้อยเพียงใด การประเมินลักษณะนี้มีลักษณะคล้ายการติดตามผล (follow-up) ตัวอย่างเช่น การประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมแล้วผ่านไป 2-3 ปี เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่

เกษกานดา สุภาพจน์ (2543: 59) กล่าวว่า การประเมินผลการบริหารโครงการสามารถแบ่งตามระยะเวลาได้ 3 ระยะ ได้แก่ การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ การประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ และการประเมินผลหลังจากสิ้นสุดโครงการ

สิน พันธุ์พินิจ (2547: 312) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการสามารถแบ่งตามระยะเวลาได้ 4 ระยะ ได้แก่ การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ การประเมินผลการวางแผนโครงการ การประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ และการประเมินผลหลังจากสิ้นสุดโครงการ ดังนั้น กรณีที่องค์การเลือกใช้การประเมินผลตามระยะเวลา การจัดตั้งคณะทำงานและการประชุมเพื่อพิจารณากำหนดกรอบการประเมิน สามารถเลือกใช้รูปแบบ 3 ระยะหรือ 4 ระยะได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์และข้อมูลที่องค์การจะได้รับในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ

2) การประเมินผลตามลักษณะงาน คือ กระบวนการตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงาน โดยยึดตามลักษณะเฉพาะของงานหรือกิจกรรมแต่ละประเภทเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งผลลัพธ์ กระบวนการ และประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ตรงกับความสำเร็จและคุณภาพของงานนั้น ๆ

สมคิด พรหมจ้อย (2542 อ้างถึงใน ญฐพร นิพาลี, 2562) การประเมินผลตามลักษณะงาน เป็นการประเมินองค์ประกอบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้โครงการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินประเภทนี้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

- 1) การประเมินสถานะแวดล้อม หรือการประเมินบริบท (context evaluation)
- 2) การประเมินปัจจัยหรือตัวป้อน (input evaluation)
- 3) การประเมินกระบวนการ (process evaluation)
- 4) การประเมินผลผลิต (product evaluation)
- 5) แบ่งตามโมเดลการประเมินเป็นหลัก (classified primarily based on evaluation models) คือ มุ่งตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ มุ่งเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน และมุ่งนำผลไปใช้ในการตัดสินใจ

Alkin (1990 อ้างถึงใน สมคิด พรหมจ้อย, 2550: 53-54; ปยุตดา จันทรเส็ง, 2563: 11-12) กล่าวว่า การประเมินจะประกอบด้วย การจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ

ดังในการประเมินจำเป็นจะต้องประเมินในเรื่องต่าง ๆ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การประเมินระบบ (system assessment)

- 2) การประเมินการวางแผนโครงการ (program planning)
- 3) การประเมินนำไปใช้เพื่อการดำเนินโครงการ (program implementation)
- 4) การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ (program improvement)
- 5) การประเมินเพื่อการยอมรับโครงการ (program certification)

Stufflebeam (1983: 169-179 อ้างถึงใน ญฐพร นิมพาลี, 2562: 44; สมบูรณ์ ดันยะ (2545: 84-85; Fitzpatrick, Sanders and Worthen, 2004: 89) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินโครงการแบบซิปปี้ (cipp model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องโดยมีจุดเน้นที่สำคัญควบคู่กับการตัดสินใจ โดยได้ให้ความหมายว่า การประเมินเป็นกระบวนการบรรยาย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่สำคัญมุ่งประเมิน 4 ด้าน คือ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (context evaluation) การประเมินปัจจัยป้อน (input evaluation) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) และการประเมินผลผลิต (product evaluation)

Suchman (1967) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดช่วงเวลาของการประเมินผลแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาว่าจะประเมินเรื่องใดบ้าง โดยเขาได้แบ่งการประเมินผลตามลักษณะงานออกเป็น 5 ประเภทหลัก ดังนี้

1) การประเมินผลความพยายาม (effort evaluation) เป็นการประเมินโดยเน้นที่ปัจจัยนำเข้าของงาน (input) โดยพิจารณาว่างานนั้นต้องใช้ความพยายามและทรัพยากรมากน้อยเพียงใด

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ (results) ของปัจจัยนำเข้า โดยเน้นการเปรียบเทียบผลผลิต (outputs) ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ โดยผู้ประเมินจำเป็นต้องทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

3) การประเมินผลประสิทธิผล (adequacy of performance) เป็นการวัดความสำเร็จของงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยพิจารณาผลผลิตที่เกิดขึ้นว่าตอบสนองต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด รวมถึงการประเมินเครื่องมือ เทคนิค หรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลประสิทธิภาพ (efficiency evaluation) เป็นการประเมินความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า เพื่อตรวจสอบว่างานนั้นให้ผลลัพธ์ที่ดีและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือไม่

5) การประเมินผลกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินขั้นตอนและกระบวนการทำงานทั้งหมด โดยเฉพาะการวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลว รวมถึงผลกระทบในด้านต่าง ๆ ของงาน และครอบคลุมช่วงเวลาของการปฏิบัติงานทั้งหมด

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินการพัฒนางานการศึกษามีรูปแบบหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารโครงการและผู้ประเมินจึงควรพิจารณาร่วมกันในการกำหนดรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินโครงการมักยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก หรือมุ่งเน้นเพื่อ

สนับสนุนการตัดสินใจ การเลือกใช้รูปแบบจึงขึ้นอยู่กับเหตุผลเหล่านี้ พร้อมกับพิจารณาระยะเวลาของการประเมินให้เหมาะสม หนึ่งในวิธีที่ง่ายและครอบคลุมที่สุด คือ การประเมินตามแบบจำลอง CIPP (context, input, process, product) ซึ่งช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบทุกมิติ ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อม (context) เพื่อวิเคราะห์สภาพบริบทของโครงการ ทั้งความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และความสอดคล้องกับนโยบาย ปัญหา และความต้องการที่เกี่ยวข้อง

2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (input) ประเมินทรัพยากร เครื่องมือ และข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีปัจจัยสนับสนุนเพียงพอและเหมาะสม

3) การประเมินกระบวนการ (process) เพื่อตรวจสอบลักษณะการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการของโครงการได้อย่างเหมาะสม

4) การประเมินผลผลิต (product) เพื่อประเมินผลสำเร็จของโครงการและเก็บข้อมูลย้อนกลับสำหรับการทบทวนเครื่องมือ เทคนิค และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในขั้นตอนต่อไป

9.4 เทคนิคในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

Rossi and Freeman, (1993: 54) กล่าวว่า ทฤษฎีการประเมินและการศึกษาวิจัยเป็นกระบวนการศึกษาสังคมอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยและการประยุกต์องค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ (several disciplines) เพื่อใช้ให้เหมาะสมตามบริบท ทั้งในด้านการกำหนดกรอบแนวคิด (conceptualization) การออกแบบ (design) การวางแผน (planning) และการนำไปใช้ (implementation) เพื่อให้สามารถจำแนกผลการประเมินได้อย่างชัดเจนว่า นโยบายหรือแผนงานใดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด แนวคิดและเทคนิคการประเมินผลการพัฒนาองค์การจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของการประเมิน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลตามระยะเวลา และการประเมินผลตามลักษณะงาน โดยทั่วไปนิยมใช้การประเมินผลตามระยะเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การประเมินระหว่างดำเนินงาน การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ และการประเมินเมื่อเกิดผลสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม เทคนิคการประเมินที่สำคัญมักอิงกับการประเมินผลตามระยะเวลา โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน (formative evaluation) และ การประเมินผลสรุป (summative evaluation) ซึ่งช่วยสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งในเชิงกระบวนการและเชิงผลลัพธ์ สามารถสรุปเทคนิคการประเมินผลการพัฒนาองค์การที่สำคัญและควรรู้จักไว้ 5 ประการ ได้แก่ ตัวแบบเป้าหมาย ตัวแบบระบบ การออกแบบวิจัย การวิจัยเชิงแก้ปัญหา และเทคนิคเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพ ดังนี้

1) ตัวแบบเป้าหมาย (Goal Model) เป็นการยึดตามวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และผลงานของการประเมิน เนื่องจากปฏิบัติได้ง่าย ไม่นั่นหนักในระเบียบวิธี อาศัยการเปรียบเทียบหรือการวิเคราะห์เป้าหมายเท่านั้น ซึ่งเป็นที่นิยมมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1) ใช้ในองค์กรที่มีแนวโน้มที่จะวัดเป้าหมายเฉพาะที่วัดได้เท่านั้น
- 1.2) ใช้วัดได้เฉพาะส่วนประสิทธิผลขององค์กรที่พอทำได้ง่าย กรณีในเป้าหมายเดียว
- 1.3) ข้อจำกัดสำคัญ อาจปรับยืดหยุ่นวิธีการให้เหมาะสมก็ได้

2) ตัวแบบระบบ (systems model) เป็นแนวคิดที่อาศัยหลักการของระบบมาใช้ในการประเมินผล โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเทคนิคนี้สอดคล้องกับตัวแบบการประเมินตัวแบบบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (context, input, process and product model) ที่พัฒนาโดย Daniel L. Stufflebeam (2007) ซึ่งมุ่งเน้นให้การประเมินครอบคลุมทุกมิติของระบบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างรอบด้าน

3) การออกแบบวิจัย (research designs) เป็นการดำเนินการวิจัยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ (Kerlinger, 1986: 279; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543: 119) ดังนี้

3.1) เพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาการวิจัยที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ

3.2) เพื่อควบคุมความแปรปรวนของตัวแปรการวิจัยที่ศึกษา โดยใช้แนวทาง 3 ประการ คือ การศึกษาให้มีความครอบคลุมขอบเขตของปัญหาให้มากที่สุด การควบคุมอิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อการวิจัยให้มากที่สุด และการลดความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

Cambell and Stanley, (1969) การออกแบบวิจัยดังกล่าวนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยประเมินผลในการพัฒนาองค์กร (Organization Development เทคนิคแบบนี้จะต้องมีการกำหนดสถานการณ์ คือ แบ่งผู้เกี่ยวข้องในการประเมินออกเป็นกลุ่มทดลอง (experimental group) และกลุ่มควบคุม (control group) นอกจากนี้ ในการทดลองบางแบบจะต้องใช้การสุ่มตัวอย่าง (randomization) เพื่อหากกลุ่มดังกล่าว โดยได้มีการออกแบบวิจัย ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ การออกแบบที่ไม่เป็นการทดลอง (non-experimental design) การออกแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) การออกแบบทดลองที่แท้จริง (true-experimental design)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการศึกษาที่เป็นระบบ ใช้เทคนิคการวิจัยจากหลากหลายศาสตร์เพื่อกำหนดแนวคิด ออกแบบ วางแผน และดำเนินงาน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ การประเมินระหว่างดำเนินงานและการประเมินผลสรุป ซึ่งสะท้อนผลในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ เทคนิคการประเมินที่สำคัญได้แก่ ตัวแบบเป้าหมาย ตัวแบบระบบ การออกแบบวิจัย การวิจัยเชิงแก้ปัญหา และเทคนิคเฝ้าระวังเสถียรภาพ ทั้งนี้ การออกแบบวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การออกแบบที่ไม่เป็นการทดลอง การออกแบบกึ่งทดลอง และการออกแบบทดลองที่แท้จริง

4) การวิจัยปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาองค์กร (action research) หมายถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยรูปแบบหนึ่งในแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ โดยเฉพาะในสาขาครุศาสตร์ บริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา และเทคโนโลยีสารสนเทศ จุดมุ่งหมายสำคัญของการวิจัยประเภทนี้ คือ การแก้ไขปัญหาที่

เกิดขึ้นในองค์การควบคู่กับการสังเคราะห์บทเรียนจากกระบวนการดังกล่าว เพื่อนำไปพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต (Baskerville & Myers, 2004: 329)

Argyris (1982) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการ (action research) โดยทั่วไป ได้แก่ เกิดจากความร่วมมือระหว่างนักวิจัยและนักปฏิบัติ การมีจุดประสงค์เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร การมุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และมีกระบวนการที่เรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง

Susman & Evered, (1978) กล่าวว่า กระบวนการของวิจัยปฏิบัติการ (action research) ที่เป็นที่ยอมรับอย่างสูงนั้น คือ ห้าวัฏจักรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (five phases of action research cycle) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- 1) การวินิจฉัย (diagnosing)
- 2) การวางแผนปฏิบัติการ (action planning)
- 3) การดำเนินการ (action taking)
- 4) การประเมินผล (evaluating)
- 5) การระบุการเรียนรู้ (specifying learning)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาคำสั่งการ (action research) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งแก้ไขปัญหาในองค์การควบคู่กับการสร้างองค์ความรู้ใหม่ กระบวนการนี้เกิดจากความร่วมมือระหว่างนักวิจัยและนักปฏิบัติ เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ และมีห้าวัฏจักรหลัก ได้แก่ การวินิจฉัย การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการระบุการเรียนรู้

5) ตัวแบบเทคนิคเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพ (monitoring & stabilization) ในการพัฒนาองค์การเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้เป็นพื้นฐาน การดำเนินการตามตัวแบบนี้จำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งด้านทุนและวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์การ การวินิจฉัยขององค์การ การนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ และการประเมินผลตามตัวแบบ ช่วยให้เกิดกระบวนการรวมกลุ่ม ปรึกษาหารือ วินิจฉัย และกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพขององค์การ ซึ่งสะท้อนถึงการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างเครือข่าย และการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์, 2561: 40-41)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการศึกษาสังคมอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิควิจัยจากหลายศาสตร์เพื่อกำหนดแนวคิด ออกแบบ วางแผน และดำเนินงาน การประเมินสามารถแบ่งตามระยะเวลาเป็นระหว่างดำเนินงานและหลังดำเนินงาน และแบ่งตามลักษณะงานเป็นบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เทคนิคสำคัญ ได้แก่ ตัวแบบเป้าหมาย ตัวแบบระบบ การออกแบบวิจัย การวิจัยปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา และตัวแบบเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิผล และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ

9.5 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนและกระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม ดังนั้น ทุกขั้นตอนของกระบวนการจึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลควบคู่ไปด้วย เพื่อให้สามารถติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและพัฒนากระบวนการดังกล่าว โดยกำหนดขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่ที่น่าสนใจสามารถสรุปออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

แบบที่ 2 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

แบบที่ 3 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การยุคใหม่

Beckhard & Harris, (1977) เป็นกระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การในการวางแผนการประเมินผล มีขั้นตอนสำคัญที่นักพัฒนาองค์การควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก โดยเน้นใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล และด้านเวลา ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน จำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่าการประเมินผลนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร และเพื่อตอบสนองหน้าที่หรือความต้องการใดขององค์การ

2) การกำหนดประเภทของข้อมูลที่เป็น ต้องพิจารณาว่าข้อมูลประเภทใดจำเป็นต้องประเมินผล และระบุแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น

3) การเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พร้อมคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่

4) การกำหนดช่วงเวลาการประเมินผล เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับช่วงเวลาที่จะดำเนินการประเมินผล โดยพิจารณาร่วมกับระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การประเมินมีความเหมาะสมและไม่ใช้เวลานานเกินไป

BusinessBalls (2025) กล่าวว่า ผู้บริหารมักตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์การเร็วกว่าพนักงาน เนื่องจากต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานที่คุ้นเคยกับสภาพเดิม สมการการเปลี่ยนแปลงของเบ็คฮาร์ด-แฮร์ริส หรือที่เรียกว่า “สูตรสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง” เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สูตรดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นจาก David Gleicher (1960) และได้รับการปรับปรุงโดย Richard Beckhard and Reuben T. Harris, (1987) เพื่อให้เข้ากับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การสมัยใหม่ ก่อนจะถูกทำให้เรียบง่ายและเป็นที่ยอมรับมากขึ้นโดย Kathie Dannemiller (1980–1990) สูตรนี้จึงใช้เป็นแนวทางเพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน

$$D \times V \times F > R$$

โดยที่ D = dissatisfaction ความไม่พอใจต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

V = vision วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ในอนาคต โดยทั่วไปจะตกอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

F = first step ก้าวแรก การปฏิบัติจริงของงานนั้นขั้นแรกความจำเป็นในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

R = resistance to change การต้านทานการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านเป็นเรื่องธรรมชาติที่ต้องมีอยู่บ้าง แต่การต่อต้านเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงแรงผลักดันที่ต้องเอาชนะ เพื่อนำพาองค์การต่อการริเริ่มให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัจจัยแต่ละอย่างของแบบจำลองนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมาก ดังนั้น จึงยากต่อการประเมินผลเชิงปริมาณ

สรุปได้ว่า โมเดลดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดคร่าว ๆ และเป็นแนวทางในการวางแผนริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน การประเมินแต่ละปัจจัยสามารถทำได้ผ่านแบบสำรวจ การสัมภาษณ์ หรือการวิเคราะห์ความคิดเห็นและอารมณ์ของบุคคล โดยเฉพาะความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่พอใจ สมการออกแบบในลักษณะการคูณ (multiplicative) ซึ่งหมายความว่าหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งด้านซ้ายของสมการ ไม่ว่าจะมีความไม่พอใจ วิสัยทัศน์ หรือก้าวแรกของการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเป็นศูนย์ ผลรวมของสมการก็จะเท่ากับศูนย์เช่นกัน ทำให้ไม่สามารถนำแผนริเริ่มไปปฏิบัติได้สำเร็จ ดังนั้น ทั้งสามปัจจัยจึงต้องมีน้ำหนักและทำงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ก้าวไปข้างหน้า

Gibson and Others, (1973) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของกิบสันและคณะ เสนอให้ใช้กรอบการวิจัยประเมินผลเป็นแนวทาง โดยประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุกิจกรรมที่จะดำเนินการ ประเมินผลกระทบของกิจกรรม กำหนดจุดอ้างอิงสำหรับเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การ ใช้การออกแบบการวิจัยโดยมีทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และติดตามผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวมีความละเอียดและชัดเจนมากกว่าแนวทางเดิม เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติและเครื่องมือประเมินผลอย่างชัดเจน ทำให้สามารถติดตามและวิเคราะห์ผลการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นระบบ

พะสุ เตชะรินทร์ (2018) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การยุคใหม่ถือเป็นหน้าที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับทราบสถานะและผลการดำเนินงานขององค์การในทุกๆระยะ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการแข่งขัน และประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การของผู้บริหาร กระบวนการประเมินผลดังกล่าวมักเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะองค์การยุคใหม่ กระบวนการนี้ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

1) การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ต้องระบุให้ชัดเจนว่าการประเมินจะครอบคลุมกระบวนการหรือผลลัพธ์ใดบ้าง ซึ่งสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสามารถเลือกประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์การสูงสุด เน้นส่วนที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือส่วนที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด

2) การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน มาตรฐานดังกล่าวควรสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และควรถูกยอมรับอย่างทั่วไป เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนาองค์การ

3) การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลตามวิธีการและเกณฑ์ที่กำหนด โดยดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

4) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนด หากผลการดำเนินงานใกล้เคียงกับมาตรฐานที่ยอมรับได้ กระบวนการประเมินถือว่าสิ้นสุด แต่หากผลยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ต้องวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน

5) การแก้ไขและปรับปรุง เมื่อสามารถระบุสาเหตุของความคลาดเคลื่อนได้แล้ว จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขและปรับปรุง ทั้งในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน อาจรวมถึงการประเมินผลใหม่ทั้งหมด หรือการกำหนดมาตรฐานอ้างอิงใหม่

เทคนิคและวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การพิจารณาการดำรงอยู่ขององค์กร การใช้เกณฑ์ด้านการเงิน การประเมินจากมุมมองของผู้ถือหุ้น การใช้บอร์ดวัดสมดุลผลการดำเนินงาน (balanced scorecard) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (benchmarking) และการตรวจสอบกลยุทธ์ (strategic audit)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ดำเนินการประเมินสามารถเลือกใช้ขั้นตอนหรือวิธีการตามแบบที่เห็นว่าเหมาะสม และสามารถละเว้นขั้นตอนที่ไม่จำเป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือและกิจกรรมที่นำมาใช้เป็นหลักสำคัญ สำหรับการประเมินผลสามารถสรุปเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1) การเริ่มต้นและกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความตระหนักถึงปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งหารือเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการประเมิน ผ่านการประชุมและการปรึกษา

2) การวิจัยและประเมินสถานการณ์ จัดทำมาตรฐานเพื่อเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล และระบุประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา

3) การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนากระบวนการ กำหนดตัวชี้วัด ติดตามความก้าวหน้า สนับสนุนการดำเนินงาน และใช้เครื่องมือที่เหมาะสม

4) การประเมินผลและเปรียบเทียบตามมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อประชุมหารือและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5) การสรุป ติดตามผล และการต่อยอด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรในระยะยาว

9.6 การวัดและประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การที่ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะในรูปแบบ วิธีการ หรือเทคนิคใด ๆ ย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบและทรัพยากรภายในองค์กร และส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากบางกลุ่มบุคคลกร ในขณะที่เดียวกันก็อาจเกิดการต่อต้านจากบางกลุ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของโครงการ รวมทั้งสามารถระบุและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การพัฒนาองค์กรบรรลุ

เป้าหมายตามที่วางไว้ โดยดูการวัดและประเมินผลการพัฒนาองค์การถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยตรวจสอบและติดตามว่ากิจกรรมหรือกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเพียงใด กระบวนการดังกล่าวยังเอื้อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

9.6.1 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจากตัวแปรของกระบวนการและผลลัพธ์

ณัฐพันธ์ เชรนนันท์ (2547: 141-142) การวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Measuring and Assessing Change) ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกและตัวแปรหลากหลาย มักเป็นเรื่องซับซ้อนและยากต่อการติดตามตรวจสอบทุกปัจจัยได้ทันเวลา ดังนั้น การประเมินผลจึงจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญของตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จหรือล้มเหลวของการดำเนินงานได้ การวางแผนประเมินจึงมุ่งเน้นไปที่ตัวแปรหลักที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) กลุ่มสังคมขององค์การ (organizational social group) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ทั้งด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ และภาวะผู้นำ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องและการเปลี่ยนแปลงระหว่างกัน โดยกลุ่มปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย บุคคล กลุ่ม ผู้นำ และองค์การ

2) ผลลัพธ์ขององค์การ (organizational outcomes) เป็นการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ผลผลิต คุณภาพสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า การให้บริการ และความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาถึงผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ต่อการพัฒนาองค์การ

Boatman (2021) กล่าวว่า ในการนำเสนอการพัฒนาองค์การ แต่ละกระบวนการมีความซับซ้อนและสามารถจำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน ในกรณีของ ขั้นที่ 4 การประเมินผล มีแนวคิดที่จำเป็นต้องติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยสามารถใช้ โมเดลการประเมินผล 4 ระดับของ Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009) ซึ่งประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา (reaction) ระดับการเรียนรู้ (learning) ระดับพฤติกรรม (behavior) ระดับผลลัพธ์ (results) โมเดลนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากรและเรียกว่า kirkpatrick's four levels of evaluation หรือ kirkpatrick model ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลสำหรับการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ โดยสามารถนำไปประยุกต์ทั้งกับการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และประเมินผลตามเกณฑ์ทั้ง 4 ระดับดังกล่าว

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องซับซ้อนเนื่องจากเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและตัวแปรหลายด้าน จึงจำเป็นต้องเลือกตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนความสำเร็จขององค์การได้สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) กลุ่มสังคมขององค์การ (organizational social group) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคลากร 2) ผลลัพธ์ขององค์การ (organizational outcomes) ประเมินผลผลิต คุณภาพ การ

ให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลสามารถใช้ Kirkpatrick's Four Levels ได้แก่ ปฏิกริยา (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ (Results) เพื่อ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2565: 3-4) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (core business enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ไว้ 8 หลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (corporate governance & leadership)
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic planning)
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (risk management & internal control)
- 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (stakeholder & customer management)
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology)
- 6) การบริหารทุนมนุษย์ (human resource management)
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (knowledge management & innovation management)
- 8) การตรวจสอบภายใน (internal audit)

ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ จะมีการกำหนด หลักเกณฑ์การประเมิน โดยแต่ละหลักเกณฑ์ประกอบด้วยหัวข้อย่อยหลายข้อ ซึ่งผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละประเด็นย่อยตาม ระดับคะแนนหรือระดับ 1-5 จากนั้นจะนำคะแนนรวมของแต่ละหัวข้อไปสรุปเป็นผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1) การมีนโยบาย ระบบหลักการ
- 2) ทำได้อย่างมีคุณภาพ
- 3) กระทำอย่างทั่วถึง เหมาะสม ผลลัพธ์ตามที่กำหนด
- 4) มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์จากการประเมินนี้จะสะท้อนถึง ระดับความเป็นรัฐวิสาหกิจในแต่ละหลักเกณฑ์ ซึ่งเรียกว่าระดับความเติบโต หรือความพร้อม (maturity level) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 beginning ระดับเริ่มต้น มีการติดตามกำกับแต่ยังไม่สม่ำเสมอ

ระดับ 2 intermediate ระดับกลาง มีระบบและกระบวนการ แต่ยังไม่ครบถ้วนจนถึงสามารถกำกับดูแลและทำงานได้ตามปกติ

ระดับ 3 sufficient ระดับพอใช้ มีระบบและกระบวนการครบถ้วนเพียงพอจนถึงติดตามตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ 4 progressive ระดับก้าวหน้า พัฒนาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมองค์กรและบูรณาการทุกระบบ

ระดับ 5 advance ระดับสูง รู้เท่าทันและเตรียมพร้อมถึงอนาคต มีวัฒนธรรมองค์กร เป็นเลิศ และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากนิยาม ดังกล่าว สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการ ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายด้านทั้งภายในและภายนอกองค์การ จึงจำเป็นต้องเลือกตัวชี้วัด สำคัญที่สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก คือ กลุ่มสังคมของ องค์การ ซึ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคลากร และผลลัพธ์ของ องค์การ ซึ่งประเมินผลผลิต คุณภาพ การให้บริการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง การประเมิน สามารถนำโมเดลหลายระดับมาใช้ เช่น การประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมของบุคลากร หรือ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการตามหลักเกณฑ์สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ผลลัพธ์จาก การประเมินสะท้อนระดับความพร้อมและความเติบโตขององค์การ แบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงระดับสูงที่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเลิศ สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

9.7 ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การ มักประสบกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญหลายประการ ซึ่งส่งผลต่อความแม่นยำและประสิทธิผลของกระบวนการประเมิน รวมทั้งการพัฒนาองค์การโดยรวม แม้ว่าจะมีแนวคิด หลักเกณฑ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการประเมินผลตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ความ ทำหายยังเกิดขึ้นจากการยอมรับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ การยอมรับผลการประเมิน และ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากวิธีการหรือแหล่งต่าง ๆ ปัญหาเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อ กระบวนการพัฒนาองค์การได้ นักวิชาการจึงได้เสนอแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันเพื่อรองรับและ แก้ไขข้อจำกัดเหล่านี้

พระมหาสุวพัฒนาชนิ เยียวยา และคณะ (2559: 198) กล่าวว่า ปัญหาในการประเมินผลการ พัฒนาองค์การที่ควรคำนึงถึง 4 ปัญหาหลัก ดังนี้

1) การยอมรับแนวความคิด ผู้ประเมินผลจำเป็นต้องวางแผนงานโครงการ หรือเลือกใช้ เทคนิควิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติ หากไม่สามารถนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้ได้ อย่างเต็มที่ การพัฒนาองค์การอาจไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ อาจมีบุคคลบางกลุ่มที่ไม่เข้าใจหรือไม่ ยอมรับแนวคิด เนื่องจากความไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ให้ข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้การประเมินผลขาดความถูกต้องและไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) การยอมรับความสำคัญ ผู้บริหารองค์การจึงควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการ ประเมินผล ทำให้สมาชิกในองค์การยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญอย่างแท้จริง

3) การวัดความสำเร็จ เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการระยะยาวและ มี ความซับซ้อน ผู้ประเมินผลจึงควรพิจารณาตัวชี้วัดหลายมิติ ทั้งด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ การพัฒนาองค์การ รวมถึงความพึงพอใจของบุคคลต่อองค์การ โดยเฉพาะตัวชี้วัดหลัก 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ การกำหนดวิธีการปฏิบัติ การวัดผล การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ การคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

4) การได้รับข้อมูลข่าวสาร นักพัฒนาองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้อง ความทันสมัย ความเหมาะสม และความครบถ้วนของข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ ข้อมูลดังกล่าวต้องมีมาตรฐานที่ยอมรับได้ และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเวลาที่เหมาะสม

วีรยรรู กวีณรวีบริรักษ์ (2566) กล่าวว่า ในการประเมินผลทั้งในระดับองค์การ แผนก และบุคคล มักมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินเพื่อให้เสร็จสมบูรณ์เป็นสำคัญ มากกว่าการประเมินเพื่อระบุปัญหาและอุปสรรค ส่งผลให้ระหว่างกระบวนการประเมินขาดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ระยะเวลาการติดตามผลในช่วงดำเนินงานไม่เพียงพอ และในช่วงไตรมาสสุดท้ายของการประเมิน การปรับปรุงแก้ไขอาจไม่ทัน ทำให้ข้อมูลเชิงตัวเลขที่ได้ในช่วงท้ายของการประเมิน อาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริงอย่างครบถ้วน

Orgvue (2566) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยขั้นตอนการประเมินและติดตามผลถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งเริ่มจากการวินิจฉัยปัญหาและความต้องการ จากนั้นจึงดำเนินการแทรกแซงและนำไปปฏิบัติ สรุปแนวทางสำคัญของการพัฒนาองค์การได้ ดังนี้

- 1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง
 - 2) การขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแผนขององค์การในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 - 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความไว้วางใจ ความเคารพ และความร่วมมือ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีอำนาจในการเสี่ยงและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่
- ทั้งนี้ การพัฒนาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาองค์การระหว่างแผนก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเลือกใช้การแทรกแซงที่เหมาะสม รวมถึงการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัญหาของการประเมินผลการพัฒนาองค์การจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- 1) การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้องค์การไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและขาดความสำคัญในการติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง
- 2) การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากมีความหลากหลายทั้งในด้านผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการติดตามและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การประเมินสะท้อนความเป็นจริงและครอบคลุมมากที่สุด
- 3) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางกลุ่มยังมีความกังวลต่อผลกระทบต่อสถานภาพหรือผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งยึดติดกับวัฒนธรรมองค์การแบบเดิม

4) ข้อจำกัดด้านเทคนิคและวิธีการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือกเครื่องมือประเมินที่เหมาะสม สามารถวัดทักษะดิจิทัลของบุคลากร ปัจจัยศักยภาพ และความพึงพอใจในหลายมิติ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

5) ความไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายและความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิด ปรับแผน และกระบวนการประเมินให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

9.8 แนวโน้มของการประเมินผลการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน

โดยทั่วไปการประเมินผลการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพเพื่อความยั่งยืน ในระยะยาว โดยเน้นการประเมินความสามารถขององค์การในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้งและความคุ้มค่าในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ รวมทั้งการ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การประเมินผลจำเป็นต้องดำเนินในลักษณะของการประเมินผลทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการดำเนินงาน (process) และผลลัพธ์หรือปัจจัยผลผลิต (output) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงระบบและไม่สามารถละเว้นองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งได้ นอกจากนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้น การวางแผนประเมินผลจึงควรดำเนินตามกระบวนการ เพื่อกำหนดมาตรฐานใหม่ต่อเนื่อง และควร พิจารณาเลือกใช้รูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

9.8.1 รูปแบบจำลองชิป

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการพัฒนาองค์การตามแผนที่กำหนด และดำเนินการผ่านกิจกรรมที่อิงหลักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์แล้ว การติดตามและประเมินผล ถือเป็นขั้นตอนสำคัญเพื่อศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ในด้านรูปแบบการประเมินผล แบบจำลองชิป (context, input, process and product) ได้รับการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายและ เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ

Daniel (1971 อ้างถึงใน ฌรรุพร ฉิมพาลี, 2562: 44; เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2542: 27) กล่าวว่าแบบจำลองชิป เป็นแบบจำลองที่พิจารณาทั้งบริบท (context) ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) เพื่อการประเมินผลโครงการทั้งกระบวนการ ความหมาย กล่าวคือ เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ ดังนี้

1) การประเมินสภาวะแวดล้อม (context evaluation) เป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและเหตุผลที่สนับสนุนความจำเป็นของโครงการ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่าง มีประสิทธิภาพ การประเมินลักษณะนี้ช่วยให้สามารถวินิจฉัยปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องใน การตัดสินใจวางแผน นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม ทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารและนักพัฒนา องค์การมีความเข้าใจองค์การและบริบทโดยรอบอย่างรอบด้าน

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (input evaluation) เป็นการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถขององค์การ ยุทธวิธีที่นำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ และทรัพยากร

ที่สนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงความสามารถของสมาชิกองค์กร การประเมินนี้ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงการและแผนงาน อีกทั้งสามารถวิเคราะห์ในรูปแบบต้นทุนและผลลัพธ์ (cost-benefit analysis) ทั้งในรูปตัวเงินและรูปแบบอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจ เวลา หรือสุขภาพจิตของผู้เกี่ยวข้อง

3) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการติดตามและประเมินการดำเนินงานของโครงการ เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลการดำเนินงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติให้เหมาะสมกับเป้าหมายโครงการ การประเมินกระบวนการนี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบความแม่นยำของการดำเนินงานและสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารและประยุกต์ใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการวัดผลความสำเร็จของโครงการ ไม่จำกัดเพียงช่วงสิ้นสุดโครงการ แต่รวมถึงการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลผลิตพิจารณาวัตถุประสงค์ที่กำหนด ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และประเมินด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของทั้งสมาชิกองค์กรและลูกค้า การประเมินเชิงนี้ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและประเมินความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมสอดแทรกอย่างครอบคลุม

9.8.2 รูปแบบระบบการฝึกอบรม

สำนักงานข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย (2551) เสนอ รูปแบบสิ่งสำคัญที่ต้องตรวจสอบประเมินผล ในระบบการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมสอดแทรกที่สำคัญของการพัฒนาองค์การว่าไว้เป็นกระบวนการที่คล้ายคลึง และสอดคล้องกับรูปแบบซิป (context, input, process and product) ดังนี้

1) การประเมินปัจจัยนำเข้า (input) เป็นการตรวจสอบและประเมินได้จากการเริ่มต้นฝึกอบรม การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์โครงการและแผนงานด้านเอกสาร การคัดเลือกวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) ประเมินกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (process) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาและตรวจสอบ คือ คุณภาพวิทยากร ความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมสัมมนา เอกสารประกอบสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

3) ประเมินผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม (output) ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

3.1) การเรียนรู้ (learning) บรรลุตามวัตถุประสงค์

3.2) ปฏิกริยา (reaction) ทศนคติต่อการจัดการอบรม

3.3) พฤติกรรม (behavior) มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพียงใด

3.4) ผลลัพธ์ (outcome หรือ result) มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

เป็นที่ยอมรับ และมีความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด

วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี และอังศินันท์ อินทรกำแหง (2556) กล่าวว่า การพัฒนาระบบการฝึกอบรมข้าราชการใหม่ถือเป็นกระบวนการสำคัญในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างมาตรฐานกระบวนการฝึกอบรมที่สามารถใช้เป็น

แนวทางสำหรับหน่วยงานเครือข่ายทั่วประเทศ และเพื่อประเมินผลการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม การดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม และการติดตามผลหลังการอบรม การออกแบบและประเมินระบบการฝึกอบรมมักใช้แนวคิดแบบซิป (context, input, process and product) ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) การประเมินสภาพแวดล้อมและความจำเป็นของโครงการ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (context evaluation)
- 2) การประเมินทรัพยากร ความสามารถ และแผนงานในการจัดฝึกอบรม รวมถึงการคัดเลือกวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม (input evaluation)
- 3) การติดตามและประเมินกระบวนการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมดำเนินไปตามแผน ทั้งด้านคุณภาพวิทยากร เอกสารประกอบการอบรม สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก (process evaluation)
- 4) การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม ครอบคลุมด้านการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะหรือปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม และผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (product evaluation)

หลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการใหม่มักแบ่งออกเป็นหลายหมวดวิชา เช่น การปลูกฝังปรัชญาและค่านิยมข้าราชการที่ดี ระบบราชการและการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ สมรรถนะและทักษะที่จำเป็น และวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบหลักสูตรควรสอดคล้องกับมาตรฐานกระบวนการฝึกอบรมที่กำหนด โดยวัดจากตัวชี้วัดหลายด้าน เช่น ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ และสมรรถนะหลักของข้าราชการ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการฝึกอบรมข้าราชการใหม่เน้นสร้างมาตรฐานกระบวนการและเตรียมความพร้อมบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้แนวคิดซิป (context, input, process and product) เพื่อประเมินตั้งแต่สภาพแวดล้อม ทรัพยากร กระบวนการฝึกอบรม ไปจนถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ พฤติกรรม และทักษะ หลักสูตรจึงออกแบบให้ครอบคลุมความรู้ ทักษะ และค่านิยมสำคัญของข้าราชการ

9.8.3 แนวคิดการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน

แนวคิดการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนมุ่งเน้นการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้การลงทุนและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเกิดผลสูงสุด การประเมินเชิงคุ่มค่านี้นี้ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจด้านนโยบาย วางแผน และปรับปรุงกระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดคุณค่าอย่างยั่งยืน

ชัยอนุชิต รอดพันธ์ (2566: 2-3, 35-36) กล่าวว่า สำนักงาน สำนักงานสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในฐานะที่ปรึกษา

ได้พัฒนาแนวคิดและเครื่องมือที่เรียกว่า “cper model” เพื่อใช้ในการประเมินความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยมุ่งเน้นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในมิติสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) เป็นการประเมินว่าการดำเนินงานขององค์การมหาชนสอดคล้องกับภารกิจและเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง รวมถึงการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนงานของประเทศ โดยมีตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ความครบถ้วนในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การและการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ

2) ผลการปฏิบัติงาน (performance) เป็นการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยมุ่งให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าความคาดหวัง ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านความสำเร็จในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การ

3) กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (ecosystem) เป็นการประเมินบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานเน้นการสร้างคุณค่าและการต่อยอดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ตัวชี้วัดสำคัญคือระดับความสำเร็จในการสร้างคุณค่าเชิงระบบขององค์การ

4) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (resilience & agility) เป็นการประเมินศักยภาพขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต โดยตัวชี้วัดประกอบด้วย วิทยาศาสตร์และภาวะผู้นำ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนตามโมเดลดังกล่าว พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน) มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (coherence) อย่างครบถ้วนตามเจตนารมณ์ขององค์การ อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไป ได้แก่ การทำให้บทบาทและเป้าหมายขององค์การในระบบนิเวศชัดเจนมากยิ่งขึ้น การมุ่งเน้นการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับ เพื่อให้การประเมินและการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน ใช้ cper model เพื่อประเมินผลการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน บทบาทในระบบนิเวศ และความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการประเมินชี้ว่าการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างครบถ้วน แต่ควรเน้นการบริหารบุคลากร กำหนดตัวชี้วัดสอดคล้องกับงบประมาณ และชัดเจนในบทบาทและเป้าหมายเชิงระบบ

9.8.4 การประเมินการพัฒนาองค์การสมัยใหม่

โดยทั่วไปความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำอย่างสำคัญ เพราะผู้นำต้องมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการบริหารจัดการ มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน การประเมินความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสามารถทำได้หลายวิธี สำหรับองค์การยุคใหม่ควรวัดหลักการ (Orgvue, 2023) ดังนี้

1) การวัดการเปลี่ยนแปลง (measuring change) เป็นวิธีทั่วไปในการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยผลผลิต ผลกำไร หรือดัชนีชี้วัดทางธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินผลกระทบของการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นกลาง

2) การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน (surveying employees) เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อองค์กร งานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจ การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3) การสัมภาษณ์ (conducting interviews) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ เช่น ผู้จัดการ พนักงาน และลูกค้า ช่วยให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลกระทบของการพัฒนาต่าง ๆ ต่อองค์กร

4) การติดตามการเปลี่ยนแปลง (monitoring changes) ทั้งในด้านวัฒนธรรม องค์กร สภาพแวดล้อม และโครงสร้างองค์กร ช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าการปรับปรุงและแทรกแซงส่งผลต่อวิธีดำเนินงานขององค์กรอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้เพียงใด

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการบริหารจัดการ การประเมินความสำเร็จสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวัดผลการเปลี่ยนแปลง ผลผลิตหรือดัชนีชี้วัด การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เห็นผลกระทบและประสิทธิภาพของการพัฒนาอย่างชัดเจนและรอบด้าน

สรุป

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและวัดผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ส่งผลต่อประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์กรมากน้อยเพียงใด รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต การประเมินผลการพัฒนาองค์กรควรให้ความสำคัญกับความพอใจของบุคลากรและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เช่น การประเมินกระบวนการ การทบทวนงานทั้งระบบ การติดตามและใช้ข้อมูลย้อนกลับ การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ รวมถึงการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร แนวคิดและแนวปฏิบัติในการประเมินผลควรเน้นการประชุมวางแผน กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินอย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินอย่างรอบด้าน การใช้กรอบการประเมินที่ออกแบบเป็นระบบ และการวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม

ลักษณะของการประเมินผลสามารถแบ่งได้ตามระยะเวลาและตามลักษณะงาน การประเมินผลตามระยะเวลาอาจกำหนดเป็นสองถึงสี่ระยะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและข้อตกลงระหว่างฝ่าย ในขณะที่การประเมินผลตามลักษณะงาน การใช้แบบจำลองซีไอพีพี (cipp model) อย่างเต็มรูปแบบจะช่วยให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทั้งด้านเนื้อหา (content) การนำเข้าทรัพยากร (input) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (product) เทคนิคในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ

และควรทราบ ได้แก่ ตัวแบบเป้าหมาย (goal model) ตัวแบบระบบ (system model) การออกแบบวิจัย (research design) การวิจัยเชิงแก้ปัญหา (action research) และตัวแบบเทคนิคเฝ้าระวังและรักษาเสถียรภาพ (monitoring and stabilization model)

กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์การประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิจัยและประเมินสถานการณ์เพื่อจัดทำมาตรฐาน การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด รวมถึงการสรุป ติดตามผล และต่อยอดการพัฒนา สำหรับการวัดและประเมินผลสามารถเลือกใช้ระดับความเข้มข้นต่าง ๆ ตั้งแต่การพิจารณาความสัมพันธ์ของบุคลากรและทีมงานไปจนถึงการใช้โมเดลการประเมินผลสี่ระดับของ Kirkpatrick (2009) ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา (reaction) ระดับการเรียนรู้ (learning) ระดับพฤติกรรม (behavior) และระดับผลลัพธ์ (results) นอกจากนี้ยังสามารถอ้างอิงหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจเป็นแนวทางได้ ปัญหาที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลรวมถึงการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร การกำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ข้อจำกัดด้านเทคนิคและวิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และความไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับความเป็นจริง แนวโน้มปัจจุบันในการประเมินผลการพัฒนาองค์การเน้นการเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิผลสูงสุด โดยโดยตัวแบบที่แนะนำ คือ แบบจำลองชิป (cipp model) แบบฝึกอบรม (training model) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รูปแบบองค์การมหาชน (cper model) และการประเมินองค์การสมัยใหม่ที่คงบทบาทสำคัญของผู้นำ

แบบฝึกหัด

1. ผู้ประเมินผล หมายถึงอะไร และมีความสำคัญอย่างไรต่อการพัฒนาองค์การ
2. การประเมินผล หมายถึงอะไร และมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไรบ้าง
3. นักวิจัยเสนอแนวทางการประเมินผลควรปฏิบัติอย่างไร
4. ลักษณะและประเภทของการประเมินผลมีอะไรบ้าง
5. การประเมินผลที่สำคัญ และควรรู้จักมีกี่แบบ จงอธิบายแต่ละแบบ
6. กระบวนการประเมินผลที่น่าสนใจมีกี่แบบ กี่ขั้นตอน และแตกต่างกันอย่างไร
7. การวัดและประเมินผลคืออะไร ใช้หลักเกณฑ์และตัวแปรต่างกันอย่างไร ควรเลือกใช้อย่างไร
8. ปัญหาหลักในการประเมินผลเกิดจากอะไร และแนวโน้มการประเมินผลในปัจจุบันมีกลยุทธ์หรือรูปแบบสำคัญแตกต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

เกษกานดา สุภาพจน์. (2543). **การจัดสัมมนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
 ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ:

- สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนุชิต รอดพันธ์. (2566). การประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์กรมหาชน กรณีศึกษา สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน). (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2023/TU_2023_6503010164_19159_29042.pdf (2566, 6 สิงหาคม).
- ณัฐพร ฉิมพาลี. (2562). การประเมินโครงการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนวัดศรีสโมสร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท. (เอกสารเผยแพร่ 513 หน้า). กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://research.otepec.go.th/files/ฉบับสมบูรณ์_fifv0c6j.pdf (2566, 6 สิงหาคม).
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคล. กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). การพัฒนาองค์กร – Organization Development (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏดุสิต.
- ปยุต จันทรเส็ง. (2563). การประเมินโครงการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในเขตตำบลบ่อ อำเภอลำลูกขันจังหวัดจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/55930164.pdf (2566, 7 สิงหาคม).
- พระมหาสุวัฒน์นาชนิ เขียวยา ชาคริต วันขวัญ พนม คำพญา จุฑามาศ บุญมีรอด และปัทมพร ทองอน. (2559). การพัฒนาองค์กร. วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์. 1(2). 190-199. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2542). การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาศลักษณ์ ชั่ววัลลี และ อังศิรินทร์ อินทรกำแหง. (2556). การพัฒนาระบบมาตรฐานกระบวนการจัดฝึกอบรมข้าราชการไทยก่อนปฏิบัติราชการ. (2556). วารสารพฤติกรรมศาสตร์, สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 19(2). 59-76.
- วิทย์รญา กวินรวีบริษัท (2566). ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผล. Consult Thailand. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://www.consultthailand.com/blog/info-blog.php?blog_id=104&web=Evaluation-Problems-Obstruction (2566, 7 สิงหาคม).
- สมคิด พรหมจ้อย. (2542). เทคนิคการประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สมคิด พรหมจู้. (2550). **เทคนิคการประเมินโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบูรณ์ ต้นยะ. (2545). **การประเมินทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สิน พันธุ์พินิจ (2547). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2565). **หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ** (ฉบับปรับปรุง 2565). (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
[https://www.catc.or.th/internalaudit/file/10_SEAM%20หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ%20Enablers%20ของรัฐวิสาหกิจ\(ฉบับปรับปรุง%20ปี2565\).pdf](https://www.catc.or.th/internalaudit/file/10_SEAM%20หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ%20Enablers%20ของรัฐวิสาหกิจ(ฉบับปรับปรุง%20ปี2565).pdf) (2566, 7 สิงหาคม).
- เอกนิรันดร์ จันทร์งาม. (2566). ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของเทศบาลตำบลในอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. **วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย**. 2(1). 39-48.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. **วารสารเกษมบัณฑิต**. 20(1). 64-77. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<https://share.google/3a29IO05e6yTTP1Rm> (2566, 7 สิงหาคม).
- Alkin, M. C. (1990). Evaluation theory development. **Evaluation Comment**. 2(1). 2-7.
- Anas Al Masud. (2025). **Organizational Assessment: What It Is, Benefits + How to Conduct**. QuestionPro.
- Andrea Boatman. (2021 September 14). **The Five Stages of Organizational Development (Explained Clearly)**. AIHR. (Online), Retrieved From:
<https://www.aihr.com/blog/stages-of-organizational-development/> (2023, August 08).
- Baskerville, & Myers. (2004). Special issue on action research in Information Systems. **Making IS research relevant to practice-forward MIS Quarterly**. 28(3). 329.
- Beckhard, R., & Harris, R.T. (1977). **Organizational transitions: Managing Complex Change** (1st ed.). Reading, MA: Addison Wesley Publishing.
- BusinessBalls. (2025). **Beckhard-Harris Change Equation**. (Online), Retrieved From:
<https://www.businessballs.com/change-management/formula-for-change/#beckhard-harris-change-equation> (2025, August 08).
- Campbell, D.T. and Stanley, J.C. (1969). **Experimental and Quasi-experimental Designs for Research**. Chicago: Rand McNally & Company.
- Dione Hills. (2021). **Evaluating OD: The Diamond Standard**. London: The Tavistock Institute. (Online), Retrieved From:
<https://www.nhsemployers.org/system/files/2021->

- 08/Evaluating%20OD%20the%20Diamond%20Standard.pdf (2023, August 08).
- Fitzpatrick, Sanders and Worthen. (2004). **Program Evaluation, Alternative Approaches and Practical Guidelines**. New York: Longman.
- Gerald I. Susman and Roger D. Evered. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**. 23(4). 582-603.
- Gibson et al. (1973). **Organizational: Behavior, Structure, Process Behavior**. Dallas Texas: Business Publication, Inc.
- Kerlinger, F. N. (1986). **Foundations of Behavior Research**. CBS.
- Kirkpatrick, D.L. and Kirkpatrick, J.D. (2009). **Evaluating Training Programs: The Four Level** (3rd ed). USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Orgvue. (2023). **Organizational Development: Strategies, Process, and Benefits**. (Online), Retrieved From:
<https://www.orgvue.com/resources/articles/from-chaos-to-cohesion-a-roadmap-to-organizational-development-excellence/>
 (2023, August 10).
- Priyanka Malik. (2021 October 5). **5 Phases of Organizational Development (Goals & Interventions)**. Whatfix. (Online), Retrieved From:
<https://whatfix.com/blog/organizational-development> (2023, August 10).
- Rossi Peter H. & Freeman Howard E. (1993). **Evaluation: a systematic approach** (5 th ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Stufflebeam, Daniel L. (1971). **The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability**. New Jersey: Atlantic City.
- Stufflebeam, D. L. (1983). **The CIPP Model for Program Evaluation**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stufflebeam, Daniel L.; and Shinkfield, Anthony J. (2007). **Evaluation Theory, Models, & Application**. San Francisco: John Wilwy.
- Suchman, E.A. (1967). **Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs**. New York: Russell Sage Foundation.

บทที่ 10

กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรยุคใหม่

แนวคิดที่ว่า “หากไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร” (manage the change, or else change the management) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับพลวัตเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำนวนมาก โดยเฉพาะในระดับสูง ยังคงยึดมั่นอยู่กับกรอบแนวคิดหรือกระบวนทัศน์ (paradigm) แบบเดิมที่เน้นการบริหารโดยอาศัยอำนาจการสั่งการและการควบคุม ซึ่งแม้จะเคยประสบความสำเร็จในอดีต แต่ในบริบทของโลกยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หลักการดังกล่าวอาจไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องเปิดมุมมองทางความคิด (headspace) สร้างการเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเสมือนระบบสื่อสารผ่านดาวเทียม (starlink) พร้อมทั้งเปิดใจ (open up) ยอมรับแนวคิด วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างยั่งยืน เพราะเมื่อโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกขณะ ผู้นำที่หยุดนิ่งย่อมเสี่ยงต่อการถูกกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทิ้งไว้เบื้องหลัง

แนวคิดการพัฒนางานองค์กรในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนางานองค์กรให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงองค์ความรู้ (knowledge-based management) ควบคู่กับการปรับตัวทางกลยุทธ์ เพื่อให้ระบบการทำงาน วัฒนธรรม และบุคลากรขององค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ในบทนี้จึงมุ่งเสนอแนวทาง เทคนิค และกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรยุคใหม่ ที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

10.1 การพัฒนางานองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ข้อ 3.5 ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การศึกษาลักษณะและพฤติกรรมขององค์กรจึงควรอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดระบบเปิด (open perspective) ซึ่งเป็นแนวทางที่มององค์กรในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การอธิบายด้วยทฤษฎีระบบ (system theory) ที่เน้นว่าองค์กรมิได้ดำเนินการโดยลำพัง หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง การพัฒนางานองค์กรภายใต้กรอบคิดนี้จึง

มององค์การในฐานะระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหว ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้องกับพลวัตของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

ในทัศนะของแนวคิดระบบเปิด (open system) องค์การถือเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะเริ่มจากการรับปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งอาจอยู่ในรูปของทรัพยากร บุคลากร ข้อมูล หรือเทคโนโลยี ผ่านกระบวนการและกลไกการแปรรูป (transforming mechanism) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดเป็นผลผลิตหรือบริการ (output) ที่ส่งต่อไปยังลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (customer) ความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจึงสะท้อนให้องค์การต้องอาศัยการปรับตัวและการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมอยู่เสมอ ทั้งนี้ ในที่นี้สามารถจำแนกกรณีการปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมได้ 2 ลักษณะหลัก ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาองค์การกลายเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานเชิงระบบที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น กระบวนการพัฒนาองค์การในลักษณะนี้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งการระดมความคิดเห็น การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมาย ตลอดจนการปรับปรุงหรือรีรู้อะบบการทำงานเดิมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวจึงถือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์การควบคู่ไปกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน (สุนันทา เลหาพันธ์, 2550 อ้างถึงใน สุชาโรณี วงศ์ใหญ่, 2563: 33)

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกมิติ ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน เทคโนโลยี การสื่อสารภายใน การตัดสินใจเชิงบริหาร การกำหนดเป้าหมายร่วม ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การถือว่าองค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ ซึ่งเมื่อส่วนหนึ่งเกิดปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น การปรับปรุงหรือแก้ไขจึงจำเป็นต้องดำเนินการในเชิงองค์รวม ตัวอย่างของการดำเนินการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหาร การปรับปรุงหรือรีรู้อะบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การ รวมถึงการเสริมสร้างพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายขององค์การโดยรวม (อรุณ รักธรรม, 2524)

2) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การในโลกยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะนับตั้งแต่ก้าวเข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2001-2100) เป็นต้นมา โลกได้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เรียกว่า

ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization era) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และการดำเนินกิจกรรมขององค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะสำคัญคือ การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication technology) ซึ่งทำให้โลกสามารถเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างไร้พรมแดน เทคโนโลยีดังกล่าวช่วยให้การส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ และองค์กรในทุกภาคส่วนต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่มีพลวัตสูง ทั้งในด้านรูปแบบการบริหารจัดการ การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเป็นลักษณะสำคัญของโลกยุคใหม่ที่เรียกว่า “โลกไร้พรมแดน” (borderless world) (Duke, 2004)

โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของผู้คนบนโลกอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคเอกชน และนำไปสู่ทั้งภาครัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งองค์กรทุกแห่งต่างต้องประสบกับความไม่แน่นอนนี้เพิ่มมากขึ้น และทำให้ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ยอมรับโดยทั่วไปว่าภายใต้กระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Drucker, 2003)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่ไม่หยุดนิ่ง โดยมีปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ดังนี้

1) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับสมรรถนะในการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน พัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกกระดับ และสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระดับสูงขึ้น

2) การปรับโครงสร้างและเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ทั้งในด้านกระบวนการ โครงสร้าง และกลยุทธ์การดำเนินงาน

3) การปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เป็นการตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมในกระบวนการผลิตและการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรมีความทันสมัย สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต

10.2 ความพร้อมของการพัฒนาองค์การยุคใหม่

การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกมิติ ทั้งในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การในภาพรวม กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ควบคู่กับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีทิศทางและยั่งยืน ความพร้อมของการพัฒนาองค์การยุคใหม่ หมายถึง ระดับหรือสถานะที่องค์การมีศักยภาพและองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อการปรับตัวและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 องค์การที่มีความพร้อมจะต้องมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

SO Outsourcing (2025) กล่าวว่า องค์การต้องสร้างความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์การยุคใหม่ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) การพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการทำงาน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และศักยภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับบทบาทและเป้าหมายขององค์การ การพัฒนากระบวนการทำงานเน้นการปรับปรุงระบบ ขั้นตอน และเทคนิคการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมุ่งสร้างค่านิยม พฤติกรรม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

2) องค์การสามารถสร้างความเข้มแข็งภายในได้ผ่านกลยุทธ์หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์ห้องค์การและการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการปรับตัวและนวัตกรรม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงาน การปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับเป้าหมาย การพัฒนาภาวะผู้นำ และการประเมินผลพร้อมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

3) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขัน องค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ภายนอกประกอบด้วย เช่น การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ การเข้าถึงและใช้ทรัพยากรจากภายนอก การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การสำรวจตลาดและการวิจัยภายนอกเพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม และการเข้าถึงเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยให้องค์การมีข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรที่เพียงพอในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

Molloy and Whittington, (2005) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (drivers of change) เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรที่มีความพร้อมต่อการพัฒนาในยุคสมัยใหม่ ผู้บริหารและผู้นำจำเป็นต้องสามารถประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การแข่งขันทางเทคโนโลยี กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยควรพิจารณาผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การออกแบบงาน และพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน การวิเคราะห์เชิงรอบด้านนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตได้อย่างเหมาะสม

กัณฑ์ภักดิ์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาศ หมั่นสาย (2022: 431-436) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ งานวิจัยสรุปว่า องค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการอยู่รอดและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการและสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก่อนบุคคลอื่นในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำจึงควรดำรงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกรอบแนวคิดการบริหารที่ยึดหลัก “4I’s” (Four I’s) ใช้ความรู้และศักยภาพของผู้ตามเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนเสริมสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมและความเข้าใจจิตวิทยาในการบริหารผู้คน ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bass and Avolio, (1994: 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และดึงเอาศักยภาพของผู้ตามออกมา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผู้ตาม ทำให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายและทำให้เกิดค่านิยมเชิงจริยธรรม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (four i’s) ได้แก่

1) อิทธิพลเชิงอุดมคติ (idealized influence หรือ charismatic leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำสร้างความน่าเคารพ ศรัทธา และความไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ

2) แรงจูงใจเชิงแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตาม ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ การกำหนดความหมายของงาน และการนำเสนอความท้าทายที่กระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร พร้อมกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ค้นหาแนวทางใหม่ และเสนอวิธีแก้ปัญหาค้นคว้าสร้างสรรค์และมีประสิทธิผล

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจและดูแลผู้ตามในระดับบุคคล โดยทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษา สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามแต่ละคน ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเองในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความพร้อมในการพัฒนาองค์การยุคใหม่เป็นสิ่งที่องค์การทุกแห่งควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) แผนกลยุทธ์ (strategic planning) องค์การควรมีการวางแผนกลยุทธ์และโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนากระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อน และส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสมเข้ามาใช้สนับสนุน

2) ภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับให้มีความสามารถด้านการนำ การมีวิสัยทัศน์ และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การยุคใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความพร้อมและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความจงรักภักดี รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ

4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology & innovation) องค์การควรเข้าถึงและใช้เทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมและทรัพยากรภายนอก เช่น การสำรวจตลาด การวิจัย และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

5) การประเมินผลเพื่อความยั่งยืน (evaluation for sustainability) การติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การสามารถคงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม

ดังนั้น ความพร้อมดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างศักยภาพขององค์การ ทำให้มีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาต่อเนื่อง สนับสนุนการสร้างสมรรถนะสูง และเพิ่มโอกาสในการรักษาความยั่งยืนในระยะยาว

10.3 การบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม การบริหารในยุคปัจจุบันจึงควรมีลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องขององค์การ

พัทยา เล็กปราง และสนั่น ประจงจิตร์ (2567) กล่าวว่า ท่ามกลางบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านประชากร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ รวมถึงสถานการณ์โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ จำเป็นต้องนำนโยบายและหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในศตวรรษที่ 21 มาปรับใช้ให้เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร ได้แก่ การปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และภารกิจ การนำเทคโนโลยีและวิธีการบริหารสมัยใหม่มาใช้ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดโครงสร้างหน้าที่ การจัดเตรียมทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมภาวะผู้นำและสวัสดิการบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงทักษะการบริหารสมัยใหม่ ความเข้าใจแนวทางการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

APD Research Institute (2024 อ้างถึงใน วรุณรัตน์ คัทมาตย์, 2567) กล่าวว่า สถาบันวิจัยตลาดแรงงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (apd research institute) รายงานว่า ผลการศึกษาล่าสุดจากสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล (academy to innovate hr: aihr) ชี้ให้เห็นแนวโน้มสำคัญของสถานที่ทำงานในปี 2025 ซึ่งจะเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอาชีพและโค้ชผู้บริหาร ซินเทีย ปอง (cynthia pong) ได้สรุปแนวโน้มดังกล่าวออกเป็น 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การบูรณาการระหว่างปัญญาประดิษฐ์ และแรงงานมนุษย์ การดำเนินงานขององค์กรในอนาคตจำเป็นต้องมีสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีและการใช้แรงงานมนุษย์ โดยปัญญาประดิษฐ์ ควรทำหน้าที่สนับสนุนงานบางส่วนของพนักงาน ไม่ใช่เพื่อทดแทนมนุษย์ทั้งหมด

2) ระบบการทำงานออนไลน์และการทำงานระยะไกลข้ามประเทศ การทำงานแบบกระจายพื้นที่ทางภูมิศาสตร์กำลังมีบทบาทเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยืดหยุ่นในการทำงานและความท้าทายใหม่ต่อผู้จัดการที่ต้องบริหารทีมงานแบบผสมผสาน

3) รูปแบบสัญญาจ้างงานใหม่ที่เน้นสุขภาพจิตของพนักงาน การให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สามารถส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

4) ความโปร่งใสในการจ่ายค่าตอบแทน การเปิดเผยและชี้แจงเรื่องค่าตอบแทนเป็นแนวทางที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความภักดีของพนักงาน รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

5) องค์กรที่มีความแข็งแกร่งและยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและความวุ่นวายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีโอกาสบรรลุความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อม

6) การเน้นทักษะใหม่ของพนักงานมากกว่าการพิจารณาวุฒิการศึกษา การจ้างงานตามทักษะและความสามารถที่หลากหลายสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

7) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีความหมาย องค์กรควรปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานใหม่ โดยเน้นความเชื่อมโยงและความหมายในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีการแบบเดิมที่ผิวเผิน

สรุป องค์กรที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จในปี 2025 จะต้องสามารถบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ประการข้างต้นเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ โดยให้

ความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนมนุษย์อย่างสมดุล การสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใส การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส การลงทุนในพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างความมีส่วนร่วมและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างแท้จริง

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ในปัจจุบัน แนวคิดการบริหารงานรูปแบบใหม่มักให้ความสำคัญต่อพนักงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง (employee-centered approach) โดยเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากร อุปกรณ์ และข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือโค้ช (coach) ที่ให้คำแนะนำ สนับสนุน ปกป้องดูแล และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งร่วมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวาในสภาพแวดล้อมเสมือน (virtual office) แทนที่จะยึดแนวทางการใช้อำนาจสั่งการหรือควบคุมอย่างเข้มงวด รูปแบบการบริหารงานที่เกิดขึ้นและวิวัฒนาการมานั้นมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การบริหารโดยยึดตามลำดับชั้น/อำนาจ (management by hierarchy) การบริหารโดยคำสั่ง/การสั่งการ (management by instruction) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (management by objectives) การบริหารตามสถานการณ์ (management by situation) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning)

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและความเหมาะสมต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละรูปแบบได้ ดังนี้

1) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) เป็นสิ่งที่เหมาะสมต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การยุคใหม่

2) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (management by objectives) เป็นการบริหารที่มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย สามารถวัดผลได้ และเหมาะกับองค์การที่เน้นผลลัพธ์เป็นหลัก

3) การบริหารตามสถานการณ์ (management by situation) เป็นการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่ผู้บริหารต้องมีทักษะและภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เหมาะกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

4) การบริหารโดยยึดตามลำดับชั้น/อำนาจ (management by hierarchy) เป็นการบริหารที่ยังคงเหมาะสมกับบางองค์การ แต่มีข้อจำกัดด้านความคล่องตัวและไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

5) การบริหารโดยคำสั่ง/ การสั่งการ (management by instruction) เป็นการบริหารที่ยังคงมีประโยชน์ในสภาวะวิกฤต แต่ขาดแรงจูงใจและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานน้อย

แนวทางการบริหารงานในยุคปัจจุบันจึงเริ่มมุ่งไปที่การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารงานก้าวหน้า และสามารถสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) พัฒนาระบบการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและ

ทีมงาน เพื่อนำไปปรับปรุงระบบ กระบวนการ และวิธีการทำงาน ตลอดจนสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารโดย คำสั่ง/ การสั่งการ (management by instruction) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (management by objectives) และการบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) พบว่า แต่ละรูปแบบมีข้อได้เปรียบ และข้อจำกัดเฉพาะตัว ซึ่งสามารถสรุปได้อย่างชัดเจนในตารางเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 10.1

ประเภทการบริหารงาน	การบริหารงานโดยคำสั่ง (Management by Instruction)	การบริหารงานโดย วัตถุประสงค์ (Management by Objectives)	การบริหารงานโดยการเรียนรู้ (Management by Learning)
การตัดสินใจ	ผู้บริหารตัดสินใจเป็นหลัก	ผู้บริหารและพนักงานร่วมกำหนดเป้าหมาย	การตัดสินใจเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน
การกำหนดเป้าหมาย	ชัดเจนจากคำสั่งของผู้บริหาร	เป้าหมายกำหนดร่วมกันและวัดผลได้	เป้าหมายปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	มีน้อย หรือไม่มี	มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้	ไม่เน้นย้ำ ทำตามคำสั่ง	เรียนรู้จากการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แสดงให้ดู	กระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนา
ความยืดหยุ่น	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ค่านิ่งถึงลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ค่านิ่งถึงตลาด	ต่ำ	สูง	ปานกลาง
ค่านิ่งถึงการเรียนรู้	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ค่านิ่งถึงการกระจายอำนาจ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ค่านิ่งถึงอำนาจส่วนกลาง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
เมื่อค่านิ่งถึงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง

ตารางที่ 10.1 เปรียบเทียบความแตกต่างประเภทการบริหารระหว่าง MBI, MBO และ MBL ที่มา ปรับปรุงจาก The Principles of Scientific Management (Taylor, 1911); The Practice of Management (Drucker, 1954); Strategies and Tools for Building a Learning Organization (Senge, 2006)

จากตารางที่ 10 การบริหารจัดการองค์กรมีหลากหลายแนวทางที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและความต้องการที่แตกต่างกัน โดยที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives)

และ การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) ซึ่งแต่ละแนวทางมีจุดเน้นและลักษณะการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) การตัดสินใจ

1.1) เป็นการบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) ซึ่งการตัดสินใจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เน้นการสั่งการและการควบคุม

1.2) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นการตัดสินใจเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย

1.3) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) เป็นการตัดสินใจเป็นผลลัพธ์จากการเรียนรู้ร่วมกันและการปรับตัวตามสถานการณ์

2) การกำหนดเป้าหมาย

2.1) การบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) เป้าหมายถูกกำหนดโดยผู้บริหารผ่านคำสั่ง

2.2) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป้าหมายถูกกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยสามารถวัดผลได้

2.3) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) เป้าหมายมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และความต้องการขององค์กร

3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน

3.1) การบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) พนักงานมีส่วนร่วมน้อยหรือแทบไม่มีเลย

3.2) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3.3) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4) กระบวนการเรียนรู้

4.1) การบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) การบริหารที่ไม่เน้นการเรียนรู้ แต่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามคำสั่ง

4.2) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) เป็นการบริหารที่เกิดการเรียนรู้จากการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการวัดผลจากผลงานที่ปรากฏ

4.3) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) กระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

5) ปัจจัยด้านพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อม

5.1) การบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) มีความยืดหยุ่นต่ำ การกระจายอำนาจน้อย และให้น้ำหนักต่อลูกค้า การเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมธุรกิจค่อนข้างจำกัด

5.2) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) มีความยืดหยุ่นและการกระจายอำนาจในระดับปานกลาง รวมถึงให้ความสำคัญต่อลูกค้าและตลาดมากขึ้น

5.3) การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) มีความยืดหยุ่นสูงให้ความสำคัญกับลูกค้า การเรียนรู้ การกระจายอำนาจ และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารในแบบต่าง ๆ ควรวิเคราะห์องค์การเพื่อปรับใช้แต่หลักหลักการให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ ซึ่งการบริหารโดยคำสั่ง (management by instruction) เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการการควบคุมและการกำหนดจากผู้บริหารเป็นหลัก การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายและการทำงานร่วมกัน ขณะที่การบริหารโดยการเรียนรู้ (management by learning) เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับองค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ความยืดหยุ่น และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

10.4 แนวคิดปัจจัยที่มีต่อผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factors) หมายถึง องค์ประกอบสำคัญที่องค์การจำเป็นต้องมี หรือดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวได้รับการศึกษาและเสนอไว้ในงานวิจัยและบทความทางวิชาการหลายฉบับ ซึ่งได้สะท้อนให้เห็นถึงมิติและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การในบริบทที่แตกต่างกัน

Errida and Lotfi, (2021) กล่าวว่า การทบทวนเชิงลึกเกี่ยวกับแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การจำนวน 37 โมเดล เพื่อวิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังประยุกต์ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เพื่อทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยที่ได้ระบุไว้ ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งสามารถจัดจำแนกออกเป็น 12 หมวดหมู่ ที่สะท้อนถึงองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- 2) ความพร้อมและขีดความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลง
- 3) สมรรถนะของทีมงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง
- 4) กิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 5) การจัดการกับแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง
- 6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์การ
- 7) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 8) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 9) ภาวะผู้นำและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง
- 10) การเสริมแรงและการธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความยั่งยืน
- 11) การวางแผนและการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ
- 12) การติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 29-31) ได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ภายใต้แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ทั้งนี้ยังมุ่งเน้นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน นอกจากนี้ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร นอกจากการวางแผน การประเมินผล และการกำกับติดตามที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว องค์กรยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นตัวกำหนดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (key success factors) เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและความยั่งยืนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์กร (development of a climate and readiness for change) หมายถึง การวิเคราะห์และสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา วิเคราะห์ และประสานให้สอดคล้องกับองค์ประกอบทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (widely owned strategic intent, purpose and vision) เป็นกระบวนการที่สมาชิกทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการกำหนดและยอมรับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

3) ทีมผู้นำระดับสูงที่มีพลังและวิสัยทัศน์ก้าวไกล (energetic and visionary leadership in the top team) หมายถึง ทีมผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความรู้ ความเข้าใจในพฤติกรรม ค่านิยม และความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน รวมถึงสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน ทีมผู้นำควรเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ถ่ายทอดแนวคิดและการบริหารจัดการทรัพยากร รวมทั้งเวลาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) การดำเนินการตามแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (alignment of the whole navigational style) เป็นการนำแผนการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนและสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

5) การมุ่งเน้นระบบและการคิดแบบองค์รวมอย่างต่อเนื่อง (continual focus on systems and holistic thinking) หมายถึง การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผล เพื่อสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

6) การทำความเข้าใจและติดตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง (continuous understanding and influence of organizational context) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยที่สามารถคาดการณ์ได้ และไม่สามารถคาดการณ์ได้ เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

7) ความสามารถในการกำหนด วางแผน และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน (ability to set, navigate and adjust a journey path) เป็นความสามารถขององค์กรในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Phiphoppornphong and et al., (2025) กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของสมาชิก และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การมีระบบติดตามประเมินผล และการจัดการด้านงบประมาณอย่างโปร่งใส ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่มั่นคงยั่งยืน อีกทั้ง ปัจจัยด้านการเงิน การผลิต การตลาด และการจัดการองค์รวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จเช่นกัน โดยการมีนวัตกรรมการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการขยายตลาดร่วมกับหน่วยงานภายนอกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เสริมความยั่งยืนขององค์กร

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีต่อผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (key success factors of organizational change) โดยองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ควรมี 6 ปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนี้

1) องค์กรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน (vision and goal) องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ควรมีระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับขององค์กร

2) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (leadership) ผู้นำควรมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร รวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของทีมงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการยุคใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3) การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (support) ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยสร้างความร่วมมือ ความยอมรับร่วมกัน ตลอดจนเสริมสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

4) ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (management system) องค์กรควรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

5) การประเมินผลและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (evaluation and adaptation) การประเมินผลควรดำเนินการทั้งในระหว่างกระบวนการและภายหลังการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมต่อสถานการณ์ การปรับตัวอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสำเร็จและพัฒนาให้ยั่งยืนในระยะยาว

6) การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก (participation and shared learning) การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ เสริมความเข้าใจ และพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

10.5 การเตรียมพร้อมป้องกันการทำลายอย่างสร้างสรรค์

คำกล่าวที่ว่า “หากไม่ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรอาจเผชิญความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร” แนวคิดการพัฒนาองค์การยุคใหม่เพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและอยู่รอดได้นั้น จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อการแข่งขันอย่างเหมาะสม ดังนั้นเนื้อหาในหัวข้อนี้จึงถือเป็นองค์ความรู้สำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันการเกิดปรากฏการณ์ “การทำลายอย่างสร้างสรรค์” (creative disruption) ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

ปรากฏการณ์ disruption (การหยุดชะงัก) ซึ่งคำว่า disrupt แปลตรงตัวว่า “การหยุดชะงัก” มักถูกใช้ในบริบทของการสร้าง การปฏิรูป (reformation) หรือการพัฒนาใหม่ ๆ โดยเฉพาะในเทคโนโลยี จึงทำให้เรามักพบคำว่า digital disruption หรือ disruptive technology (Christensen, 1995)

ในเชิงพจนานุกรม disruption หมายถึง “การหยุดชะงัก” แต่ในแวดวงธุรกิจหมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment)

โดยเฉพาะจากเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้แนวคิด disruptive innovation นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงัก ของ Christensen (1995) อธิบายว่า บริษัทขนาดเล็กที่มีทรัพยากรน้อยสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ จนสามารถแทนที่สิ่งเดิมและเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคได้

การรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อออกแบบวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการพัฒนาองค์การ การพัฒนาเทคโนโลยี และ/ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product) ผู้บริโภค โลกเริ่มเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 จากโครงการ arpanet ของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (united states department of defense) จนกระทั่งอินเทอร์เน็ต (internet) ถูกถ่ายทอดไปยังภาคธุรกิจในช่วงปี ค.ศ. 1990 และเติบโตอย่างรวดเร็วในปี ค.ศ. 1991 เมื่อเทคโนโลยีเว็ลด์ไวด์เว็บ (world wide web) เริ่มพัฒนา ขณะที่โทรศัพท์เคลื่อนที่ (mobile phone) รุ่นแรกของโลกเปิดตัวในปี ค.ศ. 1983 โดยบริษัทมอเตอร์โรล่า (motorola) รุ่น dynatac 800x ซึ่งเป็นโทรศัพท์ยุค 1G มีราคาสูงถึง 4,000 เหรียญสหรัฐต่อเครื่อง แต่ในปัจจุบันสามารถเข้าถึงประชาชนได้กว้างขวาง (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560)

โทรศัพท์โนเกีย (nokia) รุ่นแรกที่สามารถส่งข้อความสั้น (short message service) ในปี ค.ศ. 1993 และยุค 2.5G ของปี ค.ศ. 1996 ทำให้ผู้บริโภคนิยมใช้มากขึ้น แต่เพจเจอร์ (pager) กลับลดความนิยมในปี 1997 หลังจากนั้น โนเกียได้นำนวัตกรรมโทรศัพท์ดิจิทัลเข้าบุกตลาดทำให้มอเตอร์โรล่า (motorola) สูญเสียตำแหน่งผู้นำ ตลาดเปลี่ยนผ่านสู่โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 3G ในปี ค.ศ. 2000-2002 และสมาร์ตโฟนรุ่นแรกของโนเกียที่มีกล้องถ่ายรูปเปิดตัวพร้อมกัน ต่อมา iPhone เปิดตัวในปี 2007 ด้วยหน้าจอสัมผัส (touch screen) ส่งผลให้ตลาดแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งซัมซุง (samsung) แซงโนเกียในปี ค.ศ. 2012 และไมโครซอฟต์ (microsoft) เข้าซื้อกิจการโนเกียในปี ค.ศ. 2014 การล้มละลายของบริษัทฟิล์มโคดัก (kodak) ในปี ค.ศ. 2013 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากกล้องดิจิทัลในโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคไปสู่การแชร์ประสบการณ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ปัจจุบัน สมาร์ตโฟนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญ โดยผู้ใช้กว่า 4,428 ล้านคนทั่วโลก และคาดการณ์ว่าในอนาคตสมาร์ตโฟน 5G พร้อมปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) การควบคุมยานยนต์ หุ่นยนต์ โดรนระยะไกล การทำธุรกรรมด้วยบล็อกเชน (blockchain) และการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) จะสามารถทำได้บนสมาร์ตโฟนของทุกคน ส่งผลให้รูปแบบธุรกิจในธนาคาร การสื่อสาร โทรคมนาคม ประกันภัย ร้านค้า การขนส่ง บันเทิง สื่อมวลชน และการศึกษา เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงภายใน 5-10 ปีข้างหน้า (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560)

Christensen et al., (2015) กล่าวว่า ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีนวัตกรรมแบบ ก่อทวน (disruptive innovation) มีบทบาทสำคัญในแวดวงธุรกิจและถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการคาดการณ์ความสำเร็จของผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มักถูกเข้าใจผิดอย่างกว้างขวาง และคำว่า “สร้างความปั่นป่วน” มักถูกนำมาใช้โดยไม่ระมัดระวังใน

บทความนี้ Clayton M. Christensen (2015) ผู้ริเริ่มทฤษฎีดังกล่าวร่วมกับผู้เขียนร่วมได้ชี้แจงความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนบางประการ อธิบายวิวัฒนาการของแนวคิด และอภิปรายคุณค่าของทฤษฎีต่อการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยระบุว่า การก่อรูปแบบดั้งเดิมหมายถึงการที่ธุรกิจขนาดเล็กมุ่งเน้นลูกค้าที่ถูกมองข้ามด้วยข้อเสนอที่เรียบง่ายแต่แปลกใหม่ก่อนจะค่อย ๆ ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าระดับสูงเพื่อท้าทายผู้นำอุตสาหกรรม ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่ากรณีของ Uber ซึ่งมีถูกยกย่องว่าเป็นผู้ก่อความอาจไม่สอดคล้องกับรูปแบบดังกล่าวอย่างแท้จริง และอธิบายเพิ่มเติมว่าหากผู้บริหารไม่เข้าใจความแตกต่างเชิงรายละเอียดของทฤษฎีหรือไม่สามารถนำหลักการไปใช้ได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไม่แม่นยำ การยึดถือคำขวัญ “หยุดชะงักหรือถูกหยุดชะงัก” อย่างไม่มีวิจรรณญาณอาจทำให้ผู้ประกอบการเสี่ยงต่อธุรกิจหลักของตนในขณะที่พยายามป้องกันคู่แข่งที่ก่อความ ทั้งนี้ แม้ว่าทฤษฎีการก่อความจะมีข้อจำกัดบางประการ แต่ผู้เขียนมั่นใจว่าหากมีการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง ความสามารถในการอธิบายและพยากรณ์ของทฤษฎีจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างมาก

Magdy (2025) กล่าวความคิดสร้างสรรค์ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแคในแวดวงศิลปะอีกต่อไป แต่ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนผู้ประกอบการ ความเป็นผู้นำ และนวัตกรรมทางธุรกิจ ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์การที่ใช้แนวทางการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงพลิกโฉม หรือความคิดก่อความ หรือเรียกความคิดทำลายล้าง (disruptive thinking) และการวางกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นปรับตัวได้ จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไปจนถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน การเข้าใจถึงพลังที่กำลังกำหนดอนาคตของความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว

บทบาทของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในนวัตกรรมธุรกิจการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลหมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกด้านของธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในวิธีการดำเนินงานและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่ยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการท้าทายสถานะเดิม ทดลอง และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ (The Enterprisers Project, n.d.)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ใช่กระบวนการที่มีจุดสิ้นสุด แต่เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Whatfix, n.d.) องค์การที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นจะสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในยุคดิจิทัลนี้

พฤติกรรมผู้บริโภคและการก่อความทางตลาดพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคคาดหวังประสบการณ์ที่สอดคล้องและมีคุณภาพสูงตลอดเส้นทางการมีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ การเติบโตของโมเดลธุรกิจแบบสมัครสมาชิก บริการตามความต้องการ และประสบการณ์ที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล กำลังรบกวนช่องทางรายได้แบบดั้งเดิม และผลักดันให้บริษัทต่าง ๆ ต้องนำกลยุทธ์แบบคล่องตัวมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภคนี้ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยการใช้อยู่ข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และการออกแบบที่เน้น

ผู้ประกอบการเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้บริโภค และส่งเสริมความภักดีในแบรนด์ (The Enterprisers Project, n.d.)

Corporate Magic (2023) กล่าวว่า ในปัจจุบัน โลกธุรกิจอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยี ซึ่งได้ปรับโครงสร้างและภูมิทัศน์ทางธุรกิจ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดตลาดและโอกาสทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ในบริบทของความไม่แน่นอนดังกล่าว อุตสาหกรรมสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญในการผสมผสานแนวคิดดั้งเดิมกับนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างสมดุลและคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการเติบโตขององค์กรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยเฉพาะเอเจนซีด้านความคิดสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัย การสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (disruption) หมายถึง การคิดเชิงวิพากษ์ การตั้งคำถามต่อแนวทางปฏิบัติเดิม และพัฒนาแนวคิดทั่วไปให้เป็นที่โดดเด่นและมีความหมาย ดังนั้น การสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมจึงถือเป็นสัญลักษณ์ของความแตกต่างและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างจุดยืนที่โดดเด่น บุกรุกแนวทางใหม่ และสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรยุคใหม่ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (disruption) หรือการหยุดชะงักที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็ว การก่อกวนเชิงนวัตกรรม (disruptive innovation) ช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กสามารถแข่งขันและท้าทายผู้นำตลาดได้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวด้วยกลยุทธ์ยืดหยุ่น การนำดิจิทัลเข้ามาใช้ และการคิดสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การออกแบบประสบการณ์ที่เน้นผู้บริโภค และความสามารถในการทดลองและยอมรับความล้มเหลวเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

10.6 ผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การแม่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์กรผ่านการปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการทำงาน โดยใช้ความรู้จากศาสตร์พฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐาน (Beckhard, 1969; French & Bell, 1995) การพัฒนาองค์กรจึงเป็นความพยายามที่มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย ดังนี้

1) หลักการสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) การพัฒนาองค์กรไม่ใช่กระบวนการที่สิ้นสุด แต่เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Eddy, 2023)

1.2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee engagement) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร (walkme, 2024)

1.3) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (data-driven decision making) การใช้ข้อมูลและหลักฐานในการตัดสินใจช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้ (Eddy, 2023)

1.4) การออกแบบที่มุ่งเน้นมนุษย์ (human-centered design) การออกแบบกระบวนการและโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นความต้องการและศักยภาพของบุคลากร จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (WalkMe, 2024)

2) กระบวนการของการพัฒนาองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

2.1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (diagnosis) การประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร เพื่อระบุปัญหาและโอกาสในการพัฒนา

2.2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (action planning): การกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร

2.3) การดำเนินการ (implementation) การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริงในองค์กร

2.4) การประเมินผล (evaluation) การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในอนาคต (Cummings & Worley, 2009)

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการส่งเสริมการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร โดยการนำหลักการและกระบวนการที่มีระบบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากร การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการออกแบบที่มุ่งเน้นมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรจึงเป็นความพยายามที่มีแผนและต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงองค์กรทั่วทั้งระบบ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน ได้แก่ การตอบสนองต่อเทคโนโลยี การปรับโครงสร้างให้อ่อนตัวและยืดหยุ่น การปรับตัวตามความต้องการของตลาด การพัฒนาผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการประเมินผลเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้นำที่เข้มแข็ง ทักษะการบริหารสมัยใหม่ การสร้างนวัตกรรม ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน การปรับตัวต่อเทคโนโลยี และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ระบบการบริหารที่เหมาะสม และการประเมินผลเพื่อปรับตัว นอกจากนี้ การเตรียมพร้อมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงรุกหรือ Creative Disruption ยังประกอบด้วยการทำทายกรอบคิดเดิม การสร้างสรรค์นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลาด และการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์จากการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทำให้องค์การมีศักยภาพสูง สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัฒนธรรมและทัศนคติใหม่ ๆ แรงจูงใจและนวัตกรรม ตลอดจนการเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาองค์การยุคใหม่จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิค กลยุทธ์ การสร้างระบบทีมงาน และการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง

แบบฝึกหัด

1. การพัฒนาองค์การคืออะไร และเทคนิคในการพัฒนาองค์การในเชิงความหมาย คืออะไร
2. แนวคิดการพัฒนาองค์การสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไร องค์กรควรเร่งพัฒนาอะไรบ้าง พร้อมยกตัวอย่าง
3. องค์กรยุคใหม่ควรมีความพร้อมด้านใดและมีกลยุทธ์อะไรบ้างเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จงอธิบายแนวคิดการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคใหม่แต่ละแบบ พร้อมยกตัวอย่าง
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร วิเคราะห์แนวคิดที่น่าสนใจแต่ละแบบ
6. คำว่า Disruption หมายถึงอะไร ทำไมจึงเป็นการ “ทำลายอย่างสร้างสรรค์” จงอธิบายคุณลักษณะดังกล่าว
7. จงยกตัวอย่างธุรกิจที่ดำเนินการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มความสามารถในการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
8. คุณลักษณะของ Creative Disruption คืออะไร จงอธิบาย และยกตัวอย่างประกอบ

เอกสารอ้างอิง

- พัทธา เล็กปราง และสนั่น ประจงจิตร. (2567). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *Journal of MCU Ubon Review*. 9(3). 2469-2483. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:

<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/276708>
(2568, 14 สิงหาคม).

เลขาธิการ ก.พ.ร. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
https://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/11-Plan_Official_Integrate.pdf
(2566, 14 สิงหาคม).

วรุณรัตน์ คัทมาตย์. (2567). **โลกเปลี่ยนองค์กรต้องปรับ 7 เทรนด์สำคัญ กำหนดความสำเร็จของบริษัทในปี 2025**. กรุงเทพธุรกิจ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1159409> (2568, 14 สิงหาคม).

เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ, พันเอก ดร. (2560). **The Year of Disruption**. กรุงเทพฯ: กสทช. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
http://tct.or.th/images/article/special_article/25610110/198410_Disruption.pdf (2566, 15 สิงหาคม).

สุธาริณี วงศ์ใหญ่. (2563). **การพัฒนาองค์การและการมีส่วนร่วมในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. (สารานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/883/1/g611130136.pdf> (2566, 15 สิงหาคม).

สุนันทา เลานันทน์, (2550). **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

Abdelouahab Errida and Bouchra Lotfi. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. **International Journal of organization change management success**. Sage Journals. (Online), Retrieved From: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273> (2023, August 18).

Beckhard, R. (1969). **Organization development: Strategies and models**. Addison-Wesley.

Christensen, C. M. (1995). **Disruptive innovation: The Christensen collection**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor and Rory McDonald. (2015). **What is Disruption Innovation**. Harvard Business Review. (Online), Retrieved From: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (2023, August 18).

- Corporate Magic. (2023). **Revolutionizing Creativity: The Power of Disruption in the Creative Industry.** (Online), Retrieved From: <https://corporatemagic.com/disruption-in-the-creative-industry/> (2023, August 19).
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). **Organization development and change** (9th ed.). Cengage Learning.
- Duke, D. L. (2004). **The Challenges of Educational Change.** New York: Pearson Education.
- Eddy. (2023). **Organizational Development: The 5 Key Stages of OD.** (Online), Retrieved From: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/organizational-development-od/> (2023, August 12).
- Frederick Winslow Taylor. (1911). **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper & Brothers.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). **Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement** (6th ed.). Prentice Hall.
- Magdy. (2025 February 20). **The Future of Business Creativity: Innovation & Disruption.** IEREK. (Online), Retrieved From: <https://www.ierek.com/news/business-creativity-and-innovation/> (2025, August 19).
- Molloy, E. and Whittington, R. (2005). **HR: Making Change Happen. Executive Briefing.** London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Phiphoppornphong, P., Khamdee, S., & Nakpibal, P. (2025). Success in sustainable community enterprise operations in Pathum Thani Province, Thailand. **Asia Social Issues.** 18(6). 277462. Retrieved from: <https://doi.org/10.48048/asi.2025.277462> (2025, October,13)
- The Enterprisers Project. (n.d.). **What is digital transformation?** (Online), Retrieved From: <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation> (2023, August 13).
- WalkMe. (2024). **5 Must-Know Organizational Development Principles.** (Online), Retrieved From: <https://www.walkme.com/blog/organizational-development-principles/> (2025, August 22).
- Whatfix. (n.d.). **What is Digital Transformation? Overview, Why, & How.** (Online), Retrieved From: <https://whatfix.com/digital-transformation/> (2025, August 22).

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล อุดลพันธุ์. (2527). **หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรวินท์ กรประเสริฐวิทย์. (2558). **ทัศนคติความรู้ความเข้าใจ พฤติกรรม และ คุณลักษณะการใช้ งานของเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้เครื่องชำระค่าโทรศัพท์อัตโนมัติ ของ ประชาชนในกรุงเทพมหานคร ปี 2558**. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1760/7/korawin.korn.pdf> การเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน. (2566, มิถุนายน 23).
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม กานต์ลีณี จันทร์หนู. (2563). **ทัศนคติต่อการทำงาน และความจงรักภักดี ของพนักงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.นำสินประภักย์**. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat16/6114060112.pdf> (2566, 23 มิถุนายน).
- เกษกานดา สุภาพจน์. (2543). **การจัดสัมมนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- เกสรนา นัธธรรมชาติ. (2568). **ความขัดแย้งคืออะไร?**. Base PlayHouse. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.baseplayhouse.co/blog/what-is-conflict> (2568, 26 กรกฎาคม).
- กัณฑ์ภัฏทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). **วัฒนธรรมองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal**. *Journal of Modern Learning Development*. 6(5). 388-401.
- กัณฑ์ภัฏทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และสิริมาศ หมื่นสาย. (2022). **ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่**. *Journal of Modern Learning Development*. 7(8). 431-444.
- กัลยาณี บุรานนท์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เกียรติ พงษ์ อุดมชนะธีระ. (2563). **Org. ความสำคัญขององค์กร**. IOK2U.COM การศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/org-the-importance-of-the-organization> (2566, 16 มิถุนายน).
- คลังความรู้ ก.พ.ร.. (2564 เมษายน 2). **พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://webportal.bangkok.go.th/pdbma/page/main/5043/-/1/info/274333/พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์-Organization-Behavior-and-Human-Resource-Management> (2566, 23 มิถุนายน).

- เคนตรา เซอร์รี่. (2567). **องค์ประกอบของทัศนคติ**. Verywellmind. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897> (2567, 24 มิถุนายน).
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. **วารสารรัชตภาคย์**. 16(48). 2-16.
- จำรัส มุ่งเผือกกลาง. (2566). **การรีอับริระบบ (Reengineering Process)**. GoToKnow. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/715325> (2566, 30 กรกฎาคม).
- ฉันทนา บรรพศิริโชติ. (2541). **ความขัดแย้งในสังคมไทย: ช่องว่างของการรับรู้และความเข้าใจ**. โครงการปริญญาโทสำหรับนักบริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชานน ชลวัฒน์ และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัทผลิตสินค้าในประเทศไทย. **Burapha Journal of Business Management**. 11(2). 18-41.
- ชัยภัทร พรพิพัฒน์ สรรเสริญ หุ่นแสน และลินดา นาคโปก. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**. 21(1). 1-14.
- ชัยอนุชิต รอดพันธ์. (2566). **การประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน กรณีศึกษาสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน)**. (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2023/TU_2023_6503010164_19159_29042.pdf (2566, 6 สิงหาคม).
- ชินภัทร เจริญรัตน์. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีกของพนักงานที่มีความสามารถสูง ในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นซี**. (ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐนิตา ภูดีพงศ์ (2565). **ปรับโครงสร้างภายในกลุ่มบริษัทเพื่อจัดการภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ**. The Standard. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://thestandard.co/company-restructuring-tax/> (2568, 30 กรกฎาคม).
- ณัฐพร ฉิมพาลี. (2562). **การประเมินโครงการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนวัดศรีสโมสร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท**. (เอกสารเผยแพร่ 513 หน้า). กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://research.otepc.go.th/files/ฉบับสมบูรณ์_fifv0c6j.pdf (2566, 6 สิงหาคม).

- ณัฐณิชา อ่อนตาม. (2562). เทคนิคการบริหารงานแบบ PDCA (Deming Cycle) Management Techniques. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. 1(3). 39-46.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิภาพขององค์กร. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 9(2). 1-9.
- ณรงค์ ตู่ทอง (2568). 14 เครื่องมือคุณภาพ: ฤกษ์แจสำคัญสู่การแก้ปัญหา. HiPO. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://hipotraining.co.th/รายละเอียดสินค้า-351997-14-เครื่องมือคุณภาพ-ฤกษ์แจสำคัญสู่การแก้ปัญหา.html> (2568, 30 กรกฎาคม).
- ดวงฤดี กิตติจารุตุล. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความตระหนักด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงกรณีศึกษา: บริษัทนำเข้าส่งออกแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ลำปาง: มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ดิชา กุปตะ. (2565 กันยายน 8). 6 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่อธิบาย. Whatfix . (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/> (2566, 2 กรกฎาคม).
- เดชพงศ์ โปธิสุวรรณ และชุตติมาวดี ทองจีน. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทศพร ทานะมัย สมพงษ์ เพชรี และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 1(2). 1-13.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนาเดชา.
- ธนกร สิริธ. (2559). พฤติกรรมการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความปลอดภัยในการทำงานของแรงงานต่างด้าว: กรณีศึกษาแรงงานต่างด้าวสัญชาติเมียนมา ในโรงงานย่านมหาชัย จังหวัดสมุทรสาคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธนชัย ยมจินดา และคณะ. (2564). ผลของการจัดการพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความเครียดในการทำงานในภาวะการณโควิด-19 ของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานคร. วารสารจันทร์เกษมสาร. 27(1): 141-157.
- ธনীลา โรจนตระกูล. (2562). การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์. วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนคร. 6(2). 69-83.

- ธวัช บุญยมนี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัฒน์ ใจซื่อ. (2567). คุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. **วารสารศิลปการจัดการ**. 8(3). 405-424.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). **รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคล**. กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). **การพัฒนาองค์การ – Organization Development** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏดุสิต.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. **วารสาร ธุรกิจปริทัศน์**. 8(1). 167-182.
- บรรจง จันทมาศ. (2539). **ระบบบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บรรณาธิการ. (2559). **ค่านิยมขององค์การ**. ข่าวสารคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, View Point, 31(1). หน้า 8-10. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://mdresearch.kku.ac.th/files/news/filesnews/D9ZWbiv0yzWw5ZX.pdf> (2566, 25 มิถุนายน).
- ประภาพร ชื่อสัตย์. (2565). **พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4547/1/641220023.pdf> (2566, 25 มิถุนายน).
- ประยงค์ มีใจสือ. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรีธา. (2560). **การบริหารการพัฒนา**. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://gps.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2020/04/การบริหารการพัฒนา-ประสิทธิ์.pdf> (2566, 13 กรกฎาคม).
- ปรางทิพย์ เสยกระโทก สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และพงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2564). **องค์ประกอบการจัดองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษายุคดิจิทัลสำหรับการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษาภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย**. **วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา**. 5(2). 75-89.
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2565 มกราคม 17). **ทำความเข้าใจกับคำว่า Core Value**. Popticles. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.popticles.com/business/get-to-know-your-core-values/>

- (2566, 25 มิถุนายน).
- ปยุตดา จันทร์เส็ง. (2563). **การประเมินโครงการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในเขตตำบลบ่อ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดลพบุรี.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/55930164.pdf (2566, 7 สิงหาคม).
- ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ และอัจฉรา สุขสำราญ. (2558). การพัฒนาองค์กรตามการรับรู้ของ บุคลากร ในวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพมหานคร.** 31(2). 121-129.
- เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2537). **การบริหารอุตสาหกรรมระบบและกระบวนการผลิต.** กรุงเทพฯ: คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.
- ปิ่นณพงค์ วงศ์ราศี. (2558). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งบริบทในสังคมไทย. **วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ.** 4(1). 59-81.
- ฝ่ายบริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2023). **บทบาทสำคัญของ คณะกรรมการบริหารช่วยนำองค์กรฝ่าวิกฤต.** Industry Network. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.ftpi.or.th/2023/114241> (2566, 20 สิงหาคม).
- พนัส หันนาคินทร์. (2537). **การสอนค่านิยมและจริยธรรม.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์.
- พรทิพย์ บุญนิพัทธ์. (2531). **ทัศนคติ.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พรพิมล จิตตเศรษฐกุล. (2556). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานสายงานการให้บริการลูกค้า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).** (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/263233.pdf> (2566, 25 มิถุนายน).
- พระมหาสุวัฒน์นาชนิ เยียวยา ชาคริต วันขวัญ พนม คำพญา จุฑามาศ บุญมีรอด และปัทมพร ทองอน. (2559). การพัฒนาองค์การ. **วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์.** 1(2). 190-199. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชสิริ ชมพูคำ. (2552). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แมคกรอฮิล.
- พิทยา เล็กปราง และสนั่น ประจงจิตร. (2567). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. **Journal of MCU Ubon Review.** 9(3). 2469-2483. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/276708> (2568, 14 สิงหาคม).
- ผดุง พรหมมูล. (2553). **กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะประถมศึกษาปีที่ 4.** กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.
- ฝ่ายบริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2566). **บทบาทสำคัญของ คณะกรรมการบริหารช่วยนำองค์กรฝ่าวิกฤต.** Industry Network. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.ftpi.or.th/2023/114241> (2566, 20 สิงหาคม).

- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. 27(1). 33-46. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63853 (2566, 31 กรกฎาคม).
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2538). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาลัยการจัดการ. (2544). **การพัฒนาองค์การ**. หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานะ กอหรั่งกุล. (2520). **ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: ชนิษฐ์การพิมพ์และโฆษณา.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ตานสุทธาการพิมพ์.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2542). **การประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รูเพิร์ต มอริสัน. (2566). **ระบบองค์กร: การกำหนดระบบองค์กรของคุณเป็นกุญแจสำคัญสู่เสถียรภาพขององค์กรได้อย่างไร**. Orgvue. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.orgvue.com/resources/articles/an-organisation-is-a-system/> (2566, 16 มิถุนายน).
- รัชนี คารัน. (2568). **ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรและความสำคัญในการบริหารจัดการ**. Shiksha. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/organizational-behaviour-theories/> (2568, 25 มิถุนายน).
- รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 7(2). 224-238.
- รัตติกาล ไสวะภาส โอนทัย ดวงดารา รพรัชย์ อุทยานรักษ์ ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลย์. (2563). **การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**. 10(2). 229-239.
- รัตนภรณ์ แววกระโทก. (2555). **องค์การเสมือนจริง**. GotoKnow. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/451681> (2566, 16 มิถุนายน).
- เลขาธิการ ก.พ.ร. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/11-Plan_Official_Integrate.pdf (2566, 14 สิงหาคม).
- วรภัทร์ ภูเจริญ และอัศวิน จักขุสุวรรณ. (2547). **การบริหารคนคือ Change Management**. กรุงเทพฯ: อริยชน.

- วรรณศม เมฆสุวรรณ และ เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2564). รูปแบบการพัฒนางค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับ องค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*. 6(4). 160-175.
- วรรณรัตน์ คัทมาตย์. (2567). **โลกเปลี่ยนองค์กรต้องปรับ 7 เทรนด์สำคัญ กำหนดความสำเร็จของบริษัทในปี 2025**. กรุงเทพฯธุรกิจ. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1159409> (2568, 14 สิงหาคม).
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2554). *การบริหารร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2531). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ชนิษฐาการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วินัย ชุมอภัย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย**. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อินทภาษา.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิวิรัตน์ มาตันบุญ. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัด เชียงใหม่*. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ออนไลน์), สืบค้นจาก: <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:112007> (2566, 22 กรกฎาคม).
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). **การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2**. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี และ อังศิรินทร์ อินทรกำแหง. (2556). *การพัฒนาระบบมาตรฐานกระบวนการจัดฝึกอบรมข้าราชการไทยก่อนปฏิบัติราชการ*. (2556). *วารสารพฤติกรรมศาสตร์, สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 19(2). 59-76.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2555). **สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทย์รญา กวินรวีบริรักษ์ (2566). **ปัญหาและอุปสรรคการประเมินผล**. Consult Thailand. (ออนไลน์), สืบค้นจาก: https://www.consultthailand.com/blog/info-blog.php?blog_id=104&web=Evaluation-Problems-Obstruction (2566, 7 สิงหาคม).
- วีรวิชญ์ ปิยนนทศิลป์. (2560). *การพัฒนาองค์การ:แนวคิดกระบวนการและบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์การ*. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์ลำปาง*. 6(2). 199-209.

- วีรวีท คงศักดิ์. (2557 กรกฎาคม 14). **ค่านิยมหลักของคนไทย**. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20220113104515.pdf
 (2566, 26 มิถุนายน).
- วันชนก อางปุรุ. (2564). **แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/4151>
 (2566, 31 กรกฎาคม).
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2561). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย. **วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**. 15(1). 34-50.
- ศินีย์ สังข์ศรี. (2545). ประสิทธิภาพการจัดการยุคใหม่. **นิตยสารการทำเรื่องแห่งประเทศไทย** 46(437). 12.
- ศิริวรรณ มนอัครผดุง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 6(2). 193-208.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. (ฉบับมาตรฐาน). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ Management and Organization Behavior**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- เศรษฐพงษ์ มะลิสสุวรรณ, พันเอก ดร. (2560). **The Year of Disruption**. กรุงเทพฯ: กสทท. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
http://tct.or.th/images/article/special_article/25610110/198410_Disruption.pdf (2566, 15 สิงหาคม).
- สมคิด บางโม. (2539). **การบริหารองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2542). **เทคนิคการประเมินโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2550). **เทคนิคการประเมินโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบุญรณ์ ต้นยะ. (2545). **การประเมินทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยสาส์น.
- สมบุญรณ์ ไตวิจิตร. (2564). บทบาทผู้นำในการพัฒนาองค์การ. **วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด**. 1(3). 62-70.

- สมยศ นาวิการ. (2545). **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สิญจธร นาคพิน และวิลาวัญย์ สมบูรณ์. (2562). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0**. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 6(2). 21-46.
- สิน พันธุ์พินิจ (2547). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ เอลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ แล นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรการ**. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 10(1). 1643-1662.
- สุธาริณี วงศ์ใหญ่. (2563). **การพัฒนาองค์กรและการมีส่วนร่วมในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/883/1/g611130136.pdf> (2566, 2 กรกฎาคม).
- สุนันทา เลานันทน์. (2550). **การพัฒนาองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาวดี ลุนไชยภา และ ประวิต เอราวรรณ์. (2560). **การพัฒนาเครื่องมือวัดค่านิยมความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 (อุดรธานี)**. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 36(6). 14-27. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://hujmsu.msu.ac.th/Eng/pdfsplite.php?p=MTU5OTAxNDE3NC5wZGZ8MjMtMzY=> (2566, 26 มิถุนายน).
- สุระพร เจริญงามทรัพย์. (2559). **การพัฒนาองค์กรและคุณภาพการให้บริการด้านสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชลบุรี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2551). **องค์กรสมัยใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- โสภณ ปภาพจน์. (2521). **การพัฒนาองค์กร: แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2565). **หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ** (ฉบับปรับปรุง 2565). (ออนไลน์), สืบค้นจาก: [https://www.catc.or.th/internalaudit/file/10_SEAM%20หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ%20Enablers%20ของรัฐวิสาหกิจ\(ฉบับปรับปรุง%20ปี2565\).pdf](https://www.catc.or.th/internalaudit/file/10_SEAM%20หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ%20Enablers%20ของรัฐวิสาหกิจ(ฉบับปรับปรุง%20ปี2565).pdf) (2566, 7 สิงหาคม).
- อัคริมา เชียงอารีย์. (2565). **การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19**. ไรส์.

- กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4336/1/TP%20HOM.004%202565.pdf> (2566, 27 มิถุนายน).
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ ดลยา จาตุรงค์กุล, (2550). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. (พิมพ์ครั้งที่ 8 ปรับปรุง).
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3547/1/61252355.pdf> (2566, 23 กรกฎาคม).
- อรุณ รักธรรม. (2536). **ทฤษฎีองค์การ**. ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อสงไขย ทยานศิลป์. (2560). **ทัศนคติ การรับรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในโครงการ รับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของกลุ่มบริษัทสยามพิวรรณ์ จำกัด**. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5907011315_8468_8210.pdf (2566, 26 มิถุนายน).
- อภิชาติ พานสุวรรณ. (2561). ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง. **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 7(1). 282-294.
- อภิชัย. (2555). **กระบวนการพัฒนาองค์การ**. GotoKnow. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://www.gotoknow.org/posts/208240> (2566, 17 กรกฎาคม).
- อภิสราร ศรีบุญกุล. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
https://e-thesis.snru.ac.th/file_thesis/2023020363421229127_fulltext.pdf (2566, 26 กรกฎาคม).
- อนุรักษ์ วัฒนธรรวรงค์. (2552 ธันวาคม 30). **ทฤษฎีขององค์การและสิ่งแวดล้อม**. Public Administration. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/org-organizational-characteristics> (2566, 3 กรกฎาคม).
- อานนท์ ธิติคุณากร และเพ็ญวรา ชูประวัตติ. (2563). แนวคิดการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมค่านิยมสีเขียวให้กับผู้เรียนในประเทศออสเตรเลีย: บทวิเคราะห์เทียบเคียงการจัดการศึกษาของประเทศไทย. **วารสารบริหารและนวัตกรรมการศึกษา**. 2(2). (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/emi/article/view/169946>

- (2566, 27 มิถุนายน).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). **แนวคิดการพัฒนางานองค์กร (ตอนที่ 2) OD Consultant: บทบาทและขีดความสามารถ**. HR Center. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_152602.pdf
 (2566, 23 กรกฎาคม).
- อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก:
https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5506035525_5278_3883.pdf (2566, 27 มิถุนายน).
- อรุณ รักธรรม. (2521). **แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการพัฒนางานองค์กร**. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์** 18(2). 240-270.
- อรุณ รักธรรม. (2530). **การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร**. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 27(1). 143-169.
- อรุณ รักธรรม. (2538). **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เอส ดีเพรส.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. (2561). **การพัฒนางานองค์กร: ประเด็นทบทวนสู่การประยุกต์ใช้เพื่อการจัดกาารชุมชน**. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**. 38(6). 24-48.
- อุไร สัมเกลี้ยง อรุณ คงรุ่งโชค และสิญาธร นาคพิน. (2563). **การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ**. **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**. 18(1). 163-176. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/article/view/149386/164348>
 (2566, 26 กรกฎาคม)
- เอกนิรันดร์ จันทร์งาม. (2566). **ความสำเร็จในการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของเทศบาลตำบลในอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**. **วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย**. 2(1). 39-48.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร**. **วารสารเกษมบัณฑิต**. 20(1). 64-77. (ออนไลน์), สืบค้นจาก:
<https://share.google/KilgfJaOdkyo4GmJO> (2566, 17 กรกฎาคม).
- เอกสิทธิ์ สนามทอง กล้าหาญ ณ น่าน วรธนคม เมฆสุวรรณ เจษณี จันทวงศ์ ณิชุธยานันท์สุวรรณ และเพชร สุขมณี. (2562). **การพัฒนางานองค์กร: ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ**. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**. 16(2). 1-18.

- Abdelouahab Errida and Bouchra Lotfi. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. **International Journal of organization change management success. Sage Journals.** (Online), Retrieved From: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273> (2023, August 18).
- Ada-Mac Ozigbo, Idegbesor Maryam, and Chigbo Donatus Ngige. (2020). Team Building and Performance in Organizations: An Exploration of Issues. **International Journal of Management and Entrepreneurship.** 1(2). 184-199.
- ADMIN. (2023). **รู้จัก 4 รูปแบบหน่วยงานของรัฐ.** TIA สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบราชการ. (Online), Retrieved from: <https://www.tia.or.th/insight-details-2.html> (2023, June 18).
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). **Understanding attitudes and predicting social behavior.** Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Alkin, M. C. (1990). Evaluation theory development. **Evaluation Comment.** 2(1). 2-7.
- Altman, R. (2000). Forecasting Your Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology.** 62-65.
- Alvesson, M. (2003). **Understanding organizational culture.** London: Sage.
- Armenakis, A. A., Stanley G. Harris. 2002. Crafting A Change Message to Create Transformational Readiness. **Journal of Organizational Change Management.** 15(5). 169-183.
- Anas Al Masud. (2025). **Organizational Assessment: What It Is, Benefits + How to Conduct.** QuestionPro.
- Andrea Boatman. (2021 September 14). **The Five Stages of Organizational Development (Explained Clearly).** AIHR. (Online), Retrieved From: <https://www.aihr.com/blog/stages-of-organizational-development/> (2023, August 08).
- Anuj Kumar (2022). **9 Importance of Organization.** GETUPLEARN. (Online), Retrieved from: <https://getuplearn.com/blog/importance-of-organization/> (2023, June 18).
- Argyris, C. (1982). **Reasoning, learning and action.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969). **Organization development: Strategies and models.** Addison-Wesley.
- Baron, R.A. and Greenberg, J. (1989). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work** (3rd edition). New York: Allyn & Bacon.

- Baskerville, & Myers. (2004). Special issue on action research in Information Systems. **Making IS research relevant to practice-forward MIS Quarterly**. 28(3). 329.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). **Improving organization effectiveness through transformation Leadership**. Thousand Oake: Sage.
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the Emotional Experience of Relationship Conflict: The differential Effects of Avoidant Conflict Management. **Negotiation and Conflict Management Research**. 7(4). 213-231.
- Beckhard, Richard. (1969). **Organizational Development: Strategies and Models**. Reading. Massachusetts: Addison-Wesly.
- Beckhard, R., & Harris, R.T. (1977). **Organizational transitions: Managing Complex Change** (1st ed.). Reading. MA: Addison Wesley Publishing.
- Becky Gendron. (2023). การสร้างอนาคตที่ยืดหยุ่น: การพัฒนาองค์กรขับเคลื่อนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องอย่างไร. TTA. (Online), retrieved from: <https://thetrainingassociates.com/organizational-development-drives-success/> (2023, July 03).
- Bennis, Warren. (1969). **Organization Development: Its Nature Origins and Prospects**. MS: Addison-Wesley.
- Bernardin, H. J. and Russell, J. E. A. (2013). **Human Resource Management: An Experiential Approach** (6th ed.). New York: McGraw-Hil.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). **The Managerial Grid: The key to Leadership Excellence**. TX: Gulf Publishing.
- Blake and McCanse. (1991). **The managerial Grid**. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). **A Primer on Organizational Behavior** (6th ed.). New York: Wiley.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., Benn, K. D. (1964). **T Group theory and laboratory Method**. New York: John Wiley.
- Brightside People Team. (2020 September 24). **Model 5 skills of leading change**. (Online), Retrieved From: <https://brightsidepeople.com/3469-2/> (2023, July 23).
- Brown, D. R. and Harvey, D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**. (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- BusinessBalls. (2025). **Beckhard-Harris Change Equation**.

- (Online), Retrieved From:
<https://www.businessballs.com/change-management/formula-for-change/#beckhard-harris-change-equation> (2025, August 08).
- Campbell, D.T. and Stanley, J.C. (1969). **Experimental and Quasi-experimental Designs for Research**. Chicago: Rand McNally & Company.
- Can Bicer. (2021). **Organization changes and Development**. ResearchGate. (Online), Retrieved from: https://www.researchgate.net/figure/The-Six-Main-Stages-of-the-Process-of-Organization-Development_fig3_353915158 (2023, July 03).
- Chalita.min. (2021/02/18). องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO). KM งานจัดการความรู้. (Online), Retrieved From:
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1920/> (2023, August 01).
- Chris Argyris. (1990). **Integrating the Individual and the Organization** (1sted.). New York: Routledge Inc.
- Christensen, C. M. (1995). **Disruptive innovation: The Christensen collection**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor and Rory McDonald. (2015). **What is Disruption Innovation**. Harvard Business Review. (Online), Retrieved From:
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (2023, August 18).
- CoachReady. (2020). The Change Leader, according to Peter Drucker. (Online), Retrieved From: <https://coachready.com/2020/03/17/the-change-leader-according-to-peter-drucker/> (2023, July 23).
- Cornescu, V. & Adam, R. (2016). **Organization Change: Managing Employees Resistance**. ResearchGate. (Online), Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/309745905_Organizational_Change_-_Managing_Employees_Resistance (2023, June 28).
- Corporate Magic. (2023). **Revolutionizing Creativity: The Power of Disruption in the Creative Industry**. (Online), Retrieved From:
<https://corporatemagic.com/disruption-in-the-creative-industry/> (2023, August 19).
- Cosentino, J. (2024, February 27). **20 OD interventions every HR practitioner should know**. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/od-interventions/> (2025, August 01).

- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change** (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). **Organization development and change**. (9th ed.). Manson OH: South-Western Cengage Learning.
- Cyert, Richard, & March, James G. (1992). **A behavioral theory of the firm**. Cambridge: Wiley Blackwell. ISBN 0-631-17451-6.
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**. (8th ed.). OH: RR Donnelley & Sons Company Willard.
- Dale S. Beach. (1980). **Personnel: The Management of People at Work**. New York: Macmillan Publishing Co.
- Dana and David Dornsife. (2023). **Why Companies Need an Organizational Development Consultant in 2022**. USC DornSife. (Online), Retrieved From: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/why-companies-need-an-organizational-development-consultant> (2023, July 23).
- Dave Francise and Don Young. (1979). **Improving Work Group**. La Jolla. University Associates.
- Deal, T. I. & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wiley.
- De Waal, A. A. (2007). The Characteristics of High-Performance Organization. **Business Strategy Series**. 8(3). 179-185. Emerald Group Publishing Limited.
- Dione Hills. (2021). **Evaluating OD: The Diamond Standard**. London: The Tavistock Institute. (Online), Retrieved From: <https://www.nhsemployers.org/system/files/2021-08/Evaluating%20OD%20the%20Diamond%20Standard.pdf> (2023, August 08).
- Dolores Albarracin and Sharon Shavitt. (2018). Attitudes and Attitude Change. **Annual review of Psychology**, 299-327. (Online), Retrieved from: https://www.asc.upenn.edu/sites/default/files/2021-07/e3eff4_1b962874f93243c9a3e91f60448b9fcf.pdf (2023, June 28).
- Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management**. New York: Harper & Bros.
- Dubrin A.J. (2009). **Essentials of Management**. (8th Ed.). Mason: OH: South-western.
- Duke, D. L. (2004). **The Challenges of Educational Change**. New York: Pearson Education.
- Eddy. (2023). **Organizational Development: The 5 Key Stages of OD**. (Online), Retrieved From: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/organizational-development-od/> (2023, August 12).

- Edgar H. Schien. (1988). **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. MA: Addison-Wesley Publishing.
- Ekkasit Sanamthong and Khahan Na-Nan. (2018). The Contexts Influencing on the Training for Human Resource Development. **MUT Journal of Business Administration**. 15(1), 1-20. (In Thai).
- Ekkasit Sanamthong. (2019). **Human Resource Management and Development**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai).
- Eriksson-Zetterquist, Mullem and Styher (2011). **Organization Theory: A Practice Based Approach**. United Kingdom: Oxford University Press.
- Erik Van Vulpen. (2025). **What is Organizational Development? A Complete Guide**. AIHR. (Online), Retrieved From: <https://www.aihr.com/blog/organizational-development/> (2025, July 24).
- FasterCapital, (2024). **Importance of Organization**. (Online), Retrieved from: <https://fastercapital.com/topics/the-importance-of-organization.html> (2023, June 19).
- Feigenbaum, A. (1951). **Quality Control: Principles, Practice and Administration**. Pennsylvania Plaza, New York: McGraw Hill Book Company Inc.
- Fitzpatrick, Sanders and Worthen. (2004). **Program Evaluation, Alternative Approaches and Practical Guidelines**. New York: Longman.
- Frederick Winslow Taylor. (1911). **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers.
- Fremont E. Kast and James E. Resenzweig. (1985). **Organization and Management: A Systems and Contingency Analysis** (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1984). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (2nd ed.). New Delhi: Prentice – Hall of India Private.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). **Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement** (6th ed.). Prentice Hall.
- French, W. L, Bell, Jr. C. H., and Zawacki, R. A. (2005). **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change** (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, W. L. and Hollmann, R. W. (1975). Management by Objectives: The Team Approach. **California Management Review**. 17(3).
- _____. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill
- Gerald I. Susman and Roger D. Evered. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**. 23(4). 582-603.

- GetGuru. (2025). บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรคืออะไร?. (Online), Retrieved From: <https://www.getguru.com/th/reference/employee-development-specialist> (2025, July 24).
- Gibson et al. (1973). **Organizational: Behavior, Structure, Process Behavior**. Dallas Texas: Business Publication, Inc.
- Gordon L. Lippitt. (1981). **Organization Renewal: A Holistic Approach to Organization Development** (Subsequent ed.). New jersey: Prentice Hall Inc.
- Gordon, J.R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. (6th ed.). Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution**. New York: Harper Collins.
- Hayley Buonopane. (2025). **Type of Resistance**. HR Jetpack. (Online), Retrieved From: <https://www.hrjetpack.com/courses/change-management-19/challenges/types-of-resistance.html> (2023, July 27).
- Herbert Post. (2023). **Organizational Development Process: Driving Growth and Success**. TEADESAFE. (Online), Retrieved From: <https://trdsf.com/blogs/news/organizational-development-process-driving-growth-and-success> (2023, July 18).
- Hemant More. (2019). **Planning and Primary Fiction of Management**. The Fact Factor. (Online), Retrieved from: <https://thefactfactor.com/author/hemantraje/page/44/> (2023, July 14).
- HermesDigital Marketing Thailand. (2565). **การควบคุมคุณภาพด้วยกลุ่ม QCC**. TopProfessional Development. (Online), Retrieved From: <https://www.hrodthai.com/single-post/การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่ม-qcc> (2023, August 01).
- Hodge, B.J. & William P. Anthony. (1988). **Organization Theory: A Strategic Approach** (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Holbeche, L. (2006). **Understanding change: Theory, Implementation and Success**. Oxford: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **Journal of Applied Behavioral Science**. 43(2). 232-255.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (6th ed.). Boston: Mc Graw – Hill International.

- HR 413. (ม.ป.ป.). **บทที่ 11 การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. น. 223 – 242 (Online), Retrieved From: <http://old-book.ru.ac.th/e-book/h/HR413/hr413-11.pdf> (2023, July 27).
- HREX.Asia. (2019). **การพัฒนาองค์กร (OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ**. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/> (2023, July 19).
- Humanica. (2024). **การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคืออะไร องค์กรควรรับมืออย่างไร**. (Online), Retrieved From: <https://www.humanica.com/th/resistance-to-change/> (2025, July 27).
- HumanSoft. (2024). **Organization Development คืออะไร? มีเทคนิคอะไรบ้าง ?**. (Online), Retrieved From: <https://www.humansoft.co.th/th/blog/organization-development> (2024, July 19).
- Ishma Ahmed. (2023). **The Vital Importance of Organization Development**. Cornerstone. (Online), Retrieved from: https://cornerstone.com.bd/blog_view.php?id=3 (2023, July 06).
- Jeremy Pollack. (2024). **7 Types of Conflicts in Organization**. Pollack Peacebuilding System. (Online), Retrieved From: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/types-of-conflicts-in-the-workplace/> (2025, July 27).
- Joanne Law. (2025). **5 Major Causes of Conflict**. Interact Community Dispute Resolution Service. (Online), Retrieved From: <https://icdrs.interact.support/5-major-causes-of-conflict/> (2025, July 27).
- Johnson, David, W. & Johnson, Roger, T. (1987). **Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive and Individualistic Learning**. New Jersey: Prentice Hall.
- KamyarSharh. (2023 June 1). **Importance of Organization Development**. (Online), Retrieved from: <https://kamyarshah.com/the-importance-of-organizational-development/> (2023, July 04).
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1985). **Organization and Management: Systems and Contingency Analysis**. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katz, Daniel and Robert, L. Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York: John Willey.
- Keidel, R. (1994). Rethinking organizational design. **The Academy of Management Executive**. 8(4).
- Keith Davis. and John W. Newstrom. (1985). **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill.

- Kellie Wong. (2024). **Company core values: 25 inspiring examples**. Achievers. (Online), Retrieved from: <https://www.achievers.com/blog/company-core-value-examples/> (2024, June 30).
- Keng-Sheng, T. (2011). Research on the influence of organizational culture and organizational restructuring on organizational performance: Taking old folks nursing organization in Taiwan as an example. **Journal of Human Resource & Adult Learning**. 7(2). 96-109.
- Kendra Cherry. (2024). **The Components of Attitude**. Verywellmind. (Online), Retrieved from: <https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897> (2025, June 29).
- Kent Mcgroarty. (2022). **5 Conflict Management Strategies Used in the Workplace**. Pollack PeaceBuilding System. (Online), Retrieved From: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/4-conflict-management-strategies-used-in-the-workplace/> (2023, July 27).
- Kerlinger, F. N. (1986). **Foundations of Behavior Research**. CBS.
- Khakhai, K. (2012). **A Study of the Management Competency of a Chief Executive Officer at a Bureaucracy Organization and a Private Enterprise**. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Kirkpatrick, D.L. and Kirkpatrick, J.D. (2009). **Evaluating Training Programs: The Four Level** (3rd ed). USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kiadtisak. (2024). Table of Content: HRM & HRD. Optimistic. (Online), Retrieved from: <https://www.optimistic-app.com/hrm-hrd/> (2024, July 14).
- Know How. (2023). ISO 9000 Overview. LinkedIn. (Online), Retrieved From: <https://www.linkedin.com/pulse/iso-9000-overview-know-how-plus/> (2023, August 02).
- Kotter, J.P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. **Administrative Sciences**. 10(59). 1-18.
- Khun Robert. (2018). (Reengineering) ความหมายของการปรับรื้อระบบ. (Online), Retrieved From: <https://khunrobert19.blogspot.com/2018/03/reengineering.html> (2023, August 02).

- Kristin J., Randall S., Elizabeth M. & William M. (2008, January). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. 93(1). 170-188.
- Laohanan, S. (2007). **Organization Development (การพัฒนาองค์กร)**. (5th ed.). Bangkok: Wirat Education.
- Levi Olmstead. (2024). **Resistance to Change: 7 Causes & How to Overcome Them**. Whatfix. (Online), Retrieved From: <https://whatfix.com/blog/causes-of-resistance-to-change/> (2025, July 27).
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**. 2. 34-46.
- Lewin, Kurt. (1951). “**Field. Theory and Learning**” **Ind. Cartwright Field Theory in Social Science: Selected Theoretical**. New York: Harpe.
- LHH Thailand. (2023). การปรับโครงสร้างขององค์กร. LHH. (Online), Retrieved From: <https://www.lhh.co.th/organization-restructuring/> (2023, August 02).
- Lisa Kempton. (2024 April 8). **Why Do Employees Resist Change?**. Prosci. (Online), Retrieved From: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance> (2025, July 27).
- Loudon, David L; & Della Bitta, Albert J. (1993). **Consumer Behavior (Concepts and Applications)**. New York: Mcgraw - Hill.
- Magdy. (2025 February 20). **The Future of Business Creativity: Innovation & Disruption**. IEREK. (Online), Retrieved From: <https://www.ierek.com/news/business-creativity-and-innovation/> (2025, August 19).
- Mallika Phongphaew. (2015, Oct 14). **Chapter 2: Organization Theory** (Slide PowerPoint). SlideShare. (Online), Retrieved from: <https://www.slideshare.net/slideshow/2-53924608/53924608> (2023, June 18).
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). **Organization**. New York: Wiley.
- Mathis and Jackson. (1999). **Human Resource Management: Essential perspectives**. Ohio: South-Western College Pub.
- McLean, G. N. (2005). **Organizational Development Principle, Process, Performance**. San Francisco: Published by Berrett-Koehler Publishers. (Online), Retrieved From: <https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf> (2023, July 19).

- Meyer, W. S. and Meyer, B. M. (2011). **Organization Development: Yesterday, Today and Tomorrow**. Student Research Conference Submission University of Minnesota. Minnesota: University of Minnesota.
- Michael E. McGill. (1974). The Evolution of Organization Development: 1947-1960. **Public Administration Review Journal**. 34(2). 123-124.
- Michael E. McGill. (1977). **Organization Development for Operation Manager**. New York: A division of American Management Association.
- Millan Ochieng Otieno. (2023). **The Historical Development of Organization Development**. LinkedIn. (Online), Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/historical-development-organizational-millan-ochieng/> (2023, July 04).
- Module 8. (2017). **The Five Stages of Team Development**. Lumencandela. (Online), Retrieved From: <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/> (2023, July 24).
- Molloy, E. and Whittington, R. (2005). **HR: Making Change Happen. Executive Briefing**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Monataraphadung, S. (2016). Creative Conflict Management. **Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)**. 6(2). 193-208.
- Monster 30 years. (2024). **7 Essential Change Leadership Skills**. Monster. (Online), Retrieved From: <https://hiring.monster.com/resources/workforce-management/leadership-management-skills/change-leadership-skills/> (2023, July 24).
- Moore, C. (1986). **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). **Organizational Behavior, Managing people and Organization** (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, Elizabeth W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. **Journal of Applied Psychology**. 73(2). 173-183.
- Murphy, G., Murphy, L., & Newcomb, T. (1973). **Attitude**. Retrieved from (Online), Retrieved from: <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm> (2023, June 30).
- OHSE. (2025). **Organizational development interventions**. Retrieved from <https://ohse.ca/organizational-development-interventions/> (2025, August 02).

- Olivia Guy-Evans. (2024). **Bronfenbrenner's Macrosystem Theory**. SimplyPsychology. (Online), Retrieved from: <https://www.simplypsychology.org/bronfenbrenner-macrosystem.html> (2025, June 18).
- Orgvue. (2023). **Organizational Development: Strategies, Process, and Benefits**. (Online), Retrieved From: <https://www.orgvue.com/resources/articles/from-chaos-to-cohesion-a-roadmap-to-organizational-development-excellence/> (2023, August 10).
- Paranaphat Anui. (2024 November 24). **Change Management: บทบาทของ HR สำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่**. HRex.asia. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/personnel-management/change-management-241120/> (2023, July 24).
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., and Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**. 44(4). 697-713.
- Phiphoppornphong, P., Khamdee, S., & Nakpibal, P. (2025). Success in sustainable community enterprise operations in Pathum Thani Province, Thailand. **Asia Social Issues**. 18(6). 277462. Retrieved from: <https://doi.org/10.48048/asi.2025.277462> (2025, October,13)
- Pneuman, R.W., and Bruehl, M.E. (1982). **Managing Conflict. A Complete Process-Centered Handbook**. Englewood Chiffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Porras, J.I. and Roberston, P.J. (1992). **Organizational Development: Theory, Practice, Research**. In: **Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 719-822.
- Porter, L. W., & Siegel, J. (2006). **Relationships of Tall and Flat Organization Structures to the Satisfactions of Foreign Managers**. *Personnel Psychology*. 18(4). 379–392.
- Praepattra. (2555). **ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude)**. GoToKnow. (Online), Retrieved from: <https://www.gotoknow.org/posts/280647> (2023, June 30).
- Priyanka Malik. (2021 October 5). **5 Phases of Organizational Development (Goals & Interventions)**. Whatfix. (Online), Retrieved From: <https://whatfix.com/blog/organizational-development> (2023, August 10).

- Radhika Kapur. (2018 March). **Organization Development**. ResearchGate. University of Delhi. (Online), Retrieved From: https://www.researchgate.net/publication/323825290_Organization_Development (2023, July 20).
- Richard L. Daft. (2004). **Organization Theory and Design** (8 th ed.). Australia: Thomson South-Western.
- Rishabh Bhandari. (2024). **The Conflict Management Process**. Kapable. (Online), Retrieved From: <https://kapable.club/blog/conflict-management/conflict-management-process/> (2025, July 28).
- Robbins, Stephen P. (1998). **Organizational Behavior**. New York: Prentice – Hall.
- Robinson, I. (2006). **Human Resource Management in Organizations: The Theory and Practice of High Performance**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S. P. (2016). **Organizational behavior**. New Jersey: Prentice - Hall.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015). **Organizational Behavior** (16th ed.). Harlow: Pearson Education, Inc.
- Rokeach, M. (1977). **The Nature of Human Values**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rosenberg, M. J. (1965). When Dissonance Fails: On Eliminating Evaluation Apprehension from Attitude Measurement. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1(1), 28–42. (Online), Retrieved from: <https://doi.org/10.1037/h0021647> (2023, June 30).
- Rossi Peter H. & Freeman Howard E. (1993). **Evaluation: a systematic approach** (5 th ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Ruangkanjanases, A., & Chen, C. (2019). **Employee attitudes toward workplace fun and its impact on job satisfaction and performance in Thailand**. ProQuest Dissertations & Theses Global. (Online), Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/335419410_Attitude_job_satisfaction_and_task_performance_of_Thai_millennial_employees_toward_workplace_fun (2023, June 30).
- Sahatorn Petvirojchai. (2021 July 12). **การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) 5 รูปแบบ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน**. HRex.asia. (Online), Retrieved From: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/conflict-management-210709/> (2023, July 28).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). **Organizational Behavior**. (8th ed.). Denver, MA: John Wiley & Sons.

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2004). **Consumer behavior**. (8th International ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schuldt JP, Konrath SH and Schwarz N. (2011). “Global warming” or “climate change”? **Public Opin. Q.** 75(1). 115–124.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**. London: Century Business Press.
- Shepard, Herbert. (1965). **Changing Interpersonal and Intergroup Relations in Organizations, in James March.** (ed), Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally.
- Smart. (2024). Organization development (OD) interventions: Types and examples. Surf Office. Retrieved from: <https://www.surfoffice.com/blog/od-interventions-types/> (2025, August 28).
- SO. (2025). 7 กลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร สูตรสำเร็จ สำหรับองค์กรยุคใหม่. (Online), Retrieved from: <https://www.siamrajathanee.com/7-strategies-organizational-development/> (2025, July 14).
- Society for Human Resource Management. (2005). **The Essentials of Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Sophia Ellis. (2025). **Importance of Organizational Behavior: A Comprehensive Exploration**. The Knowledge Academy. (Online), Retrieved from: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/importance-of-organisational-behaviour/> (2025, June 30).
- Stenner, Karen. (2005). **Conflict Avoidance and Political Participation**. UK. Cambridge University Press.
- Stephen P. Robbins & Neil Barnwell. (2006). **Organisation Theory: Concepts and Cases**. Australia: Pearson Education.
- Stufflebeam, Daniel L. (1971). **The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability**. New Jersey: Atlantic City.
- Stufflebeam, D. L. (1983). **The CIPP Model for Program Evaluation**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stufflebeam, Daniel L.; and Shinkfield, Anthony J. (2007). **Evaluation Theory, Models, & Application**. San Francisco: John Wilwy.
- Suchman, E.A. (1967). **Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs**. New York: Russell Sage Foundation.
- Sukanta Mishra. (2024). Welcome to the World of OD: The Reinvented Organization Development & Organizational Development. **International Journal for**

- Research in Applied and Engineering Technology.** 12(VI), 2133-2140. (Online), Retrieved from: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63455> (2024, July 10).
- Sukphichai Khanachang. (2024). “3 ไม่” ที่เปลี่ยนองค์กรยังไม่เคยสำเร็จ. **Brightside.** <https://brightsidepeople.com/3-ไม่ที่เปลี่ยนองค์กรยังไม่เคยสำเร็จ/> (2025, July 28).
- Tahir Abbas. (2021 September 7). **08 Types of Resistance to Change.** Change Management Insight. (Online), Retrieved From: https://changemanagementinsight.com/08_types_of_resistance_to_change/ (2023, July 28).
- Taylor, Frederick W. (2002). **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper.
- The Enterprisers Project. (n.d.). **What is digital transformation?** (Online), Retrieved From: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> (2023, August 13).
- The Royal Institute of Thailand. (2013). **The Royal Institute Dictionary, B.E. 2554 (2011) (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554** (2nd ed.). Bangkok: The Royal Institute of Thailand.
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley. (2015). **Organization Development & Change** (10th ed.). USA: Cengage.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (2018). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest.** New York: XICOM Incorporated.
- Thomas, K.W. (2006). **Making Conflict Management a Strategic Advantage.** Semantic Scholar. (Online), Retrieved From: <https://www.semanticscholar.org/paper/Making-Conflict-Management-a-StrategicAdvantage-%7C-Thomas/148eb85ff31bc3ff5e9171265146777b913e51b5> (2023, July 28).
- Thompson & Strickland. (2003). **Strategic Management Concepts and Cases** (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Tiger. (2025). **PDCA คืออะไร – วงจรบริหารสี่ขั้นตอน 4 ขั้นตอน.** Thaiwinner. (Online), Retrieved From: <https://thaiwinner.com/pdca-cycle/> (2025, July 25).
- Tippawan Losuwanarat (2006). **Modern Organization Theory** (6th ed.). Bangkok: Rattanatri Publishing House.
- Triandis, H.C. (1971). **Attitude and Attitude Change.** Canada: John Wiley & Sons.

- Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, 20, 510-540. (Online), Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2307/258786> (2023, June 30).
- Van Slyke E.J. (1999). **Listening to Conflit: Finding Constructive Solution to Workplace Disputes**. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Velicer, W. F., & Pochaska, J. O. (May 5, 1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior. **American Journal of Health Promotion**. 12. 38-48. (Online), Retrieved From: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1542348> (2023, July 25).
- VIDHI KAPOOR. (2024). **Understanding the Dynamics of Organizational Behavior: Key Concepts and Applications**. Robert Kenedy College. (Online), Retrieved from: <https://blog.college.ch/organisational-behaviour/understanding-the-dynamics-of-organizational-behavior-key-concepts-and-applications/> (2024, June 30).
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1998). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. (3th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- WalkMe. (2024). **5 Must-Know Organizational Development Principles**. (Online), Retrieved From: <https://www.walkme.com/blog/organizational-development-principles/> (2025, August 22).
- Warren W. Burke, & Warren H. Schmidt. (March 1971). Management and Organization Development. **Personnel Administration**. 34. 34-45.
- Whatfix. (n.d.). **What is Digital Transformation? Overview, Why, & How**. (Online), Retrieved From: <https://whatfix.com/digital-transformation/> (2025, August 22).
- Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1973). **Organization Development**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., and Robert A. Zawacki Dallas. (1978). **Organization Development: Theory, Practice, and Research**. UK: Business Publications.
- Wendell L. French & Cecil H. Bell Jr. (1990). **Organization Development Behavioral Science Intervention for Organization Improvement** (4th ed.). New Jersey: Prentice – Hall. Inc.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- William Dyer. (1977). **Team Building: Issue and Alternative**. California: Addition Wesley Publishing Company.
- William G. Dyer, W. Gibb Dyer Jr. and Jeffrey H. Dyer. (2007). **Team building: Proven Strategies for Improving Team Performance**. (Foreword by Edgar H. Schein. 4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. (Online), Retrieved From: https://www.academia.edu/9975415/Proven_Strategies_for_Improving_Team_Performance (2023, July 25).
- Wim Hoogenraad. (2024). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง**. ITpedia. (Online), Retrieved From: <https://th.itpedia.nl/2024/11/30/veranderingsmanagement-en-weerstand-tegen-verandering/> (2025, July 28).
- Wrike Team. (2024). **What is organizational development? (Goals, process, and guide) Wrike**. Retrieved from: <https://www.wrike.com/blog/organizational-development-interventions/> (2025, August 02).
- Yvonne Ruke Akpoveta. (2024). **Change Leadership Defined. The Change Leadership**. (Online), Retrieved From: <https://thechangeleadership.com/change-leadership-defined> (2025, July 25).
- Zimbardo, Phillip G. and Ebbesen, Ebbe B. (1970). Experimental modification of the relationship between effort, attitude, and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**. 16(2). 207-213.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งสำรวจระดับการปรับตัวขององค์การ บทบาทของผู้นำ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเท่านั้น

คำชี้แจง:

โปรดพิจารณาแต่ละข้อและเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ปานกลาง

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม:

1. องค์การของท่านมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

1 2 3 4 5

2. ผู้นำในองค์การสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1 2 3 4 5

3. การดำเนินโครงการพัฒนาองค์การช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1 2 3 4 5

หมายเหตุ: ผลการตอบแบบสอบถามนี้เป็นข้อมูลเชิงอุปมาประกอบการเรียนการสอนในรายวิชา

“การพัฒนาองค์การ” มิได้ใช้เพื่อการวิจัยเชิงสถิติ

กรณีศึกษา

1. การพัฒนาองค์การของบริษัท Google LLC

เนื้อหา:

Google LLC เป็นหนึ่งในตัวอย่างขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ (OD) อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม บริษัทใช้กระบวนการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น การสร้างทีมงานแบบ cross-functional การเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลาทำงานในการ

พัฒนาโครงการใหม่ ๆ รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (people analytics) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจของบุคลากร นอกจากนี้ Google ยังใช้เทคนิคการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และการพัฒนาทักษะ ซึ่งส่งผลให้เกิดนวัตกรรมต่อเนื่อง เช่น Gmail, Google Maps และ Google Drive ถือเป็นผลลัพธ์ของวัฒนธรรมการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

การวิเคราะห์: Google LLC แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยมีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ

อ้างอิง:

Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

2. การพัฒนาองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เนื้อหา:

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่นำแนวคิดการพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงการปรับตัวสู่ยุคพลังงานสะอาดและดิจิทัล ปตท. ได้ดำเนินโครงการ “PTT Transformation” เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ของบริษัท โครงการดังกล่าวเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “High Performance Organization” ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development program) และการเสริมสร้างนวัตกรรมด้วยการตั้งหน่วยงาน “PTT Innovation Institute” เพื่อวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาองค์กรดังกล่าวช่วยให้ ปตท. สามารถขยายธุรกิจในรูปแบบใหม่ เช่น พลังงานหมุนเวียนและเทคโนโลยีดิจิทัล

การวิเคราะห์: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กรในมิติของ “Strategic OD” ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระยะยาว

อ้างอิง:

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.

PTT Public Company Limited. (2022). *Annual report 2022*. (Online), Retrieved From: <https://www.pttplc.com>

3. การยกระดับขีดความสามารถทางดิจิทัลของ ธนาคารกสิกรไทย (มหาชน)

เนื้อหา:

ธนาคารกสิกรไทย (KBank) ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรภายใต้แนวคิด "Digital Transformation" เพื่อเปลี่ยนผ่านจากสถาบันการเงินรูปแบบดั้งเดิมสู่การเป็นองค์กรเทคโนโลยีทางการเงินระดับภูมิภาค หัวใจสำคัญของการพัฒนาคือการจัดตั้ง "KBTG" (kasikorn business-technology group) เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่ยืดหยุ่นและการทำงานแบบ agile methodology ซึ่งช่วยลดขั้นตอนสายการบังคับบัญชา และส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน (cross-functional teams) เพื่อให้การทำงานมีความหลากหลายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบล้มลุกให้ไว (fail fast, learn faster) เพื่อบ่มเพาะนวัตกรรม เช่น แอปพลิเคชัน K PLUS ซึ่งสะท้อนถึงผลสำเร็จของการพัฒนางานองค์กรในมิติของกระบวนการ (Process-Intervention) และเทคโนโลยีที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

การวิเคราะห์: ธนาคารกสิกรไทย (KBank) มีได้มองดิจิทัลในฐานะเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่ใช้เป็นกลไกในการปรับโครงสร้างธุรกิจ (business reinvention) อย่างเป็นระบบ การจัดตั้ง kasikorn business-technology group ในลักษณะเอกเทศสะท้อนแนวคิด ambidextrous organization ซึ่งมุ่งรักษาประสิทธิภาพของธุรกิจหลักควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ในเชิงกระบวนการ องค์กรได้นำ agile มาใช้เพื่อลดโครงสร้างแบบไซโล (silo structure) และส่งเสริมการสื่อสารแนวราบ (horizontal communication) อันนำไปสู่ความรวดเร็วในการตัดสินใจและความยืดหยุ่นเชิงองค์กร ทั้งนี้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อ้างอิง:

Kasikornbank. (2023). **Sustainability Report 2023**. (Online). Retrieved From: <https://www.kasikornbank.com>

Kotter, J. P. (2012). **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press.

4. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืนของ บริษัท เอสซีจี (SCG)

เนื้อหา:

บริษัท เอสซีจี (SCG) ได้นำหลักการพัฒนางานองค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและเข้มข้น ผ่านการขับเคลื่อนด้วยแนวคิดการเติบโตแบบมีส่วนร่วม (inclusive growth) และการมุ่งสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (innovation-led organization) ท่ามกลางบริบทของวิกฤตการณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยองค์กรได้กำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แนวทาง ESG 4 Plus เพื่อยกระดับและบูรณาการกระบวนการดำเนินงานตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ในมิติของการพัฒนางานองค์กร SCG ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากร (mindset transformation) เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (sense of ownership) ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์: กรณีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการดำเนินการเชิงโครงสร้าง (structural intervention) ซึ่งเป็นทั้งกลยุทธ์ในการส่งเสริมองค์การและสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

อ้างอิง:

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.

SCG. (2023). *SCG Annual Report 2023: Driving ESG. (Online)*. Retrieved From: <https://www.scg.com>

5. การปฏิรูประบบธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศของ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

เนื้อหา:

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาองค์การผ่านแผนกลยุทธ์ “PASSION 2025” โดยมีแกนสำคัญคือการเสริมสร้างเอกภาพขององค์กรในระดับสากล การดำเนินการดังกล่าวมีความโดดเด่นในมิติของการแทรกแซงเชิงกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ (human process interventions) ผ่านการกำหนดและปลูกฝังค่านิยมร่วม “ThaiBev Global Values” เพื่อบูรณาการวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายในหลายภูมิภาคให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ องค์กรได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) ที่เชื่อมโยงกับการประเมินศักยภาพรายบุคคล ควบคู่กับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) มาใช้เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมของผู้นำรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์: กรณีศึกษาในการพัฒนาองค์การดังกล่าวสะท้อนถึงความสามารถในการเสริมสร้างความเข้มแข็งเชิงโครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ ที่เอื้อต่อการขยายฐานธุรกิจสู่ระดับภูมิภาคอาเซียนได้อย่างมั่นคง ภายใต้บริบทของการแข่งขันทางการตลาดที่มีความเข้มข้นและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

อ้างอิง:

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Thai Beverage Public Company Limited. (2023). *Annual Report 2023. (Online)*. Retrieved From: <https://www.thaibev.com>

6. วิวัฒนาการวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Toyota Motor Corporation

เนื้อหา:

Toyota Motor Corporation เป็นต้นแบบสำคัญของการพัฒนาองค์การผ่านปรัชญา “The Toyota Way” ซึ่งตั้งอยู่บนเสาหลักสองประการ ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) และการเคารพในคุณค่าของบุคคล (respect for people) แนวทางดังกล่าวสะท้อนถึงการบูรณาการทั้งมิติด้านประสิทธิภาพและมิติด้านมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์การอย่างยั่งยืน ในด้านการพัฒนา

องค์กร Toyota มุ่งเน้นการดำเนินการผ่านการแทรกแซงเชิงเทคโนโลยี-โครงสร้าง (techno-structural interventions) โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ Toyota Production System (TPS) ซึ่งมุ่งกำจัดความสูญเปล่า (muda) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ควบคู่กับการนำหลักการ “Jidoka” มาใช้เพื่อให้สามารถหยุดกระบวนการผลิตได้ทันทีเมื่อเกิดความผิดปกติ อันเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและยกระดับคุณภาพอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ องค์กรยังส่งเสริมวัฒนธรรมการแก้ปัญหาที่มุ่งเน้นการเข้าถึงข้อเท็จจริง ณ แหล่งกำเนิด (genchi genbutsu) และการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวความคิดแบบลีน (lean thinking) อย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์: กรณีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของ Toyota ในการสร้างระบบการผลิตและวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการลดขั้นตอนการทำงาน ควบคุมกระบวนการผลิต ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษามาตรฐานความเป็นเลิศด้านการผลิตในระดับสากลได้อย่างมั่นคงและยาวนาน

อ้างอิง:

Liker, J. K. (2020). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Toyota Motor Corporation. (2023). *Toyota Service Management & Sustainability Report*. (Online). Retrieved From: <https://global.toyota/en/>

7. การขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดของ Tesla, Inc.

เนื้อหา:

Tesla Inc. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติดั้งเดิม โดยอาศัยแนวคิด “First Principles Thinking” ควบคู่กับโครงสร้างการสื่อสารแบบไร้ลำดับชั้น (anti-hierarchy) เพื่อเร่งการสร้างนวัตกรรมและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้สำคัญกับการดำเนินการในระดับ Strategic OD Interventions มุ่งเน้นความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง (organizational flexibility) และการบูรณาการในแนวดิ่ง (vertical integration) เพื่อควบคุมห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์กร Tesla ขับเคลื่อนด้วยความเร่งด่วนเชิงกลยุทธ์ (sense of urgency) และการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (A-players) โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการแบบเดิม ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ Elon Musk ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมยานยนต์สู่พลังงานที่ยั่งยืน

การวิเคราะห์: การพัฒนาองค์กรของ Tesla สะท้อนลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกผัน (transformational change) และการออกแบบงานเชิงรุกในระดับสูง (radical job design) ที่เน้นการเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) และการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (high autonomy) โดยมีจุดเด่นสำคัญของแนวทางด้านความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ในระดับสูง จากกรณีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนชิป โดยองค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ภายในระยะเวลาอันสั้น

อ้างอิง:

Burke, W. W. (2018). **Organization change: Theory and practice** (5th ed.). Sage Publications.

Isaacson, W. (2023). **Elon Musk**. Simon & Schuster.

Tesla, Inc. (2023). **Impact Report 2023**. (Online). Retrieved From: <https://www.tesla.com/impact>

ดัชนี

ดัชนี

ก

กระบวนการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร, 178
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง, 165
กระบวนการประเมินผลการพัฒนาองค์กร, 218
กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร, 74
กระบวนการพัฒนาองค์กร, 101, 105, 113
การจัดการคุณภาพ, 190
การจัดตั้งองค์กร, 20
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 143
การเตรียมความพร้อมและการวางกลยุทธ์, 149
การแทรกแซงการพัฒนาองค์กร, 176
การแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร, 199
การบริหารการเปลี่ยนแปลง, 129, 130
การบริหารความขัดแย้ง, 161
การบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป, 238
การแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร, 72
การประเมินผลการพัฒนาองค์กร, 205, 208
การประเมินองค์กร, 210
การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ, 41
การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคล, 42
การเปลี่ยนแปลงในองค์กร, 136
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร, 51
การเปลี่ยนแปลงองค์กร, 72, 78
การฝึกผู้นำกริด, 186
การพัฒนาองค์กร, 67, 102
การวัดและประเมินผลการพัฒนาองค์กร, 223
การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร, 103
การสร้างทีม, 182

ค

คณะกรรมการพัฒนาองค์กร, 125
ความขัดแย้ง, 152, 153
ความสำคัญเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา, 183
ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์กร, 110, 114
ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร, 64
ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร, 32
ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร, 229
ความหมายการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร, 71

ความหมายของการพัฒนาองค์กร, 59
ความหมายของพฤติกรรมองค์กร, 31
ค่านิยม, 34
ค่านิยมกับการพัฒนาองค์กร, 35
คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง, 121
คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง, 120
คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร, 91
เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์กร, 198
โครงสร้างองค์กร, 13, 20

ฐ

ฐานคติของการพัฒนาองค์กร, 89, 90

ด

ตัวแปรเชิงพฤติกรรมที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร, 70

ท

ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง, 158
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง, 87
ทฤษฎีองค์กร, 5
ทัศนคติ, 38
ทัศนคติต่อการทำงาน, 43
ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร, 123
ที่มาของการพัฒนาองค์กร, 64, 83
เทคนิคการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 150, 151
เทคนิคการพัฒนาองค์กร, 173, 180
เทคนิคในการประเมินผลการพัฒนาองค์กร, 214

น

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร, 70
แนวคิดการพัฒนาองค์กร, 62
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร, 84
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร, 6
แนวคิดของการพัฒนาองค์กร, 85
แนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาองค์กร, 61
แนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม, 86

ป

ประเภทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 146
 ประเภทของความขัดแย้ง, 155, 157
 ปรึกษาการพัฒนางค์การ, 127
 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, 243
 ปัญหาของการประเมินผลการพัฒนางค์การ, 224

ผ

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง, 135
 ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนางค์การ, 125
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, 117, 124, 131
 ผู้บริหารองค์การ, 125

พ

พฤติกรรมมอองค์การ, 52

ภ

ภาวะผู้นำ, 237
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, 117

ม

มิติของโครงสร้างองค์การ, 14

ย

ยุคสมัยทฤษฎีองค์การ, 7

ร

ระบบขององค์การ, 8

ล

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมมอองค์การ, 48

ว

วงจรการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, 132
 วงจรคุณภาพ, 188
 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนางค์การ, 206
 วัตถุประสงค์ของการพัฒนางค์การ, 88
 วิธีรับมือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 148

ส

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 144
 สาเหตุของความขัดแย้ง, 154
 สิ่งแวดล้อมขององค์การ, 22
 สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง, 235

อ

องค์การยุคใหม่, 248
 องค์การยุคใหม่, 248
 องค์การแห่งการเรียนรู้, 197
 องค์ประกอบของทัศนคติ, 39

