

การพัฒนาการบริหารจัดการ
เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบท
ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

โดย

พลตรีทำนุ โพธิ์งาม
รองเสนาธิการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบท
ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พล.ต.ทำนุ โพธิ์งาม **หลักสูตร** วปอ.รุ่นที่ ๕๗

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาในพื้นที่ทุรกันดาร หรือพื้นที่ซึ่งมีปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยเพื่อหน่วยงานเดียวของประเทศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

ผลการวิจัย พบว่า ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ควรจะต้องทำการปรับปรุงใน ๔ ด้าน คือ ๑. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อการสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ ๒. การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยน หรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาชนบท ๓. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการฝึกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น และ ๔. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการบูรณาการขีดความสามารถขององค์กรอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินภารกิจของหน่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำนำ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย หรือ นทพ.บก.กองทัพไทย มีหน้าที่ป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ด้วยการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาในท้องถิ่นทุรกันดาร ซึ่งในขณะนั้น ประเทศไทยกำลังมีภัยคุกคามจากผู้ก่อการร้าย โดยต่อสู้เพื่อแย่งชิงประชาชนจากการครอบงำของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย โดยการพัฒนาถิ่นทุรกันดารในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงแห่งชาติโดยรวม และในปัจจุบันแม้ภัยคุกคามจากลัทธิคอมมิวนิสต์จะหมดไป แต่ก็ยังมีภัยคุกคามรูปแบบใหม่จากการก่อความไม่สงบและภัยจากธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่มีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การ โดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อจะได้นำผลที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคต

พล.ต.



(ทำนุ โพธิ์งาม)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ.รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ ๑ บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๕
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง	๗
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	๑๘
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง	๒๖
องค์การแห่งการเรียนรู้	๖๓
แนวคิดในการพัฒนาองค์การราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	๘๗
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๑
บทที่ ๓ การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา	
ประวัติความเป็นมา	๕๘
ภารกิจของ กรป.กลาง	๕๘
ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ	๕๘
การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่	๕๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ การพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ ในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา การพัฒนาชนบทตามแนวพระราชดำริฯ	๑๐๗
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	
สรุป	๑๑๘
ข้อเสนอแนะ	๑๑๙
บรรณานุกรม	๑๒๑
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๒๓

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจัดว่าอยู่ในจำพวกประเทศกำลังพัฒนา ทั้งนี้ เพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่ยากจนและประชาชนมีรายได้ต่ำ นอกจากนี้ ปรากฏของประเทศไทยยังประสบกับปัญหาความด้อยการศึกษา และ โรคภัยไข้เจ็บ ด้วยเหตุนี้ หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นต้นมา ประเทศไทยก็เริ่มหาทางที่จะพัฒนาประเทศเพื่อ ให้มีความเจริญทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ โดยได้จัดเตรียมแผนพัฒนาเศรษฐกิจขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ รัฐบาลได้ตั้งสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้น ต่อมาก็ได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรก เมื่อวันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๐๔ ในการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ นี้ ได้บรรจุแนวความคิดและหลักการพัฒนาชนบทไว้ด้วย และยังคงใช้เป็นหลักในการพัฒนาชนบทตลอดมาจนถึงทุกวันนี้ โดยหลักการดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรก สรุปเนื้อหาของการพัฒนาได้ ๒ ประการคือ

๑. การพัฒนาด้านวัตถุ คือ การสร้างความเจริญให้แก่ชุมชนในชนบทในสิ่งที่เห็นชัดแจ้ง เช่น การส่งเสริมระบบการชลประทาน ระบบการขนส่งการคมนาคม

๒. การพัฒนาด้านจิตใจ คือ สร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยการให้การศึกษาอบรมประชาชน ซึ่งเป็นส่วนประกอบอันสำคัญของชุมชนในรูปของการให้การศึกษาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แก่บุคคลเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านี้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญการพัฒนาประเทศต่อไป

การพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาชนบทนั้นจัดเป็นงานใหญ่ที่มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมถึงประชาชนและแรงงานส่วนใหญ่ของประเทศในภาพรวม และมีความต้องการพัฒนาสูง ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายทั้งส่วนราชการองค์กรเอกชน และประชาชนรวมทั้งต้องใช้งบประมาณทรัพยากรต่างๆ อีกจำนวนมากที่จะนำไปพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทหารเป็นสถาบันหลักที่สำคัญสถาบันหนึ่งของประเทศ มีหน้าที่ในการรักษาเอกราช อธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ และเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติ ประชาชนทุกหมู่เหล่า ได้รับประโยชน์จากความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยของประเทศ แต่ในปัจจุบันสถานการณ์ในโลกได้เปลี่ยนแปลงไป และมีแนวโน้มที่จะผ่อนคลายความตึงเครียดลง จึงมีเพียงการใช้กำลังทางทหารเพื่อรักษาผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจเฉพาะทางทะเล และตามแนวชายแดนระหว่างประเทศ รวมทั้ง การพัฒนาประเทศ ตามนัยที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ มาตรา ๗๒ ความว่า รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย หรือ นทพ.บค.กองทัพไทย เดิมเรียกชื่อหน่วยว่า กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือ กรป.กลาง ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๐๕ ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยมติของคณะรัฐมนตรีให้มีการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ เพื่อดูแลภัยคุกคามของคอมมิวนิสต์ขึ้น ซึ่ง นทพ. หรือ กรป.กลาง ขณะนั้น มีหน้าที่ป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ด้วยการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาในท้องถิ่นทุรกันดาร ซึ่งในขณะนั้นประเทศของเรากำลังมีภัยคุกคามจากผู้ก่อการร้ายต่อสู้เพื่อเอาชนะประชาชน โดยการพัฒนากลุ่มทุรกันดารในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่การช่วยในเรื่องการทำมาหากิน สร้างถนนหนทางให้ราษฎรมีการติดต่อสื่อสาร นำพืชไร่มาขายในเมือง มีการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาลเพื่อให้ราษฎรมีน้ำดื่มน้ำใช้ มีการขุดบ่อเพื่อเก็บน้ำไว้ใช้ในฤดูร้อน นอกจากนั้น ยังมีการช่วยเหลือในเรื่องการรักษาพยาบาล โดย นทพ. ได้ส่งหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ออกไปช่วยดูแลราษฎรที่เจ็บป่วยในถิ่นทุรกันดาร (ร.อ.เกตุกานต์ อ่ำไพ. ๒๕๔๕)

ในส่วนของการปฏิบัติการทางจิตวิทยานั้น นทพ. ได้จัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงขึ้น โดยเริ่มจากภาคอีสานก่อน เพราะภาคนี้มีภัยคอมมิวนิสต์คุกคามมากกว่าภาคอื่น เนื่องจากเห็นว่าการต่อสู้กับคอมมิวนิสต์นอกจากจะต้องต่อสู้ด้วยกำลังและในทางด้านความคิดแล้ว ยังต้องต่อสู้ในด้านการโฆษณาชวนเชื่ออีกด้วย

นทพ. ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่หรือ นพค. ไปอยู่ตามจุดต่างๆ ทั่วประเทศที่มีความจำเป็นมีจำนวนทั้งสิ้น ๓๐ นพค. โดยไปสร้างถนนหนทาง บ่อน้ำบาดาล และสร้างสิ่งต่างๆ

ที่จำเป็นในถิ่นนั้นๆ ให้กับราษฎรในแต่ละท้องถิ่น สำหรับส่วนกลางหรือกองบัญชาการนั้นจะเป็นผู้สนับสนุนขีดความสามารถของหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่

พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารประเทศไว้ว่า ในปัจจุบัน สถานการณ์ด้านการก่อความไม่สงบและการเคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านรัฐบาลยังคงมีอยู่โดยทั่วไป (Thai e News. ๒๕๕๗) ประกอบกับแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการระบบราชการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจสนองตอบต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกองทัพและสนับสนุนนโยบายการพัฒนาของรัฐบาลที่ยึดถือแนวพระราชดำรัส “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นทิศทางในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่
๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาไว้ ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่
๒. แนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
๓. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ Grounded Theory ซึ่งการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลตรงระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ในลักษณะ One to One Interaction แบบ Structured Formal Interview โดยการเจาะจงประเด็นคำถาม ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปของแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ที่ได้กำหนดประเด็นหลักและประเด็นรองที่ต้องการข้อมูล ด้วยการใช้ Projective Methods ทั้งในรูปของ Word Association และ Story Telling อันจะทำให้การสัมภาษณ์สามารถใช้เวลาได้อย่างมีคุณค่าและตรงต่อเป้าหมายของการวิจัยอย่างแท้จริง

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลา ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นที่เรียบร้อยภายในภาคการศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้โดยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร จึงทำให้การรวบรวมข้อมูลสามารถกระทำได้เพียงขอบเขตที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนดไว้เท่านั้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่
๒. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
๓. สามารถเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

คำจำกัดความ

การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า โดยพยายามที่จะอาศัยระบบทุกระบบในองค์กรประสานสอดคล้องกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามามีบทบาทร่วมกัน

องค์การที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ยืนยาวและเป็นองค์กรที่ดี โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑. มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน คนทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องรู้เป้าหมายขององค์กรตนเองว่าทำอะไรเพื่ออะไร โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น

๒. สายการบังคับบัญชา พร้อมงานบังคับบัญชาที่หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้น

๓. มีฐานข้อมูลที่มาสนับสนุนการบริหารงาน data base องค์กรจะต้องมีฐานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร มีประวัติต่าง ๆ การทำงานมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย

๔. ระบบการจัดการด้วยคนที่ไม่มาก โดยนำเทคโนโลยี ต่าง ๆ มาช่วย ใช้คอมพิวเตอร์ ใช้ฐานข้อมูลมาดำเนินการและไม่ใช้กรรมการตัดสินใจ เพราะถ้ามีกรรมการหลายชุดงานจะยิ่งช้า

๕. เน้นการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ องค์กรจะต้องดำเนินการว่า จะต้องทำให้น่าเชื่อถือ ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถจะพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย พูดแล้วต้องเกิดประโยชน์กับองค์กรและให้ข้อคิดในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๖. ต้องมีการตลาดและการประชาสัมพันธ์

๗. มีความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน และทำงานเป็นคณะ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กรของตัวเอง

๘. ต้องเน้นมูลค่าในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง และดำเนินการตามนโยบายอย่าง แน่วแน่ที่สำคัญคือการแบ่งงานที่ชัดเจน ก็จะบรรลุผลของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. สมาชิกต้องทำงานเพื่อองค์กร และรักองค์กรของตนเอง

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นหลักซึ่งจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในบทนี้จะนำเสนอถึงทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป ส่วนในบทที่ ๓ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอถึงรายละเอียดการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยเฉพาะ เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนั้นในบทนี้จะจึงประกอบด้วยหัวข้อหลักดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง
๒. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
๓. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง
๔. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
๕. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
๖. แนวคิดในการพัฒนาองค์การราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง

องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยมนุษย์หลายๆ คนที่อยู่ร่วมกัน เพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การจึงมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์การจะมีพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ได้ตอบกันไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การและเมื่อพิจารณาในแง่องค์ประกอบขององค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. องค์การประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานหรือแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
๒. คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิควิทยาการหรือเทคโนโลยีเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อการตัดสินใจ

๓. คนเหล่านั้นต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในการแก้ไขปัญหา
๔. คนในองค์กรไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์กรซึ่งมีโครงสร้าง
๕. องค์กรจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ต้องติดต่อกัน
๖. องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบทั้ง ๕ ประการข้างต้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ลักษณะขององค์กร

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรได้วิเคราะห์ลักษณะขององค์กรในแง่มุมต่างกันซึ่งอาจจำแนกออกเป็นลักษณะต่างๆ (สุนันทา เลาहनันท์, ๒๕๔:๒๖) ดังนี้

๑. องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนได้เพราะขาดกำลังความสามารถเวลาและศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการดังนั้นบุคคลจึงต้องแสดงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่นเพื่อรวมกำลังกันปฏิบัติงานต่างๆ โดยจะมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้างตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

๒. องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้แน่นอนนับว่าเป็นการมององค์กรในลักษณะนิ่งหรือคงที่ (static) แต่ในสภาพเป็นจริงองค์กรเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาและองค์กรยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ ปัจเจกบุคคล กระบวนการทำงาน เป้าหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

๓. องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ คือ การจัดองค์กรเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่างๆ ทางการบริหาร เช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดินและวัสดุ มารวมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๔. องค์กรเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดโดยมีการระบุนความ

รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การให้ร่วมมือกันทำงานให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุดเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

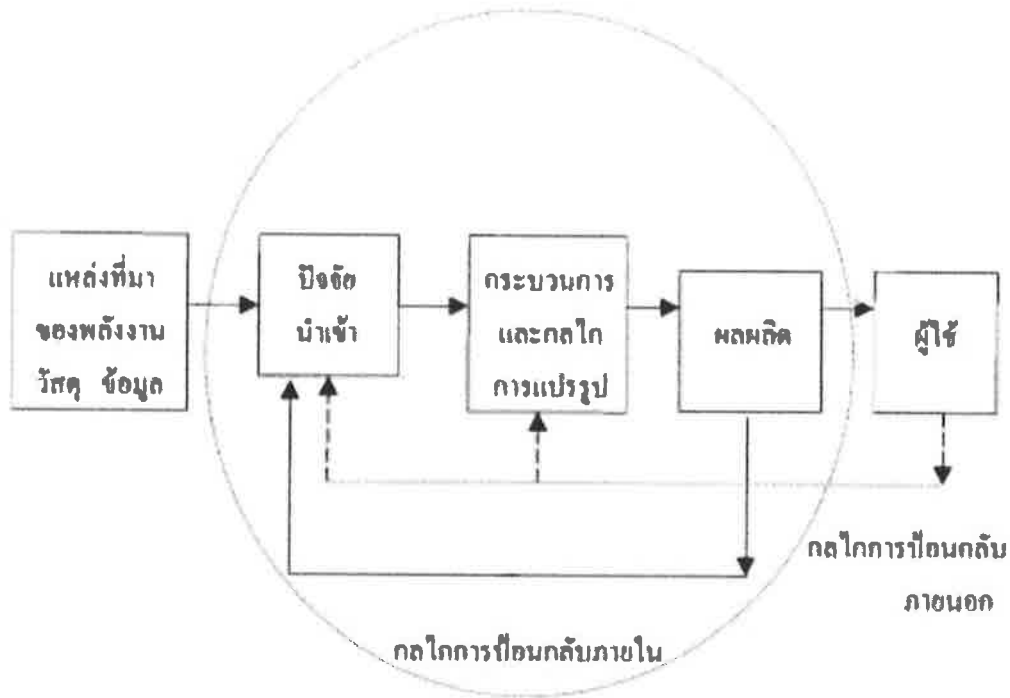
๕. องค์การเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์การว่ามีลักษณะเป็นพลวัตรมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้จะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์การระบบเปิด

แคสท์และโรเซนชวิก (Kast and Rosenzweig, ๑๙๖๕,p.๑๘) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ ๒ ระบบขึ้นไปและระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วใดส่วหนึ่งต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เสมอ

องค์การเป็นระบบเปิด โดยมีความสัมพันธ์ได้ต่อกับสภาพแวดล้อมที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (input) ที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงกระบวนการและกลไกการแปรรูป (transforming mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (outputs) ซึ่งจะส่งต่อไปยังผู้ใช้ (users) ในขณะเดียวกันก็มีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ สามารถแสดงเป็นภาพ ๒.๑ ดังนี้

ภาพ ๒.๑ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม

ที่มา. จาก องค์การและการจัดการ, (หน้า ๒๕), โดย สุนันทา เลานันท์, ๒๕๔๑, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แพรวพินทยา.



ถ้าเปรียบเทียบองค์การเสมือนกับสิ่งมีชีวิตที่จะต้องมีชีวิตอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การจะขึ้นอยู่กับสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิตที่ได้รับ ซึ่งองค์การจะต้องได้รับผลลัพธ์อย่างน้อยที่สุดเท่ากับจำนวนปัจจัยนำเข้าที่ป้อนเข้าไปในกระบวนการแปรรูปองค์การจึงจะดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าจะให้ดีผลผลิตที่ได้รับจะต้องมากกว่าปัจจัยนำเข้า ตัวอย่างเช่น ได้กำไรมาขยายกิจการและปรับปรุงองค์การให้แข่งขันได้ เป็นต้น และเมื่อพิจารณาระบบย่อยขององค์การพบว่าองค์การประกอบด้วยย่อยอย่างน้อย ๖ ระบบ ตามภาพ ๒.๒ ดังนี้

ภาพ ๒.๒ ระบบย่อยที่สำคัญขององค์การ
(สุนันทา เกาหนันทน. ๒๕๔๑:๓๐)



การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ในวิชาการทางด้านการบริหารและองค์การยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การที่มี ประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโตและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง องค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระบบ ซึ่ง ชูชีพ พุทธประเสริฐ (๒๕๔๒:๒๕) ได้ กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การว่าเกิดจากสาเหตุ ๒ ประการ คือ

๑. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การไม่สามารถ เข้าไปควบคุมได้หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี ดังนี้

๑.๑ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการอันเนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันได้มีการคิดค้น วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อันก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพขององค์การมากมาย ดังนั้น องค์การที่หวังก้าวหน้าจึงจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ทันกับวิทยาการสมัยใหม่นั้น

๑.๒ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจของสังคมหรือประเทศชาติมีส่วนสัมพันธ์กับ การเปลี่ยนแปลงไปด้วยเพื่อให้ความอยู่รอดขององค์การเกิดขึ้น

๑.๓ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผนขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยมทางสังคมและพฤติกรรมอื่น ๆ ทางสังคม มีผลต่อการดำเนินการขององค์การอย่าง มากเพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นเครื่องกำหนดความประพฤติ ความต้องการและลักษณะของสังคม องค์การซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมทางสังคม จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามความ เปลี่ยนแปลงของสังคมนั้น

๑.๔ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง องค์การมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงทาง สังคมอันใดองค์การก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอันนั้น เพราะ สังคมนั้นจะแยกออกจากการเมืองไม่ได้

๒. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็น ผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

๒.๑ ความเจริญเติบโตขององค์การ เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น ความเปลี่ยนแปลง ในทางก้าวหน้าและขยายกิจการย่อมเกิดขึ้นในทุกองค์การเพื่อให้ทันรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะ เกิดขึ้น

๒.๒ ความเปลี่ยนแปลงทางลักษณะกิจการขององค์การ การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ อาจจะเป็นผลที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงภายนอก หากมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

๒.๓ การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุมาจากพนักงานในองค์การ ตามปกติในทุกองค์การ ย่อมมีพนักงาน เจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือลาออกอยู่เสมอและในกรณีที่มีการลาออก ตายปลดเกษียณ

เป็นจำนวนมาก องค์การก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น

๒.๔ การจัดองค์การแบบไม่เป็นพิธีการ การจัดองค์การแบบนี้อาจจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้เพราะบางครั้งการจัดการองค์การไม่เป็นพิธีการอาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารขึ้นมาได้

นอกจากนี้แล้ว โดยทั่วไปในองค์การที่อยู่ในสังคมสมัยใหม่นั้น กำลังเกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลและความเป็นจริงในองค์การที่อาจเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ปรากฏการณ์เหล่านี้ ได้แก่

๑. บุคคลในสังคมสมัยใหม่มีความต้องการทำงานที่ใช้ฝีมือ ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองแต่องค์กรมักจะจัดงานง่ายๆ ให้ทำและเป็นงานที่จำเจซ้ำซาก

๒. บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องการมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจแต่ว่าการจัดสายการบังคับบัญชาไว้หลายชั้นขององค์การทำให้สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะพนักงานระดับล่างรู้สึกว่าคุณไร้อำนาจและไม่มีความสำคัญ

๓. บุคคลเข้ามาอยู่ร่วมกับองค์กรเพราะต้องการรางวัลภายในที่เกิดขึ้นกับงานที่ทำ เช่นความสำเร็จในผลงานต้องการได้รับการยกย่องตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์การ แต่องค์กรไม่สนใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้กลับมุ่งให้รางวัลตอบแทนทางวัตถุและความมั่นคงแก่บุคคลเสียมากกว่า

๔. บุคคลต้องการให้องค์การสนใจตนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ ความรู้สึกแต่องค์กรมักมองคนโดยถือหลักความสมเหตุสมผล องค์กรจะสนใจว่าคนมีความแตกต่างกันเพียงบางครั้งและเป็นข้ออ้างสำหรับประโยชน์ขององค์การเท่านั้น

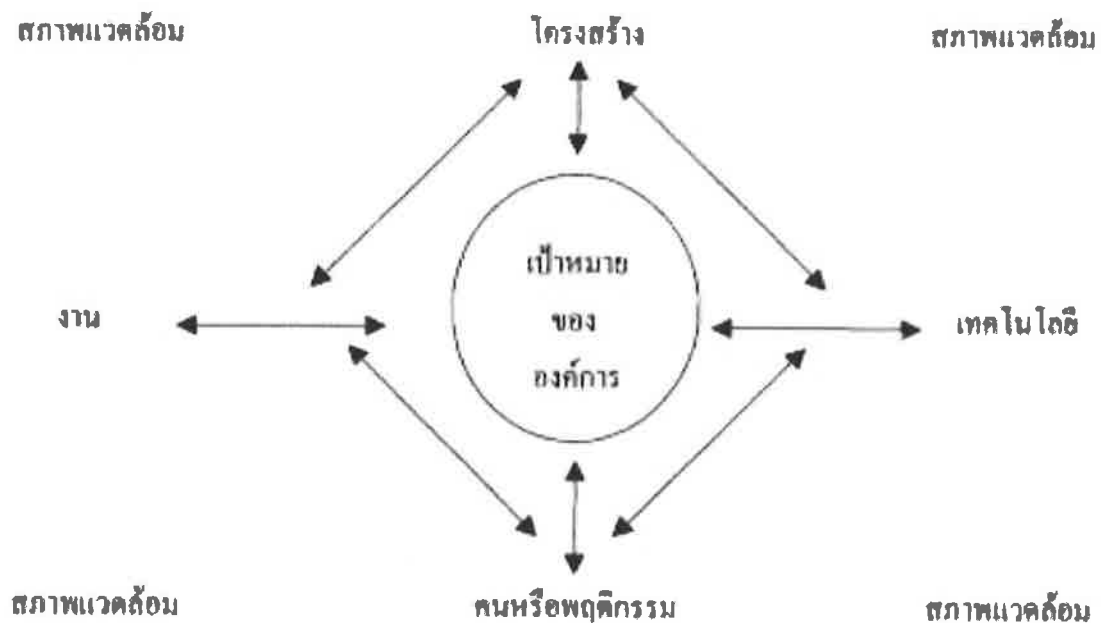
๕. บุคคลเริ่มเบื่อหน่ายกับการแข่งขัน แต่องค์กรก็ยังจัดระบบการทำงานและการจ่ายรางวัล โดยเน้นการแข่งขันอยู่เช่นเดิม

ปรากฏการณ์ข้างต้นเป็นตัวอย่งที่ชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบุคคลกับสภาพที่เป็นอยู่ขององค์การ โดยทั่วไปพอจะอนุมานได้ว่าน่าจะเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าระบบภายในองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อยด้านต่าง ๆ ซึ่งระบบย่อยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่น ๆ ขององค์การซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ ๒.๓

ภาพ ๒.๓ โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง
(สุนันทา เสาहनันทน์.๒๕๔๑:๓๖)



การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทางด้านโครงการจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ ส่วนทางด้านอำนาจหน้าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงานตลอดจนการจัดแผนกงาน (departmentation) เสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุม (span of control) และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (staff) การ

เปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

๒. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี อันเป็นผลเนื่องมาจากการคิดค้นวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงได้พยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การและเมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การ จะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

๓. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม ในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่องค์การนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้เช่น การพัฒนาทักษะและทัศนคติการฝึกรวมในขณะที่ทำงาน การฝึกรวมขณะอยู่นอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงานกันทำและการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

๔. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานต่าง ๆ ที่องค์การจะต้องทำให้เสร็จซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้แล้วมีการได้รวมเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องสามารถให้บรรดาสมาชิกขององค์การปรับปรุงพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ผู้บริหารที่ต้องการบริหาร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องกระทำการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายทั้ง ๔ คือ คน เทคโนโลยี โครงสร้างและงานให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป เคิร์ต

เวลิน (Kurt Lewin) ได้พัฒนาตัวแบบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ (Lewin อ้างถึงใน สุรินทร์ทา เกาหนันท์.๒๕๔๑:๓๑)

๑. การละลายพฤติกรรม ขั้นตอนแรกจะต้องพยายามละลายระบบเดิมหรือรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ วิธีการ คือ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันเสียก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่อาจจะกระทำโดยการโยกย้ายพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่ามั่นคงยิ่งขึ้นถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่จะคุกคามต่อตัวบุคคลและพยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบุคคลไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่

๒. การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ ภายหลังจากละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้วในขั้นตอนแรกขั้นตอนต่อมาเป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่อาจจะกระทำโดยให้สิ่งเร้าซ้ำๆ กันผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การเสนอ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่พึงปรารถนา

๓. การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) ในขั้นนี้จะมุ่งทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัวได้ตลอดไป ไม่ให้บุคคลหวนกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิมให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่พึงปรารถนาอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือ การจัดให้บุคคลเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่าการกระทำของบุคคลที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมทั้งให้สิ่งเสริมแรงทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ

ผู้บริหารในปัจจุบันจะสนใจเป็นอย่างมากที่จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ในทุกวันนี้เป็นสภาพการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามหาวิธีการที่จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อจะได้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปตลอดเวลา วิธีการนี้จะทำให้องค์การเป็นฝ่าย “รุก” (proactive) มากกว่าเป็นฝ่าย “รับ” (reactive) ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้ข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นพนักงานส่วนใดในองค์การ ผู้บริหารกำลังหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเต็มใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป นอกจากนี้ยังพยายามหาหนทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็พยายามศึกษาหาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในทางการบริหารเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการ นักวิจัยและนักปฏิบัติการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มองเห็นปัญหาที่องค์การประสบทั้งปัญหาภายในและปัญหาภายนอกโดยความอยู่รอดขององค์การเริ่มเป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกคนมองเห็นว่าองค์การทุกองค์การที่เกิดขึ้นมาจะต้องมีความสามารถที่จะรักษาซึ่งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ได้ ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงความสามารถที่องค์การจะต้องไวต่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น วิทยาการใหม่ๆ สถานะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เหล่านี้เป็นต้น มิฉะนั้นแล้วองค์การเองก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงมีความจำเป็นที่ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาองค์การของตนอย่างต่อเนื่อง

ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ (สมบัติ ถาวร, ๒๕๕๖)

๑. ตัวเร่งของการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภคหรือลูกค้า (customers) หรือ ผู้รับบริการ ซึ่งมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน

๒. สถานการณ์ที่มีคู่แข่งหรือมีการแข่งขันเกิดขึ้น กลวิธีในการดำเนินธุรกิจที่ดีและใหม่กว่า ย่อมถูกนำมาใช้ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค องค์กรธุรกิจควรปรับเปลี่ยนวิธีการของตนให้พร้อมรับกับเหตุการณ์ และสามารถแข่งขันได้ทุกเมื่อ

๓. เหตุการณ์ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรสนิยมของผู้บริโภค เทคโนโลยีหรือรูปแบบของการสื่อสารซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสาร โทรคมนาคม รวมไปถึงเทคโนโลยีการผลิตและปฏิบัติการ (production and operations technology) และเทคโนโลยีการบริหารงาน (management technology) และสถานะของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่กำลังไปสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) ทำให้ผู้นำขององค์การต้องใช้แนวคิด หลักการและวิธีการในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาและปรับปรุงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีผลเชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิดและจับปล้น และมีผลทำให้มุมมองของผู้บริหารและผู้นำในการจัดการองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

การพัฒนาองค์การเป็นศาสตร์ที่ไม่อยู่นิ่งและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีขอบเขตตายตัว ดังนั้นเมื่อเราพูดถึงคำว่า การพัฒนาองค์การ ได้มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม นักทฤษฎีทางการจัดการตลอดถึงผู้บริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เบกฮาร์ด (Beckhard.๑๙๖๘:๘) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์กร” คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กร ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

Gary N. McLean (๒๐๐๕) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่าคือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลง ความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาดและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

แมกคิล (McGill.๑๙๖๖:๓) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุและชำระไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร

เวซ มงคล (๒๕๓๖:๑๐) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นคำที่ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Organization development หรือ OD หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรหรือหน่วยงานด้วยวิธีการอย่างมีแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์กร โดยส่วนรวมทั้งหมด โดยอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ (efficiency) และเพิ่มประสิทธิผล (effectiveness) และควมมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร (healthy organization)

สมยศ นาวิการ (๒๕๒๑:๑๔) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึงกระบวนการของการเตรียมและการจัดการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งหมายที่จะปรับปรุงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมและเพิ่มความเจริญเติบโตขององค์กร

มานะ กอหรั่งกุล (๒๕๓๐:๑) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์กรเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

มนูญ วงศ์นารี (๒๕๕๑:๑๔) ได้สรุปความหมายการพัฒนาองค์กรว่า

๑. เป็นแนวคิดหรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
๒. เปลี่ยนในระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์กร

๓. อาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (พฤติกรรมศาสตร์) เข้ามาสอดคล้องอย่างมีแผนในระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ

๔. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบ และเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลตลอดจนความเจริญเติบโตและเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๓๓:๒๖๔) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหาร การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน การปรับปรุงและสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Glanz, Rimerand Viswanath (๒๐๑๓) ได้ให้หลักการในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์การว่า ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การรวบรวมข้อมูลในเรื่องบุคลากรขององค์การ

๒. บรรยากาศขององค์การ อาทิ ความเป็นผู้นำ การเปิดรับช่องทางสื่อสาร การจัดการ การมีส่วนร่วม การสร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้ร่วมงานแต่ละคน ความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนการทำงานโดยทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ

หากพิจารณาจากความหมายของการพัฒนาองค์การในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ เหล่านี้ จะเห็นได้ว่ามีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ว่าความหมายจะเป็นอย่างไรก็ตามจุดร่วมที่สำคัญคือ การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคลและสร้างกลุ่มทำงานที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้กับองค์การดั่งนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การ โดยส่วนรวมภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์การนั้น Marvin Weisbord นักบริหารจัดการชาวสหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบจำลอง Six-Box Model (Weisbord's Model) (Reflect&Learn, ๒๐๑๓) ซึ่งกรอบนี้ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (Wikipedia, ๒๐๑๓)

๑. เป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจตรงกันอย่างกระจ่างชัดถึงภารกิจและพันธกิจขององค์การ เป้าหมายร่วม และทุกคนจะต้องให้การสนับสนุนให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวอย่างเต็มที่

๒. โครงสร้างองค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน

๔. การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในองค์การ

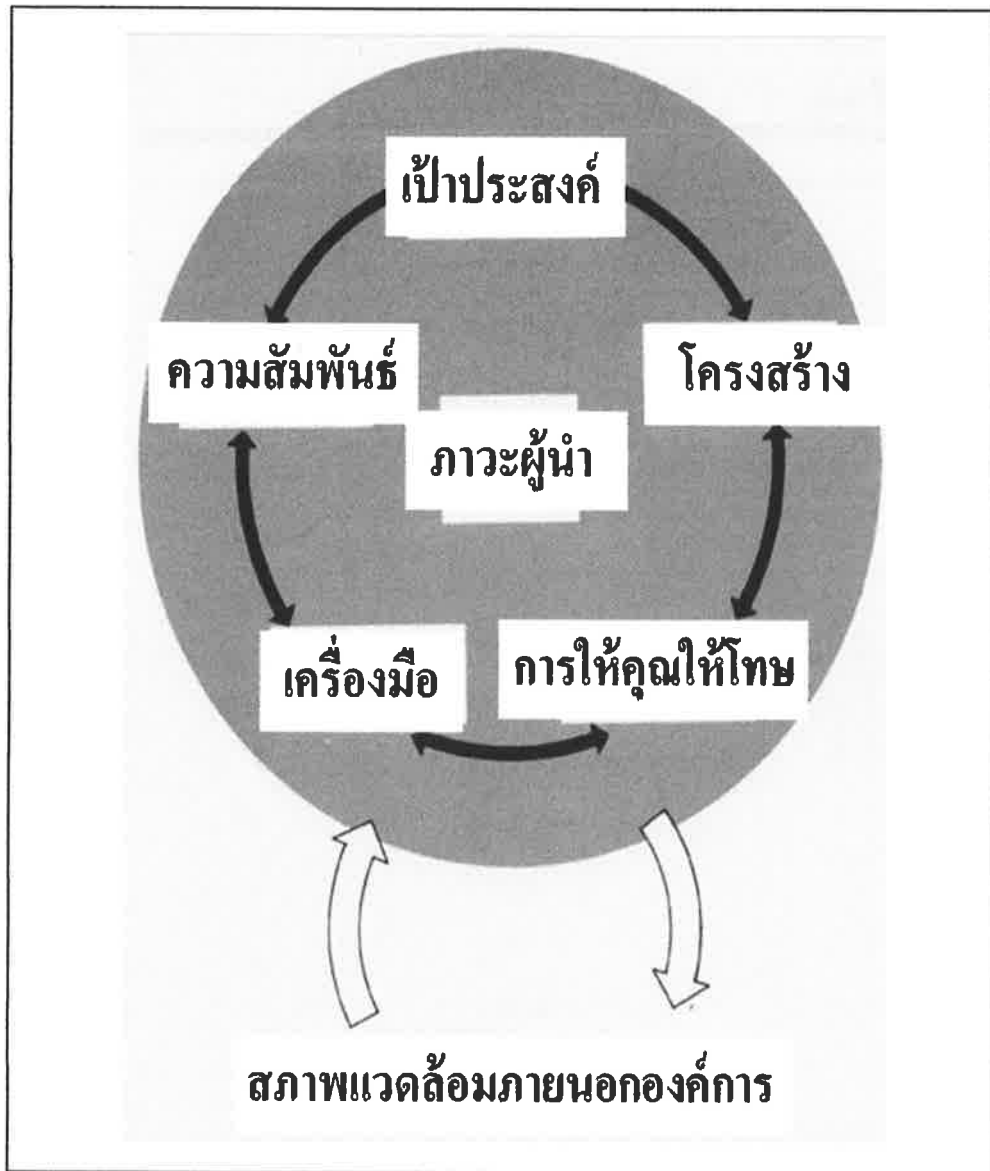
๕. ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้นำองค์การ ซึ่งจะสามารถสร้างคุณภาพภายในองค์การโดยตรง

๖. เครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ อาทิ การวางแผน การควบคุม การงบประมาณ และระบบสารสนเทศ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น

โดยสามารถนำเสนอได้ ดังแผนภาพในหน้าต่อไป

ภาพ ๒.๔ Six Boxes Model

(Reflect&Learn, ๒๐๑๓)



แบบจำลอง ๖ Boxes Model นี้ มีความสอดคล้องกับแนวความคิดในการศึกษาองค์กรในอดีตหลายประการ และแตกต่างกันในหลายประการ ดังเช่น กรอบ ๖s ซึ่งเป็นกรอบในการพิจารณาวิเคราะห์องค์กร นำเสนอ โดยบริษัท McKinsey&Co. Consultant นักวิเคราะห์ ๒ ท่าน คือ Robert H. Waterman, Jr. and Tom Peters เป็นผู้คิดค้นขึ้น ในปี ค.ศ.๑๙๘๐ (Peters,๒๐๑๑) ประกอบด้วย

โครงสร้างหลัก ๓ ส่วน และโครงสร้างรอง ๔ ส่วน ดังต่อไปนี้ (Netnapa Raksayot,๒๐๑๒)
(Lindsey Sherwin.๒๐๑๓)

โครงสร้างหลัก ได้แก่

๑. โครงสร้าง (structure)
๒. กลยุทธ์ (strategy)
๓. ระบบ (systems)

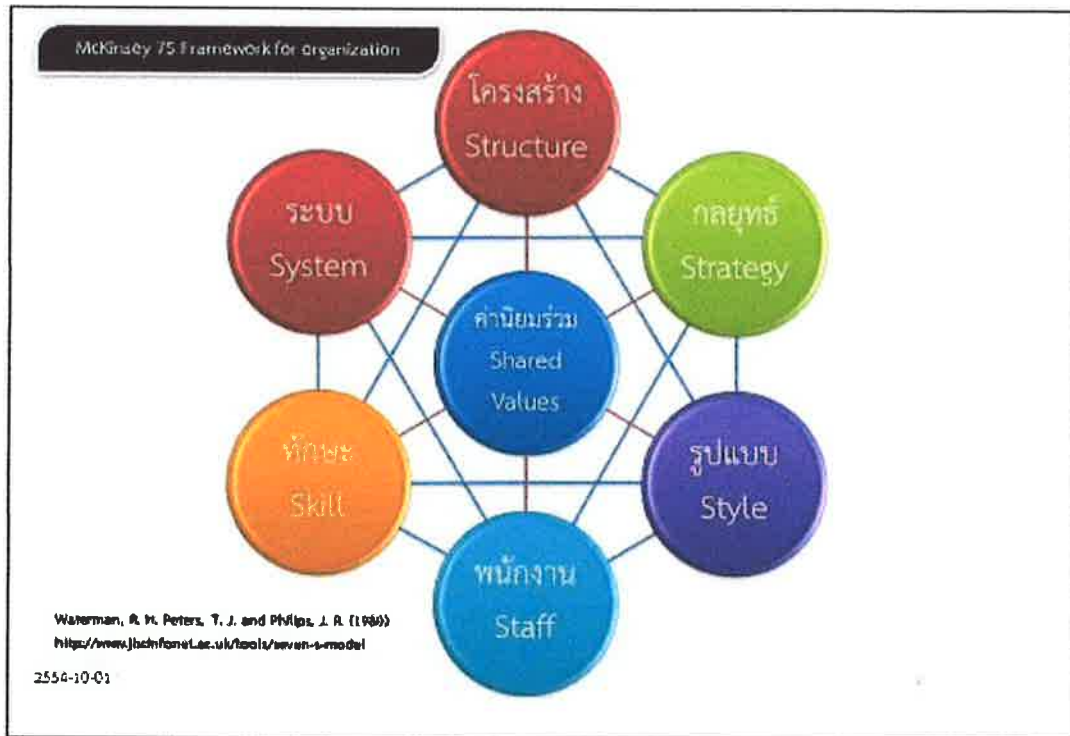
โครงสร้างรอง ได้แก่

๑. บุคลากร (staff)
๒. สไตล์การจัดการ (style)
๓. ค่านิยมร่วม (shared value)
๔. ทักษะ (skills)

ดั่งภาพที่ได้นำเสนอต่อไปนี้

ภาพ ๒.๕ McKinsey 7s Framework for Organization

(เรวัตร์ ชาติวิศิษฏ์ และคณะ. ๒๐๑๑)



แบบจำลอง ๗-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง ๗ ประเด็น ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

หลังจากนั้นกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ.๒๕๕๑)

๑. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามภารกิจ ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

๒. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่าง ๆ หรือไม่

๓. Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีคุณภาพเพียงใด

๔. Managerialstyle (รูปแบบ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหาร เป็นอย่างไร

๕. System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

๖. Shared value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

๗. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ พนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่ อะไรคือความแตกต่างระหว่าง knowledge (รู้เฉยๆ) กับ skill (รู้แล้วทำให้คนอื่นเชื่อด้วย และนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ด้วย)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง

แนวคิดของการอยากเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีมานานกว่า ๓๐ ปีแล้ว จุดเริ่มต้นคือ ผลงานของนักวิชาการที่รู้จักกันดีในวงการบริหารคือ Frederick Taylor และผลงานของ Henry Fords ซึ่งแนวคิดของทั้งสองคนนี้ก็คือ การปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทางด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งแนวคิดของเขาจะเป็นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ในช่วงเวลาต่อมาเกิดสหภาพแรงงาน(Unions) ซึ่งเป้าหมายของการมีสหภาพมิใช่เป็นการเรียกร้องค่าจ้างเท่านั้นแต่สิ่งที่คนงานต้องการคือ การได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี มิใช่มองคนเป็นเหมือนปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิต เท่านั้นซึ่งต่อมาก็เกิดขบวนการทางด้านมนุษยนิยม(Humanistic Management Practices) (Lawrence M. Miller.๒๐๐๒)

มีความพยายามหลังจากนั้นอีกมากมาย ที่จะหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์การที่เรียกว่า OD (Organizational Development) เช่น แนวคิดของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การปรับปรุงองค์การ (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวคน (Human Commitment) และทำลายศักยภาพของคนในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง การที่คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

HPO เป็นองค์การและวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมเพราะ HPOเป็นองค์การที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ ล้วนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การและเป็นวิธีการปฏิบัติ ที่องค์การชั้นนำอย่างบริษัท Southwest Airlines, บริษัท Hewlett – Packard และบริษัท Wal-Mart ได้ปฏิบัติอยู่ องค์การเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมเพราะเป็นเจ้าของความสามารถที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งความสามารถเหล่านี้ยากที่องค์การอื่นจะลอกเลียนได้

องค์การแบบ HPO เป็นแนวคิดที่มาจากองค์การในระบบเปิด (Open System) เป็นองค์การที่มีชีวิต ซึ่งองค์การเหล่านี้จะมีส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันและต้องพึ่งพากันและกัน เหมือนอวัยวะต่างๆภายในร่างกายของมนุษย์ และการดำรงอยู่ขององค์การก็ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอก

และต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีทักษะเพื่อความอยู่รอด (Survival Skills) ซึ่งประกอบด้วย (David P. Hanna, ๑๙๘๘)

๑. ความสามารถในการอ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ
๒. ในการรับรู้ไวเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ
๓. มีระดับความยืดหยุ่นสูง
๔. พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

แนวคิดขององค์การแบบ HPO มีที่มาและมีความเชื่อมโยงกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) หรือ HPWS ๑๔ ซึ่งแนวคิดของ HPWS ก็มีรากฐานมาจากการมองและการคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ประกอบที่ครบ แต่องค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีการสอดประสานกันหรือมีการบูรณาการอย่างเหมาะสมก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์การ ซึ่งระบบใหญ่ของ HPWS จะครอบคลุม ๓ ส่วนคือ (Lawrence M. Miller.๒๐๐๒.)

๑. วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self - Direc Team) เช่นกิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น
๒. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิสมารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการติดตามผลงาน
๓. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัลนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

แนวคิดขององค์การแบบ HPO เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) หรือ OD และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ LO (นิสคาร์ก เวชยานนท์.๒๕๕๑:๖๑) โดยแนวคิดของ OD เริ่มต้นจากงานของพวกนักจิตวิทยาสังคม เช่น Kurt Lewin ซึ่งได้ศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า แรงผลักดันทางด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากการตอบโต้กันระหว่างแรงผลักดัน ๒ สิ่ง คือ แรงผลักดันที่จูงใจและแรงผลักดันที่เหนี่ยวรั้ง โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องลดส่วนที่เหนี่ยวรั้งและเพิ่มส่วนที่จูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลทำให้เกิดความพยายามค้นหารูปแบบที่

เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องผนวกระบบทางเทคนิคและสังคมเข้าด้วยกัน (Socio – Technical Systems) หมายความว่า องค์กรต้องไม่เน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน (B. B. Tregue, ๑๙๙๔) การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิกซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแบบ HPO

องค์กรแบบ HPO มีความใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างมากเพราะลักษณะที่สำคัญของ HPO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน ๔ ลักษณะคือ (พิเชษฐ วันทอง, ๒๕๕๕)

๑. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสร้างบรรยากาศ ขององค์กร (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมีบรรยากาศที่เปิดเผยและไว้วางใจได้
๒. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
๓. สนับสนุนให้พนักงาน ได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้
๔. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้องค์กรแบบ HPO ยังเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และพยายามลดความเป็นองค์กรระบบราชการ หรือองค์กรแบบเก่าที่จะใช้วิธีการบริหารแบบเก่าและมองว่าพนักงานคิดเองทำเองไม่ได้ ต้องมีหัวหน้างานคอยบอกและควบคุมซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดของ HPO อย่างสิ้นเชิง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเหล่านี้ก็คือแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่ (Jane C. Linder, and Jeffrey D. Brooks, ๒๐๐๔)

๑. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
๒. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)

๓. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
๔. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
๕. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
๖. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder และ Brooks ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
๒. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
๕. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
๗. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
๘. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization--HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้นิยามคำว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า” (พสุเดชะรินทร์, ๒๕๔๘)

องค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ หากจะเน้นที่แนวทางในการดำเนินงานนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ADMINISTRATIVE CAREERS, ๒๐๑๐)

๑. เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน (clear organization goals) คนในองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรที่เราทำงานอยู่ให้ชัดเจน โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น และต้องแสดงให้เห็นตลอดเวลา ทั้งคำพูดและการกระทำ ทั้งนี้ ถ้าเกิดมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงเป้าหมายก็ต้องแจ้งให้บุคลากรทุกระดับให้เข้าใจ ไม่ใช่แจ้งเพื่อให้ทราบ

๒. สายงานบังคับบัญชาสั้น พร้อมงานบังคับบัญชาที่หลากหลาย (flat organization with increased span of supervision) พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น และต้องรับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งลดสายงานการบังคับบัญชา และขั้นตอนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างเต็มที่ และมุ่งมั่นกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา

๓. มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน (data-based self management system) ต้องมีระบบในการจัดการการทำงานด้วยความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจด้วยตนเองให้ถูกต้องในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ต้องมีประวัติเก่าที่สามารถใช้ค้นหาข้อมูลได้ เพราะเราจะต้องใช้เป็นข้ออ้างอิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้ง ต้องมีการนำเอาอุปกรณ์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ส่วนตัวฐานข้อมูลควรจะต้องเป็นข้อมูลปัจจุบัน

๔. มีระบบการจัดการที่ดี ด้วยคนที่ไม่มาก (good management system with small management staff) ต้องมีระบบการจัดการทำงานที่มีระบบ โดยใช้คนจำนวนไม่มาก ทั้งนี้ องค์กรที่ดีต้องมีการเตรียมงานอย่างดี ไม่มีการสับสน วุ่นวายในการทำงานทำงาน ทุกคนต่างรู้หน้าที่ของตนเอง อย่างไรก็ตาม ไม่ควรใช้ระบบกรรมการจนเกินขอบเขต หรือการทำงานทุกอย่างจะต้องมีตัวชี้วัดอยู่ตลอดเวลา

๕. เน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (emphasis on improved operation reliability) องค์กรที่ดีจะต้องเน้นหนักในเรื่องการปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความเชื่อถือและถูกต้องที่สุด ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย และคำพูดนั้นก็ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้ข้อคิดกับคนรุ่นหลังอย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริง และคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม

๖. มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ (marketing and advertising) การตลาดและการประชาสัมพันธ์จะต้องมีหน่วยงานดูแลชัดเจน ทั้งนี้บุคคลในองค์กรทุกระดับก็ควรช่วยแนะนำให้ลูกค้า หรือผู้ที่ใช้บริการทุกคนทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร อีกทั้ง ต้องมีการแนะนำอย่างมีข้อมูลและถูกต้อง มีการชักชวนให้ซื้อสินค้า หรือบริการอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ไม่ควรพุดถึงองค์กรในด้านลบ

๗. มีความร่วมมือ ร่วมใจ และทำงานเป็นทีม (more collaboration and teamwork)

๘. เน้นมูลค่าในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง และดำเนินตามนโยบายอย่างแน่วแน่ (emphasis upon value added aspects of each position or policy) องค์กรที่ดีต้องปฏิบัติตามนโยบายเป็นหลัก มีการกำกับ ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ควรใช้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลพร้อมทั้งมีการให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม

๙. สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อองค์กร (for my organization) gartner group บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (high performance organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกัน ประกอบด้วย

๙.๑ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them)

๙.๒ การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values)

๙.๓ การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)

๙.๔ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms)

๙.๕ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (high performance organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการได้แก่

๑. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered)

๒. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented)

๓. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable)
๔. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible)
๕. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative)
๖. มีความมุ่งมั่น (passionate)

Jane C.Linder and Jeffrey D.Brooks, (๒๐๐๔) ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการได้แก่

๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making)
๒. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (organization and process design)
๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering)
๕. การดำเนินงานที่ดี (operations)
๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and crm)
๗. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics)
๘. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management)
๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่

๑. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (relentlessly outcome and valuefocused)
๒. มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient)
๓. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight interaction)

๔. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
๕. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile)
๖. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees)
๗. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ (headed by courageous leaders)

Linda Holbeche Roffey Park (๒๐๐๓) ได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะของ HPO ไว้ ๓ ประการคือ

๑. องค์กรแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นอย่างที่คิดคนคิดคนเก่งเข้ามาในองค์กรการที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม โดยส่วนรวมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim C Collins (๒๐๐๑) เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่าองค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” – “ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัสแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป”

๒. นูรณ์การความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)

แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรอะไรๆก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

นอกจากนี้องค์การแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อยๆเกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์การเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term) ซึ่งการที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์การต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

๓.๑ ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า

๓.๒ ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ๓) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ ๔) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์การต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) ตามแนวทางของเอกชน ประกอบด้วย (Frank Buytendijk, ๒๐๐๖)

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้า (Setting ambitious targets and achieving them)

๒. คนในองค์การมีค่านิยมร่วม (shared values)

๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)

๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms)

๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (business agility)

Robert S. Kaplan, and David P. Norton. (๒๐๐๑) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์การเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถถ่วงออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ ๑ ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ ๒ การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ ๓ การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ ๔ การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ ๕ การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

ในสหรัฐอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงาน ได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award--TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น ๖ หมวด ประกอบไปด้วย (พิเชษฐ วันทอง, ๒๕๕๕)

หมวด ๑ การนำองค์กร

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

หมวด ๖ ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

จากแนว คิดต่างๆข้างต้นจะเห็น ได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ หรือเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า แนวคิด เหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

องค์ประกอบและตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

นักวิชาการและนักปฏิบัติการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งมีทั้งส่วนที่ใกล้เคียงกันและบางส่วนก็มีความแตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณา แล้วสามารถนำจุดเด่นของแต่ละคนหรือแต่ละคณะ มาเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันเพื่อการเป็นของ องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้เป็นอย่างดี

๑. ตัวแบบของคณะวิจัย Roffey Parks ที่มี Linda Holbeche ซึ่งวิจัยองค์การต่างๆ จำนวน ๔๐๐ แห่ง ในปี ๒๐๐๕ และพบว่า องค์การที่จะเป็น HPO ได้ต้องสร้างความสมดุล ระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์การ ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้อง สัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์การสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้ นำเสนอตัวแบบขององค์การแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ ๖ ประการ ดังนี้ (Linda Holbeche, ๒๐๐๔)

๑.๑ องค์การที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึงองค์การต้อง สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก ความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้ยอม รับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงแบบที่วุ่น จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมากการสร้างวัฒนธรรมการ เปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์การต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้ รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์การต้องหันมาเพิ่มการสร้าง ความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

๑.๒ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์การ เพราะ การสร้างให้เกิดองค์การแบบ HPO ได้ นั้น องค์การต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้ เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความ สามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้ พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

๑.๓ การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

๑.๔ กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ คังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่น มีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

๑.๕ การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

๑.๖ การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization) คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

๒. ตัวแบบของ Frank Buytendijk ตัวแบบ HPO ที่น่าสนใจอีกตัวแบบหนึ่ง คือ ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk และคณะ ซึ่งได้ทำการสำรวจองค์กรที่เป็น HPO ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ลักษณะร่วมขององค์กรที่เป็น HPO มีอยู่ ๕ ประการคือ (Frank Buytendijk, ๒๐๐๖)

๒.๑ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่

สำหรับองค์กรที่เป็น HPO สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็น HPO จำนวน ๒ แห่ง ที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์กรแรกคือ บริษัท NIKE ซึ่งได้กำหนดพันธกิจของบริษัทไว้ว่า

“...ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจและริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนในโลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง...”

ส่วนองค์กรที่สองคือบริษัท British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า

“...เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมายก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า...”

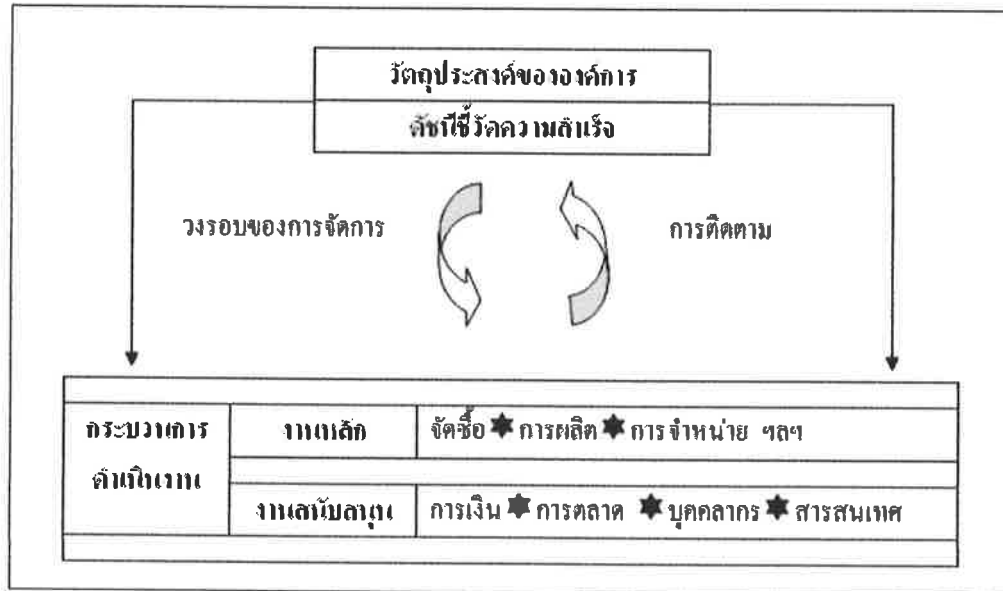
จากพันธกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานได้รับทราบพันธกิจของบริษัทก็จะรู้ว่าควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้าของบริษัท ซึ่งในองค์กรที่เป็น HPO จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

๒.๒ ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (shared values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็น HPO เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน

ผู้บริหารขององค์กรที่เป็น HPO ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง บริษัทที่เป็น HPO จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๒.๓ ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้องค์กร โดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหาร ๒ วงจรหลัก ตามภาพต่อไปนี้

ภาพ ๒.๖ วัตถุประสงค์ขององค์การ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ



จากภาพ ๒.๖ วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในการบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่ HPO การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็น HPO แล้ววงจรทั้งสองวงจรจะมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง ๒ วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือบริษัท Ten Behe Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสินค้าจากเนื้อวัวของประเทศเบลเยียม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดของบริษัท (corporate scorecard) โดยมีตัวเสริมแรงคือ ค่าตอบแทน (incentive pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดของบริษัทด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๔ ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (organizational agility)

ในองค์กรที่เป็น HPO การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ ๔ วิธีคือ ๑) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ๒) การสร้างความมีมาตรฐาน

(Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป ๓) การควบคุมช่องทางต่างๆอย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just - in - time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้า และ ๔) การบริหารงานแบบโครงการ (Project - Based - Management) บริษัท Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลายๆกระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

๒.๕ ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กร (shard business model)

การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆโดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็น HPO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยสรุป องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ HPO ต้องเป็นองค์กรที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้า และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรม แกร่งทั่วทั้งองค์กร

๓. ตัวแบบของบริษัท The Berkeley Consulting Group

บริษัท The Berkeley Consulting Group ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ไว้ดังนี้

๓.๑ เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (focused on performance of key results) หมายถึง การให้ความสำคัญในส่วนที่เป็นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของงานต้องสามารถวัดออกมาได้และต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

๓.๒ เน้นผลผลิต (productivity)

ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย อยู่ตลอดเวลาในกระบวนการผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง เน้นความมีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากร

๓.๓ เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (responsiveness & adaptiveness)

มีความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างรวดเร็ว

๓.๔ เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)

ซึ่งต้องมีความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหาวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

๓.๕ เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (teamwork & communications)

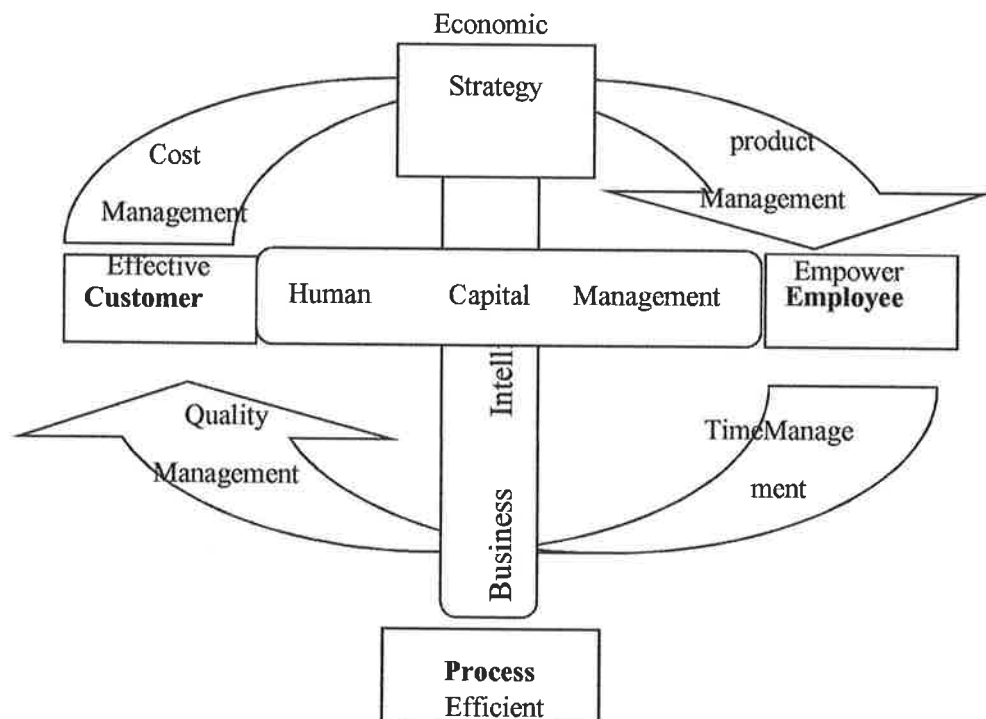
ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

๔. ตัวแบบของบริษัท Engineering , Management & Integration Inc.

บริษัท Engineering , Management & Integration Inc. (EM & I) ได้นำเสนอตัวแบบของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงโดยได้อธิบายว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ต้องมีความสามารถ ๔ ประการประกอบด้วย คน (People) กระบวนการ(Process) โครงการ (Programs) และ โครงการงาน(Portfolios) และระดับที่ถือว่าสูงสุด มีผลงานสูงสุด มีสมรรถนะสูงสุดคือระดับที่ ๕ ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่องค์การเติบโตเต็มที่ (Maturity) ดังภาพ๒.๖

ภาพ ๒.๖ตัวแบบ HPO ของบริษัท Engineering , Management & Integration Inc.

(Donn Di Nunns, Evolving A Performance Organization. ๒๐๑๕)



จากภาพ๒.๖แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ๔ ประการ (P๔-Capability) ขององค์การแบบ HPO คือ

๔.๑ ความสามารถด้านคน (people) ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (human capital) แยกเป็นลูกจ้างและพนักงาน

๔.๒ ความสามารถด้านกระบวนการ (process) หมายถึง ความสามารถทางธุรกิจ (business intelligence) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์

๔.๓ ความสามารถด้านโครงการ(programs) หมายถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน (performance cultures) แยกออกเป็น ๔ ส่วนคือ

- (๑) ด้านเศรษฐกิจ (economic)
- (๒) ด้านการมอบอำนาจ (empowered)
- (๓) ด้านประสิทธิภาพ (efficient)
- (๔) ด้านประสิทธิผล (effective)

๔.๔ ความสามารถด้านโครงการงาน (portfolios) หมายถึงระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน อันประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ

- (๑) การจัดการด้านคุณภาพ(product & quality management)
- (๒) การจัดการด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (time & cost management)

๕. ตัวแบบของ Lawrence M Miller

Mille ได้เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์การแบบ HPO ว่าต้องมีหลัก ๒ อย่าง สำคัญ คือ

๕.๑ ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (business virtues) คุณความดีทางธุรกิจในที่นี้ หมายถึงคุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาด นวัตกรรมในการผลิต คุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

๕.๒ ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (societal values) คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์การแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ

(๑) เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust)

- (๒) เน้นตัวทีมงาน (Team)
- (๓) เน้นความรู้ (Making Knowledge)
- (๔) เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Team Decision Making)
- (๕) เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team-Based Rewards)
- (๖) เน้นองค์การแนวนอน (Horizontal Organization)
- (๖) เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร (Dynamic Structure)
- (๘) เน้นองค์การที่ไร้ขอบเขต (Companies without Walls)
- (๙) เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open-Book Management)
- (๑๐) ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame The Person to Become The Process)

ทั้ง ๑๐ คุณลักษณะนี้จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้ง ๒ ประการ คือ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน

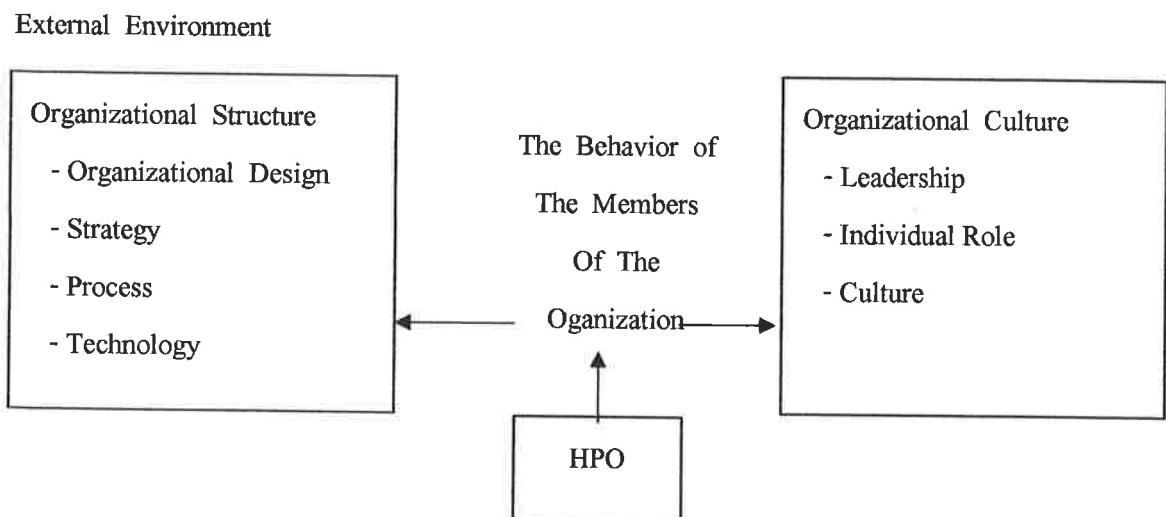
๖. ตัวแบบของ De Waal (๒๐๐๕)

De Waal(๒๐๐๕) ได้เสนอรูปแบบของ HPO ซึ่งประกอบด้วย ๔ ส่วน หลักๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยการออกแบบองค์การ กลยุทธ์

องค์การ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี อีกส่วนหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้นำ บทบาทของแต่ละบุคคล รวมทั้งปัจจัยด้านวัฒนธรรม ดังภาพ ๒.๘

ภาพ ๒.๘ ตัวแบบ HPO ของ De Waal

(Andre A. De Waal, ๒๐๐๕)



๖. ตัวแบบ HPO ของ นิสดาร์ก (Nisada's Model)

นิสดาร์ก ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบ HPO ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน นั้นควรมีองค์ประกอบ คือ (นิสดาร์ก เวชยานนท์.๒๕๕๑:๘๓-๘๔)

๖.๑ ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง

๖.๒ ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุง ต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

๖.๓ ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

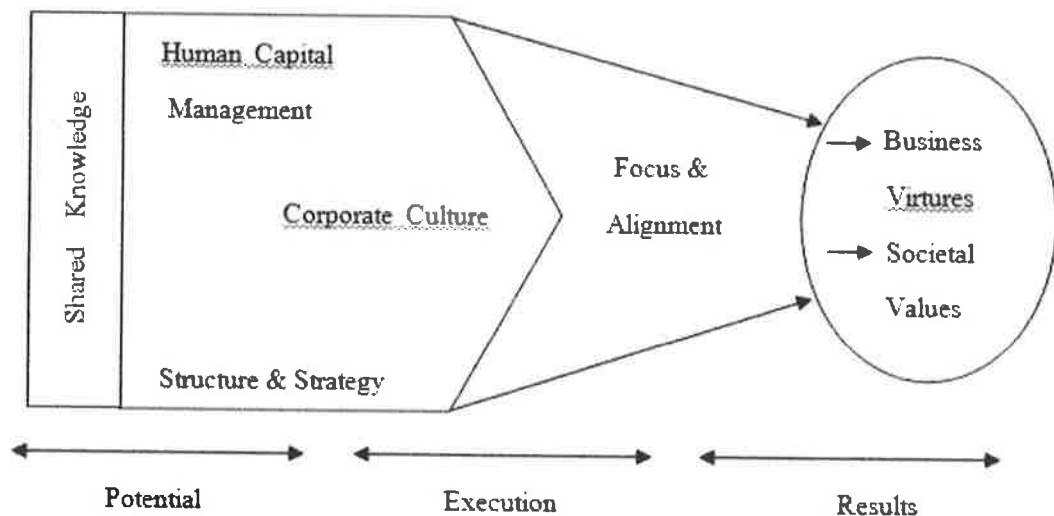
๖.๔ ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ทำหายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

๖.๕ มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

๖.๖ ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

ภาพ ๒.๕ HPO's Model (Nisada's Model)

(ดาร์ก เวชยานนท์.๒๕๕๑:๒๔)



จากการที่ได้นำเสนอรูปแบบของ HPO ทั้งสิ้น ๖ ตัวแบบ (Model) คือ ของ Roffey Park, Frank Buytendijk, Berkeley Consulting Group, EM & I, Lawrence M. Miller, De Waal และ นิสดาร์ก ถ้านำเอามาวิเคราะห์โดยเอาแนวคิดที่มาขององค์กรแบบ HPO มาดูจะเห็นได้ว่า องค์กรแบบ HPO เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงองค์กรที่ไม่เหมือนแนวคิดเก่า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนภายในยอมรับและผูกพันที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแนวคิดนี้เกิดจาก

การมองว่า สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงองค์การในอดีตไม่ประสบความสำเร็จเพราะเกิดจากการต่อต้านของพนักงาน ทำไมถึงต่อต้านเพราะการเปลี่ยนแปลงได้ทำลายสัญญาระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (psychological contract) ซึ่งหัวใจของสัญญาแบบเก่านั้นคือความไว้วางใจ (trust) เมื่อลูกจ้างเกิดความไม่ไว้วางใจ ลูกจ้างก็ไม่เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามหรือความรู้ความสามารถที่เขามีให้กับองค์กร ผลลัพธ์ก็คือ องค์กร ไม่มีทางบรรลุผลงานสูงไม่ว่าองค์กรจะคิดค้นตัวชี้วัดเช่นไร

ดังนั้นองค์การแบบ HPO ต้องเริ่มจากคนหรือจากพนักงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่พนักงานสะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจว่าเขาจะเอาสิ่งที่มีมาทุ่มเทให้กับองค์กร แนวคิดที่ชัดเจนที่สุดในทั้ง ๖ ตัวแบบน่าจะเป็นของ Roffey Park เพราะคุณลักษณะทางด้านทุนมนุษย์ (Soft-Side) น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแบบ HPO ถ้าพิจารณาคุณลักษณะตัวแบบของ Roffey Park ทั้ง ๖ ประการ จะเห็นว่าให้ความสำคัญและจุดเน้นอยู่ที่ตัวคนมากที่สุด

อีกตัวแบบที่มีความน่าสนใจอย่างมากคือ ตัวแบบของ Lawrence Miller ที่พูดถึงหลักการของ HPO ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความดีของธุรกิจ (Business Virtues) กับเน้นค่านิยมสังคม (Societal Values) เพราะถ้าเน้นไปด้านใดด้านเดียวก็ไม่ดี เช่น มองแต่ประโยชน์ขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรมหรือผลกระทบของสังคม องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างไร ในตัวแบบของ Miller ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการขององค์การแบบ HPO ซึ่งมุ่งที่คนเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง ๓ คุณลักษณะจาก ๑๐ คุณลักษณะที่พูดถึงองค์กร เช่น ต้องเป็นองค์กรในแนวนอน ต้องมีโครงสร้างที่เป็นพลวัตร ต้องไว้ขอบเขตซึ่งสอดคล้องกับของ Roffey Park ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตัวแบบที่น่าสนใจรองลงไปอีกคือ ตัวแบบของ EM & I ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งด้านอ่อน (Soft-Side) เช่น ด้านคน วัฒนธรรม แรงจูงใจ และด้านแข็ง (Hard-Side) เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ ธุรกิจและตัวแบบของ EM&I ยังมองการเป็น HPO เป็นการพัฒนาจากขั้นพื้นฐาน (The Aware Organization) คือ องค์กรเริ่มต้นตระหนักว่า จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ มาถึงขั้นที่สอง (The Proactive Organization) มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์กรมีการสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบ จนมาถึงขั้นที่สาม (The Managed Organization) ในขั้นนี้ ได้มีการผนวกเอาพวกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารคนและเตรียมการพัฒนาคน จนมาถึงขั้นที่

ดี (The Optimized Organization) ซึ่งเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยการบูรณาการ กลยุทธ์เข้าไปในทุกส่วนขององค์กร จนมาถึงขั้นสุดท้ายคือ The Innovative Organization มีการ นำเอาความรู้ต่างๆมาบูรณาการ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เพิ่มคุณค่าใหม่ (New Values) ให้กับ องค์กร มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อยู่ในองค์กรในปัจจุบัน (Current Status) ก่อน

มีอีกประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจ คือ (นิสคารก์ เวชยานนท์, ๒๕๕๑:๘๒-๘๓) องค์กรที่มี สมรรถนะสูงหรือ HPO นั้นไม่ใช่เรื่องเดียวกัน กับการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) หรือ TQM แต่มีผลการวิจัยมากพอสมควรที่ได้เอาแนวคิดทั้งสองนี้มารวมกัน ซึ่ง ไม่ใช่แค่ TQM เท่านั้น แนวคิดคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดให้เกิดน้อยที่สุด (Six Sigma) ก็เอามารวมกับแนวคิด HPO เช่นเดียวกัน เพราะจะเห็นว่า ในขณะที่การจัดการคุณภาพหรือ การบริหารแบบลดความผิดพลาดนั้น เป็นการกำหนดจากบนลงล่าง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและคุณภาพที่ชัดเจน เสร็จแล้วจึงกระจายไปยังส่วนต่างๆ อย่างสอดคล้อง สัมพันธ์กัน ที่เรียกว่าการบริหารแบบเข็มมุ่ง โดยเข็มมุ่งจะประกอบด้วย เป้าหมายที่วัดค่าได้และมีมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนแนวคิดแบบ HPO นั้นเป็นการ บริหารจากข้างล่างขึ้นบน โดยการทำให้คนเกิดความไว้วางใจ ดังนั้นถ้าเอาสองแนวคิดนี้มารวมกัน ก็อาจเปรียบเทียบ TQM หรือ Six Sigma เหมือนเมล็ดพันธุ์ชั้นยอด ในขณะที่ HPO เปรียบเสมือน ดินปลูกที่อุดมสมบูรณ์ เมื่อรวมกันก็จะทำให้ได้ต้นไม้ที่มีผลดี

จากการที่ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแบบ HPO รวมถึงตัวแบบ ของนักวิชาการและนัก ปฏิบัติทุกท่านตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าแนวคิด ทฤษฎี ที่สามารถอธิบายการเป็น องค์กรแบบ HPO ได้เป็นอย่างดี คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

หากกล่าวถึงองค์กรแล้วคำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กรกับ กระบวนการทำงานในองค์กรหรือความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมาย รวม ถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองไปในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมา ภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของ

สังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร ปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปองค์กรต่างๆต้องพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการ ที่จะปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงาน ของตนเองตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีผลมาจาก วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ที่เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงาน ที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าจะงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งแต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเจียมๆ โดยวัฒนธรรม องค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างภายใน องค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่างๆซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร ดังนั้นเพื่อเข้าใจและ ความชัดเจน จึงจะนำเสนอรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูง ว่ามีความสำคัญและการส่งเสริมกันอย่างไร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมในวิชาองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากวิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา (Ouchi, ๑๙๘๕) เดิมนักจิตวิทยาใช้คำว่าบรรยากาศ (Climate) มาเป็นเวลานาน โคนหมายถึงวัฒนธรรมในระดับผิวเผิน ซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดเข้าใจในมิติลึกของวัฒนธรรม (Schein, ๑๙๘๐) อย่างไรก็ตามทศวรรษที่ ๑๙๘๐ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ได้มีการศึกษามากขึ้น แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรม (Smircich, ๑๙๘๗) คำจำกัดความของคำว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันถึง ๑๖๔ คำจำกัดความ (Kroeber & Kluckhohn, ๑๙๕๒) ซึ่งครอบคลุมเรื่อง ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ

พฤติกรรม และสิ่งของทางกายภาพ ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่าวัฒนธรรมดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๕๒:๘๔)

Andrew Pettigrew(๑๙๖๕:๕๖๔)วัฒนธรรมเป็นระบบของความหมายที่ได้รับการยอมรับ โดยสาธารณชนหรือกลุ่มคน ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็นการรวมรูปแบบ การจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้คนสามารถตีความสถานการณ์ต่างๆ ได้

Caren Siehl and Joanne Martin (๑๙๘๔:๒๒๖)วัฒนธรรมองค์การอาจหมายถึง กาว (glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์การให้อยู่ร่วมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ และความคาดหวัง(Expectations) ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วม

John van Mannen (๑๙๘๘:๓)วัฒนธรรมหมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะ เป็นสิ่งที่ใช้บอกกล่าว(inform)กำหนด (shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการ ปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

Edgar Schein(๑๙๕๐:๑๑๑)วัฒนธรรมองค์การคือ (ก) รูปแบบฐานคติพื้นฐาน (จ) ซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้น โดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสาน งานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางใน การรับรู้ การคิดและรู้ลึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

Kroeber และ Kluckhohn (๑๙๕๒:๑๘๑)วัฒนธรรมประกอบด้วย รูปแบบทั้งที่เห็นชัดเจน และไม่ชัดเจน(Explicit and implicit) ของพฤติกรรมและถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้อัน แสดงถึงความสำเร็จอัน โดดเด่นของมนุษย์หัวใจหลักของวัฒนธรรมประกอบด้วยแนวคิด ค่านิยม ระบบวัฒนธรรมจะเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำใน อนาคตของมนุษย์ด้วย

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า แม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่ามีลักษณะร่วมกันบางประการได้แก่

๑. ทุกนิยามจะบ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (set of values)ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือ ร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถ ยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้

๒. ค่านิยมขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อ สมมุติพื้นฐาน (basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่าย บริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน

ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

๓. อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น

วัฒนธรรมองค์การในความหมายโดยสรุปก็คือ สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ ที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

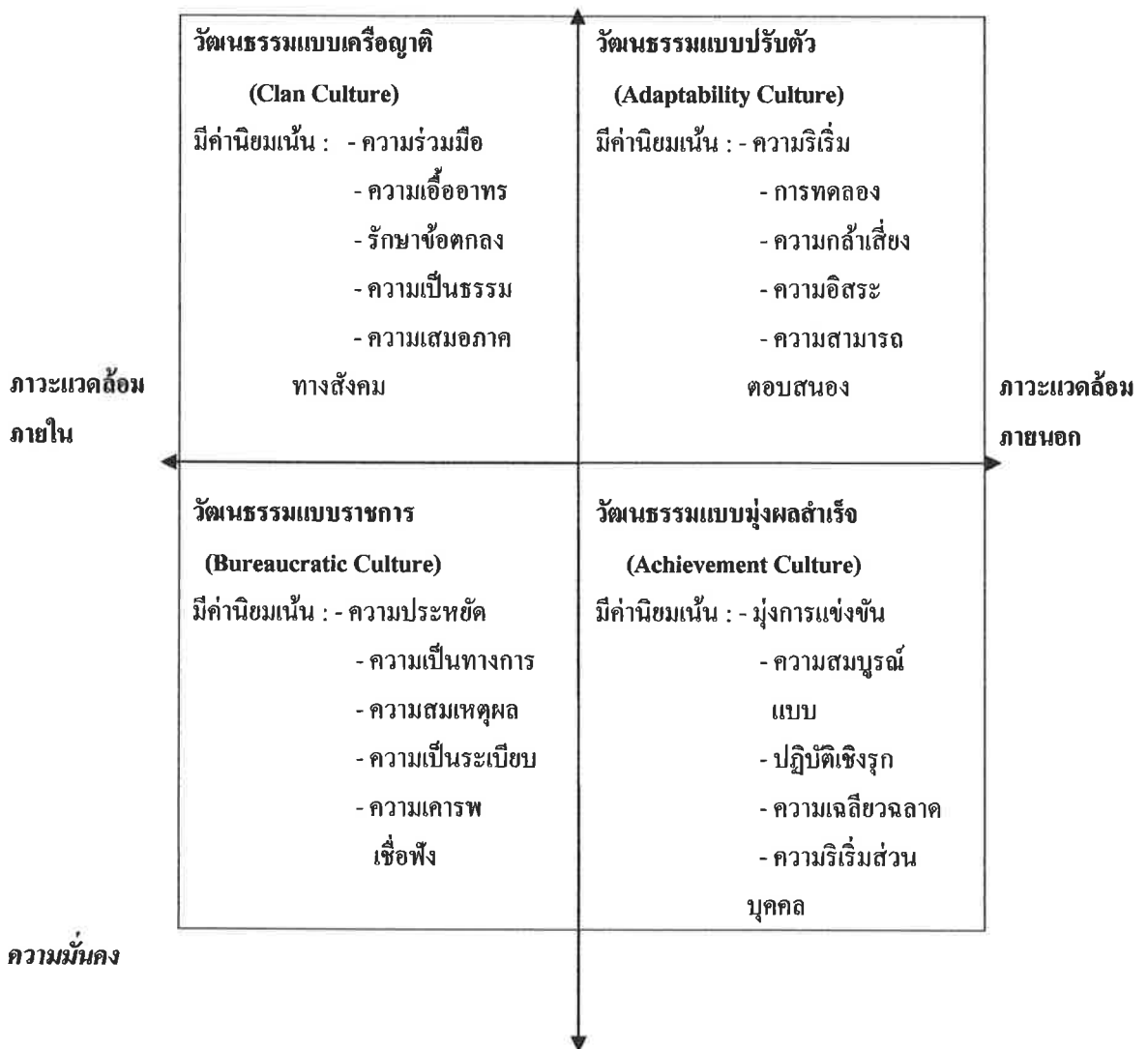
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น ๔ แบบ ดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก ๒ มิติได้แก่ (๑) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร (๒) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น ๔ แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ภาพ ๒.๑๐ วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)

(สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. ๒๕๔๕:๓๕)

ความยืดหยุ่น



๑. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ

เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

๒. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

๓. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

๔. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัดความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ (Culture Diagnosis) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น ๓ ระดับ ในระดับแรกคือ Artifacts โดยสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการแผนผัง (Layout) ของบริษัท การแต่งกายของพนักงาน ระดับที่ ๒ คือ Espoused Values เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กร ตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท ระดับที่ ๓ คือ Basic Underlining Assumption เป็นความเชื่อ การรับ ความคิด และความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและดึงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอาจแบ่งได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ ๑ แบ่งเป็น

๑. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กร โดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

๒. วัฒนธรรมย่อย (Subculture)จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งใน องค์กรหนึ่งๆที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อยๆหลายแบบได้ เช่น ที่

มหาวิทยาลัย ธรรมชาติแต่ละคนก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรม ของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐาน และค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ ๒ แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มีดังนี้

๑. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยากวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนัก และมีความเข้มแข็ง มากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพล จากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง Deal และ Kennedy (๑๙๘๒) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ (Deal & Kennedy, ๑๙๘๒)

๑.๑ มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ ๓ เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

๑.๒ มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์

๑.๓ มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ

๑.๔ มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีการต่างๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จและถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวอนสูกคิสันย์ และฮิวเล็ดแพคการ์ด เป็นต้น

๒. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

กรอบความคิดวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากยังไม่มีกรอบความคิดใดที่ใช้เพื่อการอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้สมบูรณ์ ในที่นี้ขอเสนอ ๒ กรอบความคิด ได้แก่ กรอบความคิดของ โออูชิ (The Ouchi Framework) และกรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) ดังนี้

๑. กรอบความคิดของ โออูชิ (The Ouchi framework)

ได้มีนักวิชาการหลายคนที่ยพยายามพัฒนาตัวแบบ (model) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น หนึ่งในนักวิจัยที่มีผลงานชัดเจนได้แก่ William G. Ouchi โดยได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ๓ แบบ ได้แก่ (Ouchi, ๑๙๘๕, pp.๔๕๖-๔๘๓) แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกันรุ่นใหม่ (American firms หรือ Type A firms) แบบที่สองได้แก่ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese firms หรือ Type J firms) และแบบที่สามเรียกว่า บริษัทอเมริกันรุ่นเก่าแบบ Z (U.S. Type Z firms)

ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้ง ๓ แบบดังกล่าว โออูชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ ๖ ประเด็นสำคัญ ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ตาราง ๒.๑

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การขององค์การของ Ouchi.

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์การ	Type J companies	Type Z companies	Type A companies
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
• เส้นทางการอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการโดยบุคคล
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	

ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to employees)

ผลวิจัยของโออุชิพบว่าบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทแบบ Type Z ของสหรัฐ มีวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเหมือนกันในประเด็นนี้ กล่าวคือ มีค่านิยมของการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทนาน ๆ การปลดพนักงานออกจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเมื่อไม่มีหนทางหลีกเลี่ยง ในญี่ปุ่นบริษัทต่าง ๆ จะมีค่านิยมรักษาพนักงานไว้ตลอดไปด้วยการจ้างระยะยาวตลอดชีวิตงาน พนักงานจึงรู้สึกมั่นใจว่าตนเองจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน ส่วนที่สหรัฐ บรรดาบริษัทที่มีคุณลักษณะแบบ Type Z พนักงานและผู้บริหารจะได้รับสัญญาจ้างระยะยาว (Long-term employment) แต่ยังสามารถให้ออกจากงานได้ถ้าปรากฏว่ามีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับได้

โออุชิยังพบว่าบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่ยังเป็นแบบเดิม หรือ Type A นั้น มีวัฒนธรรมข้อนี้แตกต่างกับบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z โดยสิ้นเชิง กล่าวคือจะมีสัญญาจ้างพนักงานและผู้บริหารบริษัทเพียงระยะสั้น ๆ (Short-term employment) และเมื่อไรก็ตามที่กิจการของบริษัทตกต่ำคนเหล่านี้ก็จะอยู่ไม่ได้อีกต่อไป

การประเมินผล (Evaluation)

ผลการวิจัยของไออูชิพบว่า ทั้งบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีวิธีประเมินผลพนักงานและผู้บริหารตามระยะที่เหมาะสม โดยยึดผลงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเวลาถึง ๑๐ ปี ใช้วิธีประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่อผลงานที่เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้ การสนับสนุนความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานจึงค่อนข้างช้า โดยการแต่งตั้งบุคคลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะต้องผ่านการสัมภาษณ์และการเห็นชอบจากบุคคลจำนวนมากที่เป็นผู้ประเมินพนักงานดังกล่าว

ส่วนในบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่เป็นแบบ Type A นั้นมีค่านิยมในการประเมินพนักงานโดยดำเนินการในระยะสั้น และวัดที่ปริมาณของผลงานเป็นสำคัญ การมีค่านิยมเช่นนี้ ส่งผลให้บรรดาพนักงานและผู้บริหารมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทในระยะสั้น ขาดความภักดีต่อองค์กร และเตรียมพร้อมที่จะออกไปตลอดเวลา

เส้นทางของอาชีพ (Career path)

ไออูชิพบว่า บริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ให้โอกาสพนักงานได้โยกย้ายตำแหน่งงานได้หลากหลายหน้าที่ กล่าวคือ ในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานได้รับประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานในแวนอนราว ๖-๖ ครั้งตลอดระยะเวลาที่อยู่ในเส้นทางอาชีพของตน ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะแตกต่างไปเพียงเล็กน้อยอย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทอเมริกันแบบ Type A แล้วมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่หน้าที่อื่นได้เพียง ๑-๒ ครั้งตลอดช่วงอายุงาน โดยไออูชิอธิบายเหตุผลในกรณีนี้ว่า เป็นเพราะบริษัทอเมริกันแบบเดิมค่อนข้างเน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน

การควบคุม (Control)

องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีการควบคุมไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาการประสานงานขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ทั้งบริษัทในอเมริกาและญี่ปุ่นต่างสร้างวัฒนธรรมการควบคุม โดยมีวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กรของตนขึ้น

บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ รวมทั้งบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ใช้วิธีการควบคุมแบบที่ไม่เป็นทางการและใช้กลไกที่มองเห็นไม่ชัดเจน นักกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร โดยคาดหมายว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้กลไกดังกล่าวจากวัฒนธรรมการปฏิบัติในบริษัทของตน เช่น ใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานได้ทราบประเด็นสำคัญที่เป็นความคาดหวังผลงานจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น เป็นต้น

ตรงกันข้ามในบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะมีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ผู้มีอำนาจสั่งการ- บังคับบัญชา มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานจะต้องดำเนินตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

การตัดสินใจ (Decision-making)

ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z มีค่านิยมที่ปฏิบัติในประเด็นนี้คือ การตัดสินใจใด ๆ กระทำโดยองค์คณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือกรรมการ ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดคติแบบฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ ซึ่งตรงกันข้ามในกรณีบริษัทอเมริกันแบบ Type A การตัดสินใจจะมาจากบุคคลเดียวคือหัวหน้า เมื่อพิจารณาว่าเหมาะสม ผู้บริหารระดับรองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศใด ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่บริษัทญี่ปุ่นแตกต่างกับบริษัทอเมริกันแบบ Type Z อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในญี่ปุ่นมีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการ โดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกับการตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กัน ในบริษัทแบบญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่ง โออุซุอธิบายว่าด้วยเหตุที่บริษัทอเมริกันแบบ Type Z ยึดหลักการประเมินผลงานเข้าเป็นระยะยาวและเน้นเชิงคุณภาพ ดังนั้นในช่วงแรกที่หัวหน้าให้กลุ่มร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมยังไม่สามารถเห็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มนั้น ต่อมาหัวหน้ามีโอกาสแนะนำพนักงานอีกหลายกลุ่มจนให้ผลงานดีขึ้น จากงานที่ตัดสินใจโดยกลุ่มแรก กรณีเช่นนี้เชื่อว่า น่าจะมาจากฝีมือของหัวหน้าในการดึงศักยภาพสูงสุดของกลุ่มออกมาทำให้งานมีผลดี หัวหน้าจึงมีส่วนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนี้ ตรงข้ามหากผลงานของกลุ่มที่หัวหน้ามอบหมายเกิดล้มเหลว หัวหน้าย่อมต้องรับผิดชอบเช่นกัน องค์การอเมริกันแบบ Type A ตลอดจนสังคมอเมริกัน โดยรวมยังยึดค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์การให้ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเพียงผู้เดียว วัฒนธรรมเช่นนี้ฝังลึกอยู่ในสังคมอเมริกัน

การดูแลพนักงาน (Concern for people)

โออูชิพบว่า ในบริษัทแบบญี่ปุ่น Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือ ไม่มองเพียงแต่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อ หรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย

ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะสนใจพนักงานเฉพาะที่อยู่ในกรอบของที่ทำงานเท่านั้น ผู้นำที่มีวัฒนธรรมมุ่งคนสูง (high concern for people) จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ได้ดีกว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง (high concern for task)

ทฤษฎี Z และผลงาน (Theory Z and performance)

โออูชิสรุปผลงานวิจัยยืนยันว่า วัฒนธรรมของบริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z สามารถสร้างผลงานออกมาสูงกว่าบริษัทอเมริกันแบบเดิมหรือ Type A อย่างชัดเจน โดยยกตัวอย่าง บริษัท โตโยต้า ที่นำวิธีบริหารจัดการและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ไปใช้กับบริษัทของตนที่ตั้งอยู่ในสหรัฐ ความสำเร็จดังกล่าวของโตโยต้า มาจากการให้ความสำคัญและการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้อายุของบริษัทเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะยาวอย่างมั่นคง

กรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework)

เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดย ทอมปีเตอร์และร็อบเบิร์ต วอเตอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของโออูชิ ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้ (Peters & Waterman. ๑๙๘๒)

๑. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

๒. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

๓. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

๔. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับ ไออูจิวา พนักงานคือสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

๕. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจ ปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มนี้อาจเกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอร์และวอเตอร์แมน พบว่า ในบริษัทที่ทำการศึกษาค่าจะให้ความสำคัญและย้าเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแหวะเวียนไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

๖. เลื่อนเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

๖. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระด้าง รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะ ตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

๘. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)

ประเด็นในข้อนี้มี ๒ ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกัน โดยปีเตอร์และวอเตอร์แมนอธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า

จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์กรจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจ เขาจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยืดหยุ่นค่าเป็นสำคัญหรือไม่ ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตั้งตัวด้าน โครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมมากขึ้น อันเนื่องมาจากการลงทุนร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านหรือการพึ่งพาด้านเทคโนโลยี การเข้ามาถือหุ้นของบริษัทต่างชาติ ดังนั้นปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้มากขึ้น

องค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันได้ แนนซี แอดเลอร์ (Nancy Adler, ๑๙๙๖) ได้เสนอว่าการจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมี ๓ แนวทาง คือ

๑. แนวทางที่ไม่ใส่ใจต่อวัฒนธรรม (Parochial) แนวทางนี้จะไม่เห็นความสำคัญของความแตกต่างของวัฒนธรรมและไม่สนใจว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารที่มีแนวคิดแบบนี้จึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดหรือเชื่อในเรื่ององค์กรและการจัดการเป็นวิธีทางเดียวที่มีอยู่ในโลกนี้เท่านั้น (One way is the only way)

๒. แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น (Ethnocentric) แนวทางนี้แม้ว่าจะมีการตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาจึงต้องมีการกำจัดหรือลดความแตกต่างนี้ให้มากที่สุด โดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นบรรทัดฐาน เพราะถือว่า ความคิดหรือความเชื่อรวมทั้งแนวปฏิบัติของตนดีกว่าของกลุ่มอื่นทั้งหมด (One way is the best way) ดังนั้นแนวทางปฏิบัติอาจจะมีการยึดเยียดหรือบังคับให้กลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง

๓. แนวทางการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า (Synergistic) เป็นแนวคิดที่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด แนวทางนี้จึงเชื่อว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ ไม่มีกลุ่มใด

ดีกว่ากลุ่มอื่น จึงอาจต้องมีการผสมผสานวัฒนธรรม หรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรนั้นๆ ขึ้น การแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่านี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การบรรยายสถานการณ์ เป็นการอธิบายถึงสถานการณ์ของความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรม ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ว่ามีปัญหาทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น

๓.๒ ทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม เป็นการหาคำตอบว่าทำไมคนต่างวัฒนธรรมจึงคิด รู้สึก และมีพฤติกรรมที่เหมือนหรือต่างกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่พยายามทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง โดยใช้มุมมองของคนในวัฒนธรรมนั้นๆ เพราะหากยึดมุมมองของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเป็นหลักแล้วจะทำให้การตีความผิดเกิดขึ้นได้ การใช้มุมมองของแต่ละวัฒนธรรมทำให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้บริหารมีทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ดีขึ้น

๓.๓ การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา องค์กรมีทางเลือกหลายทางในการแก้ปัญหาของความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดย แอดเลอร์ ได้เสนอไว้ ๕ กลยุทธ์ดังนี้

ภาพ ๒.๑๑ กลยุทธ์การจัดการเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

(Adler, Nancy J.๑๙๙๖:๓๔๔)

วัฒนธรรมของเรา	วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก	หาทางออกใหม่ทาง
วัฒนธรรม	(Cultural Dominance)	(Cultural Synergy)
	ประนีประนอมทางวัฒนธรรม	
	(Cultural Compromise)	
วัฒนธรรมคนอื่น	หลีกเลี่ยงวัฒนธรรม	ทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น
	(Cultural Avoidance)	(Culture Accommodation)

๑. ใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural Dominance) คือ การปฏิบัติเหมือนกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง กลยุทธ์นี้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้ง ในกรณีที่สมาชิกขององค์กรมีอำนาจมากกว่าพันธมิตรที่ทำงานร่วมกันในองค์กร เช่น มีเทคโนโลยีสูงกว่า หรือมีแหล่งเงินทุนมากกว่า

๒. การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Culture Accommodation) คือ การเลียนแบบหรือการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรที่ตนอาศัยอยู่ ซึ่งตรงข้ามกับกลยุทธ์แรก กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรหนึ่งต้องไปทำงานกับองค์กรอื่น ซึ่งมีวัฒนธรรมต่างกันไป เช่น คนไทยไปทำงานที่ประเทศแคนาดา ก็จำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศแคนาดาว่าปฏิบัติอย่างไร

๓. การประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural Compromise) คือ การผสมผสานวิธีการแบบที่ (๑) และ (๒) ซึ่งเป็นการยอมรับว่าทั้งสองฝ่ายต้องมีการปรับตัวเข้าหากันจึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ กลยุทธ์นี้อาจใช้ในกรณีการมีร่วมลงทุนระหว่าง ๒ ประเทศ เช่น ไทยกับญี่ปุ่น

๔. การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (Cultural Avoidance) คือ การปฏิบัติโดยไม่นำพาหรือสนใจกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น ใช้ในกรณีที่ไม่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือไม่มีปัญหาทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น

๕. การหาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม (Cultural Synergy) คือ การพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งวัฒนธรรมใหม่นี้จะไม่ใช้วัฒนธรรมรวมทั้งสองฝ่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดและวิธีการบริหารจัดการมีการพัฒนารูปแบบอย่างก้าวหน้าไปมาก ซึ่งอาจมาจากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการขององค์กรที่นับวันต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ท้าทายความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กรอยู่เสมอ โดยคำถามหลักที่องค์กรมักถามว่าตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายและดำรงอยู่โดยมีการพัฒนา ให้เจริญเติบโต และรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการหาคำตอบให้กับปัญหาดังกล่าวนั้นอาจมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ในบรรดาหลายคำตอบเหล่านั้นคงมีคำตอบหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นคือการพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือบางคำตอบก็เป็นเรื่องของ การพัฒนา องค์กรอย่างเป็นระบบในทุกภาคส่วน ด้วยเหตุนี้เอง เป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดแนวคิดหนึ่งที่ทรง อิทธิพลและถูกกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ทั้งต่างประเทศหรือแม้กระทั่งประเทศไทยเอง

โดยเฉพาะในระบบราชการมีการตรากฎหมายเพื่อใช้ในการรองรับแนวคิดนี้ ซึ่งเครื่องมือทางด้านการบริหารประการหนึ่งที่จะสามารถมีส่วนช่วยให้องค์กร ได้รับความสำเร็จอันยั่งยืนคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐ และเอกชน โดยภาครัฐเองถึงกับมีการตราไว้ในกฎหมายคือพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา๑๑ “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ก็ จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ตัวอย่างเช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้ว เป็นต้น หาก เราจะเปรียบเทียบของค์การหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิต ที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลาง กระแสแห่งโลกาภิวัตน์(Globalization)องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ ได้

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมของค์การ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี ๑๙๖๘ Chris Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

“องค์กรแห่งการเรียนรู้”(Learning Organization) คำนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี ๑๙๘๘ ได้เผยแพร่ ใน ประเทศอังกฤษ ลงในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ต่อมา Peter M.Senge ได้สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (๑๙๙๐) โดย หนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่ง หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย ๕ ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี ๑๙๙๔ Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย ๕ ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline

Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (๑๙๙๔) เพื่อให้ข้อแนะนำ และแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น David Garvin's ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า (Garvin, ๑๙๙๘) “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์การได้มาซึ่งความรู้และการส่งผ่านความรู้และการปรับพฤติกรรมขององค์กรเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้” Peter Senge (๑๙๙๐) ให้ความหมายว่าคือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง Marlene Fiol and Maorie Lyles (เปี่ยมพงศ์, ๒๕๔๓) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการในการปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กรอันจะนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้น ขณะที่ David Garvin (๑๙๙๓) ได้ให้ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่า คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้และบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ Watkins และ Goembiewski (๑๙๙๕) เพิ่มเติมความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์กรนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลหรือทีมองค์กร และในสังคมที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ นั่นคือ การนำไปผสมผสานกับการทำงาน ส่วน Martha A. Gephart (๑๙๙๖, pp. ๓๔-๔๔) และคณะได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ ส่วน Yukl (๒๐๐๒) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆเพื่อการพัฒนา การทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากร เพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยม เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้านนักวิชาการชาวไทยที่ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น วีระวัฒน์ปิ่นนิตามัย (๒๕๔๔) กล่าวว่า คือ การเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อการปรับตัวในการแข่งขัน การ

เรียนรู้กลยุทธ์ทุกระดับขององค์กร การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิด วิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการทำงานที่บุคคลรับผิดชอบ การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ และ พรชิตา (๒๕๔๖) เพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีการพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่ใช่เพียงแค่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นขององค์กร (Organizational Memory) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นักวิชาการได้ให้ไว้อย่างหลากหลาย จะเห็นได้ว่าความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสรุป ได้แก่ ๑) องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ ๒) องค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง ๓) องค์กรที่มีความปรารถนา ในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน ๔) องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ๕) องค์กรที่มีทักษะการสร้างการรับและการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้โดยเริ่มตั้งแต่ในระดับบุคคล พัฒนามาเป็นระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้ การสร้างสรรค์ ตลอดจนการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสภาพแวดล้อมปกติองค์กรอาจมีเวลาในการรับมือกับการแข่งขันได้ แต่เมื่อไรก็ตามที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ การตั้งรับ (Reactive) จึงไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ แต่หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นต้องใช้วิถีรุก (Proactive) ซึ่งต้องใช้การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีการอุทิศตนและสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้โดยเป็นองค์กรของ ผู้ทำงานที่ทรงความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง ๒.๒

องค์ประกอบของ Learning Organization

นักวิชาการ	องค์ประกอบของ Learning Organization
Peter Senge	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใฝ่เรียนใฝ่รู้ 2. การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา 3. การแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ
Nevis	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบการเรียนรู้ของตนเอง 2. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ 3. รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ 4. มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ
Michael Marquardt	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับเปลี่ยนองค์การ 2. การจัดการกับองค์ความรู้ 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4. การเพิ่มอำนาจ 5. พลวัตการเรียนรู้
David A. Gavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตาราง๒.๒(ต่อ)

องค์ประกอบของ Learning Organization

นักวิชาการ	องค์ประกอบของ Learning Organization
เปี่ยมพงศ์ น้อย บ้านด่าน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. มีการทดลองปฏิบัติ 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น 5. มีการถ่ายทอดความรู้

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารทั้งหลาย จะต้องให้ความร่วมมือในการเป็นนักสอนงานที่ดีเป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานในทีมงานเกิดการเรียนรู้ขึ้นรวมถึงจะต้องสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจการยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ตลอดจนผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับ ระหว่างพนักงานด้วยกันเองด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นในองค์การได้ ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์การมีวินัยในการเรียนรู้ ๕ ประการตามแนวคิดของ Dr. Peter Senge ได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, ๒๕๕๑)(๑) การใฝ่เรียนใฝ่รู้ (Personal Mastery) เป็นคุณลักษณะของคนที่มีความมุ่งมั่นความตั้งใจในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา (Lifelong Learning) (๒) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) รูปแบบความคิด ความเชื่อ มุมมอง ทักษะคิดที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ การสัมผัส การเรียนรู้ที่ถูกสั่งสมมา จนเกิดเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล (๓) การแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีมุมมอง มีทัศนคติ เป้าหมาย และทิศทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นของการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานร่วมกัน โดยมีความปรารถนาหรือความต้องการ ให้สมาชิกในทีมมีความคิดที่คล้ายคลึงกัน (๔) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นขั้นตอนของการเรียนรู้ร่วมกัน มีการช่วยเหลือเพื่อเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในกลุ่มร่วมกัน เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพูดคุย และการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม และ (๕) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นขั้นตอนของการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นอันนำไปสู่ การ

วางแผนและแนวทางในการแก้ปัญหา และสร้างแนวทางเลือกใหม่สำหรับโอกาสใหม่ ๆ ในอนาคตได้

แม้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะบูมมาตั้งแต่ที่ Peter Senge เขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline ออกมา แต่จุดอ่อนที่สำคัญของแนวคิดและนักคิดแนวนี้ก็คือ "ค่อนข้างเป็นพวกนักอุดมคติ คือ ชอบ"มองอะไรเป็นนามธรรมในเชิงบวก"แต่ขาดการนำเสนอความเป็นจริงที่เป็นรูปธรรม (concrete prescription)"ค่อนข้างจะเป็นพวกชอบ "มองปามากกว่าต้นไม้" คือชอบมองอะไรเป็นภาพรวม มากกว่าลงรายละเอียด ทำให้เวลาเสนอแนะอะไรก็มักจะเสนอแบบกว้างๆ ไม่ค่อยลงรายละเอียด ส่งผลให้ยากต่อการนำไปปฏิบัติใช้จริง "ค่อนข้างเป็นพวก "มองแต่เบื้องบน" คือมักจะเสนอแนวคิด แนววิเคราะห์ และใช้ภาษาแบบผู้บริหารระดับสูงแต่ขาดหลักที่จะไปใช้ในการพัฒนาคนและหน่วยงานในระดับรองๆ ลงไป" ค่อนข้างจะเป็นพวก "มองหลักการ" เจ้าหลักการ แต่ไม่มีหลักปฏิบัติ คือเต็มไปด้วยหลักการ แต่ไม่นำเสนอเครื่องมือและมาตรฐานเพื่อการประเมินผล การขาดเครื่องมือและมาตรฐานเพื่อการประเมินนี้ทำให้องค์กรไม่มีตัวช่วยที่จะบอกได้ว่าตนเองได้พัฒนาไปถึงไหนแล้ว

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์การใดองค์การหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก คำนึงที่ใช้วัดองค์การที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจและหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรจะหายไป เพื่อให้ Learning Organization มีความสมบูรณ์ชัดเจน และมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

LO ในมุมมองแนวคิดการจัดการความรู้

จากคำจำกัดความของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอนคือการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของ การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge management ซึ่ง

Garvin (๑๙๙๓:๖๘-๙๑) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ

การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรแต่ละคนต่างก็เรียนรู้แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะกลายเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในทันทีหรือโดยอัตโนมัติ ยังมีปัจจัยต่างๆ อีกมากที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ในระดับบุคคลก็ยังคงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป กล่าวคือในระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์กรต่อไป

ลำดับต่อไปเป็นการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การแบ่งปันความรู้คือการถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาให้กับสมาชิกในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน เมื่อแต่ละ คนในองค์กรต่างก็แสวงหาความรู้แล้ว ขั้นตอนต่อไปที่จะกล่าวถึงคือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นักวิจัยกล่าวว่า หากมีแต่การแสวงหาความรู้แต่ไม่มีการแบ่งปันความรู้ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควรในทางปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกัน (Shared mindset) หมายรวมถึง การแบ่งปันและมี ส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและ สารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ และ เช่นเดียวกันกับขั้นตอนการแสวงหาความรู้ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ด้วย ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้จึงเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีการตำหนิโทษโดยการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพจะเป็น ตัวเร่งการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การสร้างความรู้สึกร่วมกันของความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบการให้อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

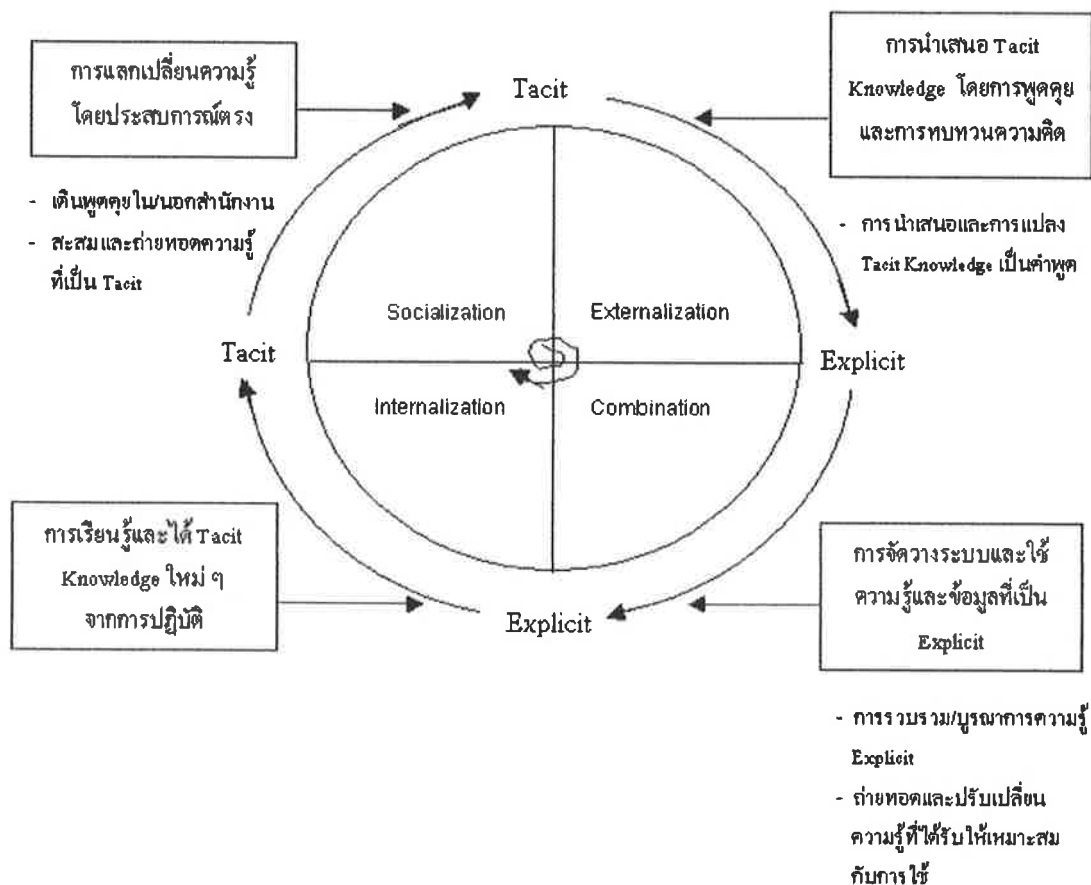
ขั้นตอนสุดท้าย คือ การใช้ความรู้ (Knowledge utilization) การนำความรู้ไปใช้ คือ การใช้และการขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มากระทบกับองค์กร ดังนั้น การรู้ว่าจะนำความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ นอกจากนี้ขั้นตอนของการใช้ความรู้ยังขึ้นกับประสิทธิภาพของการเรียนรู้และระบบการจัดเก็บความรู้ (Organizational memory system) ในองค์กรด้วย

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้น Nonaka และ Takeuchi (๑๙๙๕, p.๒๘๔) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ความรู้ในองค์กรจะมี ๒ ลักษณะ คือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) มักจะอยู่กับตัวบุคคลในลักษณะที่เป็นทักษะและความชำนาญของ บุคคลนั้นๆ การถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ทำได้ ยากกว่า ต้องอาศัยบุคคลนั้นเป็นผู้สอน ทำการฝึกฝน สมาชิกคนอื่นๆ ให้เกิดความ

ชำนาญในงานนั้นๆ ซึ่งความรู้ ประเภทนี้จะสูญหายได้โดยง่าย ขณะที่ความรู้ในองค์กร อีกลักษณะหนึ่ง คือ ความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่ถูกจดบันทึกไว้จึงเห็นได้ชัดเจน หรือจับต้องได้นั่นเอง เช่น อาจอยู่ในรูปแบบของคู่มือการ ปฏิบัติงาน สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้ โดยง่าย ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ผู้บริหารจะต้องกระตุ้น ให้สมาชิกในองค์กรพยายามที่จะทำ Tacit Knowledge

ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งคิดค้นโดย ศาสตราจารย์ Ikujiro Nonaka และ Takruchi ซึ่งอยู่ที่บัณฑิตวิทยาลัยด้าน International Corporate Strategy มหาวิทยาลัย Hitotsubashi ได้เสนอรูปแบบ "SECI" ("SECI" model) เพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ การทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยพัฒนาวงจรของ Tacit และ Explicit Knowledge ดังนี้

ภาพ ๒.๑๒ "SECI" model
(พิเชษฐ อุดมรัตน์, ๒๕๕๓:๒๓)



ตามรูปแบบดังกล่าวการสร้างความรู้เกิดขึ้นใน ๔ ลักษณะ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

๑. Socialization เป็นการแบ่งปันประสบการณ์หรือความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นรายบุคคล เช่น การฝึกงานแบบ on job training (OJT) หรือฝึกงานกับพี่เลี้ยง พี่สอนน้อง (mentor) ซึ่งจะเห็นได้ว่าความรู้แฝงที่ถ่ายทอดออกมา นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นภาษาพูดแต่เป็นการถ่ายทอดโดยการกระทำหรือกิจกรรม ให้ผู้ฝึกงานได้เห็นและเลียนแบบพฤติกรรมและนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันได้ เป็นการดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้ถ่ายทอดสู่ผู้ฝึกปฏิบัติผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ในส่วนของ

๒. Externalization เป็นการแปลงความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) หรือการแบ่งปันประสบการณ์ของบุคคล ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านการสื่อสารโดยการเล่าเรื่องหรือสนทนา (dialogue) ให้กลุ่มสามารถเข้าใจได้ และมีการจดบันทึกความรู้ที่ได้ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นำมาการเขียนเป็นบทความ คู่มือ ตำรา การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์หรือสนทนา หรือภาพนิ่งภาพเคลื่อนไหว ฯลฯ เป็นต้น

๓. Combination เป็นกระบวนการผนวกรวมความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ได้จากระยะ Externalization เข้าด้วยกันซึ่งรวมทั้งมีเชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอกซึ่งอาจเป็นบทความ งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์มาต่อยอดความรู้เดิม แล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีเหมาะสมกับองค์กรมาสร้างเป็นความรู้ชัดเจนเรื่องใหม่ มีการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ชัดเจน โดยอาจใช้รูปแบบของการประชุมเพื่อนำเสนอความรู้ใหม่ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบหรือการตีพิมพ์เพื่อเผยแพร่ ในกระบวนการนี้จึงเป็นการสร้างสรรค์ความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) สู่ความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) และ

๔. Internalization เป็นผลของการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติจริง จนความรู้ชัดเจนนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐาน ความรู้ของบุคคล นั้นหมายถึงความรู้ชัดเจนได้พัฒนาไปเป็นกรอบแนวคิดของผู้เรียนรู้ (Mental model) เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน การฟัง การทดสอบและลงมือปฏิบัติจริงเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป วงจร SECI จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูป

รัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การหมายถึง(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๕๒:๒๕๑) การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การนี้รวมหมายถึง การออกแบบ โครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้ในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ คือ (John & Saks, ๑๙๙๑)

๑. การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง องค์การไปด้วย

๒. การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี การบวนการทำงานและวัฒนธรรม จะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะทัศนคติ ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)

เคิร์ท เลวิน (Lewin, ๑๙๕๑) นักจิตวิทยาได้เสนอว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน พื้นฐานที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การละลาย การเปลี่ยนแปลง และการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง

๑. การละลาย (Unfreezing)

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน โดยอาจมีสาเหตุมาจากการออกแบบ โครงสร้างองค์การหรือเทคโนโลยีไม่เพียงพอ หรือทักษะของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การเกิดวิกฤติจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดขึ้นขั้นตอนการละลายนี้ขึ้น เช่น การที่ยอดขายลดลงอย่างรวดเร็ว การประท้วงของผู้ปฏิบัติงาน หรือการฟ้องร้องของลูกค้า

๒. การเปลี่ยนแปลง (Change)

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อแผนงานได้รับการปฏิบัติเพื่อทำให้องค์การและสมาชิกมีความพึงพอใจ กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงได้แก่การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของการทำงาน การเปลี่ยนระบบรางวัลในการทำงาน หรือสัปดาห์การบริหารรวมทั้งการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดแบบแผนของพฤติกรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความสมดุลใหม่ขึ้นในองค์การ

๓. การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง (Refreezing)

ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรม ทักษะ หรือ โครงสร้างที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยแน่นอนแล้วหรือรูปแบบพฤติกรรมใหม่ได้กลายเป็นสถาบัน แล้ว เช่น การกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีกฎหมายรองรับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การเปลี่ยนแปลงนี้จะได้รับการนำไปปฏิบัติเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ใช้ในปัจจุบันเป็นทฤษฎีระบบเปิดทั้งสิ้น โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และองค์การกับองค์การอื่น อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างระหว่างทฤษฎีเหล่านี้คือ ที่มาของการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Narayanan & Nath, ๑๙๙๓)

ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

๑. ปัจจัยภายในองค์การ ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายในเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผลผลิตต่ำ ความขัดแย้งภายใน การขาดงานบ่อย การหมุนเวียน(turnover) ของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยภายในนี้เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

๒. ปัจจัยภายนอกองค์การ เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายนอกกดดันให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ

ชนิดของการเปลี่ยนแปลง

๑. การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ (Natural Change)

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

๒. การเปลี่ยนแปลงโดยการปรับตัว (Adaptive Change)

องค์การมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในลักษณะแตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงขององค์การขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณ ในการกำหนดกลยุทธ์หรือการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ทฤษฎีประเภทนี้บางทีเรียกว่า ทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theories)

ภาพที่ ๒.๑๓ การเปลี่ยนแปลงองค์การ

(Narayanan& Nath.๑๙๙๓:๕๘)

ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

ประเภท ของการ เปลี่ยนแปลง	ธรรมชาติ	พลวัตภายในองค์การทำให้เกิดวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง	สิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร
	ปรับตัว	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น	สิ่งแวดล้อมและการตอบสนองของผู้บริหารต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำแนกตามที่มาของการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดกลุ่มทฤษฎีได้ ๔ ประเภท คือ

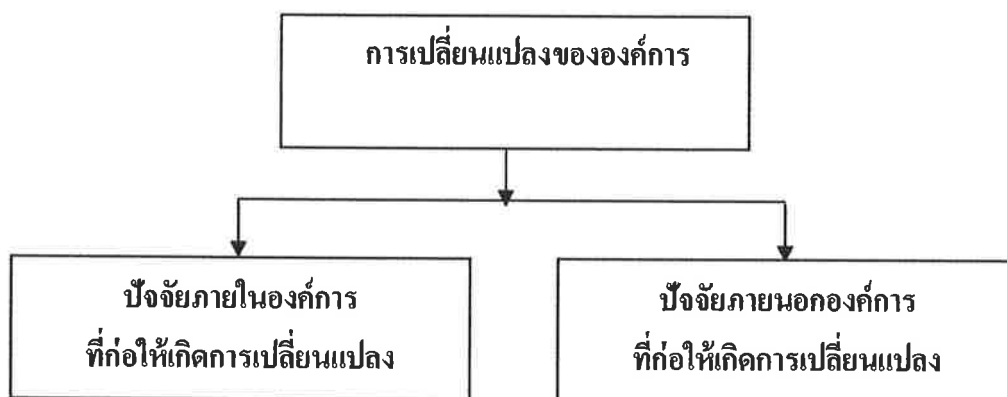
๑. ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายในองค์การเอง การเปลี่ยนแปลงเกิดโดยธรรมชาติ เช่น ตัวแบบวัฏจักรชีวิต

๒. ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายนอกและเป็นไปโดยธรรมชาติ เช่น ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ

๓. ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายในและผู้บริหารจะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน การพัฒนาองค์การ การจัดการคุณภาพโดยรวม

๔. ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายนอกและการตอบสนองจากผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการเผยแพร่ของนวัตกรรม

ภาพ ๒.๑๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ๒๕๕๒:๑๓)

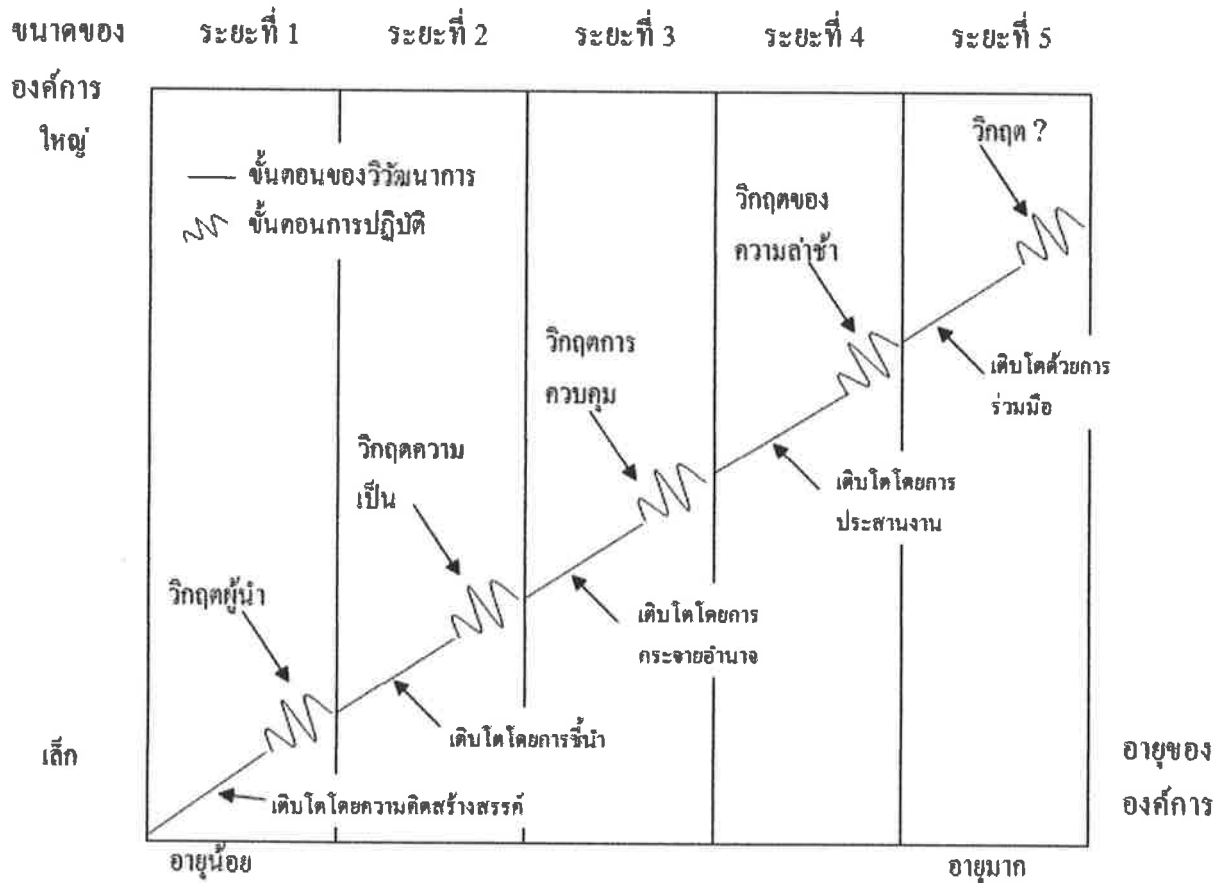


ตัวแบบวัฏจักรชีวิต (Life – cycle Model)

ตัวแบบนี้ได้รับอิทธิพลมาจากสาขาชีววิทยา ที่มุ่งหาคำตอบว่าองค์กรเติบโตได้อย่างไร ตัวแบบนี้อิงกับพัฒนาการของคน ที่ต้องผ่านขั้นตอนของการเติบโตตั้งแต่เป็นทารกจนกระทั่งเป็นผู้ใหญ่ องค์กรก็มีการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ ภายหลังจากองค์กรได้ก่อตั้งขึ้น จะมีการเติบโตและในที่สุดอาจจะตายไป ตามตัวแบบนี้เชื่อว่า ลักษณะต่างๆ ขององค์กร อาทิ โครงสร้าง ลักษณะผู้นำ ระบบการบริหารเป็นรูปแบบที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าในแต่ละขั้นตอนใน วัฏจักรชีวิตนี้ องค์กรจะมีลักษณะของปัจจัยดังกล่าวอย่างไร โดยขั้นตอนนี้จะ เป็นไปโดยธรรมชาติ ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารจะมีบทบาทน้อยมากในการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรนี้

แกรี เกรนเนอร์ (Greiner.๑๙๖๒:๓๖-๔๖) ได้เสนอตัวแบบวัฏจักรชีวิตว่า มี ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การเจริญเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์ ๒) การเจริญเติบโตโดยการซื้อ ๓) การเจริญเติบโต โดยการกระจายอำนาจ ๔) การเจริญเติบโตโดยการประสานงาน และ ๕) การเจริญเติบโตโดยอาศัยความร่วมมือ โดยแต่ละขั้นตอนจะสัมพันธ์กับวิกฤติของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง กล่าวคือ การแก้ไขปัญหาวิกฤติขององค์กรในแต่ละระยะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไปในระดับที่สูงขึ้นในลำดับถัดไป การเสื่อมถอยสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น

ภาพ ๒.๑๕ ตัวแบบวัฏจักรชีวิตขององค์กรโดย Greiner
(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๕๒:๓๔)



๑) การเจริญเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการเกิดขององค์กร องค์กรกำเนิดขึ้นมาเมื่อผู้ประกอบการหรือผู้ก่อตั้งมองเห็นโอกาสในการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือเห็นผลประโยชน์ของการจัดตั้งหน่วยงานในการทำงานพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายหรือแผน ผู้ก่อตั้งต้องอุทิศพลังงานในการทำงานค่อนข้างมากหรือทำเองแทบทุกด้าน องค์กรเป็นแบบไม่เป็นราชการและไม่เป็นทางการ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการบังคับบัญชา ลักษณะองค์กรในช่วงนี้จึงมีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบง่ายของมินซ์เบิร์ก

เมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ผู้บริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารไม่ต้องการที่จะกังวลเกี่ยวกับรายละเอียดในการจัดการ แต่ต้องการพิจารณาในเรื่องการผลิตและการตลาด

มากกว่า จึงทำให้เกิดวิกฤตช่วงแรก คือ วิกฤตของผู้นำ องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่ขั้นตอนที่สองซึ่งเป็นการเติบโตโดยอาศัยการชี้หน้าที่เข้มแข็งจึงจะสามารถแก้ปัญหาวิกฤตนี้ได้

๒) การเจริญเติบโตโดยการชี้หน้า

ในขั้นตอนนี้การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะช่วยให้องค์กรพัฒนาเป้าหมายและทิศทางได้ชัดเจนขึ้น หน่วยงานต่างๆมีการจัดตั้งขึ้นโดยใช้โครงสร้างสายบังคับบัญชา มีการมอบหมายงานและมีการแบ่งงานกันทำ ระยะนี้้องค์กรจะเปลี่ยนเป็นแบบเครื่องจักรมากขึ้น

อย่างไรก็ตามขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปถึงจุดหนึ่งและจากนั้นจะเกิดวิกฤตขึ้นใหม่ เมื่อพนักงานพบว่าตนเองไม่มีอิสระเนื่องจากมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาครอบไว้ ในช่วงนี้เองพนักงานในระดับล่างจะพบว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องปัญหาดีกว่าฝ่ายบริหาร จึงต้องการอิสระในการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้าและปัญหาการผลิต รวมถึงการดำเนินงานอื่นๆ สำหรับผู้บริหารระดับสูงเองยิ่งควบคุมองค์กรมากเท่าใดก็จะทำให้รู้สึกว่าการระงับของตนหนักอึ้งด้วยการตัดสินใจที่ตนไม่มีความชำนาญหรือความรู้เท่าที่ควร

๓) การเจริญเติบโตโดยการกระจายอำนาจ

องค์กรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนโดยการกระจายอำนาจไปยังระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อการกระจายอำนาจมีมากขึ้นเรื่อยๆฝ่ายบริหารระดับสูงย่อมอยู่ในภาวะที่เสี่ยงต่อการสูญเสียการควบคุมการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีมากขึ้น เพราะการกระจายอำนาจทำให้เกิดความแตกต่างของวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยงานต่างๆมากขึ้น

๔) การเจริญเติบโตโดยการประสานงาน

การแก้ปัญหาวิกฤตนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่เป็นทางการ มีการควบคุมทางการเงินและการควบคุมองค์กรโดยรวม เพื่อเป็นหลักประกันว่า วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผล ในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจจะต้องมีการติดตั้งระบบสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในแนวคิดและหน้าที่บางอย่างขององค์กร เช่น ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการรวมศูนย์ใหม่อีกครั้ง ผู้บริหารในระดับต่างๆจะปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ซึ่งตนจะไม่มีอิสระเหมือนเดิม แต่จะมีการเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ขององค์กร โดยผ่านเครือข่ายการประสานงาน

อย่างไรก็ตาม การเจริญเติบโตโดยการประสานงานก็จะนำไปสู่อีกปัญหาหนึ่งคือ องค์กรจะมีความล่าช้าเกิดขึ้น การขยายตัวของระบบจะทำให้ผู้บริหารระดับกลางทำงานล่าช้า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ นวัตกรรมไม่เกิดขึ้น และองค์กรมีลักษณะเป็นระบบราชการมากขึ้น

๕) การเจริญเติบโตโดยอาศัยความร่วมมือ

องค์การแก้ปัญหาวิกฤตโดยอาศัยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและทำงานร่วมกัน กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งมีความสำคัญ เพราะองค์การไม่สามารถอาศัยการประสานงานที่เป็นทางการอย่างเดียว การทำงานเป็นทีม จะได้รับความสำคัญเช่นกัน ระบบต่างๆที่เป็นทางการจะได้รับการปรับปรุงให้มีความง่ายขึ้น เพราะว่าทุกอย่างมีความไม่ชัดเจน และต้องอาศัยคนอื่นในการทำงานที่เป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาอีก

ตัวแบบนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การจะพัฒนาไปตามวัฏจักรชีวิต โดยการเติบโตทั้งหมดเกิดจากปัจจัยภายในองค์การทั้งสิ้น เกรนเนอร์ มองว่าขั้นตอนการพัฒนาเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดการณ์ได้ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าองค์การมีความสามารถจำกัดในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากแรงเฉื่อยชาโครงสร้าง ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงถูกควบคุมโดยสิ่งแวดล้อมโดยสิ้นเชิง

ทฤษฎีนี้ได้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การมี ๓ ขั้นตอน คือ ความแตกต่าง การคัดเลือก และการคงอยู่ ซึ่งเป็นการอธิบายว่าองค์การถูกสร้างขึ้นและมีชีวิตอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยพิจารณาจากกลุ่มประชากรขององค์การโดยรวม

๑. ความเฉื่อยชาของโครงสร้าง (Structural Inertia)

ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การเชื่อว่าองค์การไม่มีความสามารถในการกำหนดชะตาของตนเองได้ เนื่องจากปัจจัยความเฉื่อยชาของโครงสร้าง(Hannan & Freeman, ๑๙๗๘) ดังนั้นความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่จะเป็นผู้คัดเลือกองค์การที่จะอยู่รอดได้ (natural selection) มากกว่าความสามารถขององค์การ ความเฉื่อยชาทางโครงสร้างมี ๒ ประเภท คือ ความเฉื่อยชาที่มาจากปัจจัยภายในและความเฉื่อยชาที่มาจากปัจจัยภายนอก กล่าวคือ

๑.๑ ความเฉื่อยชาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน

๑.๑.๑ ต้นทุนจม (sunk cost) คือ ต้นทุนที่เกิดจากการลงทุนจำนวนมากและยังไม่สามารถได้ผลตอบแทนกลับมาทันที ดังนั้น องค์การจึงมีข้อจำกัดในการที่จะขยายหรือปรับปรุงองค์การเพิ่มขึ้น เพราะข้อจำกัดด้านเงินทุน

๑.๑.๒ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ หากผู้นำองค์การไม่ได้รับข้อมูลปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การย่อมจะทำให้การแก้ปัญหาหรือการเตรียมการกับสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปไม่ได้

๑.๑.๓ การเมืองภายใน หากมีความขัดแย้งรุนแรงการทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมจะทำได้ยาก

๑.๑.๔ ประวัติศาสตร์ขององค์การ เมื่อใดก็ตามที่มาตรฐานของการทำงานได้รับการยอมรับการปฏิบัติมาเป็นเวลานาน การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนมาก

๑.๒ ความเฉื่อยชาจากปัจจัยภายนอก

๑.๒.๑ อุปสรรคด้านกฎหมายและการเงินในการเข้าหรือออกจากตลาด

๑.๒.๒ ข้อมูลข่าวสารจากภายนอกที่มีอยู่ การหาข้อมูลจากภายนอก โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงมากย่อมเสียค่าใช้จ่ายมาก

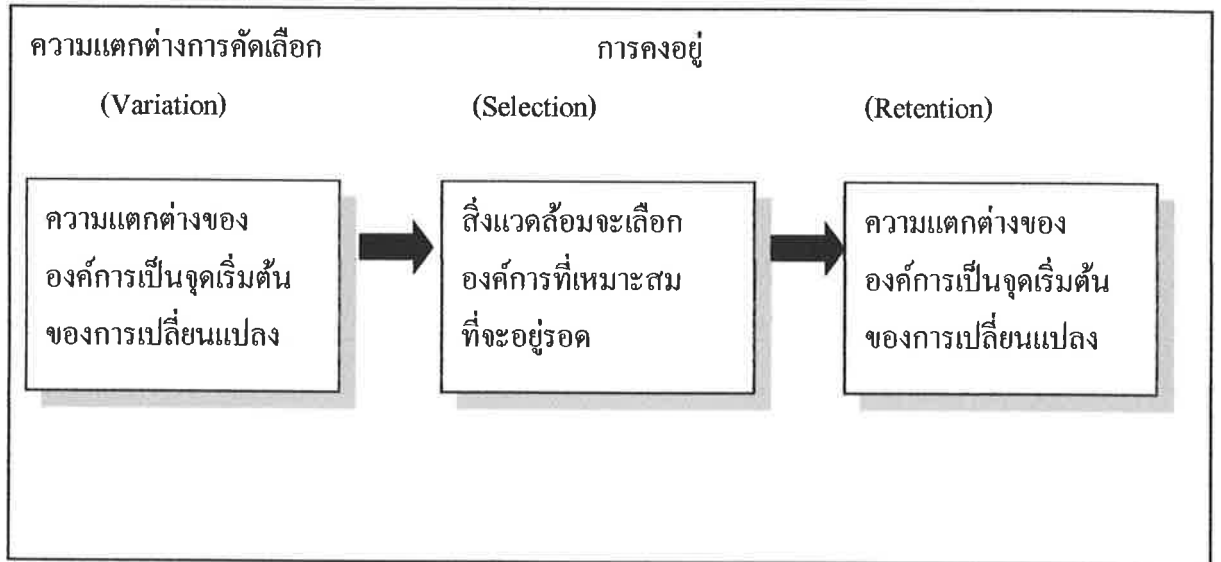
๑.๒.๓ ข้อจำกัดจากสิ่งที่ได้รับการยอมรับในสังคม การดำเนินการใดๆที่มีผลกระทบต่อสิ่งที่ได้รับการยอมรับมีต้นทุนที่สูง และอาจทำไม่ได้ เช่น มหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยที่ต้องการลดจำนวนนักศึกษาในระดับปริญญาตรีลงอาจไม่ได้รับการยอมรับจากสมาคมศิษย์เก่า รัฐบาลและนักศึกษา

ความเฉื่อยชาหรือข้อจำกัดเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนไปตามวัฏจักร ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ ข้อจำกัดทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกจะเป็นตัวกำหนดว่า ความเร็วในการเรียนรู้ขององค์การเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับความเร็วของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมนั้น และสิ่งนี้จะ เป็นสิ่งที่ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะมีความถี่และอัตราความเร็วในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รวมทั้งระดับของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและสามารถควบคุมได้

๒. การเปลี่ยนแปลงองค์การ

เนื่องจากโครงสร้างความเฉื่อยชาดังกล่าว จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การขึ้นอยู่กับ การคัดเลือกโดยธรรมชาติ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ (Daft, ๑๙๘๖)

ภาพ ๒.๑๖ การเปลี่ยนแปลงองค์การตามทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ
(Daft, R. L. ๑๙๘๖:๕๕)



๑. ความแตกต่าง (Variation) คือ องค์การใหม่ที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มประชากร โดยอาจจะเกิดจากการริเริ่มของบริษัทใหญ่ๆ หรือรัฐบาล องค์การที่เกิดขึ้นใหม่นี้ทำให้เกิดความแตกต่างในแง่ของขอบเขต (scope) และความซับซ้อนของรูปแบบขององค์การในสิ่งแวดล้อม ความแตกต่างนี้ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างภายในหรือระหว่างองค์การเป็นเงื่อนไขแรกของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

๒. การคัดเลือก (Selection) เมื่อองค์การใหม่เกิดขึ้น องค์การใหม่บางแห่งอาจเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพราะสามารถหาทรัพยากรที่จำเป็นจากสิ่งแวดล้อมได้ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมได้ แต่บางองค์การอาจไม่เหมาะสม และเมื่อความต้องการจากสินค้าหรือบริการมีจำกัด ประกอบกับทรัพยากรหายากขึ้น ก็จะทำให้เกิดกฎของการ "คัดเลือก" ขึ้น ทำให้องค์การที่อยู่รอดในระยะยาวมีจำนวนไม่มากนัก การคัดเลือกขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น ความน่าเชื่อถือ ขององค์การ การตรวจสอบได้ขององค์การ ขนาด อายุ และแรงเฉื่อย

๓. การคงอยู่ (Retention) การคงอยู่ คือ การรักษาและทำให้รูปแบบขององค์การที่ได้รับการคัดเลือก กลายเป็นสถาบัน รูปแบบขององค์การที่เป็นสถาบัน เช่น รัฐบาล โรงเรียน โบสถ์ รูปแบบขององค์การที่เป็นสถาบันจะเป็นลักษณะสำคัญที่ดำรงอยู่ได้นาน อย่างไรก็ตาม หากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอีกและสถาบันเหล่านี้ไม่ได้ปรับรูปแบบการดำรงอยู่ขององค์การอาจจะอยู่ได้ไม่ถาวร

ทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม (Diffusion of Innovations)

โรเจอร์ (Rogers.๑๙๕๕) ได้พัฒนาทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม โดยมองว่าการแพร่กระจายเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การแพร่กระจาย หมายถึง “กระบวนการซึ่งนวัตกรรมได้รับการติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารที่แน่นอนเป็นระยะเวลาหนึ่งในกลุ่มสมาชิกของสังคม ส่วนนวัตกรรม หมายถึง “ความคิด การปฏิบัติหรือวัตถุที่ผู้นำไปใช้คิดว่าเป็นสิ่งใหม่”

ทฤษฎีนี้มองว่าเมื่อบุคคลหรือองค์กรใดได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนวัตกรรม โดยผ่านช่องทางการสื่อสารคมนาคม บุคคลหรือองค์กรนั้นจะรับเอานวัตกรรมไปใช้ ดังนั้น ที่มาของการเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ที่การประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากนวัตกรรมเป็นสำคัญ

๑. กระบวนการตัดสินใจในการรับนวัตกรรม

การตัดสินใจในการรับนวัตกรรมมี ๕ ขั้นตอน คือ

๑.๑ ความรู้ (Knowledge) เกิดจากเมื่อหน่วยรับนวัตกรรม (อาจเป็นระดับองค์กรหรือบุคคล) เรียนรู้ว่ามีนวัตกรรมนี้และมีความเข้าใจการทำงานของนวัตกรรม

๑.๒ การชักชวน (Persuasion) เมื่อหน่วยรับนวัตกรรมมีทัศนคติต่อนวัตกรรมไม่อาจจะเป็นทัศนคติในเชิงบวกหรือลบก็ตาม

๑.๓ การตัดสินใจ (Decision) คือ กิจกรรมที่นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม

๑.๔ การนำไปติดตั้ง (Implementation) เมื่อนวัตกรรมนั้นได้รับการนำไปใช้

๑.๕ การยืนยัน (Confirmation) คือ การยืนยันความถูกต้องการตัดสินใจที่ได้ทำก่อนหน้านี้ แต่อย่างไรก็ตามหากการตัดสินใจที่ผ่านมาขัดแย้งกับข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม หน่วยรับนวัตกรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอีกครั้งก็ได้ และในกรณีที่นวัตกรรมที่มีการนำไปใช้แล้วไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจมีการยกเลิกรับนวัตกรรมนั้นก็ได้ (Discontinuance)

๒. อัตราการรับนวัตกรรม (Rate of Innovation Adoption)

อัตราการรับนวัตกรรม หมายถึง ความเร็วที่นวัตกรรมได้รับการนำไปติดตั้งโดยสมาชิกของสังคม ซึ่งวัดจากจำนวนคนหรือหน่วยงานที่รับนวัตกรรมไปใช้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น แต่ละปีมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ขนาดฝ่ามือ (Palm) ไปใช้กี่คน หรือหน่วยงานที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้แล้ว มีจำนวนเท่าไร เป็นต้น

อัตราการรับนวัตกรรมนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายตัว คือลักษณะของนวัตกรรม ลักษณะของผู้รับ การตัดสินใจ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ธรรมชาติของระบบสังคมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๑ ลักษณะของนวัตกรรม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่าลักษณะของนวัตกรรมขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้รับนวัตกรรมดังนี้

๒.๑.๑ ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบ (Relative Advantage) คือ องค์การหรือ บุคคลรับรู้ว่าการนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือมีประโยชน์มากกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม โดยอาจ เป็นประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบด้านเศรษฐศาสตร์ คือ ความคุ้มค่าหรือประสิทธิภาพในการทำงาน หรืออาจเป็นประโยชน์เชิงเปรียบเทียบด้านสังคม ความสะดวกหรือความพึงพอใจ ยิ่งเห็นประโยชน์ จากนวัตกรรมมากเท่าไรอัตราการรับนวัตกรรมยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

๒.๑.๒ ความเข้ากันได้ (Compatibility) คือ ระดับที่นวัตกรรมได้รับการมองว่า สอดคล้องกับเทคโนโลยีหรือการทำงานแบบเดิม สอดคล้องกับค่านิยม ความต้องการและ ประสบการณ์ของผู้รับนวัตกรรม การรับนวัตกรรมซึ่งไม่สอดคล้องหรือเข้ากันไม่ได้กับค่านิยมจะ เป็นกระบวนการที่ช้ามากเพราะผู้รับนวัตกรรมต้องเปลี่ยนแปลงค่านิยมของตนเองเสียก่อน จึงจะทำ ให้การรับนวัตกรรมประสบ ความสำเร็จ

๒.๑.๓ ความซับซ้อน (Complexity) คือ ระดับที่นวัตกรรมได้รับการมองว่ายากต่อ การใช้หรือ ยากต่อความเข้าใจ ยิ่งมีความซับซ้อนมากเท่าไร การรับนวัตกรรมก็จะ เป็นไปอย่างช้า มาก

๒.๑.๔ ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Trialability) คือ ระดับนวัตกรรมซึ่ง สามารถทดลองในการรับไปใช้ นวัตกรรมที่สามารถนำไปทดลองใช้และเห็นผล ย่อมทำให้ อัตรา การรับนวัตกรรมสูงขึ้น

๒.๑.๕ การสังเกตได้ (Observability) คือ ระดับของผลที่เกิดจากนวัตกรรมที่ สามารถมองเห็นได้โดยผู้อื่นยิ่งถ้าผลทางนวัตกรรมสามารถเห็นชัดเจนยิ่งทำให้การรับนวัตกรรมมี มากขึ้น

๒.๒ ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้รับ ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งอายุ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการรับนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคมที่ดี การศึกษาดี และทัศนคติทางบวกต่อ การเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้อัตราการรับนวัตกรรมมีสูงขึ้น ส่วนอายุนั้นผลการศึกษาไม่แน่นอน

๒.๓ ประเภทการตัดสินใจรับนวัตกรรม ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการรับนวัตกรรม คือ ประเภทของการตัดสินใจ ซึ่งมี ๓ ประเภท คือ

๒.๓.๑ การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว (Optional innovation-decisions) การตัดสินใจจะรับหรือปฏิเสธกระทำโดยบุคคลเดียว และเป็นอิสระจากบุคคลอื่นๆในระบบ

๒.๓.๒ การตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์ (Collective innovation-decisions) ทุกหน่วยในระดับต้องยอมรับตามการตัดสินใจที่เกิดจากมติเอกฉันท์ของสมาชิกในระบบ

๒.๓.๓ การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (Authority innovation-decisions) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวจะมีผลทำให้อัตรารับนวัตกรรมเร็วกว่าการตัดสินใจแบบเอกฉันท์ ส่วนการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ

ทำให้อัตราการรับนวัตกรรมเร็วกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเดียว การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ซึ่งมีอำนาจ สถานะ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค

๒.๔ ช่องทางและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการสร้างและใช้สารสนเทศร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ส่วนช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ วิธีการที่ข้อมูลข่าวสารจะผ่านจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ธรรมชาติของการสื่อสารนี้ ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมมีโอกาสแพร่หลายมากขึ้น

ช่องทางสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ สื่อสารมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นอกจากนี้ช่องทางผ่านความสัมพันธ์ส่วนตัวก็เป็นอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งมีประสิทธิภาพในการชักชวนให้คนยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ได้ดี โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับเดียวกัน หรือการเข้าร่วมกับกิจกรรมทางสังคมต่างๆ อาทิ การสัมมนา การประชุม ย่อมทำให้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมมากขึ้น

๒.๕ ธรรมชาติของระบบสังคม

๒.๕.๑ ธรรมชาติของระบบสังคม รวมถึง โครงสร้างและค่านิยมของระบบสังคม ซึ่งอาจเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการรับนวัตกรรม เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น คนในสังคมร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือสมาชิกของระบบสังคมมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล

๒.๕.๒ ธรรมเนียมปฏิบัติ คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่สร้างขึ้นให้เป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกในระบบปฏิบัติตาม ธรรมเนียมปฏิบัติอาจเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ชุมชนชาวเปรูไม่นิยมดื่มน้ำที่ต้มแล้ว หรือชาวอินเดียไม่นิยมบริโภคเนื้อวัวเพราะถือว่าวัวเป็นสัตว์ศักดิ์สิทธิ์

๒.๖ การสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในการรับนวัตกรรมของผู้อื่น ในทิศทางที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการ โดยปกติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาของนวัตกรรมนั้นๆ รวมทั้งครู บริษัทที่ปรึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาหรือแม้แต่

พนักงานขาย บทบาทที่สำคัญของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ สนับสนุนให้บุคคลที่ตนเกี่ยวข้องรับนวัตกรรม ทั้งนี้โดยนวัตกรรมนั้นควรเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ

ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงอาจให้ผู้นำด้านความเห็น (opinion leaders) ช่วยรณรงค์เรื่องนวัตกรรมก็ได้ ผู้นำด้านความเห็น คือ บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไม่เป็นทางการของบุคคลได้ด้วยการพบปะบ่อยครั้ง ในประเทศไทยผู้ที่เป็ผู้นำความเห็น ได้แก่ พระ ผู้นำชุมชน คารา นักร้อง

จากการอธิบายของค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยใช้แนวคิด วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) พบว่ามุมมองด้านวัฒนธรรมมองว่าการทำให้องค์การ เป็นองค์การแบบ HPO ได้จะต้องมีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน แสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า สร้างความรักความผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ กล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว สามารถปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญคือเน้น competency ของบุคคล สำหรับมุมมองด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มองว่า องค์การแบบ HPO ต้องเป็นองค์การที่มีลักษณะการเรียนรู้ในตัวเอง (Personal Mastery) มีการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และมีรูปแบบของการจัดการความรู้ (knowledge Management) จะสามารถทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ และมุมมองด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) มองว่า องค์การแบบ HPO จะพัฒนาไปตามวัฏจักรชีวิต ขั้นตอนของการพัฒนาเป็นสิ่งที่คาดการณ์ได้ โดยการเติบโตทั้งหมดเกิดจากปัจจัยภายในของค์การ ส่วนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การมองว่า องค์การนั้นมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงไปของสิ่งแวดล้อม ทำให้การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับทางเลือกโดยธรรมชาติ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอนคือ ความแตกต่าง (Variation) ไม่ว่าจะเป็ความแตกต่างภายในหรือระหว่างองค์การเป็นเงื่อนไขแรกของการเปลี่ยนแปลงองค์การ การคัดเลือก (Selection) ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ความน่าเชื่อถือขององค์การ การตรวจสอบได้ และขนาดขององค์การ การคงอยู่ (Retention) ซึ่งรูปแบบขององค์การที่เป็นสถาบันจะเป็นลักษณะสำคัญที่ดำรงอยู่ได้นาน แต่หากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอีก และสถาบันเหล่านี้ไม่ได้ปรับรูปแบบการดำรงอยู่ขององค์การอาจจะอยู่ได้ไม่ถาวร อีกประเด็นหนึ่งที่มีส่วนทำให้องค์การเป็นองค์การแบบ HPO คือ การรับนวัตกรรมและนำนวัตกรรมไปใช้ในองค์การ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง ตามมุมมองด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) คือ การสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น้องค์การ

สมรรถนะสูงต้องเป็นองค์การที่สามารถสร้างหรือปลูกฝังพฤติกรรมของบุคลากรด้วยวัฒนธรรม
องค์การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีแนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

แนวคิดในการพัฒนาองค์การราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

สถานการณ์และความเสี่ยงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับ โลกและภายในประเทศ
โดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง พลังงาน และภูมิอากาศที่
เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งเชิงบวกและลบตามที่ กล่าวมา
นั้นมีผลอย่างสูงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในระยะ ๖ ปีข้างหน้า
ประเทศไทยต้องปรับตัว และปรับปรุงกลไกภาครัฐราชการ เพื่อให้กลไกการบริหารของหน่วยงาน
ของรัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และก่อให้เกิด
ความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานของภาครัฐราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่
เข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคม มีการเชื่อมโยงการพัฒนากับนานาประเทศ และการรักษาสมดุล
ของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่
จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,
๒๕๕๖)

แนวความคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการปฏิรูประบบราชการในการเปลี่ยนแปลงหรือ
ปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือบริบทของ
ระบบราชการนั้นจำเป็นต้องมีกรอบแนวคิดหรือทิศทางตลอดจนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่
ต้องการเห็นหรือต้องการให้เกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคตควรต้องเป็นอย่างไร (what)เมื่อไร
(when) และเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการอย่างไร (how) มิใช่แต่ประเทศไทยเท่านั้นที่ต้องมีการปรับปรุง
และเปลี่ยนแปลงระบบราชการให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับการ
ปฏิบัติการกิจของประเทศในยุค โลกาภิวัตน์และกระแสประชาธิปไตย หากแต่ทุกประเทศทั่วโลก
ต่างก็ตื่นตัวที่จะปฏิรูประบบราชการของตนให้ทันสมัยเช่นเดียวกัน ดังนั้นนักวิชาการและนักปฏิบัติ
ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้จึงได้พยายามนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีเหมาะสมและ
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ แนวความคิดต่าง ๆ เหล่านี้
หลายกรณีก็ได้มาจากการนำเอาแนวความคิดทางภาคเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเห็นว่าการ
บริหารงานของภาคเอกชนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าภาครัฐในหลายกรณีใน

การปฏิรูประบบราชการของประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มี ๔ แนวความคิดใหญ่ๆ ดังนี้(มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

การพัฒนาระบบราชการไทยได้เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๔๕ ที่ผ่านมา สืบเนื่องจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ เศรษฐกิจ สังคม ประชากร และเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมายที่เป็นอุปสรรค กุญแจียบการพัฒนากระบวนราชการไทยในช่วงที่ผ่านมาที่ซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย รวมไปถึงนโยบายทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ต้องการปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังสูงขึ้น

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเรียกโดยย่อว่า NPM ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการประชุมของสมาคมการบริหารและการจัดการภาครัฐของกลุ่มประเทศในเครือจักรภพ (The Commonwealth Association for Public Administration Management--CAPAM) ประกอบด้วยผู้แทนจากประเทศต่าง ๆ กว่า ๕๐ ประเทศ เมื่อปี ๑๙๙๔ และได้กำหนดแนวคิดร่วมกัน โดยมุ่งหวังจะให้ป็นแนวคิดหรือหลักการทั่วไปของการบริหารงานภาครัฐซึ่งมีข้อสรุปโดยสังเขป ดังนี้

- ๑.๑ การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- ๑.๒ การลดการควบคุมจากส่วนกลางและกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานย่อยมากขึ้น
- ๑.๓ มีมาตรฐานของการทำงานภาครัฐ ซึ่งสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แนวความคิดที่เรียกว่าการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Management System--PBMS) โดยการสร้างมาตรฐานของตัวชี้วัดระบบต่าง ๆ ขึ้น
- ๑.๔ การสร้างระบบการสนับสนุนที่ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยเหลือในกระบวนการบริหารหรือกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น
- ๑.๕ การแข่งขันในเรื่องการให้บริการทั้งกับภาครัฐด้วยกันและกับภาคเอกชนภายใต้ระบบกลไกตลาดซึ่งแข่งขันอย่างเสรีและเท่าเทียม โดยรัฐจะไม่ให้อภิสิทธิ์หรือการผูกขาดในการจัดทำบริการสาธารณะ ในขณะที่เดียวกันแปรรูปกิจการที่เอกชนทำได้หรือทำได้ดีกว่าไปให้เอกชนดำเนินการ

๒. แนวความคิดเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงานภาครัฐแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงานภาครัฐ (reinventing government) เป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมในอเมริกาในช่วงประธานาธิบดีบิล คลินตัน (Bill Clinton) โดยได้นำเอาแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิรูประบบราชการของอเมริกาในยุคนั้นซึ่งมีสาระสำคัญโดยสังเขป คือ

๒.๑ เป็นผู้กำกับดูแลมากกว่าเป็นผู้ปฏิบัติ หมายถึงเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนหน่วยงานของรัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ส่วนรัฐนั้นไม่ควรเป็นผู้ดำเนินการแข่งกับเอกชน ในส่วนที่เอกชนสามารถดำเนินการได้รัฐควรเป็นเพียงผู้กำกับดูแลให้เอกชนปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อตกลง และไม่ทำให้ประชาชนเดือดร้อนเท่านั้น

๒.๒ กระจายอำนาจให้ชุมชนหรือท้องถิ่นมีบทบาทในการบริหารจัดการในภารกิจที่เป็นความจำเป็นพื้นฐาน

๒.๓ สร้างระบบการแข่งขันเสรีและเป็นธรรมป้องกันมิให้มีการผูกขาดในกิจการใด ๆ ทั้งโดยรัฐและเอกชน

๒.๔ จัดทำระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน คืองบประมาณแบบที่มุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมทางการบริหารแต่เพียงอย่างเดียวแต่กิจกรรมใด ๆ ที่ดำเนินการจะต้องมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กร

๒.๕ การปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้มากที่สุด

๒.๖ เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง จะต้องตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ตอบสนองความต้องการของรัฐหรือระบบราชการ และต้องเป็นแบบการสื่อสาร ๒ ทาง (two ways communication) ไม่ใช่ขยับลงล่าง (top-down) คือ ระบบราชการคิดและส่งลงไป แต่ต้องเป็นการมีส่วนร่วมจากประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้วย (bottom up)

๒.๖ คำนี้ถึงความคุ้มค่าของการลงทุน (cost-benefit analysis) การดำเนินการภาครัฐต้องคิดถึงความคุ้มค่า โดยต้องมีการคิดค้นทุนต่อหน่วยประกอบการตัดสินใจทำโครงการ

๓. แนวความคิดเกี่ยวกับการลดขนาดและกำลังคน (downsizing) แนวคิดนี้วิเคราะห์ว่าบทบาทของรัฐในอนาคตมีแนวโน้มจะลดลง เนื่องจากภาคเอกชนมีทุนขนาดใหญ่ขึ้น สามารถลงทุนในกิจการสาธารณูปโภคขนาดใหญ่แทนรัฐได้ และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้นรัฐจึงควรลดบทบาทในการให้บริการสาธารณะที่เอกชนทำได้ดีกว่าลงทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของรัฐในเชิงของงบประมาณด้วย บทบาทของรัฐในอนาคตควรเหลือเพียง การป้องกันประเทศ ตำรวจ การดำเนินคดีทางกฎหมาย การศึกษา และการสาธารณสุข ดังนั้นเมื่อภารกิจของรัฐมีน้อยลงก็

ควรลดขนาดของหน่วยงานภาครัฐรวมทั้งกำลังคนลงตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อระบบงบประมาณของประเทศ อีกทั้งสามารถจัดทำภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปหน่วยงานภาครัฐไปเป็นของเอกชนหรือเอกชนเข้ามา มีส่วนในการบริหารจัดการ (privatization) หรือดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบขององค์การมหาชนอิสระ (autonomy public organization) ซึ่งหมายถึง ยังคงความเป็นหน่วยงานของรัฐในการให้บริการสาธารณะ แต่มีระบบบริหารจัดการที่คล่องตัวเป็นอิสระจากกฎเกณฑ์ยุ่งยากสลับซับซ้อนของระเบียบราชการ มีการจัดระบบบริหารจัดการคล้ายกับของภาคเอกชน กล่าวคือ มีการสรรหาผู้บริหารตามระบบสัญญา มีการประเมินผลอย่างจริงจัง และให้เอกชนเข้ามาดำเนินการบางส่วน

๔. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เดิมใช้คำว่า หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักการขั้นพื้นฐาน ๖ ประการ คือ

๔.๑ การมีความชอบธรรมและความรับผิดชอบทางการเมือง (political legitimacy and accountability)

๔.๒ ความมีอิสระในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (freedom of association and participation)

๔.๓ การมีระบบกฎหมายที่มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ (a fair and reliable judicial system)

๔.๔ การมีพันธะความรับผิดชอบและถูกตรวจสอบจากสาธารณชน (bureaucratic accountability)

๔.๕ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการแสดงออกอย่างมีเสรีภาพ (freedom of information and expression)

๔.๖ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการภาครัฐ (effective and efficient public sector management)

๔.๖ การแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรประชาสังคม (cooperation with civil society organizations)

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอไปข้างต้นนั้นเป็นเพียงแนวคิดหลัก ที่เป็นที่ยุ้จักกัน โดยแพร่หลายในหมู่นักวิชาการที่สนใจการปฏิรูประบบราชการ

จุดมุ่งหมายในกระบวนการปฏิรูประบบราชการแม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการซึ่งส่วนใหญ่เป็นของต่างประเทศจะมีอยู่มากมายหลายแนวคิดก็ตามแต่โดยภาพรวมแล้วก็มี

ความคล้ายคลึงกันหรือซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง ซึ่งอาจสรุปได้ว่ากระบวนการปฏิรูประบบราชการมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

๑. ต้องเป็นระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง
๒. มีการใช้เทคโนโลยีและหลักการทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่
๓. มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และทำภารกิจที่จำเป็น
๔. กระจายอำนาจ
๕. มีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีใช้กิจกรรมที่ไม่มีผลต่อการจัดทำภารกิจหลักขององค์การ
๖. มีกฎระเบียบที่เหมาะสมและเท่าที่จำเป็นลดขั้นตอนความยุ่งยากให้เหลือเท่าที่จำเป็น

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพนี้บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง

ทรงยศ โคคเต็ยว (๒๕๔๘) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ใน ๖ ด้านคือ การตระหนักรับรู้ปัญหา การรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัยปัญหาของค์การ การวางแผนเพื่อการ เปลี่ยนแปลงองค์การ การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การและ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยจำแนกตามตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนใน

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ปีการศึกษา ๒๕๔๕ จำนวน ๖๔๒ คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ จำนวน ๔๔ ข้อ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ๑. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการตระหนักรับรู้ปัญหา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ๒. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยผู้บริหารมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรสูงกว่าครูผู้สอน ๓. ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕๔. ครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕๕. ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

Monika Palatkova (๒๐๑๑) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The ๖-S-Mckinsey Model: an Implementation Tool of a Destination Marketing Strategy in the Czech Republic ผู้ศึกษาได้นำหลักการบริหารจัดการ ๖s ของ McKinsey มาทำการศึกษาการบริหารจัดการการตลาดท่องเที่ยวในสาธารณรัฐเชค ทั้งนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ตัวของกลยุทธ์ แต่เขาให้ความสำคัญในเรื่องการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์บทบาทของปัจจัยหลักและปัจจัยรองตามแบบจำลองของ McKinsey ในการนำกลยุทธ์การตลาดท่องเที่ยวไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวของสาธารณรัฐเชคนั้นจะต้องได้รับการเกื้อกูลจากระบบการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการจัดโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน และในหลายๆ ปัจจัยไม่สามารถที่จะใช้กฎหมายมาทำการกำหนดทิศทางได้ ยกตัวอย่างเช่น แบบแผนการทำงาน การกระจายคุณค่าไปสู่คนที่เกี่ยวข้อง เรื่องของบุคลากร และทักษะความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น

รุ่งนภา ตาอินทร์ (๒๕๕๑, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารที่ดี : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอน

แก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ตามหลักการบริหารจัดการที่ดีและศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ทฤษฎีปัจจัยทางการบริหารที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ทฤษฎีปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง ๖'S (McKinsey ๖-S Framework) และในการศึกษาจะศึกษาทั้งข้อมูลทฤษฎีจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนต่างๆ และจากการแจกแบบสอบถามเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ใช้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว ซึ่งแบบสอบถามของประชาชนจะสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีโครงสร้างเพื่อศึกษาบรรยากาศสภาพแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว โดยได้ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลคอนแก้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนชุมชน ฯลฯ จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วได้รับรางวัลยกย่องมากมายโดยเฉพาะรางวัลการบริหารการดีเด่น ๕ ปีซ้อน ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง ๖'S (McKinsey ๖-S Framework) คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบและวิธีการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารหรือด้านผู้นำ ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมหรือด้านวัฒนธรรมองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง ๖ ด้านว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์การในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๘๓.๘ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่าเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๓ และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง ๖-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การในภาพรวมระดับมากเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖ ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารมีความสำคัญที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๐ รองลงมาคือปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรร้อยละ ๕๓.๓

พชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม (๒๕๔๓, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพระสังฆาธิการใน

จังหวัดกำแพงเพชรศึกษาปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๖๕ รูป พระภิกษุในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๖๕ รูป ในปี พ.ศ. ๒๕๔๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร ทั้ง ๖ ด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการควบคุมงาน ด้านการวินิจฉัยสั่งการ และด้านการบริหารงานบุคคล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร ทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน และด้านการบริหารงานบุคคล มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ทัตศกร ภูพวก (๒๕๔๖, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๓ ตามภารกิจทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษา สงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑๓ จำแนกตามประเภทกรรม ประเภทของวัด และระดับการพัฒนาของวัด กลุ่มตัวอย่างในวิจัย เป็นเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ รวม ๒๖๑ รูป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ โดยภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน อยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปกครอง และด้านการสาธารณูปการ อยู่ในระดับมาก ด้านที่เหลือ อยู่ในระดับน้อย ปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ โดยภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน อยู่ในระดับน้อย พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการศาสนศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่เหลือ อยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบสภาพการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ จำแนกตามประเภทกรรม ประเภทของวัด และระดับการพัฒนาของวัด พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๓ จำแนกตามประเภทกรรม ประเภทของวัดและระดับการพัฒนาของวัด พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

พิมพ์ประภา จันทร์เดช (๒๕๕๔) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลภายใต้ข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรณีศึกษา จังหวัดแพร่มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของจังหวัดแพร่และ (๒) เพื่อนำเสนอแนวทางในการดำเนินการเพื่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ในมิติการพัฒนาองค์กรของจังหวัดแพร่โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาคจังหวัดแพร่ จำนวน ๓๑ หน่วยงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๘๘ คน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานราชการจากสำนักงานจังหวัดแพร่ จำนวน -๓๑ หน่วยงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๘๘ คน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานราชการจากสำนักงานจังหวัดแพร่ จำนวน ๖ คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานได้แก่ Independent-Samples t – test, F – test (One-way ANOVA) และ Paired Sample t-test

ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของจังหวัดแพร่ มีการดำเนินการอยู่ระดับปานกลาง ในขณะที่ภาพรวมผลจากการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงานราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาคจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับมาก

พรรณพร พงษ์สามารถ (๒๕๕๑) ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรณีศึกษา : กรมการคำภายใน” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมสู่กระบวนการพัฒนาองค์กร แนวทางการพัฒนาองค์กร ปัญหาอุปสรรค ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานราชการไทยและเพื่อให้หน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษา คือ กรมการคำภายใน เป็นต้นแบบและเป็นกรณีศึกษา (Best Practice) ให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานของตนเอง โดยสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการดำเนินงานพัฒนาองค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน สำหรับวิธีการศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์จากเอกสารหลักฐาน แบบรายงานที่ส่วนราชการที่เป็นกรณีศึกษาได้ดำเนินการจัดทำเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะทำงานที่กรมการคำ

ภายใน ได้มีคำสั่งแต่งตั้งขึ้น โดยได้มีการกำหนดเจ้าภาพหลักและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ซึ่งคณะทำงานฯ จำนวนร้อยละ ๒๕ ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ประกอบกับหลักการ ทฤษฎี และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ขึ้นให้มีความเหมาะสมกับส่วนราชการของไทยแล้วที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ผ่านการทดลองใช้ และปรับปรุงตามมาตรฐานระดับสากล

ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมขององค์การภาครัฐ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.๒๕๔๖-๒๕๕๐ และยังคงดำเนินการต่อไปในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕ ซึ่งหากส่วนราชการใดได้ให้ความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ย่อมนำไปสู่การสร้างความพร้อมให้กับหน่วยงานของตนเอง

กรมการค้าภายใน ซึ่งเป็นกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญและเล็งเห็นผลของการปรับปรุงองค์กร ให้เป็นองค์กรชั้นนำในระบบราชการด้วยกัน มาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จนเกิดผลสัมฤทธิ์ ด้านผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ที่ได้มีการจัดทำคำรับรองในแต่ละปีเป็นที่ประจักษ์ และวัดผลเป็นรูปธรรมได้ ส่วนแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หากส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการ แม้จะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมากในการสร้างความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ย่อมเกิดแรงขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญและหาหนทางแก้ไข ได้แก่ ด้านบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรทุกระดับ เพราะถึงแม้ว่าระบบจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักและเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรไม่ให้ความสำคัญ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ย่อมไม่เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์การให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพ เพราะ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งหากบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือและรวมตัวกันต่อต้านแล้ว จะส่งผลให้การขับเคลื่อนเพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเกิดการสะดุดไม่ราบรื่น การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงย่อมเป็นไปได้ยากลำบาก รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการพัฒนาองค์การให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาในการแก้ไข

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นคือ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ อย่างเข้าใจ และเข้าถึง เพราะจะเป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้เป็นปัญหาอุปสรรคในด้านอื่น ๆ ลดน้อยลง และมีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บทที่ ๓

การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ประวัติความเป็นมา

ในสมัยที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีนั้น ปัญหาสำคัญสองประการของรัฐบาล คือ ปัญหาความมั่นคงภายในประเทศอันเกิดจากการดำเนินงานของคอมมิวนิสต์ และปัญหาความทุกข์ยากของประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดาร ปัญหาดังกล่าวได้รวมตัวเกี่ยวพันกัน เนื่องจากความทุกข์ยากของประชาชนนั้น เป็นช่องทางสำคัญที่เปิดให้คอมมิวนิสต์แทรกซึมเข้ามาเผยแพร่อุดมการณ์และแย่งชิงประชาชนไปเป็นกำลังของฝ่ายตนได้โดยง่าย จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ตระหนักดีถึงข้อเท็จจริงดังกล่าว จึงได้ดำเนินการประชุมร่วมกันระหว่างรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง นายทหารชั้นผู้ใหญ่จากสามเหล่าทัพ แล้วเสนอผลการประชุมต่อคณะรัฐมนตรีให้อนุมัติจัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้น คือ “กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ” ใช้ชื่อย่อว่า กรป.กลาง เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๐๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งองค์กรหนึ่งขึ้นมาให้มีหน้าที่ในการวางแผน ประสานงาน อำนวยการในการต่อต้านการปฏิบัติการของคอมมิวนิสต์ โดยเฉพาะ ให้มีเจ้าหน้าที่ประจำ มีอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะประสาน ชี้คความสามารถของส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทหารและพลเรือน เพื่อให้มีเอกภาพในการปฏิบัติการให้มากที่สุดมีประสิทธิภาพและประหยัด

การดำเนินการของ กรป.กลาง ในช่วงกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา มีเป้าหมายหลัก คือ การดำเนินการทางด้านการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ เป็นยุทธศาสตร์การรบนอกแบบของการแย่งชิงประชาชน โดยความร่วมมือของทหารและพลเรือน ซึ่งในขณะนั้นได้ดำเนินการดังนี้ (พล.ต.สุรพันธ์ ไทยวัฒน์, ๒๕๓๖)

๑. ใช้วิธีประสานความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ที่กระทำอยู่แล้ว มาร่วมกันดำเนินการ

๒. กำหนดความเร่งด่วนสำคัญของพื้นที่จุดอ่อน (Sensitive Area) และประชาชนกลุ่มเป้าหมาย (Target) ที่มีความยากจน อยู่ในที่แร้นแค้น ห่างไกลชุมชน เพื่อเร่งรัด ปรับปรุงพัฒนา โครงสร้างทางเศรษฐกิจสังคม และจิตวิทยา

๓. จะต้องใช้หลักคตินิยมต่อผู้คตินิยม ล้มล้างความเชื่อถือของประชาชนในลัทธิคอมมิวนิสต์ให้หันมายึดมั่นในลัทธิประชาธิปไตย

๔. ดำเนินการทุกอย่างอย่างต่อเนื่อง ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จ สมบูรณ์

๕. จะต้องพยายามชิงการเข้าถึงประชาชนให้มากที่สุด โดยดำเนินการในกลยุทธ์ทุกวิถีทางทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่นๆ

๖. สำหรับการดำเนินการปราบปราม ในช่วงระยะแรกจะใช้กำลังตำรวจและกอง อาสารักษาดินแดนเป็นหลัก แล้วถึงจะใช้กำลังทหารเข้าปราบปราม

ต่อมาในปี ๒๕๐๘ ได้มีการจัดตั้งกองอำนาจการรักษามั่นคงภายในขึ้น (ปัจจุบัน คือ กอ.รมน.) มีภารกิจในการปราบปรามเป็นหลัก ทร.กลางจึงมีภารกิจในการป้องกันเพียงอย่างเดียว โดยดำเนินการด้านการพัฒนาชนบทควบคู่ไปกับการปฏิบัติการด้านจิตวิทยา

ภารกิจของ ทร.กลาง ในช่วง ๒๕ ปี (๒๕๐๕-๒๕๒๕) นั้น เป็นการดำเนินการในการ ป้องกันการขยายตัวของคอมมิวนิสต์ ด้วยวิธีการพัฒนาท้องถิ่นในพื้นที่เป้าหมายอย่างรีบด่วนให้ สอดคล้องกับการขยายตัวของคอมมิวนิสต์พร้อมๆ กับการดำเนินการทางจิตวิทยาในรูปของหน่วย พัฒนาเคลื่อนที่ โดยใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคิดใจ การพัฒนาทางด้านวัตถุ การพัฒนาอาชีพและ เศรษฐกิจ

การดำเนินการในระยะแรกของ ทร.กลาง จะดำเนินงานภายใต้คณะกรรมการนโยบาย ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี ในตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นประธาน มีรัฐมนตรีกระทรวงอื่นๆ ที่ สำคัญ เช่น กลาโหม มหาดไทย ศึกษาธิการ เกษตรฯ คมนาคม สาธารณสุข การคลัง พัฒนาการ แห่งชาติ เป็นต้น เป็นผู้กำหนดนโยบายและมีคณะที่ปรึกษาของอำนาจกลาง มีเจ้ากรมยุทธการ ทหาร เป็นฝ่ายเลขานุการ

ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน เพื่อความเหมาะสมหลายครั้ง ปัจจุบัน ได้ยกเลิกคณะกรรมการนโยบาย และผู้อำนาจกลาง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการนี้ที่เคย เป็นผู้บัญชาการทหารสูงสุดนั้น ได้มีตำแหน่งรับผิดชอบเฉพาะขึ้น

ในช่วง ๒๕๒๕ การก่อการร้ายจากคอมมิวนิสต์ด้วยกำลังอาวุธ เกือบหมดสิ้นไป ภารกิจ ของ ทร.กลาง ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการป้องกันคอมมิวนิสต์มามีส่วนร่วมในการพัฒนา ประเทศมากขึ้นตามลำดับ ดังนั้นภารกิจหลังปี ๒๕๒๕ ของ ทร.กลาง จึงเป็นการดำเนินการในการ พัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม

ภารกิจของ กรป.กลาง

มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาของประเทศ ในท้องถิ่นทุรกันดารและในพื้นที่ที่กำหนด เพื่อการป้องกันอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ รวมทั้งมีหน้าที่เสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของทหาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและปฏิบัติการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การแบ่งมอบ

เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองบัญชาการทหารสูงสุด

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

๑. วางแผน ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ในการป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในการพัฒนาประเทศทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา โดยเฉพาะในท้องถิ่นทุรกันดารและต่อแหลมต่อการคุกคามของผู้ก่อการร้าย เพื่อยกระดับการครองชีพของราษฎรให้ดีขึ้นตามนโยบายของทางราชการ

๓. วางแผน ประสานงาน และดำเนินการกับส่วนราชการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนนโยบายของทางราชการ ในด้านการรักษาความปลอดภัยทางด้านการเมือง การเศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา

๔. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการพลเรือน การปฏิบัติการทางจิตวิทยา และประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นคงภายในชาติตามนโยบายของทางราชการ

๕. วางแผน ประสาน และดำเนินการร่วมกับส่วนราชการอื่นๆ เพื่อช่วยเหลือประชาชนเมื่อประสบภัยธรรมชาติ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๖. เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพล ด้วยการฝึกอบรมวิชาชีพแก่ทหารและบุคคลอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

กองธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การธุรการกำลังพล และงานพิธีต่างๆ

กองการเงิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเงิน การรับจ้างเงิน การบัญชี การเก็บรักษาเงิน บัญชีและหลักฐานการประกอบบัญชี ตลอดจนหลักฐานอื่นๆ ในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

กองกำลังพล มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลของกองอำนาจการกลางรักษาความปลอดภัย แห่งชาติ

กองข่าว มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับดูแลการปฏิบัติงานข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย

กองยุทธการ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา การจัดการฝึกศึกษา การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

กองส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแล การส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การบริการทางการแพทย์ การขนส่ง และการประชาสัมพันธ์

กองกิจการพลเรือน มีหน้าที่เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจการพลเรือน การปฏิบัติ การจิตวิทยา และการประชาสัมพันธ์

กองการสื่อสาร มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสาร การรักษาความปลอดภัยทางการสื่อสาร และกิจการวิทยุกระจายเสียง รวมทั้งประสานข่ายการสื่อสารกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

กองงบประมาณ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การตรวจสอบ ประเมินผล และควบคุมโครงการในด้านงบประมาณ

กองการช่าง มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ประมาณการ และกำกับดูแล เกี่ยวกับงานการช่างที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานพัฒนาพิเศษ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริม และพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมวิทยา การช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนให้การ สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นส่วนรวม

สำนักงานพัฒนาภาค ๑, ๒, ๓, ๔ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และ ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม และพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือ ประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด

สำนักงานทหารพัฒนา มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น เกี่ยวกับนโยบายการใช้กำลัง ทหาร เพื่อการพัฒนาประเทศ วางแผนจัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของทหาร อำนวยการและการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพแก่ทหารและราษฎร ตลอดจน กิจกรรมของหน่วยทหารในการพัฒนาประเทศ

สำนักงานสนับสนุน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนและบริการให้แก่ส่วน ราชการต่างๆ ของกองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ

ในปี ๒๕๔๐ กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีการแก้้อตราตามคำสั่ง กองบัญชาการ ทหารสูงสุด (เฉพาะ) ฉบับที่ ๑๖๒/๔๐ ลง ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐ ให้มีการเปลี่ยนนามหน่วยจากเดิม คือ “กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ” หรือ กรป.กลาง เป็น “หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา” หรือ นทพ. โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือ ผบ.นทพ. เป็นผู้ บังคับการรับผิดชอบ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นท่านแรก คือ พลเอก สุนทร ฉายเหมือนวงศ์ ซึ่งใน ขณะนั้นดำรงตำแหน่ง ผอ.กรป.กลาง อยู่จึงถือว่าท่านเป็น ผอ.กรป.กลาง ท่านสุดท้าย และ ผบ. นทพ. ท่านแรกในคราวเดียวกัน การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของพี่น้องประชาชนในท้องถิ่น ทุรกันดารดีขึ้นนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทุกๆ ด้าน พร้อมกันไป ทั้งทางวัตถุและจิตใจอันเป็นการ ช่วยเหลือประชาชนตามหลักการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะช่วยเหลือ เพื่อให้ประชาชนช่วย ตนเองได้ต่อไป หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนใน ท้องถิ่นตาม ๘ แผนงานหลัก ได้แก่

๑. แผนงานสร้างเส้นทางคมนาคม ถนนหนทางนับเป็นปัจจัยสำคัญในการนำความ เจริญเข้าไปสู่ท้องถิ่น พร้อม ๆ กับการนำผลผลิต ของผู้คนออกมาสู่ตลาด อีกทั้งยังเป็นปัจจัยในการ ดำรงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย ชีคความสามารถในการสร้างเส้นทางคมนาคม ของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ได้ทวีความก้าวหน้าทันสมัยขึ้นมา เป็นลำดับ จากถนนลูกรังบด อัดแน่น (ชั้นทาง F ๖) ในอดีต จนมาเป็นถนนลาดยาง (ชั้นทาง F ๔) ในปัจจุบัน นับหมื่นกิโลเมตร ที่ตัดผ่านป่าที่บ ยอดคอยสูงชัน หรือแม้หุบเหวลึกกล้า ล้วนเป็นผลงานที่ หน่วยบัญชาการทหาร

พัฒนา เกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้เห็นรถของพี่น้องประชาชนชนพีชผักผลไม้วิ่งไปบนถนน และสะพานที่เราตั้งใจสร้างขึ้น และมอบให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการในท้องถิ่น

๒. แผนงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นถึงความต้องการ ปัจจัยในการดำรงชีพของพี่น้องประชาชนในชนบทว่า นอกจากปัจจัย ๔ แล้ว อีกประการหนึ่งก็คือ การมีอาชีพเลี้ยงตัวและครอบครัวนั้น อาชีพของประชากรส่วนใหญ่ ของไทยก็คือ อาชีพทางการเกษตร ที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ดังนั้น อีกแผนงานหนึ่งของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ก็คือ การเกื้อกูลแก่การประกอบอาชีพทางการเกษตร ให้ได้ผลมากขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะหมายถึงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพี่น้องเกษตรกรตามไปด้วย อาทิ การผลิตน้ำเชื้อแช่แข็ง เพื่อผสมเทียมให้แก่แม่โคพันธุ์พื้นเมืองของเกษตรกร เพื่อให้ได้ลูกโคพันธุ์ผสมที่เลี้ยงง่าย โตเร็ว มีความทนทานต่อสภาพภูมิอากาศ, การผลิตพันธุ์ปลาน้ำจืดสนับสนุนเกษตรกร โรงเรียนและกลุ่มอาชีพต่างๆ เพื่อนำไปเลี้ยงขยายพันธุ์ และปล่อยลงแหล่งน้ำสาธารณะ, การจัดตั้ง โครงการประมง หมู่บ้าน ประมง โรงเรียน รวมทั้งการผลิตเมล็ดพันธุ์หญ้าเพื่อเป็นอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์กล้าไม้ ยืนต้น และการถ่ายทอดความรู้ ทางวิชาการเกษตรสู่พี่น้องเกษตรกร เพื่อความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ที่พอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากนั้น ยังได้เริ่มดำเนินงาน โครงการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ปฏิบัติการของ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ มาตั้งแต่วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๑๖ เป็นต้นมา โดยร่วมมือกับ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบัน มีสหกรณ์การเกษตร ในความดูแลรับผิดชอบของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน ๓๕ แห่ง กระจายอยู่ ทั่วทุกภูมิภาค

๓. แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำ ด้วยลักษณะการประกอบอาชีพของคนไทยที่อาศัยธรรมชาติเป็นสำคัญ เป็นเหตุให้ น้ำ ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะขาดเสียมิได้ ทั้งเพื่อการประกอบอาชีพ และเพื่อการอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ซึ่งแม้ในปัจจุบัน ก็ยังคงมีอีกหลายพื้นที่บนผืนแผ่นดินไทย ที่เรียกได้ว่า ขาดน้ำ แผนงานนี้จึงถูกกำหนด ขึ้นมารองรับปัญหาดังกล่าว ด้วยการแก้ไขภาวะขาดน้ำดังกล่าว ทั้ง โดยการขุดสระเก็บน้ำ ขุดคลองส่งน้ำ หรือสร้างฝายกั้นน้ำ สุดแต่ความเหมาะสมของพื้นที่ เพื่อเป็นแหล่งน้ำกินน้ำใช้ของชุมชน เอื้อต่อการประกอบอาชีพ และยังเป็นที่รองรับพันธุ์ปลาต่างๆ ที่หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ นำไปปล่อยไว้เพื่อขยายพันธุ์เป็นอาหารสำหรับชุมชนต่อไปด้วย

๔. แผนงานพัฒนาชุมชนและสาธารณูปการ แผนงานนี้เป็นไปเพื่อความจำเป็นระยะเบียดบีบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นของชุมชน ที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา คำนึงถึงเป็นประการสำคัญ ได้แก่ การสร้างถนนภายในหมู่บ้าน การขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล การสร้างระบบ

ประปาหมู่บ้าน ระบบประปาภูเขา การสร้างถังเก็บน้ำฝน สร้างศาลาประชาคม ศาลาที่พักริมทาง และ สนามเด็กเล่น ซึ่งล้วนเป็นไปเพื่อการใช้ชีวิตอย่างร่มเย็น เป็นสุขของราษฎร

๕. แผนงานการสาธารณสุข เป็นอีกแผนงานหนึ่งที่มุ่งกระทำเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขของราษฎร ซึ่งได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เริ่มตั้งแต่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่ถูกหลักสุขอนามัย การป้องกันโรค การวางแผนครอบครัว การสร้างสถานีอนามัย ให้แก่หมู่บ้านและประสานขอรับการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ ประจำสถานีอนามัย นอกจากนั้น ทุกหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ยังได้ให้บริการตรวจรักษาโรคแก่ประชาชน ณ ที่ตั้งหน่วยโดยไม่คิดมูลค่า และจัดชุดแพทย์เคลื่อนที่ออกไปให้บริการถึงหมู่บ้าน เพื่อบรรเทาปัญหา การขาดแคลนแพทย์ในชนบท รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านสุขภาพอนามัยอีกด้วย

๖. แผนงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นแผนงานเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชน อันเป็นทรัพยากรล้ำค่าของชาติ โดยการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน เช่น สร้างอาคารเรียน จัดหาอุปกรณ์การเรียน การกีฬา ทุนการศึกษา และส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน เช่น การจัดตั้งศูนย์เยาวชน การฝึกอาชีพให้แก่เยาวชน รวมทั้งการขยายโอกาสทางการศึกษาและฝึกอาชีพแก่ทหารกองประจำการ เพื่อใช้ประกอบอาชีพ และก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต โดยไม่ละเลยที่จะเน้นให้เยาวชนและประชาชนรำลึกถึงวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ตลอดจนงานศาสนาอันเป็นเครื่องนำทางไปสู่ความดีงามไปพร้อมๆ กันด้วย

๗. แผนงานการประชาสัมพันธ์และจิตวิทยา ในโลกแห่งความเสมอภาคในการรับรู้ข่าวสารนี้ การประชาสัมพันธ์นับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นจริง ไม่บิดเบือน แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนอง ความต้องการบริโภคข่าวสารของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งเพื่อเป็นการขจัดข่าวลือ และการ โฆษณาชวนเชื่อต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังอุดมการณ์รักและเทิดทูนในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ แก่ประชาชน ด้วยสื่อทุกชนิดที่หน่วยมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น หอกระจายข่าว สถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วย ตลอดจนการใช้สื่อบุคคล ด้วยการจัดชุดพัฒนาการเคลื่อนที่ออกไปเยี่ยมเยียน เพื่อช่วยเหลือประชาชน และรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในแต่ละชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

๘. แผนงานสังคมสงเคราะห์และอื่นๆ ความเดือดร้อนสำหรับผู้ยากไร้นั้น เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และจะหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้น ในยามที่ต้อง ประสบภัยพิบัติ ดังนั้น แผนงานนี้จึงเป็นไปเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อน ได้รับความสูญเสีย ในยามที่เกิดภัยดังกล่าวขึ้น ไม่ว่าจะเป็น อุทกภัย วาดภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง ภัยหนาว ภัยจากการสู้รบบริเวณชายแดน หรือภัยอันเกิดจากอุบัติเหตุที่ส่งผลถึงผู้คนจำนวนมาก ซึ่งการช่วยเหลือ ตามแผนงานนี้ จะกระทำในนาม ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (สบภ.นทพ.) ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติหลัก ในงาน

บรรเทาสาธารณภัย ของกองบัญชาการทหารสูงสุด และแม้กระทั่งในยามปกติ พี่น้องประชาชนที่ ยากจน หรือเด็กนักเรียนที่ขาดแคลน ก็ถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะต้องดูแล ให้ ความช่วยเหลือ เพื่อให้พ้นจากความทุกข์นั้นเช่นกัน

วิสัยทัศน์

“หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักชั้นเยี่ยมของกองทัพไทย ในด้าน การพัฒนา เพื่อความมั่นคงและการเตรียมความพร้อมของ ทหารยากรบุคคล ชุมชน พื้นที่ เพื่อ ป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบและประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกองทัพไทย”

เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพ ของคน ชุมชนและพื้นที่ เพื่อความมั่นคง ได้แก่

๑. ความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับ ประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหา สำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชน ในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

๒. ความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้ เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผน ป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสบียงในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์

การที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ในการดำเนินงานในห้วงปี พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๘ ดังนี้

๑. สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบัน พระมหากษัตริย์

๒. พัฒนาคคน ชุมชน พื้นที่ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความสมดุลแบบ องค์กรรวมและเกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ

การปฏิบัติงานที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยบัญชาการทหาร พัฒนา กำหนดให้มีการปฏิบัติภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue) ๕ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะเกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสมพระเกียรติ และจะสนับสนุนการดำเนินการ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริ มาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์ คงเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทย และคงเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่งในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมาย

พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในมิติต่างๆ ของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาในมิติต่างๆ ของความมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้ การพัฒนาจะส่งผลให้ คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิตและพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญภัยคุกคามต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศให้สอดคล้องต่อแผนป้องกันประเทศ พร้อมทั้งจะสนับสนุนการช่วยรบให้กับกำลังรบหลักในพื้นที่การรบได้ ทั้งทางด้านพื้นฐานทางกายภาพที่ตอบสนองต่อการป้องกันประเทศ ด้วยการบูรณาการผสมผสานขีดความสามารถและศักยภาพในพื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแสวงประโยชน์ร่วมกับงานการพัฒนาที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้ส่งเสริมให้กับคน ชุมชน และพื้นที่ในพื้นที่เป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ

พัฒนากำลังพลและยุทโธปกรณ์ ให้มีความพร้อมและนำศักยภาพของหน่วยที่มีอยู่ เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุนส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหายาเสพติด การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อการบริหารจัดการน้ำในการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และอุทกภัย การช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัย เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กร

พัฒนาองค์กรในด้านกำลังพล ยุทธศาสตร์ หลักนิยมและการบริหารจัดการ ให้มีความ
ทันสมัยและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ๔

บทที่ ๔

การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ ในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กองทัพไทยมีหน้าที่รักษาความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร พิทักษ์รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ พิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและพัฒนาประเทศ บทบาทการพัฒนาประเทศของทหาร เป็นการพัฒนาตามสถานการณ์ปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงของประเทศในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างปัญหาและภัยความมั่นคงรูปแบบเก่ากับปัญหาและภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อน และมีความหลากหลายเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

การดำเนินงานแก้ไขปัญหาและภัยความมั่นคงรูปแบบเก่าเป็นเรื่องของการทหาร โดยมีการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนเป็นหลัก สำหรับสถานการณ์ในพื้นที่จังหวัดชายแดน ปัจจุบันพบว่าปัญหาที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในพื้นที่ชายแดนระยะต่อไปประกอบด้วย ปัญหาการลักลอบหลบหนีเข้าเมือง ปัญหายาเสพติด ปัญหาแรงงาน ต่างค์้าผิดกฎหมายปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาโรคระบาดตามแนวชายแดน และปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น (สุพจน์ สุวรรณเดมิย์, ๒๕๕๓: ๓๕-๓๖)

กองทัพไทยได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมอบหมายให้หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (นทพ.) ดำเนินงานพัฒนาประเทศโดยกำหนดคน โยบายการปฏิบัติงานของหน่วยให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ความมั่นคงชายแดน (พ.ศ.๒๕๕๐-๒๕๕๔) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ที่ได้บัญญัติ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักปฏิบัติในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยให้ดำเนินไปในทางสายกลางอยู่บนพื้นฐานความสมดุลพอดีและความพอประมาณอย่างมีเหตุผล

การพัฒนาชนบทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว จึงประสบอุปสรรคและข้อขัดข้อง มีมากมายหลายด้าน แต่ละด้านมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคแต่ละท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วปัญหาสำคัญที่ชนบทส่วนใหญ่มีเหมือนกัน คือ ปัญหาความยากจนและความล่าช้าทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปถึงความเสื่อมโทรมในคุณภาพชีวิตดวงจรของปัญหาดังกล่าว

หมุนเวียนต่อเนื่องมาเป็นเวลานานและเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ชาวชนบทไม่สามารถพัฒนา เพื่อพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง อีกปัญหาหลักของชาวชนบท การขาดความรู้เกี่ยวกับการทำการเกษตรอย่างมีหลักวิชา และการปรับปรุงรักษาคุณภาพ ปัจจัยการผลิตที่สำคัญ เช่น ที่ดิน ในขณะที่ธรรมชาติแวดล้อมที่มีผลต่อการผลิตทางการเกษตรไม่ว่าจะเป็นแหล่งน้ำ ป่าไม้ ฯลฯ ต่างก็มีสภาพเสื่อมโทรมลงตลอดเวลา เป็นผลให้การพัฒนาชนบทที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก

การพัฒนาชนบทตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มีเป้าหมายคือความสงบสุขมั่นคงของชาติเป็นสำคัญ แต่มีลักษณะการดำเนินงานและกลวิธีที่อาจแตกต่างกันบ้าง ซึ่งอาจแยกแยะแนวพระราชดำริของพระองค์ได้เป็น ๓ ลักษณะกว้างๆ ได้แก่

๑. โครงการที่มีลักษณะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (ระยะสั้น)
๒. โครงการที่มีลักษณะการแก้ไขปัญหาหลักของชาติ (ระยะยาว) และ
๓. โครงการที่มีลักษณะเป็นการศึกษาค้นคว้าทดลอง และวิจัย เพื่อการพัฒนา

นอกจากนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงมีแนวพระราชดำริเกี่ยวกับโครงการพัฒนาแบบผสมผสานหรือสมบูรณ์แบบหรือโครงการพัฒนาแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญต่อสู้กับปัญหาชนบท โดยเฉพาะความยากจนทั้งนี้เพราะทรงทราบว่าปัญหาความยากจนในชนบทนั้นมิใช่แก้เหตุปัจจัยใดเพียงเหตุปัจจัยเดียวแล้ว ความยากจนหรือปัญหาต่างๆ จะหมดไปแต่ต้องแก้เหตุปัจจัยหลายๆ ด้าน ซึ่งต้องการความเชี่ยวชาญในหลายสาขาวิชาาร่วมกันสำหรับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย (๒๕๕๑ : ๔๐ - ๔๑) มีการดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินการตามแนวพระราชดำริ แบ่งเป็น ๓ กลุ่มงานหลัก ได้แก่

๑. โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่อยู่ในความรับผิดชอบ ๔ โครงการ ได้แก่
 - ๑.๑ โครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงคงยอ
 - ๑.๒ โครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านทางหลวง
 - ๑.๓ โครงการฟาร์มตัวอย่างปียมมั่ง
 - ๑.๔ โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช อันเนื่องมาจากพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

พระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

๒. โครงการพระราชดำริที่สนับสนุนส่วนราชการอื่น โครงการที่สำคัญ ได้แก่

๒.๑ การสนับสนุนโครงการฟาร์มตัวอย่างหนองปลาเคือง

๒.๒ การสนับสนุนคณะกรรมการโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

๒.๓ น้อมนำพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในเรื่องการพัฒนาพื้นที่ต้นน้ำ และการนำแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๒.๔ สนับสนุนการปฏิบัติงานพระราชดำริ ให้กับ โครงการพระราชดำริในจังหวัดชายแดนภาคใต้

๓. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป็นการขยายโอกาสในการเรียนรู้และสร้างความศรัทธาในพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงค้นพบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

นอกจากนี้ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ยังมีภารกิจในการพัฒนาชนบทในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารทั่วประเทศ ดังที่ได้นำเสนอรายละเอียดไว้แล้วในบทที่ ๓

จากการสัมภาษณ์บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พบว่า บทบาทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในการพัฒนาชนบท สามารถแยกประเด็นสำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. การพัฒนาชนบทของทหารเป็นการจัดเตรียมพื้นที่การรบตั้งแต่สภาวะปกติ

๒. การพัฒนาชนบทของทหารเป็นการพัฒนาเพื่อมุ่งผลของความมั่นคงการสร้างแนวร่วมการพัฒนาและป้องกันประเทศ

๓. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบการส่งเสริมกิจกรรมของราษฎรในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชน และเสริมบทบาทในการระวังป้องกัน การเฝ้าตรวจและ การรายงานข่าวสาร การช่วยเหลือประชาชนในรูปแบบการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มราษฎร ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพ ให้มีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจสังคมจิตวิทยา ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม

๔. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อใช้ในพื้นที่ไร่-นา พื้นที่เกษตรกรรม การขุดลอกแหล่งน้ำธรรมชาติ การก่อสร้างและพัฒนาแหล่งน้ำ การจัดระบบส่งน้ำ การพัฒนาชุมชนและสาธารณูปการ การก่อสร้างและปรับปรุงเส้นทางคมนาคม การพัฒนาช่วยเหลือประชาชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

๕. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบเสริมระบบการเฝ้าตรวจและการป้องกันชายแดน เช่น หอกระจายข่าวป้อมยามประจำหมู่บ้าน จุดตรวจการณ์

๖. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบเสริมสร้างความสัมพันธ์กับ “คนและชุมชน” ชายแดนของประเทศเพื่อนบ้านในมิติทางสังคม

๗. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบการสนับสนุนโครงการ / กิจกรรมการพัฒนา เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ แหล่งน้ำการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูง ฯลฯ เพื่อจัดระบบประชากรและการควบคุมพื้นที่สำคัญที่ต้องเฝ้าระวัง

๘. ปัจจุบันทหารมีบทบาทในการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ในรูปแบบการสนับสนุนการประกอบอาชีพตาม โครงการเกษตรผสมผสาน หรือการประกอบอาชีพอื่น ๆ ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องประจำในพื้นที่ทำกินของราษฎร

สาเหตุของปัญหาในการพัฒนาชนบท

จากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัญหาสำคัญในการพัฒนาชนบทของไทยนั้น ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

๑. การบริหารภาครัฐอ่อนแอ โครงสร้างทางเศรษฐกิจไม่สามารถรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนประเทศไทยยังคงมีความเสี่ยงด้านความมั่นคง

๒. โครงสร้างประชากร ที่มีวัยสูงอายุเพิ่มขึ้น ค่านิยมที่ดิ่งงามเสื่อมถอยและประเพณีดั้งเดิมถูกบิดเบือน

๓. ฐานทรัพยากร ธรรมชาติและสภาพแวดล้อมของประเทศมีแนวโน้มเสื่อมโทรมรุนแรง

๔. การพัฒนาซ้ำซ้อนกับบทบาทของหน่วยงานอื่น ขาดตัวกลางในการประสานที่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องของการพัฒนา เนื่องจากหน่วยได้รับมอบเป็นปีต่อปี แม้จะมีการติดตามผล แต่ขาดการต่อเนื่อง

๕. ไม่มีความรู้โดยตรงในแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในการพัฒนา

โครงสร้างองค์การและแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การในการพัฒนาของหน่วย
บัญชาการทหารพัฒนา

๑. การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ปัจจุบันมีหน่วยขึ้นตรง บก.นทพ. ประกอบด้วย (หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ๒๕๕๖)

๑.๑ กองกำลังพล

๑.๒ กองการข่าว

๑.๓ กองยุทธการ

๑.๔ กองส่งกำลังบำรุง

๑.๕ กองกิจการพลเรือน

๑.๖ กองการสื่อสาร

๑.๗ กองงบประมาณ

๑.๘ กองการช่าง

๑.๙ กองการเงิน

๑.๑๐ กองธุรการ

๑.๑๑ สำนักงานตรวจสอบภายใน

๑.๑๒ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๕๑๕

ส่วนหน่วยขึ้นตรงต่อ นทพ.ประกอบด้วย

๑.๑๓ สำนักงานพัฒนาภาค ๑ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนดประกอบด้วย นพค.๑๑-๑๖ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๕๑๔ และ หน่วยช่างพัฒนา

๑.๑๔ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนดประกอบด้วย นพค.๒๑-๒๖ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๕๐๕ และ หน่วยช่างพัฒนา

๑.๑๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๓ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนดประกอบด้วย นพค.๓๑-๓๖ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๕๑๔ และ หน่วยช่างพัฒนา

๑.๑๖ สำนักงานพัฒนาภาค ๔ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ประกอบด้วย นพค.๔๑-๔๖ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๕๑๒ และหน่วยช่างพัฒนา

๑.๑๗ สำนักงานพัฒนาภาค ๕ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ประกอบด้วย นพค.๕๑ (อำนาจเจริญ) นพค.๕๒ (บุรีรัมย์) นพค.๕๓ (ศรีสะเกษ) นพค.๕๔ (สุรินทร์) นพค.๕๕ (ชัยภูมิ) นพค.๕๖ (อุบลราชธานี)

๑.๑๘ สำนักงานสนับสนุนมีภารกิจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การสนับสนุนและ บริการ รวมถึงงานด้านการส่งกำลังบำรุงทั้งปวง ให้แก่ หน่วยต่างๆ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๑.๑๕ สำนักงานทหารพัฒนามีหน้าที่ พิจารณาเสนอความเห็น เกี่ยวกับนโยบาย การใช้กำลังทหารเพื่อนการพัฒนาประเทศ วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล ดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาอาชีพด้านการเกษตรและสหกรณ์ และด้านช่างฝีมือ รวมทั้งการพัฒนา บุคลากรให้กับกำลังพลของทหาร และบุคคลอื่นๆ เพื่อผลด้านความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑.๒๐ หน่วยพัฒนาการพิเศษมีหน้าที่ปฏิบัติงานก่อสร้าง งานตาม โครงการพระราชดำริ โครงการตามนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนโครงการตามการร้องขอ ของส่วนราชการ อื่นและงานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ รวมทั้งการช่วยเหลือ ประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจนปฏิบัติการกิจอื่นๆ ตามที่ได้รับ มอบหมายมีผู้บังคับ หน่วยพัฒนาการพิเศษ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

จากโครงสร้างดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรที่ปฏิบัติงานหลัก คือ สำนักงานพัฒนา ภาคต่างๆ สำนักงานทหารพัฒนา และหน่วยพัฒนาการพิเศษ รวมทั้งสถานีวิจัยกระจายเสียงต่างๆ ซึ่งเป็นงานหลักขององค์กร ส่วนงานสนับสนุน ได้แก่ หน่วยงานตามข้อ ๑.๑-๑.๑๑ ซึ่งเมื่อพิจารณา ตามหลักการจัดองค์การสมรรถนะสูง หรือ HPO ซึ่งเน้นถึงความสามารถในการปรับตัว การ วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตตามแนวความคิดของ David P. Hanna (๑๙๘๘) แล้ว จะเห็น ได้ชัดเจนว่าหน่วยบัญชาการทหารพัฒนายังขาดองค์หลักในการ วิจัยและพัฒนา ซึ่งมีความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การแปลงนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อให้เกิด ความอ่อนตัวในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดดังนั้นจึง ควรทำการปรับปรุง โครงสร้างขององค์กร ดังนี้

การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของรัฐบาล ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (กพร.)

ด้านความเป็นเลิศในการบริการประชาชน โดยการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อการสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ

๒. นอกจากหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาซึ่งควรจะต้องจัดตั้งเพิ่มเติมขึ้นมาแล้ว งาน วิเทศสัมพันธ์ซึ่งทวีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในระยะเวลาปัจจุบันจนถึงอนาคต การติดต่อและ

เชื่อมโยงการดำเนินงานกับประเทศเพื่อนบ้าน องค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งองค์การเอกชนใน รูปแบบต่างๆ จะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งจากข้อตกลงประชาคมอาเซียน (AC) APEC BIMSTEC IMT-GT และอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบทและการพัฒนาท้องถิ่นตามภารกิจ ของ นทพ.ทั้งสิ้น และปัจจุบัน นทพ.ยังมีได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประสานและ แลกเปลี่ยนหรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากองค์การต่างๆ เหล่านั้นเลย

๓. ยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำหนดไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ คือ ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของ คน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อ การผลิตกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กร จะเห็นได้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ได้ให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการเผชิญภัย คุกคามตามแนวชายแดน ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ภัยคุกคามต่อความมั่นคงแห่งชาติ เกิดขึ้น ได้ ในทุกพื้นที่มิได้จำกัดเฉพาะในแนวชายแดนเท่านั้น ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นแนว ชายแดน จึงทำให้การให้ความสำคัญต่อภัยคุกคามในพื้นที่อื่นๆ ไม่ได้รับการพิจารณาเท่าที่ควร เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างแคบ

๔. ระบบการบริหารจัดการ

การดำเนินงานของ นทพ.อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดด้านการปฏิบัติการจิตวิทยาของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีการแบ่งส่วนราชการตาม อฉก.ที่ได้กำหนดไว้ในอดีต ซึ่งมี สภาพแวดล้อมแตกต่างจากในปัจจุบัน ดังนั้น การเชื่อมโยงกับองค์การอื่นๆ จึงมีอยู่อย่างจำกัด นอกจากจะเป็นการประสานงานในพื้นที่ปฏิบัติการ แต่การบูรณาการขีดความสามารถขององค์การ อื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินภารกิจของ นทพ.ยังมีอยู่ในวงจำกัด เช่น การทำการวิจัย ร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ด้านการพัฒนาชนบทกับองค์การระหว่างประเทศ หรือการนำศักยภาพขององค์การภาคเอกชนมาใช้ ในการพัฒนาชนบท ฯลฯ ยังมีได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาทำการ ปรับปรุงต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ นทพ.จะต้องให้ความสำคัญ อย่างมาก เพราะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๑-๔

ด้านการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการค้า
ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. การสร้างดัชนีชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยอย่างเป็นรูปธรรม
ภายใต้แนวความคิดในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอให้มีการจัดตั้งหน่วย
วิจัยและพัฒนาขึ้นให้มีภารกิจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำดัชนีวัดประสิทธิภาพของ
องค์การ และการศึกษาแนวทางการดำเนินการในห้วงระยะเวลาต่างๆ ให้สอดคล้องกับความ
เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและต่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

๒. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อการสร้างฐานข้อมูลการ
พัฒนาท้องถิ่น และเพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในองค์การ ตามหลักการในการบริหาร
ภาครัฐแนวใหม่ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการสร้างสังคมฐานความรู้

๓. นทพ.จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มามี
ส่วนร่วมในการพัฒนา และปรับบทบาทให้เป็นทั้งผู้ปฏิบัติและผู้กำกับงานพัฒนาควบคู่กันไป ซึ่ง
ในปัจจุบัน นทพ.ยังทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติแต่เพียงประการเดียว

ด้านการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จากเสาหลัก APSC (Asean Political and Security Commission) จะก่อให้เกิดการขยายตัว
ของความร่วมมือทางทหารและการเมืองระหว่างสมาชิกในสมาคมประชาชาติอาเซียน รวมทั้ง
Asean+6 มากยิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น นทพ.จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมการเข้าสู่ประชาคม
อาเซียน โดยการจัดตั้งหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์หรือมอบภารกิจให้ นขต.หนึ่งใน นทพ.ให้รับผิดชอบ
ในงานด้านนี้ พร้อมทั้งเตรียมการพัฒนาภาษาอาเซียนและการฝึกฝนทักษะทางด้านภาษาของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียนให้กำลังพลมีขีดความสามารถในระดับที่ใช้การได้ทั้งการอ่าน การเขียน
และการพูด

การพิจารณากรอบการพัฒนาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาภายใต้กรอบการพัฒนาองค์การ
Mackensy's 7s

๑. การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการ
เปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญต่อ

๑.๑ การวิจัยและพัฒนา

๑.๒ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การทำฐานข้อมูลการพัฒนา และการจัดการความรู้ทั้งภายในหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและกลุ่มชนเป้าหมายในพื้นที่พัฒนาที่รับผิดชอบ

๑.๓ การกำหนดนโยบายในการพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการใช้ภาษาอาเซียนและการประสานงานกับมิตรประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน

๑.๔ การนำศักยภาพของภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคองค์กรสาธารณกุศลมาเป็นแนวร่วมในงานพัฒนา

๒. การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน โดยการจัดตั้งหรือมอบภารกิจในด้านวิเทศสัมพันธ์และการวิจัยและพัฒนาให้กับหน่วยขึ้นตรงของ นทพ.เป็นผู้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากโครงสร้างเดิมซึ่งมิได้มีอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อจก.) ในลักษณะงานเหล่านี้ไว้

๓. การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะต้องนำศักยภาพภาคของภาคส่วนต่างๆ มาใช้ในงานพัฒนาแล้ว ในด้านการวิจัยและการบริหารงานพัฒนายังจำเป็นต้องบูรณาการขีดความสามารถของสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในงานพัฒนาให้มากขึ้น เพื่อให้มีความทันสมัยและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องแท้จริง

๔. การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของ นทพ.ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ ตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน โดยการขยายการปฏิบัติในการส่งเสริมแนวความคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทฤษฎีใหม่ และการจัดทำบัญชีครัวเรือนให้เป็นที่รับรู้และนำไปปฏิบัติในหมู่ประชาชนในพื้นที่พัฒนาอย่างแพร่หลาย โดยมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมด้วยดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้น

๕. การพัฒนาความรู้และทักษะที่สำคัญสำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาของ นทพ. ซึ่งประกอบด้วย

๕.๑ ทักษะด้านภาษาอาเซียน

๕.๒ องค์ความรู้ในด้านการพัฒนาและการบริหารงานพัฒนา

๕.๓ ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคองค์กรสาธารณกุศล

๕.๔ ทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. การพัฒนากำลังพล โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

๖.๑ กำหนด ชกท.เฉพาะสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติงานใน นทพ.ในด้านการบริหารงานพัฒนา

๖.๒ พิจารณาประสบการณ์พื้นฐานของกำลังพลที่จะปรับย้ายมารับราชการใน นทพ.ซึ่งควรจะต้องมีภูมิหลังในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาหรือการทำงานกับมวลชนเป็นสำคัญ

๗. การสร้างค่านิยมร่วมกัน ซึ่งในปัจจุบัน นทพ.ได้มีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน แต่จะต้องยืดหยุ่นและถ่ายทอดความรู้ถึงทิศทางในการดำเนินงานของ นทพ.ให้แก่กำลังพลทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างค่านิยมร่วมกันและเน้นย้ำให้เกิดความเข้าใจในลักษณะการทำงานและวิธีการปฏิบัติแก่กำลังพลอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อนำกรอบแนวทางการพัฒนาองค์การ นทพ.มาสรุปประเด็นสำคัญโดยย่อ จะสามารถเห็นได้ว่าควรจะต้องดำเนินการปรับปรุงในประเด็นหลักที่สำคัญ ๔ ประเด็น ประกอบด้วย

๑. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อการสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ

๒. การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยนหรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท

๓. ปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการฝึกกำลังพลทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น

๔. ระบบการบริหารจัดการ

การบูรณาการขีดความสามารถขององค์กรอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการกิจของ นทพ.มีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เช่น การทำการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาชนบทกับองค์กรระหว่างประเทศ หรือการนำศักยภาพขององค์กรภาคเอกชนมาใช้ในการพัฒนาชนบท ฯลฯ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาทำการปรับปรุงต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ นทพ.จะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะส่งผลโดยตรงต่อ
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๑-๔

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากแนวนโยบายของนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีความเห็นว่า ในปัจจุบันสถานการณ์ด้านการก่อความไม่สงบและการเคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านรัฐบาลยังคงมีอยู่โดยทั่วไป ประกอบกับแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการระบบราชการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจสนองตอบต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การวิจัยเรื่องนี้จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน และได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาไว้ ๓ ประการเช่นกัน คือ จะทำการศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและทำการแสวงหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน ได้ออกแบบการวิจัยเป็นเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ Grounded Theory ซึ่งการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลตรงระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ในลักษณะ One to One Interaction แบบ Structured Formal Interview โดยการเจาะจงประเด็นคำถาม ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปของแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ที่ได้กำหนดประเด็นหลักและประเด็นรองที่ต้องการข้อมูล ด้วยการ ใช้ Projective Methods ทั้งในรูปของ Word Association และ Story Telling อันจะทำให้การสัมภาษณ์สามารถใช้เวลาได้อย่างมีคุณค่าและตรงต่อเป้าหมายของการวิจัยอย่างแท้จริง

ผลการวิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปเพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโตและบรรลุ

๓. ปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการผิวกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น

๔. ระบบการบริหารจัดการ

การบูรณาการขีดความสามารถขององค์กรอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ นทพ.มีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เช่น การทำการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาชนบทกับองค์กรระหว่างประเทศ หรือการนำศักยภาพขององค์กรภาคเอกชนมาใช้ในการพัฒนาชนบท ฯลฯ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาทำการปรับปรุงต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ นทพ.จะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ๑-๔

บรรณานุกรม

- ร.อ.เกตุกานต์ อำไพ. บทบาทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการทหารสูงสุด ในการพัฒนาประเทศ. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๕
- ชูชีพ พุทธประเสริฐ. องค์การและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ:อัสสัมชัญ. ๒๕๔๒.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.opdc.go.th/>. ๒๕๕๗.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ศึกษาศึกษา. ๒๕๔๕.
- สุนันทา เลานันท์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์แพรวพิทยา. ๒๕๔๑.
- ปริญญา นูรณงกูร. การบริหารภารกิจในการพัฒนาประเทศของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา: ศึกษากรณีหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 26 พื้นที่จังหวัดสกลนคร. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก [www.thailis](http://www.thailis.com).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. การปฏิรูประบบราชการ. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://teacher.aru.ac.th/witchugon/images/stories/thaiadmin/11chap8text.pdf>
- รุ่งรัตน์ วงษ์จ. ความพึงพอใจของหน่วยงานภายนอกที่มีต่อการติดต่อประสานงาน (สำนักงาน กปร.). วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารภาครัฐและเอกชน), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๔๘.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2011). McKinsey 7s Framework. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2557, จาก <http://www.thaiail.com/blogacla/admin/606/>.
- เศกสิน ศรีพัฒนานุกุลกิจ. องค์การและการจัดการ. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก http://202.28.25.19/mpa12cmu/tmp/Data2553Term01/%E0%B8%AD.%E0%B9%80%E0%B8%AA/lecture/lecture_1...doc. ๒๕๕๓
- Andre A. De Waal. CPM: Balance Your Organization? ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก www.Performance-management.nl/cpmpt05/andre_de_waal.ppt#628,6,Slide 6. 2005.
- Andrew Pettigrew. On Studying Organizational Cultures. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>. 1979.
- A.M.Pettigrew and R. Whipp. Managing Change for Behavior Success. Blackwell: McWell Press. 1991

Donn Di Nunns. Evolving APerformance Organization. . ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.em-i.com/>. 2011.

Edgar H. Schein. Organizational Culture. . ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://ciow.org/docsB/Schein> (1990)OrganizationalCulture.pdf. (1990).

Kast and Rosenzweig. Organization. New York:McGraw-Hill. 1969.

Stirling University Business Club. Using Fayol's five elements of management, analyse the extent to which the surveyed Manager appear to be filling truly managerial roles.

ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.su-bc.org/pdf/tutorials/bus924.pdf>. 2013.

Thai e News. เปิดใจ บิ๊กตุ๋น ทำไม ต้องให้กำลังใจผม และทำไม ไม่เลิกกัญช้ายการศึก. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://thaienews.tumblr.com/post/99356316721>. ๒๕๕๗.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พล.ต.ทำนุ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ ๗ กันยายน ๑๓
การศึกษา	วท.บ.
ประวัติการทำงาน	ผบ.หนพค.๑๕ (อุทัยธานี) รอง ผอ.สทพ.นทพ. รอง เสธ.นทพ.
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนา ภาค ๑ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบท
ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ผู้วิจัย พลตรีทำนุ โพธิ์งาม

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง รองเสนาธิการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจัดว่าอยู่ในจำพวกประเทศกำลังพัฒนา ทั้งนี้ เพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่ยากจนและประชาชนมีรายได้ต่ำ นอกจากนี้ ปรากฏการณ์ของประเทศยังประสบกับปัญหาความด้อยการศึกษา และ โรคภัยไข้เจ็บ ด้วยเหตุนี้ หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ประเทศไทยก็เริ่มหาทางที่จะพัฒนาประเทศเพื่อให้ความเจริญทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ โดยได้จัดเตรียมแผนพัฒนาเศรษฐกิจขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ รัฐบาลได้ตั้งสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้น ต่อมาก็ได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรก เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2504 ในการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ นี้ ได้บรรจุแนวความคิดและหลักการพัฒนาชนบทไว้ด้วย และยังคงใช้เป็นหลักในการพัฒนาชนบทตลอดมาจนถึงทุกวันนี้ โดยหลักการดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรก สรุปเนื้อหาของการพัฒนาได้ 2 ประการคือ

1. การพัฒนาด้านวัตถุ คือ การสร้างความเจริญให้แก่ชุมชนในชนบทในสิ่งที่เห็นชัดแจ้ง เช่น การส่งเสริมระบบการชลประทาน ระบบการขนส่งการคมนาคม

2. การพัฒนาด้านจิตใจ คือ สร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยการให้การศึกษามอบประชาชน ซึ่งเป็นส่วนประกอบอันสำคัญของชุมชนในรูปของการให้การศึกษาคือเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แก่บุคคลเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านี้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญการพัฒนาประเทศต่อไป

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย หรือ นทพ.บก.กองทัพไทย เดิมเรียกชื่อหน่วยว่า กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือ กรป.กลาง ได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2505 ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยมติของคณะรัฐมนตรีให้มีการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ เพื่อดูแลภัยคุกคามของคอมมิวนิสต์จีน ซึ่ง นทพ. หรือ กรป.กลาง ขณะนั้น มีหน้าที่ป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ด้วยการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาในท้องถิ่นทุรกันดาร ซึ่งในขณะนั้นประเทศของเรากำลังมีภัยคุกคามจากผู้ก่อการร้ายต่อสู้เพื่อเอาชนะประชาชน โดยการพัฒนาในท้องถิ่นทุรกันดารในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การช่วยในเรื่องการทำมาหากิน สร้างถนนหนทางให้ราษฎรมีการติดต่อสื่อสาร นำพืชไร่มาขายในเมือง มีการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาลเพื่อให้ราษฎรมีน้ำดื่ม น้ำใช้ มีการขุดบ่อเพื่อเก็บน้ำไว้ใช้ในฤดูร้อน นอกจากนั้น ยังมีการช่วยเหลือในเรื่องการรักษาพยาบาล โดย นทพ. ได้ส่งหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ออกไปช่วยดูแลราษฎรที่เจ็บป่วยในท้องถิ่นทุรกันดาร (ร.อ.เกตุกานต์ อำไพ. 2545)

ในส่วนของปฏิบัติการทางจิตวิทยานั้น นทพ. ได้จัดตั้งสถานีวิทยุกระจ่ายเสียงขึ้น โดยเริ่มจากภาคอีสานก่อน เพราะภาคนี้มีภัยคอมมิวนิสต์คุกคามมากกว่าภาคอื่น เนื่องจากเห็นว่าการต่อสู้กับคอมมิวนิสต์นอกจากจะต้องต่อสู้ด้วยกำลังและในทางด้านความคิดแล้ว ยังต้องต่อสู้ในด้านการโฆษณาชวนเชื่ออีกด้วย

นทพ. ได้จัดตั้งหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่หรือ นพค. ไปอยู่ตามจุดต่างๆ ทั่วประเทศที่มีความจำเป็นมีจำนวนทั้งสิ้น 30 นพค. โดยไปสร้างถนนหนทาง บ่อน้ำบาดาล และสร้างสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในถิ่นนั้นๆ ให้กับราษฎรในแต่ละท้องถิ่น สำหรับส่วนกลางหรือกองบัญชาการนั้นจะเป็นผู้สนับสนุนขีดความสามารถของหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่

พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารประเทศไว้ว่า ในปัจจุบัน สถานการณ์ด้านการก่อความไม่สงบและการเคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านรัฐบาลยังคงมีอยู่ โดยทั่วไป (Thai e News. 2557) ประกอบกับแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการระบบราชการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจสนองตอบต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ซึ่งจะ

ส่งผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกองทัพและสนับสนุนนโยบายการพัฒนาของรัฐบาลที่ยึดถือแนวพระราชดำรัส “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นทิศทางในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่
2. แนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
3. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ Grounded Theory ซึ่งการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลตรงระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ในลักษณะ One to One Interaction แบบ Structured Formal Interview โดยการเจาะจงประเด็นคำถาม

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโตและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระบบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องสามารถให้บรรดาสมาชิกขององค์กรปรับปรุงพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารที่จัดการบริหาร เพื่อนำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องกระทำการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายทั้ง 4 คือ คน เทคโนโลยี โครงสร้างและงานให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในปี 2540 กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีการแก้อัตราตามคำสั่ง กองบัญชาการทหารสูงสุด (เฉพาะ) ฉบับที่ 162/40 ลง 26 กุมภาพันธ์ 2540 ให้มีการเปลี่ยนนามหน่วยจากเดิม คือ “กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ” หรือ กรป.กลาง เป็น “หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา” หรือ นทพ. โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือ ผบ.นทพ. เป็นผู้บังคับการรับผิดชอบ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงานหลักชั้นเยี่ยมของกองทัพไทย ในด้านการพัฒนา เพื่อความมั่นคงและการเตรียมความพร้อมของ ทหารบก ทหารเรือ ทหารอากาศ ชุมชน พื้นที่ เพื่อป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ และประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกองทัพไทย” โดยมีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชนและพื้นที่เพื่อความมั่นคง ได้แก่

1. ความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์
2. ความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสบียงในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

ข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ควรจะต้องทำการปรับปรุงใน 4 ด้าน คือ

1. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อการสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ
2. การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยนหรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาชนบท

3. ปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการฝึกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามต่อความมั่นคงตามแนวชายแดน ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น

4. ระบบการบริหารจัดการ

การบูรณาการขีดความสามารถขององค์กรอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการกิจของ นทพ.มีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เช่น การทำการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาชนบทกับองค์กรระหว่างประเทศ หรือการนำศักยภาพขององค์กรภาคเอกชนมาใช้ในการพัฒนาชนบท ฯลฯ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาทำการปรับปรุงต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5 นทพ.จะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1-4