

**การพัฒนาองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาท
ของนักบริหารการพัฒนาองค์กร**

**ORGANIZATION DEVELOPMENT: CONCEPT, PROCESS AND ROLES
OF DEVELOPMENT PROFESSIONAL**

วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์*

Weerawit Piyanonthasin

บทคัดย่อ

องค์กรปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการในการวินิจฉัยถึงสาเหตุของอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการแก้ไขอุปสรรคและปัญหา รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเป็นการสร้างสมรรถนะให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้งบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์กรจะเป็นพลังผลักดันที่จะทำให้องค์กรผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง บทความนี้จึงได้ทบทวนแนวคิดของการพัฒนาองค์กร กระบวนการพัฒนาองค์กร และบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์กร ที่เป็นหัวใจหลักของการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กร กระบวนการ การพัฒนาบริหารการพัฒนา

ABSTRACT

The organization has been constantly changed in both internal and external environments. Preparing for change in organizational development was very important to ensure the smooth operating of the organization and the achievement to the organization's goals. It was a process used for analyzing the causes of management plan for fixing obstacles, as well as solving their problems and their suitable evaluation of performance. These processes were to create sustainable enterprise performances. The roles of professional organizational developers were to driven their organization through crises induced

* อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

from environmental changes. Mostly importantly, the concept of sustainable organizational development and the roles of professional organizational developers were discussed in this paper.

Keyword : Organization Development, Process, Development Administration

บทนำ

การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กรหรือเรียกได้ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวกำหนดการดำเนินการขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย และมีติระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรอีกด้วย¹ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการเพื่อการอยู่รอด หรือการปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้สามารถต้านทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบหรือการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา อันหมายถึงพฤติกรรมการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางเนื้อหาและรูปแบบไปพร้อมๆ กันก็ได้²

สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ ผู้บริหารในองค์กรทุกชนิดจะต้องพิจารณาว่า สภาพแวดล้อมย่อมมีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรธุรกิจ เพื่อจะได้มีโอกาสดำเนินการป้องกันภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงโอกาสและวางแผนสำหรับอนาคต เพราะถ้าผู้บริหารไม่เอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมย่อมแสดงว่าองค์กรธุรกิจอาจจะดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้ เพราะสภาพแวดล้อมประกอบด้วย พลังที่มีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งสิ้น จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา³ ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่บุคลากรในองค์กรจะมีความเก่งและความสามารถอย่างสูงสุด เพราะปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการของสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ดังนั้นการอบรมและการพัฒนาบุคลากร หรือเรียกว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ จะเป็นการสร้างข้อกีดกันอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้⁴

ดังนั้นนักบริหารการพัฒนาองค์กร จึงมีบทบาทที่มีความสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร กระบวนการพัฒนา และบทของนักบริหารการพัฒนา โดยมีเนื้อหาตามลำดับดังนี้

¹ Griffin, R.W. **Management**. (Boston, MA: Houghton Mifflin Company. 1999), P,75-76

² ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554), หน้า 243

³ จินตนา บุญบงการ. **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี.พรินท์ 1991, 2552),

⁴ Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Marilyn L.Taylor, **Strategic Management: Text and Cases**, (Published by McGraw-Hill/Irwin, 2004), p,113

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ หมายถึง การประยุกต์องค์ความรู้จากสาขาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และสาขาอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การ ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ⁵ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือใช้ตัวอักษรย่อว่า “OD” เป็นทั้งแนวคิด สาขาวิชา และวิชาชีพที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 แต่เริ่มแพร่หลายเมื่อ ทศวรรษ 1960 การพัฒนาองค์การยังคงเป็นสาขาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความรู้หลายชุด ซึ่งต้อง สังเคราะห์หรือบูรณาการ เข้าด้วยกัน⁶ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้การ เปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์การ เพื่อว่าองค์การจะได้อย่างสามารถปรับตัวเอง ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายต่างๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง⁷

อย่างไรก็ตามความหมายของการพัฒนาองค์การของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น สามารถสรุป ความหมายของการพัฒนาองค์การคือ การบูรณาการองค์ความรู้ที่มีความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การในการบริหารจัดการองค์การและการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การ

ความท้าทายของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับ สภาพกับภาวะการณ์ที่อาจจะกระทบต่อองค์การและทำให้เกิดความเสียหายได้ทุกขณะ ดังนั้นสาเหตุที่ต้องมีการ พัฒนาองค์การมีดังนี้

1. ความต้องการปรับปรุงองค์การให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น (The Need for New Organizational Forms) หมายถึง ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมในลักษณะต่างๆ

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (The Focus on Cultural Change) หมายถึง ความเข้าใจความ แตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์การ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

⁵ Rothwell, William J., and Sullivan, Roland. **Organization Development**, (California: John Wiley & Sons, 2005), P.18

⁶ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์, 2557), หน้า 1

⁷ จิตติมา อัครธิตพิงศ์, การพัฒนาองค์การ, (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2557),

3. การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากยิ่งขึ้น (The Increase in Social Awareness) หมายถึง การให้บุคคลในองค์กรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วม ร่วมรับรู้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง ร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีใช่เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว⁸

ดังนั้นจากปัจจัยดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะปัจจัยสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และหากสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้เช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญกับองค์การในการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความร่วมมือแรงร่วมใจกันมากกว่าการใช้อำนาจ การควบคุมหรือการบังคับ การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายและคุณค่าที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับคน (Respect for People) ในการพัฒนาองค์การจะปฏิบัติต่อกันในองค์กรด้วยความเคารพและเห็นความสำคัญของคน การพัฒนาองค์การ เชื่อว่า ทุกคนมีคุณค่า มีความสำคัญและจะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนอย่างเคารพและให้เกียรติ

2. การไว้วางใจและการสนับสนุน (Trust and Support) องค์กรที่พัฒนาและมีประสิทธิผลจะต้องมีบรรยากาศที่เปิดเผย สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจกันและมุ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันและกัน

3. ความเท่าเทียม (Power Equalization) องค์กรที่ทำการพัฒนาองค์การ จะกระจายอำนาจ และสร้างความเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิก องค์กรจะไม่เห็นความสำคัญของเรื่องสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และการควบคุมในองค์กร

4. การเผชิญหน้ากับปัญหา (Confrontation) การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีการพัฒนาจะเน้นการเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่หลบหลีกปัญหาหรือประวิงเวลาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การเน้นการมีส่วนร่วมของคน (Participation) การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร และเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการผูกพัน (Committed) ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การพัฒนาองค์การจึงเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน⁹ นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาองค์การจะทำการพัฒนาบุคคลเพื่อให้

⁸ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ทริปเพิล กรุ๊ป, 2556) หน้า 28

⁹ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหาร องค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แอคทีฟพริ้นท์, 2552) หน้า 325

พนักงานในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถใช้ความสามารถภายในตนเองมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จตามที่หวัง¹⁰

คุณค่าและเป้าหมายทั้ง 5 ประการนั้น เป็นสภาพเทคนิคการพัฒนา องค์กรพยายามที่จะผลักดันให้เกิดขึ้น ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความสามารถในการแก้ปัญหาให้แก่องค์กร และทำให้องค์กรมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและมีความกระตือรือร้นและใฝ่อยู่ตลอดเวลา

ระดับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่พัฒนาขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถจำแนกการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล (Individual Level) การพัฒนาองค์กรในระดับบุคคล จะเป็นระดับย่อยที่สุดในการปฏิบัติ ซึ่งจะดำเนินการโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การตั้งใจ การเรียนรู้ ความพึงพอใจในงาน และการเสริมแรง โดยนำหลักมาประยุกต์ในกิจกรรมพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะที่ดีและความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นในหมู่สมาชิก

2. ระดับกลุ่ม (Group Level) ปัจจุบันการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมักจะมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากขึ้น เมื่อเทียบกับในอดีต เนื่องจากการทำงานทวีความยาก ความซับซ้อน และต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญหลากหลายสาขามาร่วมมือกันเป็นทีมงาน (Team Work) โดยที่การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มอาศัยหลักการพื้นฐานว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์กร เนื่องจากวิธีการพัฒนาองค์กรในระดับกลุ่มจะมุ่งพัฒนากลุ่มสมาชิกให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและระดับความคิด การจัดการกับความขัดแย้ง และการประสานประโยชน์อย่างเหมาะสม ตลอดจนให้ความสำคัญในวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่น

3. ระดับองค์กร (Organizational Level) การพัฒนาองค์กรในระดับองค์กรจะมีวัตถุประสงค์หลักที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกว่า องค์กรเป็นระบบที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน การประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของระบบย่อย โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องกับส่วนอื่นภายในองค์กร การพัฒนาองค์กรจึงต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ที่มีจะบูรณาการบุคคลให้เข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสม และต่างมีพัฒนาการในทิศทางที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน¹¹

อย่างไรก็ตามระดับการพัฒนาองค์กร ยังมีความมุ่งเน้นการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร เพราะจะทำให้ทรัพยากรองค์กรทุกระดับมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถปฏิเสธ

¹⁰ ชนงกรณ์ กุศลชลบุตร, หลักการจัดการ: องค์กรและการจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) หน้า 201

¹¹ ณีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี.พี.พี. (1991), 2551), หน้า 270-271

ได้ว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่ทำลายให้กับองค์กรเพราะเป็นแผนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพราะหากเมื่อใดที่องค์กรมีกลยุทธ์การแข่งขันที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้แล้วนั้น ก็อาจจะทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดปัญหาอุปสรรคได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีสำคัญในการพัฒนาองค์กรทุกระดับ และสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะทางการแข่งขันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการการพัฒนาองค์กร

เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กรย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาองค์กรจึงมีกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. **ขั้นวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis)** การพัฒนาองค์กรจะต้องไม่เกิดจากการกระทำที่ปราศจากแผนหรือโครงการที่เจตนาจะสร้างความแปลกใจให้กับพนักงาน ในขณะที่เดียวกันแผนการพัฒนาองค์กรธุรกิจก็ไม่ควรจะเกิดความรู้สึก หรือเกิดจากการคาดเดา ดังนั้นก่อนจะทำการพัฒนาองค์กร จึงควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น ตลอดจนหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

2. **ขั้นการดำเนินการพัฒนา (Intervention)** เมื่อขั้นตอนแรกผ่านไปก็จะทำให้ได้ข้อมูลและแผนการ ที่จะทำการพัฒนาองค์กร ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรขององค์กรเรียนรู้ที่จะปรับพฤติกรรมของตน เรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรการพัฒนาจากข้อมูลฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร การวิเคราะห์บทบาทของพนักงานในหน้าที่ต่าง ๆ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถาม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของวิธีการนี้ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบบทบาทของตนเอง รวมทั้งความคิดเห็นของพนักงานจะไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

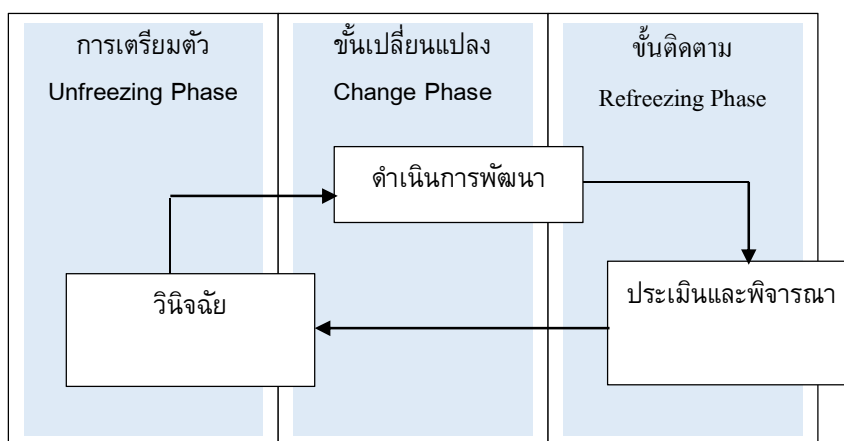
3. **ขั้นการประเมินและพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา (Follow Up)** เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายหลังจากโปรแกรมการพัฒนาองค์กรได้ผ่านไปแล้ว ในทางปฏิบัติแล้ว เมื่อนำแผนการพัฒนาองค์กรลงมาสู่ทางปฏิบัติ ย่อมจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ไม่มากก็น้อย และประการสำคัญได้แก่ การดำเนินการพัฒนานั้นได้บรรลุตามแผนหรือไม่ เพราะเหตุใด และจะพัฒนาแผนและวิธีการพัฒนาองค์กรไปอย่างไร นอกจากนี้แล้วการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นขั้นตอนจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดี และนำมาข้อมูลมาใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการพัฒนาองค์กรต่อไป¹²

กระบวนการของการพัฒนาองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ องค์กรจำเป็นต้อง

¹² ชนกรรณ์ กุณฑลบุตร, หลักการจัดการ : องค์กรและการจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

อย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรจึงต้องมีทักษะและความรอบรู้ที่จะปรับและประยุกต์กระบวนการพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมในทุก ๆ ด้าน

ภาพประกอบที่ 1: กระบวนการพัฒนาองค์กร¹³



ถึงแม้ว่าทุก ๆ โครงการพัฒนาองค์กรได้ถูกออกแบบ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่มีอยู่ในองค์กร เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะของกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป ขณะที่การปฏิบัติในขั้นตอนที่แตกต่างกัน ซึ่งบ่อยครั้งขั้นตอนจึงมีลักษณะบางอย่างที่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน¹⁴ ดังนั้นกระบวนการของการพัฒนาองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กรจึงต้องมีทักษะและความรอบรู้ที่จะปรับและประยุกต์กระบวนการพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมในทุก ๆ ด้าน

บทบาทของนักบริหารการพัฒนาที่มีต่อการพัฒนาองค์กร

การบริหารการพัฒนา เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมของแผนงานต่าง ๆ ที่มีระบบและกลไกในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะ (Capabilities) หรือความสามารถที่จะรองรับนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือ

¹³ เรื่องเดียวกัน หน้า 202.

¹⁴ วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์ม และ ไชเท็ก, 2549),

วัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁵ บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารองค์การในฐานะเป็นผู้ที่จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติตามแนวทางหรือกรอบการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้แล้วอีกมุมมองของนักบริหารที่มีลักษณะที่สำคัญที่สุด คือพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ความสามารถในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶ นอกจากนี้มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารการพัฒนาประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาความรู้ (Specialization Knowledge) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาของสังคมทุกด้าน (Overall Societal Process of Development) ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และส่วนรวมทั้งหมด มีความคุ้นเคยและรู้ช่องทางที่จะนำมาประยุกต์ใช้ โดยต้องมีความเข้าใจในสาขางานหรือกิจการเฉพาะที่ตนสนใจอย่างละเอียดลึกซึ้ง (Specialized Sectorial and Functional Interests) ต้องศึกษาเปรียบเทียบการวิเคราะห์ที่มีความแน่นอนสูง ต้องทราบวิธีทำการวินิจฉัยสั่งการ และการสร้างแผนงานขึ้นมาใช้ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล

2. บทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม เป็นเหมือนผู้ให้อาหารหล่อเลี้ยงกระบวนการเพื่อให้สังคมเคลื่อนไปอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งลักษณะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ดีประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาของระบบสังคมที่ตนต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถประเมินสิ่งชักจูงใจและสมรรถภาพที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถประเมินสิ่งชักจูงใจและศักยภาพที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีอยู่ 4) ความสามารถและให้สังคมเลือกเป้าหมายที่จะเปลี่ยนไปให้เป็นไปอย่างที่เหมาะสม 5) รับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม 6) ความสามารถในการสร้างและธำรงความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ให้มีความสัมพันธ์อันดีอยู่เสมอ 7) มีความเข้าใจและเป็นผู้นำในการปฏิบัติหรือการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8) สามารถเลือกเทคนิคและแบบแผนความประพฤติที่เหมาะสมในกระบวนการแต่ละขั้นตอน และ 9) เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างทักษะและทฤษฎีในการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

3. บทบาทการเป็นผู้นำความทันสมัย (Modernizing) ซึ่งเป็นผู้ปลูกฝังและยึดถือคตินิยม (Norm) ที่จะช่วยให้เกิดสภาวะทันสมัยขึ้นด้วยความเข้มแข็งและความพร้อมที่จะสนับสนุน บทบาทของผู้ผู้นำความทันสมัยมีอยู่ 3 ประการ ดังนี้ 1) จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดระบบทรัพยากร เพื่อใช้ตามเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดไว้ 2) จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมกลุ่มชนเก่าแก่ พวกกลางเก่ากลางใหม่ และกลุ่มหัวสมัยใหม่อื่น ๆ ที่มีอยู่ในสังคมให้

¹⁵ วีริชัญญ์ ปิยนนทศิลป์, ความเหมาะสมในการเปิดด่านจุดผ่านแดนถาวรไทย-เมียนมา อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่, 2559), หน้า 18

¹⁶ Barrie Wayne Gibbs, **Managerial Roles, Environment, Technology an Effectiveness**. (Simon Fraser University, 1986). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://search.proquest.com/docview/303648941/6296EC3C54724E37PQ/1?accountid=31937>. [9 กุมภาพันธ์ 2560].

เข้ากันได้ และ 3) จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมกลไกการใช้อำนาจทั้งหลายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷

นอกจากนี้แล้วนักวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารการพัฒนาได้ยังกล่าวว่า บทบาทของนักบริหารการพัฒนานั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น และทุ่มเทความสามารถของตนเองในการทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้แล้วการเปิดกว้างต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง และนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง¹⁸

อย่างไรก็ตามบทบาทของนักบริหารการพัฒนาที่มีต่อการพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย หนึ่งบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ผู้เรียบเรียงได้มีประเด็นที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมถึงการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้มีทัศนคติ ความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กรและตัวของผู้บริหารองค์กรเอง พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน และประเด็นสำคัญอีกประการผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการสื่อสารทันสมัยมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

สรุป

การพัฒนาองค์กร คือ การใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความยากง่ายของการพัฒนางานนั้นมีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก เพราะสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้นักบริหารการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งการใช้องค์ความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์ บุคลากรเข้าด้วยกัน โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ เพื่อตกผลึกของสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

สิ่งสำคัญของการพัฒนางานที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น นักบริหารการพัฒนาองค์กรจะต้องมีบทบาทที่เป็นกระบวนการในการสร้างสมรรถนะอยู่ตลอดเวลา โดยบทบาทของนักบริหารการพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ความรู้ และมีความรอบรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็น

¹⁷ กมล อุดลพันธุ์, หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://e-book.ram.edu/e-book/p/PS328/ps328-6.pdf>. [9 มกราคม 2560]. <http://e-book.ram.edu/e-book/p/PS328/ps328-6.pdf>.

¹⁸ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิพริ้นท์. (1991), 2555), 145-146

แนวทางในการวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมขององค์กร อีกทั้งต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะการบริหารองค์กรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ได้มีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดอุปสรรคและปัญหาแม้กระทั่งเกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานได้ บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้นักบริหารการพัฒนาองค์กรต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วบทบาทของความทันสมัยของนักบริหารการพัฒนาองค์กรยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้วางไว้

เอกสารอ้างอิง

- กมล อุดุลพันธ์. **หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://e-book.ram.edu/e-book/p/PS328/ps328-6.pdf>. 2560. [9 มกราคม 2560].
- จินตนา บุญบังการ. **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: วี.พรินท์ (1991). 2552.
- จิตติมา อัครธิติพงศ์. **การพัฒนาองค์กร**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2557.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. **หลักการจัดการ: องค์กรและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : วี.พรินท์ (1991). 2551.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป. 2556.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน. 2554.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์. 2557.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหาร องค์กรสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: แอดทีฟ พรินท์. 2552.
- วิเชียร วิทญูตม. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กโก้. 2549.
- วีรวิทย์ ปิยนนทศิลป์. **ความเหมาะสมในการเปิดด่านจุดผ่านแดนถาวรไทย-เมียนมา อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน**. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. 2559.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: วี.พรินท์. (1991). 2555
- Barrie Wayne Gibbs. **Managerial Roles, Environment, Technology an Effectiveness**. Simon Fraser University. 1986. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://search.proquest.com/docview/303648941/6296EC3C54724E37PQ/1?accountid=31937>. [9 กุมภาพันธ์ 2560].
- Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Marilyn L.Taylor. **Strategic Management: Text and Cases**. Published by McGraw-Hill/Irwin. 2004.

Griffin, R.W. **Management. Boston**, MA: Houghton Mifflin Company. 1999.

Rothwell, William J., and Sullivan, Roland. **Organization Development**. California: John Wiley & Sons.
2005.