

การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21

ORGANIZATION DEVELOPMENT FOR CREATING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS IN THE 21ST. CENTURY

รัตติกาล โสวะภาส^{1*}, อโนทัย ดวงดารา², รพรชัย อุทยานรักษ์²,
ทานตะวัน บุญเล็ก² และ อนันต์ ธรรมชาลัย²
Rattikarn Sowaphas^{1*}, Anothai Duangdara², Rapronchai Otayarak²,
Tantawan Bunlek² and Anan Thamchalai²

Received : 18 May 2020

Revised : 26 August 2020

Accepted : 27 August 2020

บทคัดย่อ

เมื่อสังคมโลกเข้าสู่คริสต์ศตวรรษ 21 สู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ มิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบเดิม อาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิธีการ ความเชื่อและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ตามยุคสมัยอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ เพื่อเตรียมความพร้อมในทุกมิติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตอบสนองต่อการผันแปรอย่างรวดเร็ว ทำทลายจากปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว บทความนี้จึงได้ทบทวนแนวคิดของการพัฒนาองค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง อีกทั้งการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์การ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง องค์กรศตวรรษที่ 21

¹หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะรัฐศาสตร์

²คณะรัฐศาสตร์

¹North Bangkok University

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน E-mail: Rattikarn_58@hotmail.com

ABSTRACT

When the world reach to the 21st century that is the period of change. It is called Globalization. The dimension of old society, economic traditional and cultural may be overlap by the new though, technology and belief in the new era. Nowadays, the organizations are constantly in the changing environment. It is not only inside the organization but outside. The organizations are highly faced the competition condition. It is made the president or the leader of the organizations develop their capability to High Performance Organization (HPO). The organizations must have plans to support every situation, analyze all situation that affect to work from all point of view, efficiently work following the objective of the organization. The work is acceptable. This article is reviews the concept of organizational development, increase capability of the organization to keep up with every situation that happen and keep competition capability for sustainable survival in the long time. Moreover, there are applied the Quality Award criterion to make the organizations have competitive capability and sustainable growth harmonize with the Global Society changes.

Keywords: Organization Development, High Performance Organization, The 21st. Century Organization

บทนำ

นับตั้งแต่เข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2001-2100) เป็นต้นมานั้น ทวีโลกต่างก็เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้ทั้งประชาคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน อันทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จนเกิดความรู้สึกเสมือน โลกไร้พรมแดน (Borderless World) (Duke, 2004) โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และวิถีชีวิต (Life Style) ของผู้คน ซึ่งย่อมส่งผลต่อเนื่องไปถึงองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งองค์การทุกแห่งต่างต้องประสบกับความไม่แน่นอนนี้เพิ่มมากขึ้น และทำให้ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ยอมรับโดยทั่วไปว่า ภายใต้กระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ จำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (Drucker, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ได้ องค์การจึงต้องมีการวางแผนพัฒนา การปรับปรุงและเสริมสร้างกลยุทธ์โครงสร้าง และกระบวนการในระดับองค์การ

เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและประสิทธิผลขององค์การ ความคุ้นเคยขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมองค์การที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี จะสังเกตได้ว่าองค์การชั้นนำทั้งหลายทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะตรงนี้ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด เป็นองค์การที่ไม่หยุดนิ่งปรับตัวได้ดี และทันต่อสถานการณ์ เป็นองค์การที่ทันสมัยและเป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขัน องค์การในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น หลักสำคัญที่จะทำให้องค์การดำรงอยู่ได้ คือองค์การจำเป็นต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง เพื่อให้สามารถสนองตอบตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคาดหวังของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางด้านกำลังของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์การ จากสภาพแวดล้อมระดับโลกที่ซับซ้อน ความเป็นระดับโลกาภิวัตน์เป็นแนวโน้มให้้องค์การซึ่งมุ่งที่จะขยายกิจกรรมสู่ส่วนต่าง ๆ ของโลก กล่าวคือ มีส่วนร่วมในตลาดต่าง ๆ และมีการแข่งขันกับองค์การที่อยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

บทความวิชาการ ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ “**การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21**” โดยได้ศึกษาถึงแนวคิดของการพัฒนาองค์การ เครื่องมือการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) กระบวนการการพัฒนาองค์การ แนวคิดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) บทความวิชาการนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน **ส่วนแรก** เป็นบทนำ **ส่วนที่สอง** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง และ**ส่วนสุดท้าย** เป็นการสรุปและนำเสนอแนวทาง

ความหมายและแนวคิดของการพัฒนาองค์การ

Bennis (1969) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า เป็นการตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและเป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ รวมไปถึงการดำเนินงานขององค์การด้านโครงสร้าง เพื่อให้้องค์การนั้น ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2557) การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์การ เพื่อว่า้องค์การจะสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการตลาด และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในของ้องค์การเอง

ตามความหมายของการพัฒนาองค์การของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้นสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การคือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง้องค์การ โดยการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การในการบริหารจัดการ้องค์การและการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ้องค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอก้องค์การอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร หรือกิจกรรมสอดแทรกที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) เป็นกิจกรรมที่ต้องเริ่มจากการวางแผน การกำหนดทิศทาง และการเลือกเครื่องมือหรือวิธีการมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มศักยภาพขององค์กร ซึ่งในการเลือกวิธีการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม ต้องทราบผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ศักยภาพของเครื่องมือหรือกิจกรรมนั้น รวมทั้งการยอมรับในเครื่องมือการพัฒนาองค์กร โดยสามารถจำแนกการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2551)

1. ระดับบุคคล (Individual Level) การพัฒนาองค์กรในระดับบุคคล จะเป็นระดับย่อยที่สุดในการปฏิบัติ ซึ่งจะดำเนินการโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การมุ่งใจ การเรียนรู้ ความพึงพอใจในงาน และการเสริมแรง โดยนำหลักมาประยุกต์ในกิจกรรมพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทศนคติที่ดีและความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร ขึ้นในหมู่สมาชิก

2. ระดับกลุ่ม (Group Level) ปัจจุบันการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมักจะมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต เนื่องจากการทำงานที่ความยาก ความซับซ้อน และต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญหลากหลายสาขามาร่วมมือกันเป็นทีมงาน (Team Work) โดยที่การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มอาศัยหลักการพื้นฐานว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้ง บุคคล และองค์กร เนื่องจากวิธีการพัฒนาองค์กรในระดับกลุ่มจะมุ่งพัฒนากลุ่มสมาชิกให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและระดับความคิด การจัดการกับความขัดแย้ง และการประสานประโยชน์อย่างเหมาะสม ตลอดจนให้ความสำคัญในวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร มากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่น

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

สรุปได้ว่า ตามระดับการพัฒนาองค์กร ยังมีความมุ่งเน้นการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร เพราะจะทำให้ทรัพยากรองค์กรทุกระดับมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบันผู้บริหารองค์กรไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่ทำลายให้กับองค์กร เพราะเป็นแผนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพราะหากเมื่อใดที่องค์กรมีกลยุทธ์การแข่งขันที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้แล้วนั้นก็อาจจะทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดปัญหาอุปสรรคได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรทุกระดับ และสามารถสร้าง

กลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะทางการแข่งขันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการการพัฒนาองค์กร

เมื่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กรย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาองค์กรจึงมีกระบวนการที่ก่อให้เกิด การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2556)

1. ขั้นวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis) การพัฒนาองค์กรจะต้องไม่เกิดจากการกระทำที่ ปราศจากแผนหรือโครงการที่เจตนาจะสร้างความแปลกใจให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกันแผนการ พัฒนาองค์กรธุรกิจก็ไม่ควรที่จะเกิดความรู้สึก หรือเกิดจากการคาดเดา ดังนั้น ก่อนจะทำการพัฒนา องค์กร จึงควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น ตลอดจนหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ข้อมูลที่ใช้ในการ วิเคราะห์มีทั้งรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้ แบบสอบถาม เป็นต้น

2. ขั้นการดำเนินการพัฒนา (Intervention) เมื่อขั้นตอนแรกผ่านไปก็จะได้ข้อมูล และแผนการ ที่จะทำการพัฒนาองค์กรซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรขององค์กรเรียนรู้ที่จะปรับ พฤติกรรมของตน เรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรการพัฒนาจากข้อมูลฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร การวิเคราะห์บทบาทของพนักงานในหน้าที่ต่าง ๆ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นการเก็บ ข้อมูลสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถาม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของวิธีการนี้เพื่อให้บุคลากรได้ทราบ บทบาทของตนเอง รวมทั้งความคิดเห็นของพนักงานจะไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

3. ขั้นการประเมินและพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา (Follow Up) เป็นขั้นตอน ของการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากโปรแกรมการพัฒนาองค์กรได้ผ่าน ไปแล้ว ในทางปฏิบัติแล้ว เมื่อนำแผนการพัฒนาองค์กรลงสู่ทางปฏิบัติ ย่อมจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ไม่มากนักน้อย และประการสำคัญได้แก่ การดำเนินการพัฒนานั้นได้บรรลุตามแผนหรือไม่ เพราะเหตุ ใด และจะพัฒนาแผนและวิธีการพัฒนาองค์กรไปอย่างไร นอกจากนี้แล้วการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวน การที่จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นขั้นตอนนี้จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ ดีและนำมาข้อมูลมาใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการพัฒนาองค์กรต่อไป

สุรุฒิ ย์ญญลักษณ์ (2550) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำมาจัดทำเป็นตัวแบบ สมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริหารที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความกล้าหาญ ทางจริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork and Cooperation) 2) สมรรถนะ ในงาน (Functional Competency) ประกอบด้วยสมรรถนะรวม 20 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) การให้คำปรึกษา (Consulting) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การติดตามงาน (Follow Up) การดำเนินการ (Facilitation) การตัดสินใจ (Decision Making) การวางแผนงาน (Planning) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียนรู้ (Student Orientation) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical Knowledge) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills) การชี้แนะ (Coaching) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

สรุปได้ว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์การที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์การและนักพัฒนาองค์การได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ องค์การจำเป็นต้องมีองค์การที่จะต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารองค์การและนักพัฒนาองค์การจึงต้องมีทักษะและความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

การมุ่ง “พัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เป็นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์การ ทั้งนี้องค์การที่มีการพัฒนาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จะเป็นองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง องค์การจึงต้องสร้างความได้เปรียบด้วยกลยุทธ์การบริหารจัดการให้องค์การมีศักยภาพสูงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดในศตวรรษที่ 21

ความหมายและแนวคิดขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2003) ได้ให้ความหมายขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์การที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์การแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis On Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์การ ภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) จะต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่ การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

มิลเลอร์ (Miller, 1998) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความ ของ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น มิลเลอร์ กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ทีม งานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับขั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21 นั้น เป็นการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างจากองค์การแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับศักยภาพและความรู้สึกของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เน้นให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ มีการคิด วิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ตลอดจนมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การใดจะมีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ได้นั้นต้องพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพด้านต่าง ๆ กับองค์การอื่นในกลุ่มหรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากองค์การต้องการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบด้านทั้งภายนอกและภายในและควรพัฒนาตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความรู้ความสามารถและความร่วมมือของทั้งผู้บริหารและบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA)

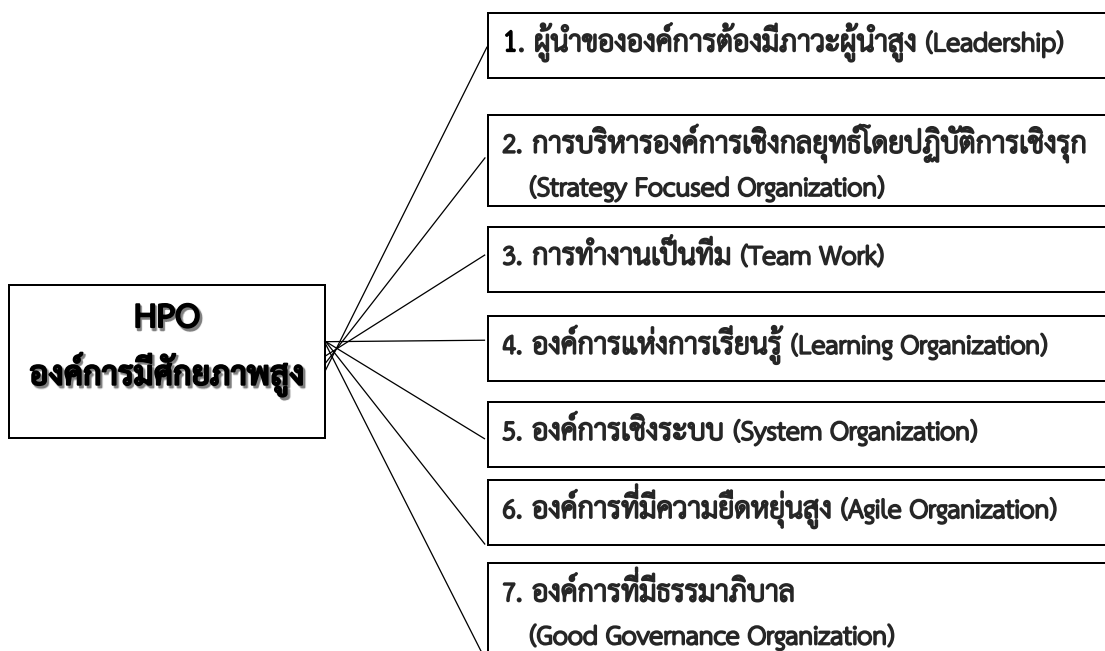
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2551) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์การ (Leadership) (2) กลยุทธ์ (Strategy) (3) ลูกค้า (Customer) (4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (5) บุคลากร (Workforce) (6) การปฏิบัติการ (Operations) (7) ผลลัพธ์ (Result) ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน และแนวทางการให้คะแนน องค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

บทสรุปและนำเสนอแนวทาง

การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21 เครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่สำคัญ องค์การสามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการเป็นองค์การที่มีศักยภาพสูงได้คือ

การใช้กลไกของกลุ่มหรือทีมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและเป็นภารกิจร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การแทนที่จะใช้บุคคลเพียงคนเดียวหรือฟังก์ชันที่ปรึกษาหรือนักพัฒนาองค์การเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในการพัฒนาองค์การ อีกทั้งการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับองค์การ จะเป็นการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Integrity) และความร่วมมรร่วมใจ (Teamwork and Cooperation) 2) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) ได้แก่ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียนรู้ (Student Orientation) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical Knowledge) เป็นต้น โดยสามารถจำลองภาพ “การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21” ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สังเคราะห์ขึ้นจาก แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21

จากภาพที่ 1 สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

1. ผู้นำขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

2. การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์โดยปฏิบัติการเชิงรุก (Strategy Focused Organization) เป็นการบริหารเพื่อการจัดการหรือการวางแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในยุคการแข่งขันในสภาพโลกไร้พรมแดนที่มีการแข่งขันสูง สิ่งที่สำคัญมาก คือ ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรืออาจพูดในเชิงเทคนิคว่ามีกลยุทธ์การจัดการเชิงรุกที่จะชนะคู่แข่ง องค์กรประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อการบริหารเชิงรุก ได้แก่ 1) สร้างองค์กรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) การเข้าถึงนวัตกรรม คิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ การเพิ่มลงทุนในเรื่องทรัพยากรบุคคล และ 3) เท่าทันเทคโนโลยี ระบบข้อมูลสารสนเทศจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้อง

3. การทำงานเป็นทีม (Team Work) มีความสำคัญอย่างมากในทุกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

5. เป็นองค์กรเชิงระบบ (System Organization) องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องนำระบบการคิดเชิงระบบมาจัดการระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน องค์กร ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งหมดรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดเชิงระบบจะไม่มองเฉพาะฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาองค์กร ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายบัญชี เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับฝ่ายใดขององค์กรมองว่านั่นคือการแก้ปัญหาขององค์กร

6. การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Agile Organization) หมายถึง การที่องค์กรมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป (จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ) โดยต้องลดขั้นตอนในการทำงาน การอนุมัติ และ em-power พนักงานให้มากขึ้น

7. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance Organization) เป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นและการยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ทั้งนี้ประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงระบบการบริการ องค์กรที่ยอดเยี่ยม ซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21 นั้น มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) ผู้นำขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง (Leadership) 2) การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์โดยปฏิบัติการเชิงรุก (Strategy Focused Organization) 3) การทำงานเป็นทีม (Team Work) 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 5) เป็นองค์กรเชิงระบบ (System Organization) 6) การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Agile Organization) และ 7) เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance Organization)

เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2557). **การพัฒนาองค์กร**. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ: องค์กรและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วี.พรินท์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award: TQA)**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.

- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Bennis, W. G. (1969). **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects.** Mass: Addison-Wesley.
- Drucker, P. F. (2003). **Harvard Business Review on the Innovation Enterprise.** Boston: Harvard Business School.
- Duke, D. L. (2004). **The Challenges of Educational Change.** New York: Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). **Organizational Behavior.** (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Miller, L. M. (1998). **The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations.** The CEO report. San Francisco: Jossey Bass Publisher.