

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความพร้อมของการประปานครหลวงในการพัฒนาสู่องค์กรสมัยใหม่
ขอนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดย
แบ่งเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความสามารถ
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้สรุปและให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้มากมาย ดังนี้

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard อ้างใน สุนันทา เลहनันท์ 2541: 50)
นักปฏิบัติ OD ผู้มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรว่า หมายถึง ความ
พยายาม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การพิจารณาองค์การเป็นส่วนรวมทั้งหมดเป็นการบริหารงาน
ระดับสูงลงมา การเพิ่มประสิทธิผลและก่อให้เกิดสุขภาพที่ดี และโดยวิธีการสอดแทรกอย่าง
แนบเนียนตามวิชาความรู้ที่ได้รับทางพฤติกรรมศาสตร์

วอเรน เบสนิส (Warren Bennis อ้างใน คำรบ ถียะวณิช 2542: 9) กล่าวว่า การ
พัฒนาองค์กร คือ การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางด้านให้การศึกษาที่มีความซับซ้อน
เพื่อความมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะ
ทำให้องค์การปรับตัวได้ดีขึ้น

ดับบลิว ดับบลิว เบอร์ก และเฮช เอ ฮอร์นสเทน (W.W.Burke and

H.A.Hornstein อ้างใน สาวิตรี มุสิกไชย 2546: 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก ไม่ใช่การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกชน (Individual) การเปลี่ยนแปลงของปัจเจกชนที่เกิดขึ้น เป็นเพียงผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

มนูญ วงศ์นารี (2522: 52 อ้างในพรทิพย์ รักบุรี 2546: 16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นแบบแผน ซึ่งเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ โดยผลของความรู้ที่ได้มาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม ซึ่งนำเข้าสู่สอดแทรกอย่างมีแบบแผนในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบ เพื่อประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

อรุณ รักธรรม (2529 อ้างใน ศิริทิพา คำนคร 2547: 8) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การเพื่อมุ่งที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541: 336 อ้างใน ญัฐชนก อิศริทอง 2545: 9) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาการวางแผน ยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารลงมาสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมทั้งองค์การ

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวม ทั้งนี้ก็โดยการสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ต่อการที่จะทำให้้องค์การได้รับรู้ได้เข้าใจ ได้ทำการประเมิน และได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งทุกอย่างไปสู่แนวทางที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสม อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ที่เป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงในทางปฏิบัติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารส่วนใหญ่ จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (กลุข เพิ่มทันจิตต์ 2538: 10-11)

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
3. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไข
ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวก
เดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การรวม
ตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงาน
โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะ
จูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อจะขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและ
ระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

1.3 ความหมายขององค์การสมัยใหม่

เสนห์ จุ้ยโต (2547: 20-21) ได้ให้ความหมายขององค์การสมัยใหม่ (The New Organization) คือ องค์การที่มีการปฏิวัติ (revolution) ทางการจัดการในหลายเรื่อง หลายองค์ประกอบขององค์การ โดยเฉพาะการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ (chaotic environment) ในอนาคตทางการบริหารยุ่งยากมากขึ้น เพราะว่าเป็นการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ใครก็ตามมองอนาคตที่ไม่แน่นอนได้แจ่มชัดมากกว่าย่อมทำให้มีโอกาสสำเร็จได้มากกว่านั้น การบริหารองค์การสมัยใหม่จึงเป็นการปรับเปลี่ยนพาราไดม์ (paradigm shift) ไปสู่การบริหารในสหัสวรรษใหม่ (millennium management) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการปรับเปลี่ยนพาราไดม์การบริหารสู่สหัสวรรษใหม่

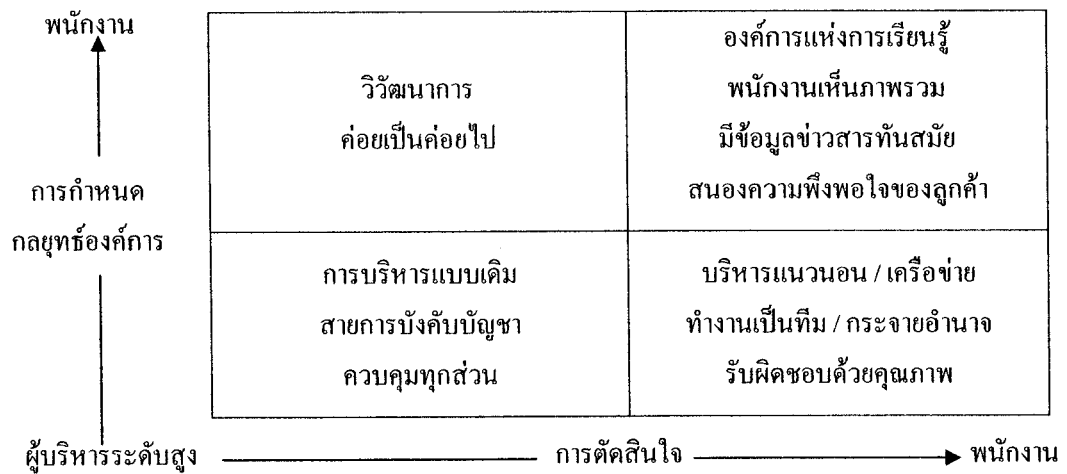
ปัจจัย	ศตวรรษ	ศตวรรษที่ 20	ศตวรรษที่ 21 (สหัสวรรษใหม่)
วัฒนธรรม		เสถียรภาพ/ ประสิทธิภาพ	เปลี่ยนแปลง / แก้ปัญหา
เทคโนโลยี		เครื่องจักร	อิเล็กทรอนิกส์
งาน		กายภาพ	จิตใจ / ความคิด
สายการบังคับบัญชา		แนวดิ่ง	แนวนอน
อำนาจ / ควบคุม		ผู้บริหารระดับสูง	กระจายทุก ๆ ฝ่าย
เป้าหมายอาชีพ		ความมั่นคง	ความเจริญก้าวหน้า / รอบรู้แห่งตน
ภาวะผู้นำ		เผด็จการ	คลาสิสร้างแรงจูงใจ
พนักงาน		วัฒนธรรมเดียวกัน	หลายหลายวัฒนธรรม
การปฏิบัติงาน		เน้นปัจเจกบุคคล	เน้นทีมงาน
ตลาด		ท้องถิ่น	ทั่วโลก
จุดเน้น		กำไร	ลูกค้า
ทรัพยากร		ทุน	ข้อมูลข่าวสาร
คุณภาพ		เท่าที่ทำได้	ทำทุกวิถีทาง

ที่มา : เสน่ห์ จัยโต (2547) องค์การสมัยใหม่ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.4 ลักษณะขององค์การสมัยใหม่

องค์การสมัยใหม่มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (เสน่ห์ จัยโต 2547: 21-23)

ประการแรก ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพโดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการการเรียนรู้ (Learning Manager) กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) มีตัวแบบความคิด (mental model) มีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และมีการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ (empowerment) ให้มากขึ้น และจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น ซึ่งอธิบายได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 แสดงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา: เสน่ห์ ขัยโต (2547) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประการที่สอง ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีทันสมัย กล่าวคือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information System) ที่ทันสมัย จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดข้อมูล (data) ซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซึ่งอาจแสดงได้ในรูปของข้อความ ตัวเลข ภาพและเสียง ข้อมูลองค์กร ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องนำข้อมูลมาประมวล (processing) เพื่อให้ได้สารสนเทศ (information) โดยการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้เกิดความหมายขึ้นกับข้อมูลด้วยการเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ คำนวณ หรือ วิเคราะห์ด้วยตัวแบบคณิตศาสตร์ ดังนั้นสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายแสดงถึงสภาพแนวโน้มปัญหา โอกาส ซึ่งผู้ที่ได้รับสารสนเทศสามารถอธิบายได้ว่าสิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร มากหรือน้อยอย่างไร เร็วไปหรือช้าไปอย่างไร องค์กรสมัยใหม่จะมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงวิธีการองค์ความรู้และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอและใช้สารสนเทศซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ

เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะเป็นเครื่องช่วยทำให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารในอนาคต ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System = MIS) จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น

ประการที่สาม ทรัพยากรด้านโครงสร้างและระบบงานยืดหยุ่น กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์กรจากแนวตั้ง (vertical structure) สู่โครงสร้างแนวนอน (horizontal structure)

มากขึ้น มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ (task forces) มีองค์การแบบเครือข่าย (network organization) ที่มีการบริหารองค์การแต่ละแห่งเป็นอิสระต่อกัน มุ่งสู่การบริหารองค์การแบบศูนย์กำไร (profit center) มีการลดขนาดองค์การให้เล็กลง (downsizing) โดยพยายามที่จะนำพนักงานที่เป็นฝ่ายที่ปรึกษา (staff) ออกไปจากองค์การ มีการนำเอาเทคนิคการรีอับระบบ (reengineering) มาใช้มากขึ้นโดยการปรับกระบวนการทำงานใหม่ (reprocess) เพื่อให้การบริหารลูกค้านั้นไปอย่างรวดเร็ว (speed) และพึงพอใจ (satisfaction) ต่อลูกค้า นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การมุ่งสู่การกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่พนักงาน (communication / information sharing) มีกลยุทธ์การทำงานที่รวดเร็ว (emergent strategy) ยืดหยุ่น คล่องตัว

1.5 องค์ประกอบขององค์การสมัยใหม่

เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาองค์การสมัยใหม่มี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ (เสนห์ จัยโต 2547: 24-26) คือ

1.5.1 ปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐาน

ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรการจัดการที่ต้องมีมาตรฐาน (standard) ตามที่กำหนดไว้ และต้องมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล ทรัพยากรการจัดการประกอบด้วย 4'Ms ซึ่งได้แก่ Man หมายถึงคนหรือทรัพยากรมนุษย์ Money หมายถึงเงิน Material หมายถึงวัสดุ และ Method หมายถึงเทคนิควิธีการ ในปัจจุบันและอนาคตมุ่งสู่ 6'Ms โดยเพิ่มเรื่อง Market หมายถึงตลาดซึ่งรวมถึงลูกค้า (Customer) และ Machine หมายถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ อันได้แก่ Information Technology หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว สอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังรวมถึงปัจจัยที่ 7 คือทรัพยากรเวลา (times) ที่จะต้องบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

1.5.2 กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการ (conversion process) หมายถึง การแปลง ทรัพยากรการจัดการสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการจัดการเป็นการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากร (integration) เพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด การบูรณาการทรัพยากรการจัดการอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ ตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศ และเวลา กระบวนการที่ดีจะต้องใช้การวางแผนที่ดี การจัดโครงสร้างและออกแบบขององค์การที่ดี การนำที่ดี และการควบคุมที่ดี กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพก็คือการปฏิบัติหน้าที่การจัดการ 4 ประการ (The Four Management Function) นั่นเอง

1.5.3 ผลผลิตที่ได้รับการยอมรับ

ผลผลิตที่ได้รับการยอมรับหรือปัจจัยนำออก (output) จำเป็นที่ต้องมีคุณภาพได้รับการยอมรับจากลูกค้าและผู้รับบริการ ผลผลิตของระบบบริหารที่ได้รับการยอมรับโดยหลักที่สำคัญคือวัดที่ประสิทธิผล (effectiveness) โดยพิจารณาว่ามีการดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด กรณีที่มีประสิทธิผลที่ดีแล้วจำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งในปัจจุบันจะมุ่งไปสู่ 4 เรื่องใหญ่ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่ำกว่า (lower cost) คุณภาพดีกว่า (better quality) การทำงานเร็วกว่า (higher speed work) และบริหารประทับใจมากกว่า (more impressive service) และในอนาคตมุ่งสู่การแข่งขันมากขึ้น ประสิทธิภาพจึงหมายถึงรวมถึงการสร้างแตกต่าง (differentiation) และนวัตกรรม (innovation) หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ (inventing) ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอด้วย

1.5.4 ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว

องค์กรสมัยใหม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ป้อนเข้าสู่ระบบการบริหารอย่างรวดเร็วทันทีทันใด ข้อมูลจะย้อนกลับเข้าสู่กระบวนการ (process) ในกรณีที่ตรวจสอบได้ว่ากระบวนการบริหารบกพร่องจำเป็นต้องแก้ไข ดังนั้น การปรับเปลี่ยนองค์กรจึงเน้นที่กระบวนการเป็นสำคัญ ถ้ากระบวนการมีคุณภาพจะส่งผลทำให้ผลผลิตมีคุณภาพด้วย

ในอีกกรณีหนึ่งเมื่อตรวจสอบพบว่าปัจจัยนำเข้าบกพร่องจำเป็นต้องแก้ไขโดยควบคุมปัจจัยนำเข้า (input) ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ องค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับเป็นอย่างมาก ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

1.5.5 สอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม

องค์กรสมัยใหม่ต้องประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมให้ครบถ้วนและถูกต้องโดยเฉพาะปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จะเห็นได้ว่าการเมืองมุ่งสู่ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เศรษฐกิจมุ่งสู่การแข่งขันแบบเสรี สังคมและวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเป็นสากล และความเป็นท้องถิ่นควบคู่กัน นอกจากนี้ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ให้มากขึ้น กล่าวคือ ลูกค้า (customer) จะมีลักษณะจู้จี้ ขี้บ่น เอาใจยาก ชอบลักษณะแตกต่าง ไม่เหมือนใคร ชอบความรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนองต่อความต้องการลูกค้าจึงจำเป็นและสำคัญ และยังต้องคำนึงถึงคู่แข่ง (competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้นำส่งปัจจัย (supplier) และผู้ควบคุม (regulator / controller) ที่องค์กรจะต้องปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์

เพื่อสร้างพันธมิตร (alliance) เครือข่าย (networking) ในอันที่จะหาทรัพยากรจากภายนอก (outsourcing) ก็ได้

การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ เกี่ยวกับการวางแผนการจัดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การอย่างมีระบบ แบบแผน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นรวดเร็ว มุ่งพัฒนาความสามารถเพิ่มสมรรถนะขององค์การและวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทำให้องค์การดำเนินการได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงเสริมสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์การให้มีทัศนคติที่ดี ใฝ่รู้ในงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ได้ การบริหารงานเป็นลักษณะเชิงรุก โดยพัฒนาให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผสมผสานแนวความคิดต่างชาติและนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

1.6 ผู้นำและภาวะผู้นำกับองค์การสมัยใหม่

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำพาองค์การทุกขนาด ทุกระดับให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าหรือมีประสิทธิภาพเพียงไร บุคลากรจะรักองค์การ มีความพึงพอใจในงานและทุ่มเทให้กับงานขนาดไหน คุณภาพของสินค้าและบริการอยู่ที่ระดับใด รวมทั้งส่วนแบ่งตลาดจะมีในระดับใด ก็คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.6.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ ซึ่งภาณินุช ศุคติโสภณ (2543: 22-23) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1986: 256) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

เทอร์รี่ (Terry, 1990: 178) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กวี วงศ์พูน (2539: 34) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นที่รวมจิตใจ เป็นผู้มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการใด ๆ มีวิธีการในการกำหนดแผนงานเป้าหมาย รวมไปถึงวัตถุประสงค์ขององค์การให้เป็นไปตามรูปแบบเดียวกัน เป็นลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมการนำ มีลักษณะเด่นกว่าคนอื่น มีความคิด การทำงาน และการประเมินผลที่เป็นธรรม ครองจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นผู้สามารถประสานผลประโยชน์

ต่าง ๆ ก่อให้เกิดการผสมกลมกลืนในการทำงาน

ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มองเห็นอนาคต มีวิสัยทัศน์ รู้จักจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม ได้รับการยอมรับนับถือ และสามารถจูงใจ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจึงมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไป

1.6.2 ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

คณีย์ เทียนพุด (2534: 191-195 อ้างในธิดา จิตรประสงค์ 2543: 16) ได้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำในองค์การสมัยใหม่ และได้เสนอลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งได้จากการอบรมสั่งสอน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร
2. เป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งวางแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
3. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น แสวงหาแนวทางที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน มีความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและของตน
4. เป็นผู้ที่กำลังตัดสินใจ
5. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี กล่าวคือ มีความสามารถในการชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน
6. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม รู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เพราะสิ่งที่ผู้นำแสดงออกส่วนหนึ่งคือ ภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

1.6.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) และ เบิท มานัส (Burt Manus, 1985) (อ้างในสุชาดา รังสินนท์ 2548: 112) พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย แต่อย่างไรก็ตามนักทฤษฎีภาวะผู้นำ ในระยะหลังเชื่อว่า ความเป็นผู้นำสามารถปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาได้ด้วยการฝึกฝน ปฏิบัติเหมือนทักษะอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสอนได้ ผู้บริหารสามารถสร้างภาวะเงื่อนใจ ซึ่งเอื้อให้ภาวะผู้นำในตัวบุคคลในองค์การแสดงออกได้เต็มที่ รวมทั้งพัฒนา ฝึกฝน หรือสร้างให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลในหน่วยงานทั้งหลายจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อกำหนดนโยบายการบริหาร ปฏิบัติภารกิจ เพื่อผลักดันให้องค์การเดินไปสู่เป้าหมาย ซึ่งตามปกติถ้าเราพิจารณาว่าใครคือผู้นำก็จะมองจากตำแหน่งบริหารสูงสุดในองค์การนั้น แต่ข้อเท็จจริงบุคคลเหล่านั้นมีตำแหน่งบริหารสูงสุดก็จริง แต่จะเป็นผู้นำหรือไม่ ยังมีข้อสงสัย เพราะหากผู้บริหารนั้นไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ไม่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเททำงาน อย่างเต็มศักยภาพ ก็แสดงว่าผู้บริหารนั้นยังไม่มีความเป็นผู้นำ

ดังนั้นผู้นำและภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งหลาย กำหนดบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้นำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ มีผลกระทบทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยน จึงต้องการผู้นำที่จะช่วยชี้นำทิศทางเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์การทำงานมากกว่าผู้นำที่จะทำหน้าที่เพียงการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เท่านั้น ผู้บริหารต้องช่วยนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารทำความเข้าใจ ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันจนเกิดพลังเชิงพฤติกรรม ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

มีผู้ให้ความหมาย และกล่าวถึงองค์ประกอบของความพร้อมไว้หลายท่าน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความพร้อมของการประสานครหลวงเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมัยใหม่ได้ โดย เกษรา ชัยเหลืออุไร (2545: 8-9) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของความพร้อม

แมคเคชนี (McKechni, 1966:1500) ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้กระทำที่มีความกระตือรือร้น ความตั้งใจ มีความคล่องตัวในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุความสำเร็จ

แทชเชอร์และคณะ (Thacher and other, 1970:659) ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง สภาพหรือคุณภาพของการเตรียมความพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมความถนัด ความพอใจ ความกระตือรือร้น

เดโซ สวานานนท์ (2512: 249) ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง สภาพการเตรียมตัว เพื่อการตอบสนองหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จิตรา วสุวนิช (2518: 25-31) ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง การที่คนจะทำได้ด้วยความเชื่อมั่นนั้น ต้องอาศัยความตื่นตัวทางด้านจิตใจ ความพร้อมทางด้านร่างกาย ความพร้อมทางด้านอารมณ์และสังคม และความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ

ชลลดา วงษ์สกุล (2541: 11) ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า หมายถึง สภาพที่เตรียมพร้อมในการที่จะดำเนินการใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นผลมาจากการเตรียมการไว้แล้วอย่างพร้อมมูล

2.2 องค์ประกอบของความพร้อม

ดาวนิง และเทคเรย์ (Downing & Thackrey) ได้แบ่งองค์ประกอบความพร้อมไว้ 4 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบทางกาย (physical factors) ได้แก่ การบรรลุนิติภาวะด้านร่างกายทั่วไป
 2. องค์ประกอบทางสติปัญญา (intellectual factors) ได้แก่ ความพร้อมทางด้านสติปัญญาโดยทั่วไป ความสามารถในการรับรู้และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล
 3. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม (environmental factors) ได้แก่ ประสบการณ์ทางด้านสังคม
 4. องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ (emotional motivation and personality factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านอารมณ์และความต้องการที่จะเรียนรู้
- สมพร เนติรัฐกร (2536:35) ได้กล่าวถึงความพร้อมที่จะเกิดได้ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้คือ
1. วุฒิภาวะ
 2. ประสบการณ์ทางสังคม
 3. ความสนใจ
 4. แรงจูงใจ

3. แนวคิดเกี่ยวกับบริหารยุทธศาสตร์

ดำรง วัฒนา (2545: 1-15 อ้างในอนันต์ พิโกอ่อน 2547: 18-27) กล่าวว่าไว้ว่าหน่วยงานภาครัฐของไทย อาศัยการทำงานตามแบบแผนของกฎหมายเป็นหลักในการทำงาน บุคลากรภาครัฐในประเทศอื่นก็มีพฤติกรรมยึดกฎระเบียบเป็นหลักเหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ว่างกันที่บุคลากรภาครัฐไทยยึดติดระเบียบที่มาจากกฎหมายเป็นสำคัญ ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นวางกฎระเบียบจากกระบวนการควบคุมคุณภาพ ที่เกิดจากการวางแผน (plan) ปฏิบัติ (do) ตรวจสอบ (check) วางมาตรฐาน (act) ตามวงจรเดมมิง ในสหรัฐอเมริกาอาศัยแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในระยะยาว การวางแผนปฏิบัติในระยะสั้น และกำหนดกิจกรรมและการควบคุมเป็นระเบียบปฏิบัติมาตรฐาน หรือ SOPs (standard operating procedures) จะเห็นได้จากการกำหนดวิธีปฏิบัติงานมีการคิดวางแผนในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มิได้ติดยึดวิธีทำงานในระดับที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น ดังนั้นการบริหารงานภาครัฐจึงต้องอาศัยการวางแผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดผลงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และ

การกำหนดทรัพยากรบริหาร เช่น เงินงบประมาณ กำลังคน และอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานควรมาจากแผน หรือใช้แผนในการจัดทำข้อตกลงผลงาน (results agreement) และการทำข้อตกลงผลการทำงาน (performance agreement) ระหว่างรัฐบาลกับผู้บริหารภาครัฐ

การปฏิรูประบบราชการไทย เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารของภาครัฐขนาดใหญ่ โดยอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน นับเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานภาครัฐในแผนระดับยุทธศาสตร์กับค่าของงบประมาณ กล่าวคือ ผลผลิตหลักในแผนยุทธศาสตร์กับเม็ดเงินงบประมาณจะต้องสอดคล้องกัน เรียกว่า “การวางแผนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน” หรือ PBB (performance based budgeting) หน่วยงานภาครัฐจะต้องแสดงต้นทุนกิจกรรม (activity based costing) และต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) เป็นการบริหารงานที่มุ่งผลผลิตมากกว่าการขยายคน เพิ่มเงิน จัดหา จัดซื้ออุปกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารงาน การบริหารคนก็เช่นเดียวกัน ได้ให้น้ำหนักไปในการเน้นหลักความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามโครงการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง หรือ SES (senior executive service) มีการจ้างด้วยระบบการให้รางวัลพิเศษประจำปี หรือ โบนัสแก่ผู้ที่มีผลงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่ได้มีการตกลงไว้ล่วงหน้า การบริหารงานก็เน้นให้มีการวัดและประเมินผลงาน โดยการติดตามงานตามระบบตัวชี้วัดผลงานที่เรียกว่า “การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” หรือ RBM (results based management) และให้ราชการไทยใสสะอาดตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) และบรรษัทภิบาล (good corporate governance)

กลยุทธ์และมาตรการของรัฐบาลในระยะครึ่งทศวรรษที่ผ่านมามีความชัดเจนที่มุ่งปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการทำงานเปลี่ยนไปจากการติดยึดเป้าหมายตามที่กฎหมายบัญญัติไปเป็นการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้บริหารงานภาครัฐจึงต้องคิดก่อนทำ ลดความเสี่ยงด้วยแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ให้มีลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นมาทำให้เงื่อนไขต่างๆ ที่องค์กรผูกพันอยู่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่เคยมีอยู่อาจเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากระบบงานและวิธีการทำงานขององค์กรไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ องค์กรต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และนำมาใช้ในการปรับทิศทาง

ดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด นักบริหารในปัจจุบันจึงต้องตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการบริหารงานที่จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนยุทธศาสตร์ในการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและภัยอุปสรรคที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือขององค์การในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการ และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และควบคุมได้ และส่วนไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์การจึงมีความจำเป็นในการคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมีอาชีพ และการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด โดยมีเคล็ดวิชาและหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) หลักการ รู้เขา-รู้เรา
- 2) หลักการ เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 3) หลักการ มรรค-ผล
- 4) หลักการ ไม่ประมาท

หลักการ รู้เขา-รู้เรา

เป็นหลักการสำคัญที่รู้จักกันมานานในหมู่นักวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้นำในระดับสูงจำเป็นต้องวิเคราะห์สรรพกำลังของตัวเอง จำเป็นต้องรู้จักตนเองให้ถ่องแท้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยสำคัญขององค์การ เช่น การใช้กรอบความคิดตามตัวแบบ 7s ของแมคคินเซย์ (McKinsey's 7s) (อ้างในอนันต์ พิวก้อน 2547: 20) สำหรับการวินิจฉัยสถานการณ์ด้านจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์การซึ่งเป็นเรื่องของการรู้เรา

องค์การจำเป็นต้องเผชิญและทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ภายนอกองค์การ หรือรู้เขา ด้วยการรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ กรอบการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ตัวแบบ 5 พลัง

ของพอร์เตอร์ (Porter's five-force model) (Porter, 1993: 461, อ้างในอนันต์ พิกรณ์ 2547: 20) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) เช่น STEP (social, technical, economic และ politic) เป็นต้น การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้เกิดความเข้าใจปัจจัยที่กดดันองค์กร นักยุทธศาสตร์จะเสาะหาโอกาส (opportunities) เพื่อหาหนทางที่เป็นประโยชน์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องระแวดระวังภัยคุกคาม (threats) ที่จะเป็นเกทภัยที่ทำความเสียหายแก่องค์กร

หลักการรู้เรา-รู้เขา จะทำให้เรารู้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม หรือ S-W-O-T บางทีเรียกว่าการวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางและวิธีการหรือกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT หรือดวงพิชัยสงครามมีประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดอนาคตขององค์กร การกำหนด พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้้องค์การมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล นอกจากนี้ ้องค์การจะสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) ที่ทำให้องค์การได้เปรียบ ในด้านพิชัยสงครามของจีนให้ความสำคัญกับชัยภูมิเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ กองทัพจะต้องยึดพื้นที่ที่ได้เปรียบ การตั้งกองทัพจะต้องอาศัยชัยภูมิที่ศัตรูเข้าโจมตีได้ยากในทำนองเดียวกัน ้องค์การจำเป็นต้องเลือกหน้างานหรืองานด้านที่ได้เปรียบ บางทีเรียกว่ากำหนดกลุ่มผลงานหลัก หรือ KRA (key result area) หรือใช้คำว่ากำหนดภารกิจหลัก

การกำหนด KRA หรือภารกิจหลักนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นหลักสำคัญขององค์กรในการยึดถือและถ่ายทอดให้สมาชิกขององค์กรมิให้หลงทิศทางในการพัฒนาภารกิจหลัก ทั้งนี้้องค์การจะต้องพิจารณาที่สำคัญ (key word) ที่ปรากฏในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ประกอบกับข้อมูลในดวงพิชัยสงคราม

หลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

เป็นหลักสำคัญที่กำหนดให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ครอบคลุมมิติสำคัญต่าง ๆ กรอบการวิเคราะห์ที่นิยมดัดแปลงมาจากตัวแบบลิจิตสมดุล (balanced scorecard) ของแคปเลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1992: 71 อ้างในอนันต์ พิกรณ์ 2547: 21) ในราชการไทยนิยมกำหนดเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. มิติทางการเรียนรู้และเติบโต เป็นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรและเทคโนโลยีเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่นวัตกรรม (innovation) สำหรับการสนับสนุนกระบวนการบริหารงาน

2. มิติด้านกระบวนการภายใน

3. มิติทางการเงิน
4. มิติด้านลูกค้า
5. มิติทางสังคม/ชุมชน

ในอดีตธุรกิจมักจะเน้นไปที่มิติทางการเงินเป็นสำคัญ ทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดกำไรใน ภายหน้า (profitability) มีความสำคัญน้อยเกินไป ธุรกิจที่ประสบปัญหานี้ไม่อาจสร้างกำไรที่ยั่งยืน ได้ แนวทางที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนจะต้องสร้างความสมดุลของการให้ความสำคัญแก่ ปัจจัยทั้ง 5 ประการ ในขั้นแรกนักยุทธศาสตร์จะต้องค้นหาปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวดหรือ CSF (critical success factor) ที่ครอบคลุมมิติ 5 ประการ (หรืออาจเติมมิติที่สำคัญอื่น เช่น มิติสังคมประเทศชาติ ได้ตามความเหมาะสม) ตามหลักการของตัวแบบลิจิตสมดุล และสอดคล้องกับการกิจ พันธกิจและ วิสัยทัศน์ขององค์กร

การกำหนดปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวดหรือ CSF มีผลต่อการตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจาก CSF เป็นสิ่งที่นักยุทธศาสตร์กำหนดให้เป็นชัยชนะขององค์กร องค์กรสามารถจัดตั้ง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้จากการระบุความต้องการ CSF ในแต่ละตัว นอกจากนี้การที่ องค์กรกำหนด CSF ไว้ชัดเจน จะทำให้องค์กรสามารถจัดทำดัชนีชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (key performance indicator) ได้อีกด้วย

การพัฒนา KPI เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรให้มุ่งสู่พันธกิจและ วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ในการกำหนดผลงาน และระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของ ผลงานแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตามตัวชี้วัด

หลักการ มรรค-ผล

การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (results based management) เป็นการนำผล พวงเป็นที่ตั้ง ผลพวงรวมของผล 3 ประเภท ได้แก่ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และ ผลลัพธ์ขั้นปลาย (ultimate outcome) และนำไปเขียนแผนปฏิบัติการในลักษณะดั้งเดิม (traditional) ต่อไป การเขียนแผนปฏิบัติการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ logframe เป็นเครื่องมือในการกำหนดและ จัดเตรียมโครงการให้ดีขึ้น โดยจะเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการนิยามวัตถุประสงค์ ให้มีความถูกต้องสมจริงและกำหนดวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ logframe จะมองโครงการว่าเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทาง ตรรกวิทยา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโครงการ (project goal) ซึ่งก็คือ วัตถุประสงค์ของแผนงานหรือแผนสาขาที่อยู่เหนือโครงการ วัตถุประสงค์โครงการ (project purpose) ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ผลผลิตของโครงการ (outputs) และกิจกรรม และปัจจัยของโครงการ (activities และ inputs)

นอกจากนั้น logframe ยังเป็นกลไกในการสร้างความคิดให้กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
 อย่างเป็นขั้นตอน รวมถึงข้อสมมติหรือความไม่แน่นอนที่อยู่ภายนอกการควบคุมของโครงการที่
 จะต้องคำนึงถึงเพื่อให้กระบวนการพัฒนาประสบความสำเร็จ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ตาราง Logframe

รายละเอียดโดยสรุป	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	แหล่งข้อมูล/แหล่งอ้างอิง	เงื่อนไขความสำเร็จ/ ข้อสมมติฐานที่สำคัญ
goal	ความสำเร็จของ	หลักฐานหรือแหล่ง	ข้อสมมติ : เพื่อสนับสนุน
จุดมุ่งหมายการพัฒนา	จุดหมาย	พิสูจน์	การพัฒนาระยะยาว
purpose	เมื่อ โครงการเสร็จสิ้น	หลักฐานหรือแหล่ง	ข้อสมมติจาก purpose to
วัตถุประสงค์โครงการ	ลง	พิสูจน์	goal
outputs	ความสำเร็จของผลงาน	หลักฐานหรือแหล่ง	ข้อสมมติจาก
ผลผลิต/ผลงาน		พิสูจน์	
activities	กำหนดการ	หลักฐานหรือแหล่ง	ข้อสมมติ/เงื่อนไขจาก
กิจกรรมหลัก		พิสูจน์	
resources	งบประมาณ	หลักฐานหรือแหล่ง	ข้อสมมติ/เงื่อนไขจาก
ทรัพยากร		พิสูจน์	

ที่มา : อนันต์ พิภพอ่อน (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณี
 พนักงานกองบริการ ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย” วิทยุรัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา

จากตารางที่ 1 อธิบายได้ ดังนี้

รายละเอียดโดยสรุป คือ ข้อสรุปสาระสำคัญของโครงการ ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายการพัฒนา (goal) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาในระดับที่สูงกว่าโครงการ
 และเป็นเหตุที่มาจากโครงการประการหนึ่ง โครงการจึงต้องมุ่งให้บรรลุจุดหมายนี้
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ (project purposes) คือ ผลที่เฉพาะเจาะจงที่โครงการมุ่ง
 จะบรรลุผลภายในระยะเวลาของโครงการ วัตถุประสงค์นี้จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ
 โครงการซึ่งจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้เมื่อโครงการได้ผลผลิตหรือผลงานตามที่ต้องการ
3. ผลงาน (project outputs) คือผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินงาน
 กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ และเมื่อโครงการได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ ผลงานนี้จะส่งผลทำให้
 วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผล

4. กิจกรรมหลัก (activities) คือกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการที่จำเป็นต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

5. ทรัพยากร (resources/inputs) ปัจจัยของโครงการ ได้แก่ กิจกรรมและทรัพยากร โดยกิจกรรม คือ ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน แต่ละผลงานจึงต้องมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ส่วนทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็น เช่น งบประมาณ เพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินการได้ เมื่อมีการใช้ทรัพยากรและดำเนินการตามกิจกรรมแล้ว ก็จะได้ผลงานตามที่ต้องการ

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ คือ การวัดความสำเร็จของโครงการตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์แรก ดัชนีวัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นดัชนีชี้วัดที่ดี สามารถวัดผลสำเร็จได้โดยตรง โดยเฉพาะผลสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลงานโครงการ และชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการว่าจะเริ่มดำเนินการเมื่อใด รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการ

แหล่งข้อมูล/แหล่งอ้างอิง คือ การพิสูจน์ถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ เพื่อวัดผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งจะบอกให้ทราบว่าสามารถค้นหาหลักฐานมาพิสูจน์ได้จากที่โน้นบ้าง เช่น จากการสัมภาษณ์ จากข้อตกลง จากเอกสารงบประมาณ และจากรายงาน และติดตามประเมินผล

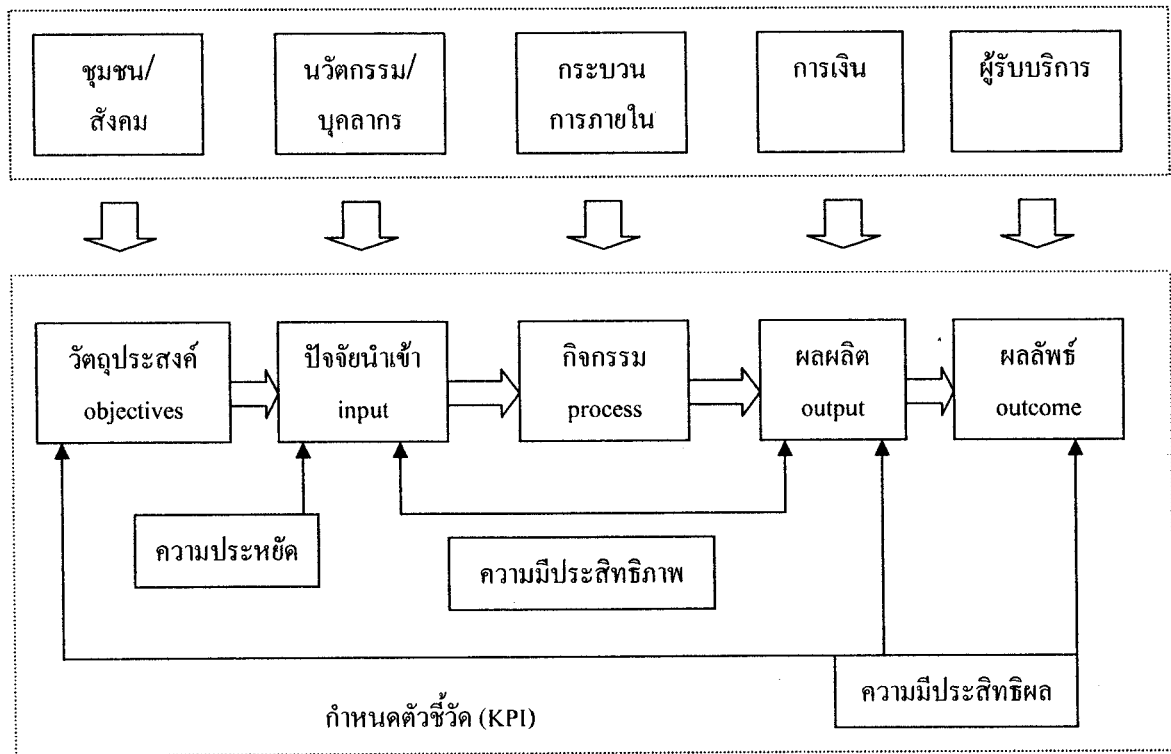
เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ/ข้อสมมติที่สำคัญ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการโดยตรง แต่มีความจำเป็นเพื่อความสำเร็จของโครงการ เช่น เมื่อมี inputs ของโครงการแล้ว ก็พิจารณาถึงข้อสมมติหรือเงื่อนไขที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่าของโครงการบรรลุผล

การวิเคราะห์ตามกรอบ logframe จะช่วยสร้างความเห็นร่วมกันระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการตามกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยอาจประยุกต์ใช้กับการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เริ่มจากการทบทวนแผนพัฒนาและนโยบายในระดับสูง ซึ่งก็คือ project goal หรือจะเริ่มต้นด้วยการระบุปัญหาสำคัญที่จะแก้ไขได้ด้วยโครงการ รวมทั้งการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขหรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์ แล้วนำไปกำหนดให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่ต้องการ ข้อสมมติฐานและปัจจัยภายนอกโครงการที่อาจมีผลกระทบหรือเป็นข้อจำกัดต่อความสำเร็จ และท้ายที่สุดก็ร่วมกันสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามแนวคิดลิขิตสมดุล (balanced scorecard: BSC) ที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน

หลักการ ไม่ประมาท

องค์กรที่ตรวจสอบตัวเองเป็นประจำจะสามารถเรียนรู้ (learning organization) และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน การติดตามประเมินผลโดยการอาศัย KPI จึงเป็นเทคนิคการ

บริหารที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร การจัดวางระบบสารสนเทศในลักษณะห้องบัญชาการสงคราม (war room) จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บัญชาการที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงลิขิตสมดุล (balanced scorecard)

ที่มา : อนันต์ ฝักอ่อน (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณี พนักงานกองบริการ ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย” ปรินญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา

ระบบการบริหารงานทั่วไปในอดีตนั้นจะมุ่งไปที่ทรัพยากรบริหาร (input) ซึ่งประกอบไปด้วยเงินงบประมาณ คน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการขอทรัพยากรให้แก่หน่วยงานของตนให้มากที่สุด เพื่อนำเอาทรัพยากรต่างๆ มาจัดทำและดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิต (output) ส่วนผลลัพธ์ (outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (ultimate outcome) หรือผลพวง (results) ตามมาในภายหลัง เป็นไปตามหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) หรือ RBM

ตัวอย่างของการบริหารในอดีต เช่น เมื่อองค์กรได้ทรัพยากรการบริหาร (input) สำหรับโครงการก่อสร้างบ่อน้ำดื่มมาใช้ ก็จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดซื้อ การสร้างบ่อน้ำ ฯลฯ

ซึ่งเมื่อเสร็จกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะได้บ่อน้ำ ซึ่งถือเป็นผลผลิต (output) และประชาชนมีน้ำใช้ (outcome) ตามมา หรือโครงการจัดซื้อรถยนต์ให้กับผู้บริหาร เป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบหนึ่งของโครงการที่คิดขึ้นมาเพื่อให้ได้งบประมาณ เพราะความเป็นจริงนั้นการซื้อเป็นเพียงแค่กิจกรรมหนึ่ง (กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง) แต่ถูกนำมาทำในรูปของโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณ เป็นต้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานแบบเก่านี้ ก็คือ การกำกับ หรือตรวจสอบมักจะไปตรวจสอบในส่วนของทรัพยากรบริหาร และโครงการซึ่งมักจะพบว่ามี การดำเนินโครงการกิจกรรม และมีผลผลิตเกิดขึ้นจริง แต่ในส่วนของผลลัพธ์กลับไม่มีการคำนึงถึงมากนัก เช่นจากโครงการก่อสร้างบ่อน้ำดื่ม แม้ว่าจะมีบ่อน้ำดื่มเกิดขึ้นจริง แต่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นกลับยังขาดแคลนน้ำดื่มอยู่เช่นเดิม เนื่องจากบ่อเก็บกักน้ำไม่ได้ หรือเครื่องสูบน้ำเสีย หรือไม่มีการบำรุงรักษาให้สามารถใช้งานได้ทั้งปี ฯลฯ หรือโครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ให้แก่โรงเรียนต่าง ๆ นั้นพบว่า แม้โรงเรียนจะมีคอมพิวเตอร์อย่างทั่วถึงแต่กลับไม่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เหล่านั้นได้เพราะบางโรงเรียนไม่มีไฟฟ้าใช้ เป็นต้น จึงทำให้เกิดความล้มเหลวของโครงการ ในความเป็นจริงแล้วมีโครงการจำนวนมากที่ได้แต่ผลผลิตแต่ไม่ได้ผลลัพธ์อย่างแท้จริง

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน การบริหารงานในปัจจุบันจะเป็นการนำผลลัพธ์ (outcome) เป็นตัวตั้งที่สำคัญ จากนั้นเป็นการกำหนดผลผลิต (output) คืออะไร และคิดว่าควรมีโครงการอะไรเกิดขึ้นตามมาในภายหลัง ส่วนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลนั้นจะไม่พิจารณาเพียงแค่ที่โครงการ วิธีการทำงานหรือทรัพยากรการบริหารต่อไป แต่จะเป็นการกำกับที่ผลลัพธ์ (outcome) และผลผลิต (output) แทน ซึ่งจะทำให้้องค์การมีอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินงานตามกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน มีหลักการที่สำคัญคือ

1. หวังผล (result) หรือพวงผล ประกอบด้วย

1.1 ผลผลิต (output) คือ ผลที่ได้จากการกระทำทันที

1.2 ผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลที่ได้เมื่อเกิดผลผลิตแล้ว

1.3 ผลลัพธ์ขั้นปลาย (ultimate outcome) คือ สิ่งที่ได้จากการที่ผลลัพธ์เกิดขึ้นแล้ว

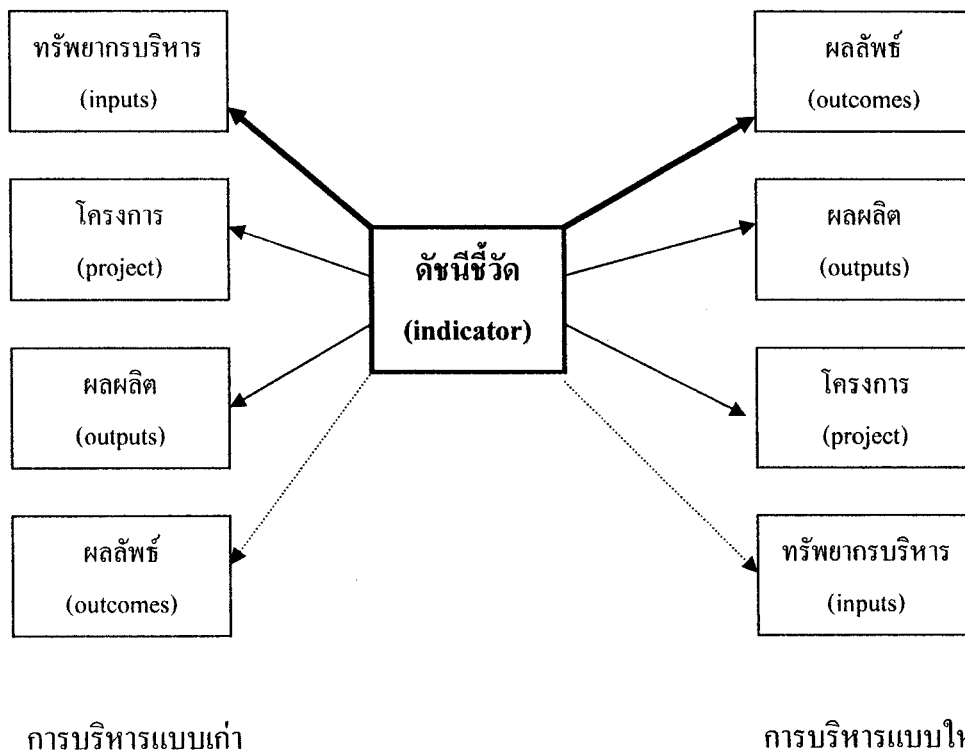
ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ขั้นปลายจะมีความต่อเนื่องกัน ตัวอย่างเช่น ผลผลิตคือ บ่อน้ำ ถ้าผลผลิตมีคุณภาพดีพอจะให้ผลลัพธ์เกิดขึ้น คือ มีน้ำใช้ตลอดปี ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ขั้นปลายตามมาก็คือ ประชาชนมีความสุข มีสุขภาพอนามัยที่ดีตามมา เป็นต้น

2. ตรงเป้า (target) ประกอบด้วย

2.1 คุณภาพ (quality) ได้แก่ ความพอใจของประชาชน

2.2 ปริมาณ (quantity) ได้แก่ สิ่งที่วัดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสูง ความยาว
จำนวนนับ

2.3 เวลา (time) คือ ระยะเวลาที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบเดิมกับการบริหารงานสมัยใหม่

ที่มา : อนันต์ ฝักอ่อน (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณี
พนักงานกองบริการ ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย” วิทยุรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ตรวจสอบได้ (accountability) หลักการวัดได้จะนำไปสู่หลัก “ธรรมาภิบาล” หรือ
good governance เพราะจะนำไปสู่การตรวจสอบและความโปร่งใสตามมา ในการตรวจสอบนี้จะ
พิจารณาได้จาก

3.1 ฐานเทียบเคียง (baseline) เช่น การเปรียบเทียบกับผลการทำงานในอดีตเพื่อดูว่า
ทำได้เพิ่มมากขึ้นหรือต่ำลง

3.2 ฐานยอดเยี่ยม (best practice) เป็นการนำหน่วยงาน หรือองค์กรที่ได้รับการ

ยอมรับว่ามีผลงานด้านหนึ่งที่ยอดเยี่ยมสำหรับการนำมาใช้เทียบเคียง เช่น ถ้าเทศบาลเมืองศรีสะเกษเป็นเทศบาลยอดเยี่ยมในการที่ประชาชนมีน้ำดื่มน้ำใช้ตลอดปี เทศบาลอื่นก็อาจตั้งเป้าให้ทำได้เหมือนเทศบาลเมืองศรีสะเกษภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 1 ปี และหลังจากนั้นก็อาจจะตั้งเป้าให้สูงขึ้น

4. เป็นธรรม (justice) คือ การบริหารงานและการตอบแทนผลงานตามความสามารถ แบ่งเป็น

4.1 RBM (result-based management) หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (พวงผล) เป็นการเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลาย

4.2 SES (senior executive service) คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (เช่น ซี 9 ขึ้นไป) จะต้องนำเสนอผลงานว่าเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วจะเกิดพวงผลอย่างไร มีดัชนีชี้วัดอย่างไรและมีเป้าเท่าไร หากคณะกรรมการเห็นชอบว่าที่เสนอมานี้เหมาะสมก็จะดำรงตำแหน่งนั้นได้ โดยจะมีการตรวจสอบ วัดผลตามที่เสนอมานี้ว่าทำได้จริงหรือไม่เป็นระยะ ๆ ถ้าทำได้จริงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษ แต่ถ้าทำไม่ได้จะมีการเตือนและอาจเลิกจ้างในที่สุดได้

การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือ PBB (performance based budgeting) คือการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน หรือถือเอาผลงานเป็นตัวตั้ง ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องระบุว่าจะมีพวงผลอย่างไร จากนั้นจะมีการตั้งเป้า แล้วจึงจะบอกว่าต้องใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร เป็นการให้งบประมาณตามผลงานที่ระบุไว้ในแผน ซึ่งเวลาตรวจสอบจะต้องสอบที่ผลงานที่เกิดขึ้น

จากหลักการทั้ง 4 ของระบบการบริหารงานในปัจจุบันนี้จะพบว่าแผนงาน และแผนคนนั้น จะมีความสอดคล้องกัน โดยทุกแผนจะมุ่งไปที่ผลพวงเป็นสำคัญ นอกจากนี้ในระบบการบริหารงานแบบใหม่นี้ ความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นภายใต้ KPI (key performance indicator) หรือดัชนีชี้วัดผลงานเป็นหลัก

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

มีนักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การ ได้ให้คำนิยามของคำว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)” ไว้มากมาย โดยก่อเกียรติ พลายพูล (2540: 27-28 อ้างในสุมิตรา จันประเสริฐ 2544: 18) ได้รวบรวมความหมายไว้ ดังนี้

ราฟ อี โรเจอร์ และ โรเบิร์ต เอช แมคอินไทร์ (Ralf E. Rogers & Robert H. McIntire) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา ในลักษณะเช่นนี้

การเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งหมายถึง การทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในด้าน โครงสร้างขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นรูปนัยหรือรูปนัย สถานภาพและบทบาทของคนในองค์การ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้ องค์การ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้

เทอร์เรนซ์ อาร์ มิทเชลล์ (Terrence R. Mitchell) มองว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน และ โครงสร้างขององค์การหรือ กระบวนการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ก่อเกียรติ พลายนูล อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความพยายามอย่างมี เป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อย ระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลง สถานภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์การมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ และจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 รูปแบบการปรับเปลี่ยน

สุสติ เขตสมุทร (2544: 9-14) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์การ มีสาเหตุ สำคัญที่เกิดจากแรงผลักดันที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว และนำไปสู่การปรับปรุงทั้ง ระบบในทุกส่วนประกอบย่อยขององค์การ หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับเปลี่ยน ระบบย่อยภายใน ระบบใดระบบหนึ่ง เมื่อเกิดปัญหาบางอย่างและมีการปรับปรุงแก้ไข จึงมี ผลกระทบไปถึงระบบอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย เพื่อความอยู่ รอดและการได้มีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป

รูปแบบการปรับเปลี่ยนองค์การโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงแก้ไขปัญหา บางจุดหรือการปรับปรุงทั้งระบบจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อยขององค์การ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างระบบงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรม และกำลังคน ดังนี้

4.2.1 การปรับบทบาทภารกิจเป้าหมาย

องค์การย่อมต้องมีเป้าหมาย บทบาทภารกิจที่ชัดเจน เมื่อมีความต้องการ ใหม่ ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ ปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์การทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การปรับปรุงบทบาทภารกิจเป้าหมายการทำงานย่อมมีผลต่อการจัดแบ่ง โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพต้องสะท้อนภารกิจ หลัก ภารกิจสำคัญ ตลอดจนกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง

หน่วยงานภายในและการตัดสินใจภายในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการปฏิบัติการหลักขององค์กร รูปแบบ โครงสร้างที่เหมาะสมขึ้นกับลักษณะขอบเขตภารกิจและแนวคิดในการบริหารจัดการในแต่ละยุคสมัย ในปัจจุบันการจัดโครงสร้างสมัยใหม่จะเน้นรูปแบบการกระจายอำนาจ และรูปแบบเมตริกซ์ เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้มากขึ้น

4.2.3 การปรับปรุงระบบงาน

องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการปรับปรุงระบบงานให้เอื้อต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการทำงานสั้น รวดเร็ว หน่วยงานระดับปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระ มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร มีกฎ ระเบียบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานตามข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาได้มากขึ้น ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลได้ในทุกขั้นตอนของงาน

4.2.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เมื่อเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าขึ้น องค์กรจะต้องปรับปรุงวิธีการทำงาน ระบบการตัดสินใจ องค์ความรู้ และวิทยาการใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือ พัฒนากำลังคนให้สามารถทำงานรวดเร็วทันกับความต้องการของผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงวิธีการทำบัตรประชาชน โดยใช้เครื่องมือทันสมัย ของกรมการปกครอง การปรับปรุงระบบนำเข้าและส่งออกสินค้า ด้วยการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของกรมศุลกากร เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดระบบเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้วยคอมพิวเตอร์ จะทำให้การทำงาน และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวดเร็ว แม่นยำขึ้น ซึ่งจะทำให้้องค์การบริหารงานได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

4.2.5 การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล

สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำและการเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้องค์การทั้งหลายต้องลดจำนวนกำลังคน ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการคนให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพิ่มสมรรถนะ ทักษะ และสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ระบบงานและเทคโนโลยี ทำให้ลักษณะงานของแต่ละคนเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานในลักษณะที่หลากหลายภารกิจ และมีขอบเขตกว้างขวางขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งเน้นภารกิจเฉพาะที่อาศัยความชำนาญเฉพาะด้านในด้านหนึ่งเท่านั้น

4.3 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) โดยสมาชิกในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติจนเคยชินจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง รวมถึงเครื่องมือ เทคนิควิธีการที่เคยใช้แก้ปัญหาในแต่ละวันซึ่งเคยประสบผลสำเร็จก็เปลี่ยนไป ก่อให้เกิดความไม่พอใจจึงเกิดการต่อต้าน องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงเหตุผลในการต่อต้าน วิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงและวางแผนเพื่อที่จะเอาชนะการต่อต้าน

4.3.1 เหตุผลในการต่อต้าน (reasons for resistance) การต่อต้านจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับเหตุผลต่าง ๆ เช่น การขาดความเข้าใจ และความเชื่อใจ ความไม่แน่นอน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปเหตุผลในการต่อต้านได้ดังนี้

1) **ความสนใจส่วนตัว (self-interest)** การต่อต้านที่เกิดขึ้นจะเกิดเมื่อมีความกลัวในการเปลี่ยนแปลงว่าจะกระทบกับสถานการณ์ทำงาน การเงินและความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าจะเกิดอุปสรรคต่อตนเอง

2) **ขาดความเข้าใจและความเชื่อใจ (lack of understanding and trust)** บุคคลมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อเขาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และผลที่เกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น สมาชิกภายในองค์การอาจจะต่อต้านเมื่อเขาไม่เชื่อใจในตัวผู้บริหารซึ่งจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง

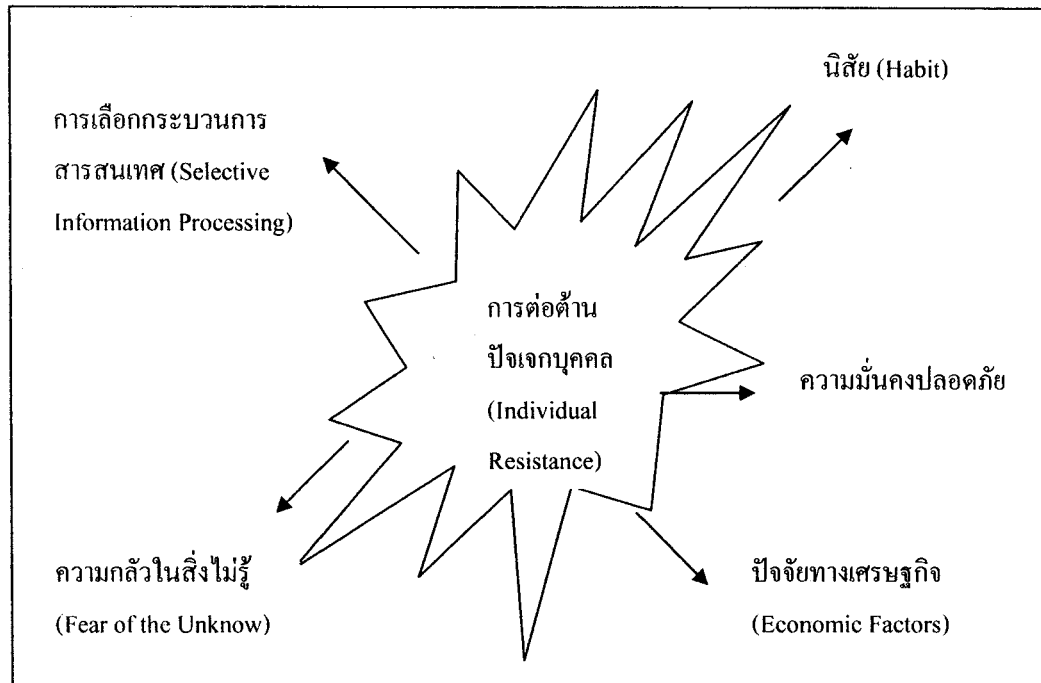
3) **ความไม่แน่นอน (uncertainty)** เมื่อบุคคลได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงน้อย การต่อต้านจะเกิดขึ้นเนื่องจากความกลัวในสิ่งที่ไม่ทราบว่า จะเกิดอะไรขึ้น

4) **การรับรู้ที่แตกต่างกัน (differing perception)** เนื่องจากกระบวนการในการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เมื่อบุคคลที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรก มักจะต่อต้านเพราะยังไม่เห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์การจะต้องพยายามให้ พนักงานได้รับรู้ ได้จัดเตรียมขั้นตอนการรับรู้ไว้ดังนี้ จะต้องอธิบายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานได้รู้จัก (awareness) สร้างความเข้าใจ (recognition) ตีความหมาย (interpretation) และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (response) การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์การต่อต้านของพนักงาน และทำความเข้าใจกับบุคคลที่รู้สึก ต่อต้าน

4.3.2 การต่อต้านอาจจะเกิดจากการต่อต้านใน 2 ส่วน ได้แก่

1) **การต่อต้านในส่วนปัจเจกบุคคล (individual resistance)** เป็นการต่อต้าน ส่วนตัวที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะพื้นฐานนิสัยของ มนุษย์ (basic human characteristics) เช่น ความเข้าใจหรือได้เห็น (perceptions) บุคลิกภาพ

(personalities) และ ความต้องการ (need) สามารถที่จะสรุปเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



ภาพที่ 2.6 แสดงแหล่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนปัจเจกบุคคล

ที่มา : ผุสดี เขตสมุทร (2545) “การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(1) นิสัย (habit) เป็นความเคยชินจากการที่เคยทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเปลี่ยนไป อาจจะมีการซับซ้อนมากขึ้น ความรับผิดชอบการทำงานเปลี่ยนไป จึงทำให้เกิดจิตใต้สำนึกในการต่อต้านในสิ่งที่เปลี่ยนไป

(2) ความมั่นคงปลอดภัย (security) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารนโยบายก็อาจจะเปลี่ยนแปลง พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและปลอดภัยต่อการทำงานของตนเอง กลัวจะถูกปลดออกจึงเกิดการต่อต้านส่วนตัว

(3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic factors) เมื่อสภาพเศรษฐกิจไม่ดีย่อมมีผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร เนื่องจากเกรงว่าจะต้องมีการลดเงินเดือน เมื่อองค์กรต้องการ

เปลี่ยนแปลงนโยบายการทำงานก็จะได้รับการต่อต้านจากพนักงาน

(4) ความกลัวในสิ่งไม่รู้ (*fear of the unknown*) เมื่อองค์กรมีการปรับปรุงใหม่พนักงานที่ไม่ทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากความกลัวเกรงในสิ่งที่ตนไม่รู้ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแล้วตนจะทำงานไม่เป็น จะต้องถูกปลดออกจึงเกิดความกลัวกลายเป็นการต่อต้านไป

(5) การเลือกกระบวนการสารสนเทศ (*selective information processing*) ในปัจจุบันการเรียนรู้เกี่ยวกับสารสนเทศมีหลายวิธีซึ่งจะทำให้เรารับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยการได้ยิน ได้เห็น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่บางครั้งบุคคลก็จะมีการต่อต้านการรับรู้ เพราะเกรงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ตนเองหมดความสำคัญจากองค์กร

2) การต่อต้านองค์การ (*organization resistance*) โดยทั่วไปลักษณะขององค์การมักจะอนุรักษ์ (conservative) คือ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เพื่อเลี่ยงการต่อต้านจึงมักจะไม่มีหลักฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมากนัก แม้กระทั่งภาครัฐการกระทำกิจกรรมก็ยังคงต่อเนื่องมาเป็นเวลาหลายปี ถึงแม้ว่ามีความต้องการที่จะเปลี่ยนการบริการก็ยังคงดำเนินต่อมาเหมือนเดิมวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ปลูกฝังไว้เป็นเวลายาวนานมักจะเป็นตัวที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

4.3.3 การที่จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (*overcoming resistance to change*) ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเหตุผลของการต่อต้าน มีการวิเคราะห์ถึงสิ่งเร้าและการขัดขวางต่อสิ่งเร้าว่ามีผลกระทบกับสถานการณ์อย่างไร ผู้บริหารจะต้องวางแผน เพื่อที่จะเอาชนะการต่อต้านได้ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้เสนอวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี คือ

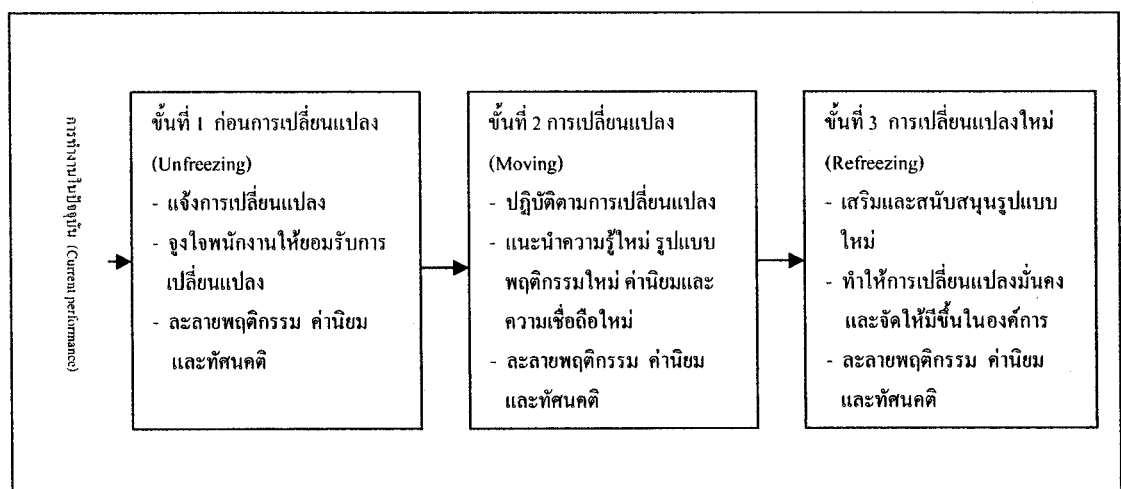
- 1) การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (*education and communication*)
- 2) การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (*participation*)
- 3) การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (*facilitation and support*)
- 4) การประนีประนอม (*negotiation*)
- 5) การจัดการและการประสานงาน (*manipulation and cooperation*)
- 6) การใช้อำนาจบังคับหรือบอกเป็นนัย (*explicit and implicit coercion*)

4.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

เพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเกิดจากแรงกดดันจากภายนอก ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง จะต้องแยกแยะความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการปฏิบัติงาน และเมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อควบคุมเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการของ

องค์การหากไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (The Change Process) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีประกาศออกมาให้ชัดเจน ผู้บริหารสามารถที่จะลงมือปฏิบัติและต้องการทราบความจริงจากการปฏิบัติว่าได้ผลอย่างไร นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ Kurt Lewin (อ้างในมุสดี เขตสมุทร 2545: 13) ได้เสนอกระบวนการ 3 ขั้นตอนในการปฏิบัติต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งทำให้องค์การสมหวังในอนาคต ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

ที่มา : มุสดี เขตสมุทร (2545) “การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ปรินญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขั้นที่ 1 ก่อนการเปลี่ยนแปลง (unfreezing) ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น สมาชิกภายในองค์การ ซึ่งได้รับผลกระทบจะต้องทราบถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีการจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้จะเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติ ในการมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างที่ Disney, Michael Fisner (อ้างใน มุสดี เขตสมุทร 2545: 14) ได้ใช้วิธีการระดมสมองในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคในการที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคในการที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง

ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (moving) เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ให้แนะนำรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ความรู้ และทัศนคติใหม่ เพื่อที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพขององค์การให้

เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 การเปลี่ยนแปลงใหม่ (refreezing) ภายหลังการเปลี่ยนแปลงได้รับการแนะนำการเสริมและการสนับสนุนในรูปแบบใหม่ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

เนื่องจากเหตุการณ์ในแต่ละขั้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง สมาชิกภายในองค์กรแต่ละบุคคลได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ และปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิธีของตนเอง ดังนั้น กระบวนการยังไม่สมบูรณ์จนกระทั่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะเป็นตัวตัดสินประสิทธิภาพว่าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไรก็ตามเมื่อสมาชิกในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารก็จะประสบปัญหาทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลงใหม่ ในส่วนของพฤติกรรมและกิจกรรม

4.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การยอมรับของบุคคลนั้น นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และการยอมรับนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายไว้หลายท่าน ซึ่ง เพลินพร ผิวงาม (2533: 13-14) ได้ทำการรวบรวมไว้ โดยขอยกมาพอสังเขปดังนี้

ดี คาร์ทไวท์ (D. Cartwright) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของบุคคลนั้นประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญ 3 ประการ คือ โครงสร้างด้านความรู้ ความคิด (cognitive structure) โครงสร้างด้านการจูงใจ (motivational structure) และโครงสร้างด้านการปฏิบัติ (action structure) ซึ่งโครงสร้างทั้งสามนี้มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน และการจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านใดจะต้องใช้ช่องทางเฉพาะเท่านั้น จึงจะเปลี่ยนแปลงได้ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิดจะต้องใช้การให้ความรู้ข่าวสารที่ผู้รับเข้าใจชัดเจน และสามารถยอมรับได้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านการจูงใจจะต้องใช้วิธีการให้ประชาชนได้ดูตัวอย่างที่ต้องการหรือการทำให้ดูเป็นแบบอย่าง และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านการปฏิบัติจะต้องจัดโอกาสให้บุคคลได้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ทำได้ง่าย และเป็นประโยชน์ต่อเขาก่อน และต่อไปจะเกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้เอง

จอร์จ เอ็ม ฟอสเตอร์ (George M. Foster) ได้ให้ความหมายของการยอมรับว่า หมายถึง การที่ประชาชนได้เรียนรู้โดยผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่านขั้นการเรียนรู้ การยอมรับ จะเกิดขึ้นได้หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ นั้น จะได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติเมื่อเขาแน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถให้ประโยชน์แก่เขาได้ เขาจึงจะกล้าลงทุนซึ่งสิ่งประดิษฐ์นั้น

นิภา ลิขิตประเสริฐ ได้สรุปว่า การยอมรับหมายถึง การที่บุคคลยินยอมพร้อมใจ

รับบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนประสบพบเห็นหรือเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ด้วยความเต็มใจ พอใจ เลื่อมใส และเชื่อถือ โดยสามารถแสดงออกมาให้บุคคลอื่น ๆ ทราบได้อย่างชัดเจนทางพฤติกรรมบุคคล

เอ็ดเวิร์ด แอล ธอร์นไดค์ และ แอล บลูมฟิลด์ (Edward L. Thorndike & L. Bloomfield) ได้กล่าวไว้ว่าการยอมรับเป็นการกระทำเพื่อที่จะเอาหรือรับเอาสิ่งใด ที่มีผู้หยิบยื่นให้ ซึ่งการรับเอานั้นเป็นไปด้วยความพอใจและชอบใจ หรือเป็นการกระทำที่ตกลงกันแล้วหรือด้วยความเชื่อ เช่น การยอมรับทฤษฎีความจริงหรือสภาวะที่ยอมรับ

4.6 กระบวนการยอมรับ

โรเจอร์และชูเมคเกอร์ (Roger and Shoemaker, 1971: 120-123 อ้างถึงในรัชนิวรรณ สุริยะนิมิตชัย 2548: 37-42) ได้สร้างแบบจำลองการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (innovation decision process) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ความรู้ การสนใจ การตัดสินใจ และการยืนยัน โดยที่มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

4.6.1 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรมประกอบด้วยบุคลิกลักษณะส่วนตัว ได้แก่ การไม่ยึดมั่น เชื่อมมั่นในสังคมเดิม มีทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลง

4.6.2 ตัวแปรทางด้านระบบสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบค่านิยมของสังคม (social system norms) การติดต่อสื่อสารกันภายในชุมชน (communication integration) ระบบสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในระบบสังคม และมีความสำคัญต่อความเร็วหรือความช้าในการยอมรับนวัตกรรม

4.6.3 คุณลักษณะของนวัตกรรมในสายตาของผู้ยอมรับในนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับการใช้ มี 5 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะการเปรียบเทียบกับประ โยชน์ (relative advantage) คือ การที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมใหม่มีประโยชน์มากกว่าความคิดเก่าและสิ่งเก่า หรือวิธีปฏิบัติเดิม การยอมรับจะสูงตามไปด้วย

2) ลักษณะเข้ากันได้ (compatibility) คือ การที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมนั้นเข้ากันได้ต่อค่านิยม ประสพการณ์ในอดีต ตลอดจนตรงตามความต้องการของผู้รับนวัตกรรม การยอมรับจะง่ายและเร็วขึ้น

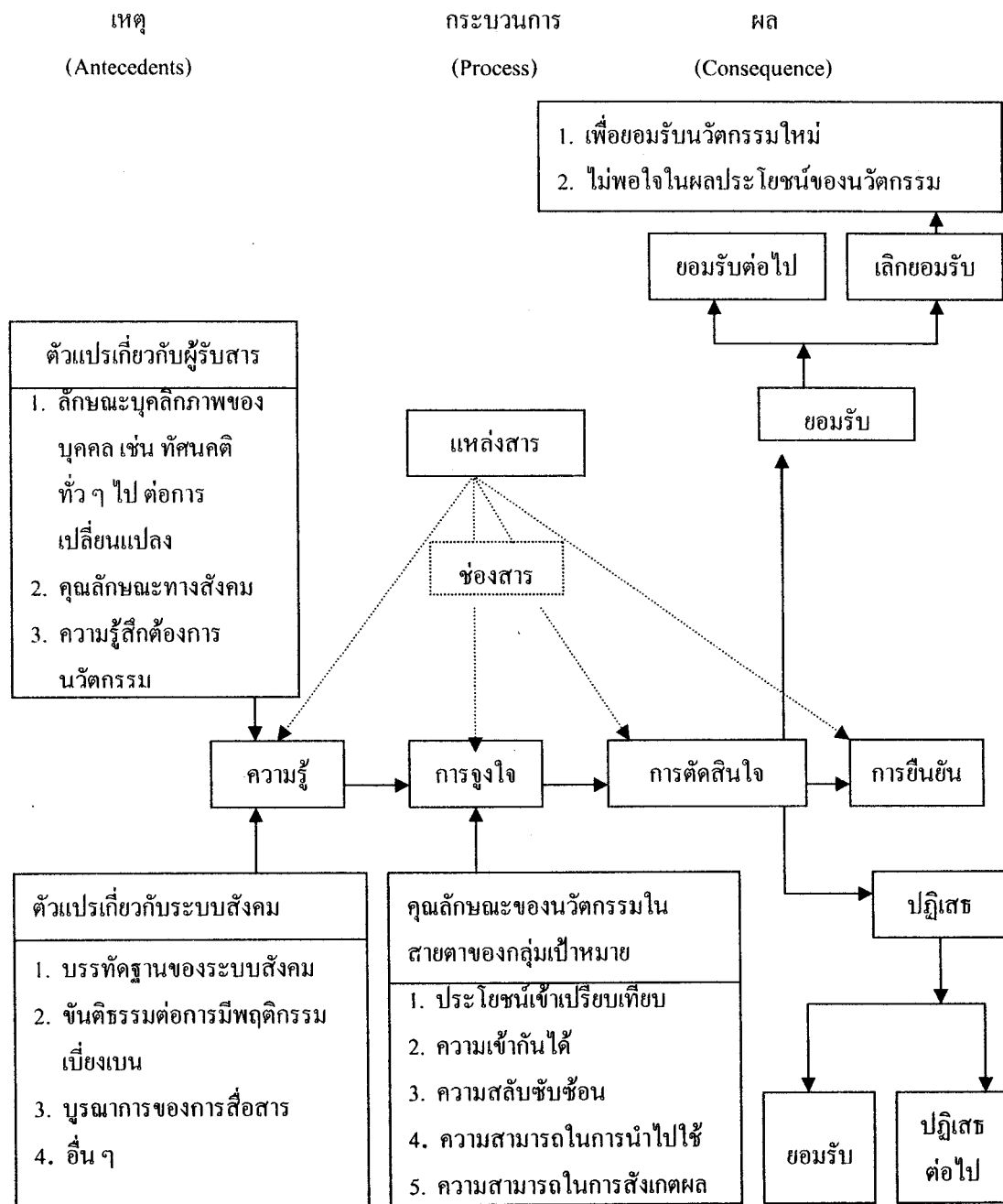
3) ลักษณะความยุ่งยากซับซ้อน (complexity) คือการที่ผู้รับนวัตกรรมเห็นหรือรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นยากแก่การเข้าใจ และยากต่อการนำไปใช้จะทำให้การยอมรับยากและช้าตรงข้ามกับนวัตกรรมที่เข้าใจง่าย ใช้สะดวก การยอมรับก็จะเป็นไปได้โดยง่ายและรวดเร็วกว่า

4) ลักษณะความสามารถในการนำไปทดลองใช้ได้ ((trainability)

นวัตกรรมที่สามารถแยกส่วนทดลองใช้ได้จะช่วยให้ผู้รับมีความรู้สึกเสี่ยงน้อยลง การยอมรับจะมากกว่าที่ไม่อาจจะทดลองได้ในขอบเขตจำกัด

5) ลักษณะความสามารถในการสังเกตผลได้ (*observability*) คือ ผลของนวัตกรรมสามารถมองเห็น โดยสมาชิกในระบบสังคมผู้ใช้จะยอมรับได้ง่ายและรวดเร็ว

4.6.4 ข่าวสารที่ใช้เผยแพร่วัตกรรม ประกอบด้วย ช่องสารมวลชน และช่องสารระหว่างบุคคล โดยที่ช่องสารมวลชนมีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ส่วนช่องสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดทัศนคติหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม

ที่มา : รัชนิวรรณ สุริยะนิมิตรชัย (2548) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวม : กรณีศึกษาพนักงานในบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด เครือซิเมนต์ไทย”

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมของโรเจอร์และชอเมเกอร์ (Rogers & Shomaker model) จะเห็นได้ว่ามีส่วนที่สำคัญด้วยกัน 3 ส่วน คือ (1) เหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน (antecedent) (2) กระบวนการ (process) และ (3) ผล (consequences) เหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน คือ ตัวแปรที่ปรากฏอยู่ในสถานการณ์ก่อนที่จะมีการเผยแพร่วัตกรรม ตัวแปรที่ตัวนี้ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล เช่น ทักษะทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางสังคมของบุคคล เช่น การที่บุคคลมีแนวคิดที่เป็นสากล ไม่ผูกติดอยู่กับท้องถิ่น และระดับที่บุคคลมีความรู้สึกว่า ตนกำลังมีความต้องการนวัตกรรมตัวแปรเหล่านี้และอื่น ๆ จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมของบุคคล

บรรทัดฐานของระบบสังคมอาจทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องจูงใจ หรือเครื่องชักชวน การตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมของบุคคล ตัวแปรระบบสังคมอื่น ๆ เช่น ขันติธรรมต่อการมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน (tolerance for deviancy) บรูณาการของสื่อสาร (ระดับของการที่หน่วยต่าง ๆ ในระบบสังคมถูกเชื่อมเข้าด้วยกันโดยช่องทางระหว่างบุคคล) และอื่น ๆ ต่างมีอิทธิพลเช่นกัน

แหล่งสารและช่องทางจะทำหน้าที่ถ่ายทอดสิ่งเร้า (stimuli) ให้แก่บุคคลในระหว่างที่บุคคลยังอยู่ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ตามปกติบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป จะได้รับข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเป็นครั้งแรกจากช่องทางสารมวลชน และช่องทางที่มีลักษณะสากล ไม่ผูกติดอยู่กับท้องถิ่น (cosmopolite media) เป็นส่วนใหญ่ ในขั้นการจูงใจบุคคลจะสร้างหรือพัฒนาทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม โดยอาศัยช่องทางปัจเจกชนและช่องทางที่มีลักษณะเป็นท้องถิ่นส่วนใหญ่ นวัตกรรมอาจถูกยอมรับในขั้นตัดสินใจ และถูกนำมาใช้หรือนำมาปฏิบัติสืบเนื่องกันไปเรื่อย ๆ หรือถูกปฏิเสธในภายหลังได้ การเลิกใช้นวัตกรรมอาจเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น มีนวัตกรรมที่ดีกว่าเกิดขึ้น หรือเกิดความเบื่อในนวัตกรรมที่ตนกำลังใช้อยู่ นวัตกรรมอาจถูกปฏิเสธในขั้นการตัดสินใจ แต่อาจถูกยอมรับในภายหลัง ถ้าหากว่าบุคคลได้รับข่าวสารด้านบวกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมจนเขาเปลี่ยนการตัดสินใจ การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมเพิ่มเติมจะดำเนินต่อไปตลอดขั้นการยืนยัน ทั้งนี้เพราะบุคคลจะแสวงหาการสนับสนุนหรือการยืนยันการตัดสินใจที่ตนกระทำไปแล้ว อย่างไรก็ตามในบางครั้งบุคคลอาจได้รับข่าวสารที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ได้กระทำไปแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่การเลิกใช้หรือปฏิเสธนวัตกรรมได้

นอกจากนี้แล้ว โรเจอร์ (Rogers) ได้แบ่งกลุ่มผู้ยอมรับออกเป็น 5 ประเภท ตามความเร็วในการยอมรับสิ่งใหม่ กล่าวคือ

1) ผู้นำการยอมรับ (innovators) เป็นกลุ่มผู้นำกลุ่มแรกในการนำเอานวัตกรรมไปใช้ มีความพร้อมที่จะทดลองสิ่งใหม่ กล้าเสี่ยง มีจำนวนประมาณร้อยละ 2.5 ของประชากรทั้งหมด

มักมีการศึกษาสูงกว่าทั่วไป ฐานะเศรษฐกิจดี สถานะทางสังคม ประสบการณ์สูงกว่า มักมีการติดต่อสังคมภายนอกอยู่เสมอ รู้จักใช้แหล่งข่าวสารจากสื่อมวลชน มีโอกาสพบปะกับนักวิชาการ และบุคคลอื่น ๆ เป็นประจำ

2) กลุ่มยอมรับตามก่อน (early adopter) เป็นกลุ่มที่สองที่ยอมรับสิ่งใหม่ มักมีการศึกษาค่อนข้างสูง อยู่ในวัยหนุ่มสาว สถานะทางสังคมค่อนข้างสูง กว้างขวางในชุมชน มีโอกาสพบปะกับบุคคลหลายระดับ สนใจข่าวใหม่ มักเป็นผู้นำทางความคิด การเผยแพร่นวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของกลุ่มนี้มาก มีจำนวนประมาณร้อยละ 13.5 ของประชากรทั้งหมด

3) กลุ่มการยอมรับเร็วส่วนใหญ่ (early majority) เป็นกลุ่มที่สามที่ยอมรับสิ่งใหม่ ซึ่งถือว่ายังอยู่ในระยะแรก ๆ มักเป็นพวกมีการศึกษาปานกลาง มีการติดต่อกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำ แต่ใช้เวลานานก่อนตัดสินใจ นวัตกรรมที่แสดงให้เห็นประโยชน์เชิงเปรียบเทียบสูงจึงจะยอมรับมาก กลุ่มนี้มีประมาณร้อยละ 34 ของประชากรทั้งหมด

4) กลุ่มยอมรับช้าส่วนใหญ่ (late majority) เป็นพวกที่จะยอมรับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เมื่อประชากรส่วนใหญ่ในสังคมเดียวกันยอมรับไปแล้ว มักเป็นพวกมีการศึกษาและสถานะทางสังคมค่อนข้างต่ำ การติดต่อกันกว่าครึ่งหนึ่งอยู่ในวงแคบ ๆ ในสังคมเดียวกัน ได้รับทราบข่าวสารแนวคิดใหม่ ๆ จากสื่อมวลชนบ้างแต่ยังไม่เชื่อและยังไม่แน่ใจว่าจะได้ประโยชน์เพียงใด ยังไม่พร้อมเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ต้องดูผลจากคนอื่นก่อน เมื่อเห็นผลจึงจะยอมรับ หรือ เมื่อถูกบังคับและได้แรงกระตุ้นจากเพื่อนร่วมงาน กลุ่มนี้มีประมาณร้อยละ 34 ของประชากรทั้งหมด

5) กลุ่มล่าหลัง (laggards) เป็นกลุ่มสุดท้ายที่จะยอมรับ โดยมากเป็นพวกสูงอายุ ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานะทางสังคม และการศึกษาดำ การติดตามข่าวสาร การพบปะกับบุคคลอื่นและการร่วมกิจกรรมทางสังคมน้อย ยึดมั่นในประเพณีและค่านิยมตลอดจนความเชื่อแบบเดิม แสดงความเป็นผู้นำทางความคิดน้อย จะใช้นวัตกรรมเมื่อนวัตกรรมได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีทางในการปฏิบัติงานจนเป็นปกตินิสัย แล้วความคิดใหม่มักได้จากบุคคลใกล้ชิด มีจำนวนประมาณร้อยละ 16 การกระจายแนวความคิดหรือวิธีการใหม่ไปสู่คนกลุ่มนี้ใช้สื่อที่เป็นบุคคลจะได้ผลดีที่สุด

4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ

ปิยรัตน์ นิมสกุล (2539: 25-30 อ้างในอนุชา สกุลราช 2544: 25-28) กล่าวว่า มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับหลายท่านด้วยกัน ดังนี้

เอส ซี ดูบี (S.C.Dubee) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับที่สำคัญประการ

หนึ่ง คือ การสนใจที่มีผลต่อการยอมรับ และบ่อยครั้งพบว่าการยอมรับเกิดขึ้นเพราะเป็นสิ่งแปลกใหม่ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่ อาร์ แบทแมน (T.R.Batman) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อการยอมรับที่สำคัญ คือ ระยะเวลา โดยเฉพาะเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของประชาชน หรือช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงสังคมจะมีผลต่อการยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับปฏิบัติ มี 4 ปัจจัย คือ

4.7.1 ปัจจัยของผู้รับนวัตกรรม เป็นปัจจัยเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งย่อมมีความแตกต่างกันออกไป และมีส่วนส่งผลให้มีการยอมรับนวัตกรรมต่างกัน ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

- 1) ความมั่นคง ในทางเศรษฐกิจและสังคม บุคคลที่มีความมั่นคงพอควร หรือดี จะรับนวัตกรรมได้ง่ายกว่าบุคคลที่อยู่ในสภาพที่มีความมั่นคงน้อย
- 2) ทักษะคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็มักจะยอมรับนวัตกรรมได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความรู้ สถิติปัญญา และความสามารถในการตัดสินใจ บุคคลที่ระดับความรู้ต่างกัน ตลอดจนสถิติปัญญาและความสามารถในการตัดสินใจต่างกัน ย่อมเป็นผลให้รับนวัตกรรมเร็วหรือช้าต่างกัน กล่าวคือ บุคคลที่มีความรู้สูงมักตัดสินใจรับหรือไม่รับเร็วกว่าบุคคลที่มีความรู้ต่ำ และบุคคลที่ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจหรือบุคคลที่โง่เลไม่ค่อยยอมที่จะตัดสินใจเรื่องหนึ่งเรื่องใด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้าระดับการศึกษาสูง (อาจมีสถิติปัญญาดี) ได้เรียนรู้วิชาการต่าง ๆ มากมายก็ต้องใช้เหตุผลต่าง ๆ ซึ่งแน่จึงจะเปลี่ยนทัศนคติได้ แต่ถ้าระดับการศึกษาไม่สูงก็คงไม่ทราบถึงวิชาการระดับสูงนัก จึงไม่จำเป็นต้องใช้หลักวิชาการมากเพื่ออ้างถึงในการสนใจ
- 4) อายุ บุคคลที่มีอายุน้อยมักยอมรับนวัตกรรมได้เร็วกว่าบุคคลที่อายุมาก เนื่องจากบุคคลที่มีอายุน้อยมักได้รับการศึกษามากกว่า หรือประกอบกับบุคคลที่มีอายุน้อยมีความใคร่รู้ใคร่แสวงหา และไม่ต้องพะวงกับความมั่นคงทางสังคมเท่าใดนัก จึงกล้าเสี่ยงกล้าทดลองในการรับนวัตกรรม นอกจากนี้ บุคคลที่มีอายุน้อยมีกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of Reference) ไม่สมบูรณ์นัก การให้ข่าวสารใหม่ที่มีเหตุผลจึงสามารถจูงใจบุคคลกลุ่มนี้ได้ง่ายกว่า
- 5) เพศ โดยทั่วไปเพศชายจะถูกจูงใจยากกว่าเพศหญิง เนื่องจากสภาพสังคมสอนให้เพศชายต้องมีความกล้าต่อสู้ เป็นผู้ดำเนินการดำเนินชีวิตครอบครัว จึงต้องมีความระวังในการรับการจูงใจใด ๆ

6) การอยู่ใกล้เมืองและความสนใจในข่าวสาร โดยทั่วไปนวัตกรรม มักนำจากในเมืองหรือแหล่งที่เจริญแล้วไปสู่ชนบท ดังนั้น บุคคลที่มีความใกล้ชิดกับข่าวสารในเมือง

อาจโดยตรง เช่น การเดินทางไปในเมืองด้วยจักรยาน หรือโดยทางอ้อม เช่น ฟังรายการวิทยุ ชมรายการโทรทัศน์ อ่านข่าวสิ่งพิมพ์หากมีระดับสูงกว่าผู้ที่ไม่ค่อยมีความใกล้ชิดกับข่าวคราวในเมืองแล้วก็ปรากฏว่า ผู้ที่มีความใกล้ชิดกับข่าวคราวในเมืองมากกว่ามักเป็นผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมเร็ว

7) การมองเห็นความจำเป็นในการรับนวัตกรรมนั้น บุคคลที่กำลังพบปัญหา ในขณะนั้นมีการยอมรับนวัตกรรมได้เร็วกว่าบุคคลที่ไม่ประสบปัญหานั้น ๆ

8) **ทัศนคติและความเชื่อดั้งเดิม** เมื่อบุคคลมีทัศนคติและความเชื่อดั้งเดิม ในสิ่งหนึ่งในระดับสูง การที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อย่อมเป็นเรื่องยาก นอกจากนี้ ผู้ที่มีทัศนคติ เช่นไรก็มักจะไม่นับข่าวสารด้านอื่น ๆ หรือถ้ารับฟังไปแล้วพบว่า มีเนื้อหาที่ขัดแย้งกับความเชื่อ อย่างมาก ก็จะปฏิเสธหรือไม่เชื่อได้แข็งหรือบิดเบือนข้อมูลที่รับฟังให้ลดความสำคัญลง

4.7.2 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม สังคมใดมีระเบียบข้อบังคับที่ยอมให้ บุคคลมีพฤติกรรมต่างจากคนอื่น ๆ ได้มากก็มีโอกาสรับนวัตกรรมได้ดีกว่าสังคมที่ระบบบีบคั้นให้ สมาชิกอยู่ตามกรอบ หรือสภาพทางวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับ นวัตกรรมนั้นก็น่าจะเป็นตัวเหนี่ยวรั้งต่อการยอมรับนวัตกรรม

ปัจจัยที่เกี่ยวกับสังคมที่มีอิทธิพลสำคัญ และใคร่ขอพิจารณาโดยละเอียดก็คือ กลุ่มย่อยหรือกลุ่มเพื่อนบ้าน (small groups of neighbourhood communities) ซึ่งมีผลในการ ชะลอหรือเป็นตัวเร่งให้มีการยอมรับนวัตกรรมได้อย่างมาก อิทธิพลทางกลุ่มย่อยมีดังนี้

1) กลุ่มจะกำหนดข้อปฏิบัติในพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิก และมีแนว กำหนดการควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนดดังกล่าว

2) การที่กลุ่มย่อยมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มก็โดยการให้ความสนับสนุน ให้ความเห็นชอบ ให้ความมั่นคงและกำลังใจ ตลอดจนคุ้มครองและให้แนวการตัดสินใจใน พฤติกรรมที่เหมาะสม ทั้งนี้ ก็จะมีแนวการลงโทษหากปฏิบัติไม่เหมาะสม

3) กลุ่มย่อยมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติและการปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันในกรณีต่อไปนี้

(1) กลุ่มยังมีสิ่งดึงดูดใจสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความปรารถนาจะอยู่ใน กลุ่มมากเท่าไร ก็มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทัศนคติและการปฏิบัติมากขึ้นเท่านั้น

(2) มีเรื่องราวสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับกลุ่ม เช่น มีปัญหาความอยู่รอด ของกลุ่ม การต่อสู้กับศัตรูภายนอก

(3) สมาชิกในกลุ่มมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมไม่แตกต่างกันมาก

(4) มีการกระจายข่าวคราวพฤติกรรม และความเห็นของสมาชิกในกลุ่ม

ส่วสมาชิกในกลุ่มอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

(5) การที่สมาชิกมีโอกาสพบปะกันในฐานะที่เท่าเทียมกันบ่อยครั้งย่อมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันดีมาก

(6) การที่สมาชิกมีส่วนในทางตรงและเต็มที่ในการกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติในเรื่องที่สำคัญของกลุ่ม

(7) การที่สมาชิกต่าง ๆ มีความชอบพอซึ่งกันและกัน

4) กลุ่มย่อยที่มีสภาพการปฏิบัติ ความรู้ และพฤติกรรมคล้าย ๆ กัน จะทำให้กิจกรรมที่สอดคล้องเข้าไปได้ง่าย

4.7.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของนวัตกรรม โรเจอร์ส, ฟลอย และ ชูเมคเกอร์ (Rogers, Floy & Schumaker) ได้กล่าวถึงปัจจัย 6 ประการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม คือ

1) ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ทางด้านค่าใช้จ่าย หากนวัตกรรมใดต้องใช้จ่ายสูงในการยอมรับ นวัตกรรมนั้นก็จะได้รับการยอมรับยากกว่าสิ่งซึ่งเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า สำหรับผลตอบแทนนั้น หากนวัตกรรมใดให้ผลตอบแทนสูง และ/หรือให้ผลการตอบแทนเร็วมากจะได้รับการยอมรับดีกว่าสิ่งที่ให้ผลตอบแทนน้อยและช้า

2) ความยุ่งยากซับซ้อนของการปฏิบัติ นวัตกรรมใดที่มีกรรมวิธียุ่งยากซับซ้อนมาก มักได้รับการยอมรับยากกว่านวัตกรรมที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

3) นวัตกรรมที่ทดลองได้ หากนวัตกรรมใดเมื่อนำไปเผยแพร่แล้ว บุคคลสามารถนำไปทดลองทำได้ง่ายย่อมมีโอกาสได้รับการยอมรับดีกว่าสิ่งที่ทดลองได้ยาก

4) นวัตกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัด นวัตกรรมที่แสดงให้เห็นได้ชัดจะด้วยการสาธิตหรือการเผยแพร่ทางภาพ ทางข้อความอย่างใดก็ตาม เมื่อมองเห็นความดีเด่นได้ชัดเจนย่อมเป็นที่ยอมรับง่ายกว่าสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก

5) ความสอดคล้องของนวัตกรรม นวัตกรรมที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ อาจมีโอกาสยอมรับได้ง่ายกว่าในสภาพที่ไม่มีทรัพยากรนั้น ๆ

6) นวัตกรรมนั้นสามารถหาได้ง่ายในท้องถิ่น หากมีการคิดค้นให้ใช้นวัตกรรมซึ่งเป็นวัสดุที่มีอยู่แพร่หลายในท้องถิ่นอยู่แล้วก็มีโอกาสจะได้รับการยอมรับง่ายขึ้น

4.7.4. ปัจจัยของผู้เผยแพร่ นวัตกรรม เบอโล และคณะ ได้กล่าวว่ามีปัจจัย 3 ประการที่มีส่วนทำให้ผู้เผยแพร่ นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการยอมรับดังนี้

1) ความปลอดภัย (Safety or Trustworthiness) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้รับสารเห็นว่าผู้เผยแพร่ นวัตกรรมมีความใจดี ความเป็นกันเอง คล้อยตามง่าย บุคลิกสดชื่น สุภาพ ไม่เห็นแก่ตัว ยุติธรรม ยกโทษให้ง่าย เข้าสังคมเก่ง เชือกเย็น อดทน และมีธรรมาศัยไมตรี ลักษณะต่าง ๆ

เหล่านี้ผู้รับสารเห็นว่าหากผู้เผยแพร่ข่าวสารมีลักษณะนี้ เขาก็จะเชื่อถือในเรื่องราวที่สื่อสารกันดี ยิ่งขึ้นหรือง่ายขึ้น

2) *ความมีคุณวุฒิ (qualification or expertness of authoritativeness)* การที่ผู้รับสารจะเชื่อถือผู้เผยแพร่ข่าวสารนั้น ผู้รับสารจะต้องเชื่อว่าผู้เผยแพร่ข่าวสารเป็นผู้รอบรู้ ผู้ที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีความเฉลียวฉลาด ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่

3) *ความกระฉับกระเฉง (dynamism)* ลักษณะต่าง ๆ ที่รวมอยู่ในประเภทความกระฉับกระเฉง ได้แก่นิสัยกล้าต่อสู้ เปิดเผย มีความคล่องแคล่ว และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นในการนิยามความหมายของคำนี้ จึงมีความผันแปรไปตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันมากน้อยแตกต่างกันไป โดยได้รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

ครอมบี (Crombie, 1974: 88-89 อ้างในสิริรัตน์ อานามนารถ 2543: 18-19) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะพิเศษ (characteristic) ของทั้งองค์การ โดยที่สมาชิกแต่ละคนในองค์การแสดงออกมาในลักษณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงสภาพภายนอกที่โดดเด่นของค่านิยม คุณค่า ความเชื่อ ทิศทางของพฤติกรรมที่คนในองค์การร่วมกันทำขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมนี้เกิดจากภูมิหลังขององค์การ การตัดสินใจในอดีตและผู้นำในอดีต และแสดงออกให้เห็นในรูปของเรื่องเล่า ขนบธรรมเนียม พิธีการ และอุดมคติที่สมาชิกอ้างอิงถึง

ฮอฟสเตด (Hofstede, 1997: 179 อ้างในสิริรัตน์ อานามนารถ 2543: 19) ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งรวมถึงระบบค่านิยมที่เป็นแกนกลางของวัฒนธรรมในทุกระดับ และครอบคลุมถึงสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

ซาเท (Sathe, 1985: 10 อ้างในกรรณิการ์ เจริญกุล 2543: 19) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ และต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

ไชน (Schein, 1992: 12 อ้างใน พิชิก พรหมแก้ว 2547: 19) วัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะเป็นแบบแผน หรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การ ได้ร่วมกันคิดค้น

สั่งสม และพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้ แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ โดยส่วนรวม เพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย เพื่อให้สมาชิกสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์การ ได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์การนั้น ๆ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 41 อ้างในพิจิก พรหมแก้ว 2547: 16) ได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประคิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

5.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546: 11-12) ได้รวบรวมและสรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (core value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Schermerhorn, 2002: 49) ทำให้ทุกคนทราบถึงวิธีการปฏิบัติตามความเชื่อของค่านิยมนั้น ดังนั้นการจะสืบค้นว่าองค์การใดมีวัฒนธรรมลักษณะแบบใดก็ต้องดูไปถึงว่าภายในองค์การนั้น ๆ มีระดับของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมหลักที่ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่นักวิจัยแต่ละท่านได้กำหนดไว้เป็นตัวแทนมาน้อยเพียงใด

กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg & Baron ,1997: 471-472 อ้างในชนกพรรณ ดิลกโกมล 2546: 11-12) ได้ทำการสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. นวัตกรรม (innovation) ได้แก่ลักษณะที่คนในองค์การมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน
2. ความมีเสถียรภาพ (stability) ได้แก่ลักษณะทิศทางขององค์การที่มีความมั่นคง ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน
3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์การ (orientation toward people) ได้แก่ องค์การมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์การ และเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์
4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (results-orientation) ได้แก่ องค์การได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. แบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (easygoingness) ได้แก่ลักษณะการทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (attention to detail) ได้แก่ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (collaborative orientation) ได้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นหนักการทำงานในรูปแบบทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

จากคุณลักษณะทั้ง 7 ประการข้างต้น จะทำให้ภาพวัฒนธรรมของแต่ละองค์การปรากฏได้ชัดเจนขึ้นว่า องค์การใดมีค่านิยมหลักแบบใดบ้าง เช่น ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีลักษณะของการมุ่งเน้นความสำคัญของคน หรือว่าองค์การใดมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานระดับของลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรและบุคคลภายนอกรับรู้ได้ถึงบุคลิกลักษณะขององค์การซึ่งเป็นผลให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 14-20 อ้างในภานิษฐ สุสติโสภณ 2543: 21-22) ได้สรุปถึงคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

1. เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การเดียวกันได้

2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวการปฏิบัติต่างๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม ทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้ผ่านทางการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (organizational socialization)

4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจและหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์การ โดยปกติสมาชิกขององค์การจะคิดและกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์การ ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์การเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมองค์การจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การ

อย่างไรก็ตาม นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2541: 23-24 อ้างใน ชนกพรรณ คิลกโกมล 2546: 13) เสนอว่าลักษณะของวัฒนธรรมที่องค์การทุกองค์การควรเสริมสร้างนั้น มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (continuous improvement and innovation)
2. การรับผิดชอบในงาน (employee responsibility)
3. การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (adaptation to change)
4. การยึดมั่นในคุณภาพ (dedication to quality)
5. การทำงานเป็นทีม (team work)
6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (efficient and effective work glow)

5.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539: 19-20) กล่าวว่าโดยความหมายทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหมายถึงแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การ และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การเองนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สเมอร์ซิช (Smircich, 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ และส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การ ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป โรบบินส์ (Robbins, 1989) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์การแล้ว ยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์การมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมองค์การ โดยมิต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์การ ซึ่ง คูนท์ส (Koontz, 1988) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพิ่มเติมอีกว่า ความสำเร็จขององค์การ ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบต่องานในการจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม

นอกจากนั้น ไชน์ (Schein, 1985) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ในลักษณะของหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การจะช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อ ความอยู่รอดขององค์การ โดยช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการ ภายในองค์การ

สำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้น จะเกี่ยวข้อง กับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (mission and strategy) การกำหนดเป้าหมาย (goals) และ แนวทางในการปฏิบัติ (measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (correction) ซึ่งองค์การจะต้อง เข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือ วัฒนธรรมองค์การเพื่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของการบูรณาการภายใน วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนการกำหนดกรอบ รูปแบบการประพฤติปฏิบัติและวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิด ความยึด มั่นผูกพัน การใช้อำนาจตามสถานภาพ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์การสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการ ผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อันจะ นำไปสู่ความอยู่รอดขององค์การต่อไป

5.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ (เดมส์คีก์ สุวรรณศักดิ์ และพัชฌณ วิธ ธรรมบท 2548: 299-300) ได้แก่

5.4.1 ความเป็นมา หมายถึงการก่อตั้งองค์การ พื้นฐานความเป็นมา มีความ เป็นมาที่ยาวนาน หรือเป็นองค์การที่เพิ่งตั้งใหม่

5.4.2 ความเป็นเจ้าของ หมายถึงลักษณะของกิจการ เป็นกิจการอิสระ กิจการ ของรัฐ เอกชน หรือเป็นลักษณะครอบครัว

5.4.3 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติงานในระดับใด ระดับ ท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ โลก

5.4.4 ภารกิจ เป็นกิจการที่แสวงหากำไร การกุศล หรือผลประโยชน์ร่วมกัน

5.4.5 บุคลากร หมายถึงลักษณะของกลุ่มงาน กลุ่มความชำนาญที่ต้องการเพื่อ ดำเนินการ

5.4.6 ผู้นำและการบริหาร แนวทางในการบริหารเป็นอย่างไร ผู้นำแต่ละคน ควบคุม ระดับการมีส่วนร่วมมีมากน้อยเพียงใด

5.4.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน องค์การในระดับใด

ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีมาก หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐที่มักปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าภาคเอกชน เนื่องจากมีโครงสร้างและระเบียบกฎเกณฑ์ที่ซับซ้อน จึงนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำองค์กร

มาร์กาเรต เอ็ม (Marquarat M. อ้างในเดมส์คัลด์ สุวรรณศักดิ์ และพัชฌณ วิจิธรรมบท 2548: 300) กล่าวว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ทะเยอทะยานและแข็งแกร่ง แม้จะเคยประสบความสำเร็จอย่างมากในอดีตจะไม่สามารถดำรงสภาพและอยู่รอดในบรรยากาศแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรที่อยู่รอดและเจริญเติบโตได้มากที่สุดคือองค์กรที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ การแปรรูปของรัฐวิสาหกิจมาเป็นรูปแบบบริษัทมหาชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากทั้งในแง่บริหารจัดการองค์กรและบุคลากรที่มีข้อจำกัดเรื่องกฎระเบียบในทางปฏิบัติมาก สภาพแวดล้อม ความเคยชินที่ปฏิบัติงานกันมา ก็ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้รองรับการดำเนินงานในเชิงแข่งขัน องค์กรจึงต้องสร้างความพร้อม ความคล่องตัวในการดำเนินงานและที่สำคัญต้องปรับเปลี่ยนให้บุคลากรมี ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมการทำงาน ที่สอดคล้องกับการทำงาน โดยเฉพาะในแบบฉบับนักธุรกิจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยทั้ง 3 องค์ประกอบหลักนี้จำเป็นที่ต้องสร้างให้เป็นแนวทาง จรรยาบรรณของการดำเนินงานที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนที่สำคัญใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

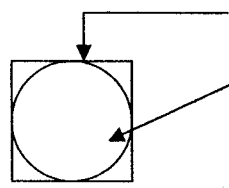
1. ปรับทัศนคติ (attitude) เช่น ปรับให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) มุ่งเน้นลูกค้า (customer oriented) มุ่งเน้นผลประโยชน์ของธุรกิจเป็นหลัก (business oriented)

2. ปรับวิธีคิด (thinking discipline) เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์เป็นระบบ และตรงประเด็น

3. ปรับพฤติกรรมการทำงาน (working habit) เช่น ทำงานโดยวิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแผนและกิจกรรม มีกรอบที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และติดตามผล

5.5 การปรับหรือสร้างวัฒนธรรม

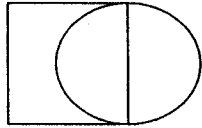
ผู้บริหารจำเป็นต้องมีปรับและ/หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแสดงในรูปแบบ ก. ดังนี้ (เดมส์คัลด์ สุวรรณศักดิ์ และพัชฌณ วิจิธรรมบท 2548: 300-301)



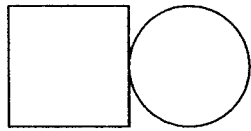
วัฒนธรรม

สิ่งใหม่ที่เปลี่ยนแปลง

รูปแบบ ก. ความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมและสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลง



รูปแบบ ข. สถานะที่เปลี่ยนแปลงยาก หากวัฒนธรรมที่มีอยู่ไม่ได้รับการปรับเข้าหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิด



รูปแบบ ค. สถานะที่เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2.9 แสดงความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม

ที่มา : เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ พัทธมน วิจิธรรมบท (2548) “การดำเนินการเปลี่ยนแปลง”

ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวอย่างคร่าว ๆ ได้ว่า การปรับหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่อาจกระทำได้โดย

1. กำหนดวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ (desired organization culture) รวมถึงวิธีการเครื่องมือต่างๆ เพื่อสร้างและปลูกฝังให้พนักงานพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2. จัดทำเป็นแผนการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรอาจทำเป็นแผน 3-5 ปี จึงมีกิจกรรมต่าง ๆ มารองรับในการปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป และต้องใช้การมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับชั้น

3. ดำเนินการตามแผนและต้องมีการผลักดัน กำหนดความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

5.6 ความสำเร็จในการปรับหรือสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ

แม้ว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จได้แก่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่จะจัดการได้โดยง่าย กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมใหม่จะเกิดขึ้นก็เมื่อองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการ

ทำงานของบุคลากร หรือหมายถึงบุคคลมีพฤติกรรมนั้น ๆ โดยไม่ตั้งใจและไม่รู้ตัว และบุคคลสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของเขาและผลงานที่ปรากฏในทางบวกหรือที่ดีขึ้นและแตกต่างจากเดิม ฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถหรือสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้หรือสำเร็จได้ในช่วงสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม องค์การสามารถเริ่มการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วยการพยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างแท้จริงในช่วงสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญคือ ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นผลที่บุคลากรยอมรับว่าส่งผลทางบวกต่อการทำงาน หรือดีกว่าการทำงานแบบเดิม ๆ นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมยังต้องอาศัยการสื่อสารด้วยวาจาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมใหม่ยังอาจค่อย ๆ จางหายไปถ้าองค์การยังมีระบบสนับสนุนแบบเดิมโดยไม่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานแบบใหม่ เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล ฯลฯ (John J. Kotter, 1996: 155-158 อ้างในเติมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ พัทธมน วิจิตรธรรมบท 2548: 301)

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนหรือสร้างวัฒนธรรมไม่สามารถกระทำได้ในชั่วข้ามคืนหรือกระทำสำเร็จก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ สืบเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้

1. องค์การไม่สามารถ “สอน” ค่านิยมใหม่ได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา แต่จะต้อง “ปลูกฝัง” ฉะนั้นจึงจะต้องใช้เวลาในการสร้างวัฒนธรรมและควรดำเนินการอย่างมีแผน
2. การเปลี่ยนวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและบุคลากรยอมรับว่าการปฏิบัติงานในแนวทางใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ส่งผลทางบวกและดีกว่าแนวทางเดิม ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องอาศัยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจบุคลากร เพราะบุคคลมักลังเลที่จะยอมรับคุณค่าของสิ่งใหม่ที่ไม่เคยชิน
4. ความสอดคล้องของระบบต่างๆ ในองค์การกับแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่เป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรม มิฉะนั้น วัฒนธรรมใหม่อาจจางหายไปหรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้

6. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความสามารถ

6.1 ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการหลายคนให้ความหมายของคำว่าแรงผลักดันภายในบุคคลที่กระตุ้น ซึ่งกำหนดทิศทาง หรือควบคุมให้เกิดการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน เช่น (ราณี อธิชัยกุล 2548: 173-174)

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1996: 344) กล่าวว่า “การจูงใจเป็นถ้อยคำที่บอกถึงกำลังผลักดันภายในตัวบุคคลที่เป็นเหตุให้บุคคลมีระดับ ทิศทาง และความพากเพียรในการพยายามทำงานเพิ่มขึ้น”

เปตรี (Petri, 1991: 3) ได้ให้นิยามว่า “การจูงใจเป็นแนวคิดที่ใช้พรรณากำลังผลักดันภายในสิ่งมีชีวิตที่ก่อให้เกิดการริเริ่มหรือการกำหนดพฤติกรรม

มัวเฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995: 78) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นชุดกำลังผลักดันที่ชักนำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เป็นพิเศษผิดธรรมดา

เมทแลนด์ (Maitland, 1997: 1) นิยามว่า “การจูงใจเป็นกำลังผลักดันหรือกระบวนการที่เป็นสาเหตุให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง”

บาร์โทลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1994: 377) ได้ให้ความหมายว่า “การจูงใจเป็นกำลังผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างมีพลัง กระปรี้กระเปร่า มีความเพียรพยายามในการทำงาน และกำหนดทิศทางในการแสดงพฤติกรรมได้”

มอนดี้และคณะ (Mondy et al, 1991: 292) ให้นิยามว่า “การจูงใจเป็นความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เดสสเลอร์ (Dessler, 1995: 420) ให้คำจำกัดความว่า “การจูงใจหมายถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน”

ราณี อธิชัยกุล (2548: 173) การจูงใจหมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่เป้าหมายผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการที่บุคลากรจะได้รับการจูงใจได้จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขสำคัญ 3 ประการคือ

1) บุคลากรจะต้องมีการตระหนักถึงความต้องการ ความจำเป็น ความปรารถนา หรือความประสงค์ของตน การจูงใจจะเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรต้องทำอะไรบางอย่างเพื่อตอบสนองสิ่งที่ตนต้องการ การตระหนักถึงความต้องการเป็นสภาวะภายในของจิตใจที่สัมพันธ์กับการจูงใจ ซึ่งตัวกระตุ้นการจูงใจจึงอาจเกิดจากภายในตัวของบุคคล เช่น ความรู้สึกหิวหรือกระหาย หรืออาจเกิดมาจากการตอบสนองต่อปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความต้องการเสื้อผ้าชุดใหม่เช่นเดียวกับเพื่อน เป็นต้น

2) บุคลากรต้องมีแรงผลักดันหรือแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ แรงผลักดันนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล

3) บุคลากรต้องรับรู้เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์การที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่ต้องการได้

ดังนั้น การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ควรมีทั้ง 3 เงื่อนไข เนื่องจากการจูงใจเป็นสภาวะของจิตใจที่กำหนดทิศทางของแรงผลักดันหรือแรงจูงใจของบุคลากรที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญหรือเงื่อนไขของการจูงใจ

6.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยมีผลโดยตรงต่อเป้าหมาย ผลงานหรือผลสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคลากรด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้ (ราณี อธิชัยกุล 2548: 174-175)

6.2.1 ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของบุคลากรให้แก่องค์การ ซึ่งพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์การในเรื่องต่อไปนี้

1) ช่วยเป็นหลักประกันว่าบุคลากรในองค์การจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด

2) ช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์การและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หากบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3) ช่วยเกื้อหนุนให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานประจำอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดโครงการใหม่ ๆ ย่อมก่อประโยชน์ให้องค์การได้

4) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ

5) ช่วยให้้องค์การสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6.2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร นอกเหนือจากองค์การแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจบุคลากรโดยตรงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี การมุ่งใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การอำนวยความสะดวกหรือการชี้แนะของผู้บริหารเกิดประสิทธิผล เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้ผู้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ช่วยให้การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงต้องมีผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การมุ่งใจเป็นความเต็มใจหรือความต้องการที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือบุคลากรหรือบุคลากรเกิดการยอมรับในงานของตน ดังนั้นโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในการทำงานย่อมลดน้อยลง

4) ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การและมีศีลธรรม

5) ช่วยทำให้ผู้บริหารชักนำ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้

6.2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร นอกเหนือจากองค์การ และผู้บริหารแล้ว การมุ่งใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์การหลายด้าน ดังนี้

1) ช่วยให้ผู้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การมุ่งใจเป็นเรื่องของการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจต่อบุคลากร โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรย่อมเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น การหลีกเลี่ยงงานย่อมลดน้อยลงด้วย

2) ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน การมุ่งใจจะทำให้บุคลากรเกิดความกระจำในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

3) ช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังของกลุ่มหรือทีมงาน

4) ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการที่บุคคลในองค์การจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานของตนนั้นเกิดจากความสามารถหรือทักษะของเขาเอง และแรงจูงใจที่จะใช้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานภายในองค์การ ถึงแม้ว่าจะมีแรงจูงใจใน

love needs)

4) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (security and safety needs)

5) ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)

จากหลักการของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ อธิบายได้ว่า มนุษย์มีความต้องการเริ่มจากลำดับขั้นต่ำไปหาสูง ความต้องการขั้นต่ำคือความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ปิศาจ 4 ในการดำรงชีพ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำแล้วจะเกิดความต้องการสูงขึ้น เช่น ความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคง มนุษย์ต้องการความคุ้มครองจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีต่อตัวเอง ความต้องการระดับที่สาม คือการมีส่วนร่วมและความรัก เมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ต้องการความรักและการยอมรับจากสังคมเพื่อน ความต้องการระดับที่สี่ คือ เกียรติยศชื่อเสียง มนุษย์ต้องการการยกย่อง ชมเชย ขอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการอันดับสุดท้าย คือ ความสำเร็จ ความสมหวังของชีวิต การทำสิ่งที่บุคคลต้องการทำมากที่สุดในชีวิตของเขา คือ ความต้องการความสมหวังของชีวิต

หลักการและทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) สรุปได้ดังนี้

- 1) มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการอย่างเดียวกัน
- 2) มนุษย์ไม่สนใจกับการตอบสนองความต้องการบางอย่าง จนกว่าความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว
- 3) มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้าน “ปริมาณ” ซึ่งอาจไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล
- 4) ความต้องการในระดับต่ำ ก่อนข้างจะมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการในระดับสูงส่วนใหญ่ก่อนข้างจะไม่มีขอบเขตจำกัดในการตอบสนองความต้องการ เช่น การอิมอาหารกับการอิมในด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง อาจไม่มีขอบเขตจำกัด

จากความต้องการขั้นตอนต่าง ๆ ของมนุษย์ เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานเพื่อองค์การ แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้แล้วแต่สภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะสรุปได้ว่าบุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้

- 1) โอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่กิจการงาน
- 2) ความมั่นคงของชีวิต

การทำงานมาก แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ ความสามารถในการทำงาน ก็จะทำให้กิจกรรมที่จะกระทำนั้นขาดตอน คืออาจจะต้องกระทำเป็นช่วง ๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ ซึ่งกิจกรรมที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นกิจกรรมที่กระทำด้วยความสม่ำเสมอ

6.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การที่ผู้บริหารจะเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้ลูกจูงหรือลูกวิธินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจหรือมูลเหตุทำให้เกิดขวัญกำลังใจ

ในที่นี้ขอเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของคนทำงาน 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และ ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams's Equity Theory)

6.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมและสภาวะจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างใน แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ : 158-160) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

- 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลัง
- 2) ถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดขึ้นไป
- 3) ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการประจักษ์ตนของมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ องค์กรที่ดีที่สุด คือองค์กรที่สามารถสร้างคนให้เป็นบุคคลที่ประจักษ์แห่งตนมีลักษณะเป็นคนที่ยอมรับตนเองและคนอื่น ๆ เป็นคนที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นคนที่ ไม่ทำอะไรฝืนความรู้สึก และเป็นคนที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

ลีลา สนิทานเคราะห์ (2530: 138 อ้างในอนันต์ ฟ้าอ่อน 2547: 16) กล่าวว่า มาสโลว์ (Maslow) แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

- 1) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (self-actualization needs)
- 2) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs)
- 3) ความต้องการทางสังคม ต้องการเป็นเจ้าของ (belonginness and

- 3) สภาพการทำงานที่ดี
- 4) มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
- 5) การยอมรับในฐานะที่เป็นบุคคล
- 6) ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม
- 7) เป็นงานที่น่าสนใจ
- 8) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
- 9) ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

6.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์ (Herzberg's two-factor theory)

เฮอรัลด์ (Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two-factor theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) และปัจจัยอนามัย (hygiene factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยค้ำจุน (ราณี อธิชัยกุล 2548: 180)

1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน (job content) และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกรับรู้ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องาน และโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานและนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์กรและช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของงานโดยการเพิ่มความท้าทาย ความมีอิสระและความรับผิดชอบในงาน ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้

2) ปัจจัยอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน (job context) ซึ่งผู้บริหารอาจจัดให้เพื่อจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามทำงานมากขึ้น ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สถานภาพและสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้หากไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้าจัดให้มีเพียงพอถึงระดับหนึ่งก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

6.3.3 ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adams's equity theory)

สเตซี อดัมส์ (Stacy Adams อ้างในราณี อธิชัยกุล 2548: 183) ได้ศึกษากระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม กล่าวคือ องค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ หากบุคลากร

รับรู้รางวัลตอบแทนที่ตนได้รับคุ้มค่าและเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ตนทุ่มเทลงไป โดยเปรียบเทียบกับรางวัลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทลงไปอย่างเป็นธรรม ทฤษฎีความเสมอภาคมีความเชื่อว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าตนไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น บุคลากรนั้นจะพยายามจำกัดความไม่สบายใจ และพยายามสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องจูงใจบุคลากรที่รับรู้ความไม่เสมอภาคให้อยากทำงานต่อไป และบุคลากรที่รับรู้ความเสมอภาคให้รักษาสถานภาพเดิมไว้

แนวความคิดในการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในด้านการบริหารงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในตัวบุคคลที่เป็นคนทำงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์นั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

สำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546 โดยข้อกำหนดต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างสุจริตโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล และการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมืองและนโยบายสาธารณะ รวมถึงการตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐในทุกระดับ

ชินรัตน์ สมสืบ (2547: 302-303) กล่าวว่าไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการตามนัยของรัฐธรรมนูญฉบับพ.ศ. 2540 และมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นที่จะพัฒนาการบริหารราชการให้สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากขึ้น หมายถึงการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมซึ่งจัดให้ระบบราชการเป็นระบบเปิด (open governance) โดยประชาชนและผู้เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงภาคประชาสังคม มีโอกาสเข้าร่วมใน 5 มิติ คือ (1) ร่วมคิดและเสนอความเห็น (2) ร่วมตัดสินใจ (3) ร่วมดำเนินการ (4) ร่วมรับประโยชน์ และ (5) ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน

กระแสการมีส่วนร่วมของบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากปัญหาการดำเนินการพัฒนาในอดีตซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับบทบาทของคนภายนอก โดยละเลยความสามารถของคนในองค์การ นำมาซึ่งความไม่สอดคล้องของปัญหาและความต้องการของคนในองค์การ ทำให้ได้ข้อสรุปได้ว่าองค์การสมัยใหม่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน วิเคราะห์และแสวงหาทางออก รวมทั้งตัดสินใจ และติดตามประเมินผล

เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินการร่วมกันมีความครอบคลุม รอบคอบ บรรลุประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะรับผิดชอบและดำเนินการ โดยบุคคล หรือหน่วยงานใดเพียงฝ่ายเดียว และความร่วมมือในระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวยังช่วยให้เกิดภาวะผูกพัน (commitment) ในภารกิจหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการร่วมกัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (sense of belonging) และความยอมรับในผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน (responsibility) ลดช่องว่างระหว่างผู้รับผิดชอบกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งยังช่วยสร้างเสริมตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์การให้เกิดขึ้นด้วย

6.4 ความหมายของความสามารถ

เดชา เดชาวัฒนาไพศาล (2543: 12 อ้างใน สุริย์รัตน์ พรหมสุวรรณ 2545: 36) กล่าวว่าจากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนและวิเคราะห์บทบาทพื้นฐานตลอดจนขีดความสามารถของตน เพื่อที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ ซึ่งทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในอันดับต้น ๆ ที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องเข้าใจถึงเนื้อหาเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์การ และนำไปขยายผลในการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของทักษะความรู้ และความสามารถ (Competency Based Humanagement)

ชติวุฒิ บาลทิพย์ (2548: 17-18) กล่าวว่า ขีดความสามารถ (competency) เป็นคำใหม่และทันสมัย แต่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นในเรื่องเชาว์ปัญญาและบุคลิกภาพ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์การได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว

ผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า competency คือ เดวิด แมคเคลิแลนด์ (David McClelland) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทเฮย์ กรู๊ป (Hay-Mc Ber) เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา competency และ KSAO

ในการศึกษาวิทยาการที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรมักใช้คำว่า KSAO. เป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง knowledge (ความรู้) S หมายถึง skill (ทักษะ) A หมายถึง ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง other characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) ดังนั้น competency ก็ไม่ต่างจาก KSAO. เพียงแต่ว่า competency เน้นที่การวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย

บริษัทเฮย์ กรู๊ป ให้ความหมายของขีดความสามารถ (competency) หมายถึง

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านั้นได้แสดงพฤติกรรมที่โดดเด่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลดีกว่าคนอื่น ๆ จากความหมายนี้จะเห็นว่า competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม แล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็ไม่ใช่ competency ซึ่งจริง ๆ แล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็เป็น competency เช่นกัน แต่บริษัทเฮย์กรุ๊ป แยกออกไปไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ นั้น กล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและวัดได้ยากกว่า

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนา และทำให้บุคลากรในองค์การมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์การมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542: 9 อ้างสุริย์รัตน์ พรหมสุวรรณ 2545: 36)

ความสามารถ หรือ competency หมายถึง สิ่งที่แสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543: 20 อ้างสุริย์รัตน์ พรหมสุวรรณ 2545: 36) competency

หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือควั่นกระทำการในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย เช่นความสามารถในการสื่อสารข้อความ ความสามารถในการวางแผน การแก้ปัญหาการตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 303 อ้างในชติวุฒิ บาลทิพย์ 2548: 16) ชีดความสามารถ

(competency) หมายถึงระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียม และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถ

ทางสติปัญญา (intelligent quotient-IQ) อีกทั้งความสามารถของบุคลากรที่สามารถที่จะเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถวัดประเมินว่าบุคลากรในปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอยู่ในระดับใด และจะสามารถพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมได้อย่างไร เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดชา เศวตพัฒนาไพศาล (2543: 12 อ้างในสุริย์รัตน์ พรหมสุวรรณ 2545: 36)

ความสามารถ (competency) หมายถึงทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม ของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้ หรือข้อมูลแล้ว เราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะ อย่าง จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณลักษณะที่ดี ในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร

6.5 ประเภทของความสามารถ

ต้นแบบสมรรถนะ (competency model) จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

6.5.1 สมรรถนะหลัก (core competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ตำแหน่งทุกตำแหน่งที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ (รัชนิวรรณ วณิชยธนาอม 2547: 3 อ้างในเสนห์ จุ้ยโต 2548: 11-14)

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 2) การบริการที่ดี (service mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
- 4) จริยธรรม (integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

6.5.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

6.6 ความสำคัญของขีดความสามารถหลัก (core competency)

แนวคิดของ Learning organization ในการปฏิรูประบบราชการจะมีการแบ่งเป็น สายงานหลัก (ซึ่งเป็น core) งานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับงานหลัก และงานสนับสนุนที่อยู่ห่างออกไป เมื่อทำการแบ่งจะเห็นว่าผู้ที่อยู่ในสายงานหลัก จะมีสิ่งแตกต่างจากสายงานอื่น เช่น

เงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งลักษณะของขีดความสามารถหลักที่ดี มีดังนี้ (ชติวุฒิ บาลทิพย์ 2548: 20-22)

6.6.1 ทันสมัย (up-to-date) องค์การที่มีความสามารถที่ล้ำสมัยได้ชื่อว่าเป็น องค์การที่ตายแล้ว

6.6.2 เป็นนวัตกรรม (Innovation) ความสามารถที่ปราศจากนวัตกรรมได้ชื่อว่าเป็น ความสามารถของผู้ผ่ายแพ้

6.6.3 มีความรู้ใหม่ (New Knowledge) อย่างต่อเนื่อง

6.7 ประโยชน์ของขีดความสามารถหลัก

6.7.1 ระดับของบุคลากร (Individual level)

- 1) มีความชัดเจนในเรื่องลำดับการเรียนรู้ การถ่ายทอดทักษะมูลค่า และ ศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) มีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นตามจุดมุ่งหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรในองค์การ
- 3) ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนหน้าที่หรืออาชีพชัดเจนขึ้น โดยผู้ที่ ต้องการเปลี่ยนหน้าที่หรืออาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่พวกเขามีอยู่กับ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่
- 4) เพิ่มความสามารถให้กับบุคลากรในการที่สามารถถ่ายทอดทักษะและฝึก ให้มีทักษะที่เป็นไปตามมาตรฐานของตลาด
- 5) องค์การที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากความสามารถแสดงให้เห็นว่า องค์การนั้นมีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูล ย้อนกลับที่ชัดเจน ตามขีดความสามารถที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานและเป็นการเตรียมการที่จะ กระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ

6.7.2 ระดับองค์การ (Organizational level)

- 1) ทำให้สามารถจัดความสามารถที่มีอยู่กับความสามารถที่ต้องการในการ ทำงานให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง
- 2) ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการรับสมัครบุคลากรด้วยการ เปรียบเทียบความสามารถที่ต้องใช้ในงานกับความสามารถที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่
- 3) ทำให้้องค์การสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะแทน

ด้วยการฝึกอบรม เฉพาะทักษะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

- 4) เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่ขึ้นอยู่กับความจำเป็น
- 5) สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กรในการตัดสินใจว่าพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง
- 6) ช่วยในการประเมินทั้งการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม
- 7) ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังในทักษะและความรู้ของพนักงาน
- 8) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้น โดยกำหนดความสามารถที่ต้องการไปยังผู้จัดการที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำรบ ธิยะวณิช (2542) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกการศึกษาทหารอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงาน และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการชั้นสัญญาบัตรที่สังกัดสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นการสะท้อนให้เห็น ถึงความรู้สึกรักของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรฯ ที่จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงฯ ควรเร่งวางแผนนโยบายและมาตรการต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีความหมายเชิงนโยบาย ได้แก่ แนวทางการบริหารงาน,การบังคับบัญชา,ความก้าวหน้าในการทำงาน,รายได้และสวัสดิการ,ลักษณะของงาน,สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร จึงถือได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรฯ ที่สังกัดสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงฯ ให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

พนอพันธุ์ จาตุรงคกุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสู่สากลของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยน

แปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันและสภาพการณ์ซับซ้อน และศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล รวมทั้งศึกษาการนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการ รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารการจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันของบุคลากร ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในรูปแบบองค์การเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็น ได้ชัดถึง จุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การสู่สากล คือ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

ศิริทิพา ค่านคร (2544) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาบริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยรวมของบริษัทและบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ โดยในปัจจุบันไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และความต้องการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้วิจัยพบว่าในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาองค์การให้มีประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอน กระบวนการ เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความหลากหลายต่างกัน และวัฒนธรรมองค์การก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมพื้นฐานของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ โดยมุ่งผลที่เกิดขึ้นในระดับกว้าง อย่างต่อเนื่องและถาวร โดยวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การนั้น ประกอบด้วย หลักปรัชญาขององค์การ, หลักการและนโยบายขององค์การ, วิสัยทัศน์ผู้นำและผู้บริหาร, ระบบการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความสัมพันธ์ของ

สมาชิกในองค์กร และความสัมพันธ์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เพื่อลดการต่อต้านจากสมาชิกภายในองค์กร

สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งทำให้บริษัท อัลลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด อยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง จากการศึกษาจะเห็นความสำคัญของบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การบริหารแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ จากการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน พบว่า จุดแข็งซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและความผูกพัน(commitment) ของบุคลากรสูงก่อให้เกิดความสามัคคีสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยมีวัฒนธรรมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เลื่อมใสในระบบอาวุโสและมีการยอมรับความสามารถ อีกทั้งด้านการจัดสรรหาทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเปิดเผย และตัวองค์กรเองมีที่ตั้งที่ใกล้ชิดกับพื้นที่ที่สามารถทำให้ได้เปรียบกว่ากลุ่มธุรกิจอื่น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ และมีการเอาใจใส่ติดตามอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหา รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้อง ส่วนในด้านบุคลากรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่รับการปรับเปลี่ยนตามทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ

อนันต์ ฝักอ่อน (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณีพนักงานกองบริหาร ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ซึ่งพบว่า ขวัญและกำลังใจ และภาวะผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร กล่าวคือในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความเป็นมิตรสูงสามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและมีการกำหนดเป้าหมายงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างถูกต้องและเสมอภาค จึงสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อเสนอแนะจากการวิจัยในเรื่อง ผู้บริหารในหน่วยงานต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะด้านระบบการให้รางวัลต้องมีความยุติธรรม เหมาะสมกับผลงานและปริมาณงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการทำงาน กำหนดแผนปฏิบัติการใน

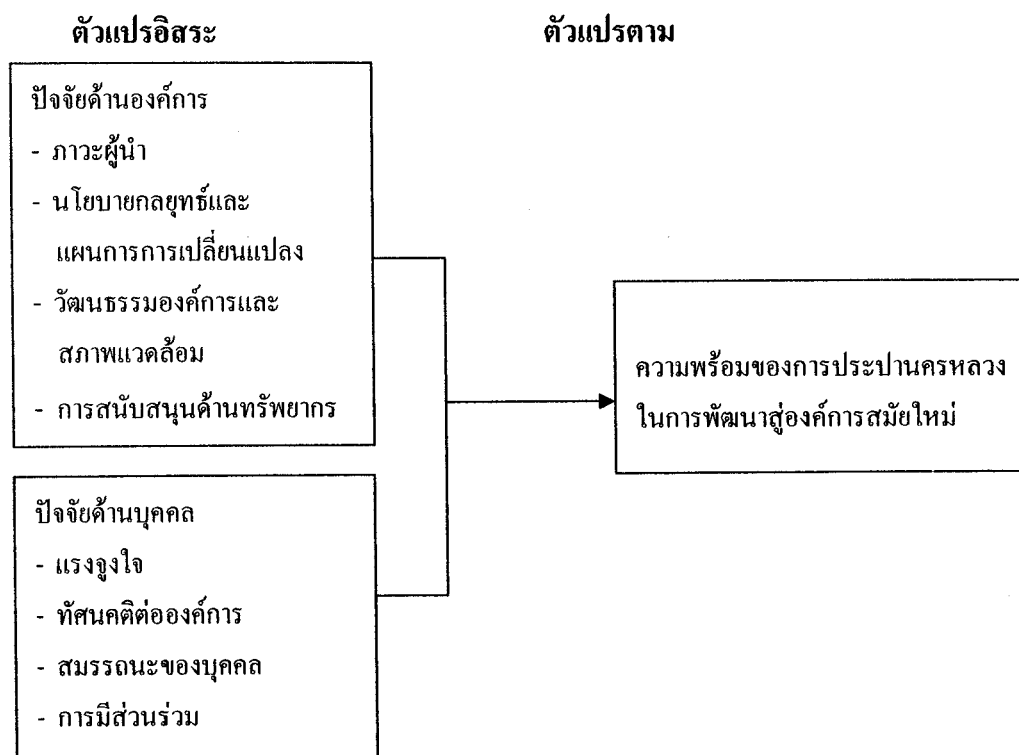
การทำงานให้ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้จัดสัมมนา Best Practices of TQA Winner 2003 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยนำเสนอแนวคิดและวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเส้นทางความสำเร็จของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (Thai Paper Co.,Ltd.) เจ้าของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2546 หรือ Thailand Quality Award (TQA) ตามแนวทางกรอบการบริหารจัดการ รางวัล TQA ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) การจัดการกระบวนการ โดย นายรัชชัย ตั้งสง่า ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวว่า best practices ถือเป็นเครื่องมือการจัดการไม่ก็ชนิด ที่สร้างแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และมีจุดเด่นอยู่ที่เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้ที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนหน้าแล้ว และสามารถนำแนวทางนั้นมาปรับใช้และต่อยอดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สำหรับทิศทางการนำองค์กรของบริษัท ไทยเปเปอร์ จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยระดับผู้นำได้ทำการกำหนดค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังของธุรกิจ เน้นการสื่อสารสองทาง สร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจ และมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้การรองรับของระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งหมดนี้มุ่งสู่การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจและตรงตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้รอดพ้นจากวิกฤตและกลับมาเป็นธุรกิจหลักในเครือปูนซีเมนต์ โดยปัจจัยหลักมาจากการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม คุณภาพในการตัดสินใจสูง จากการบริหารจัดการเป็นหนึ่งเดียว รวมถึงการมีมุมมองเชิงระบบ ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท มีจุดเด่น 2 ข้อคือ 1) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการ และ 2) การบริการพิเศษเฉพาะรายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้า ในส่วนของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วทั้งองค์กร มาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล บริษัทไทยเปเปอร์ จะเชื่อมั่นในคุณภาพของคนว่า ถ้าคนมีคุณภาพจะนำพาความสำเร็จที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้นจึงเน้นพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรมคุณภาพ รวมถึงการกำหนดทิศทางพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Competency-based HRD Model) ตามวิสัยทัศน์และความสามารถของ

องค์กร สุดท้ายในเรื่องของการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 5 หัวข้อที่น่าสนใจคือ 1) การสร้างความสัมพันธ์และความสอดคล้องของกระบวนการทั้งหมด 2) ความเป็นรูปธรรมของนโยบายจากระดับบริหารสู่การปฏิบัติการ 3) การเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และ 5) การกระตุ้นและจูงใจ

จากการสำรวจวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแบบ (model) หรือกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดทางการวิจัย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์กรสมัยใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน ดังที่ ภาณีหนู สุสติโสภณ (2543: 22-23) กล่าวไว้ คือ

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1986: 256) และสอดคล้องกับ เทอร์รี่ (Terry, 1990: 178) รวมทั้งยังเป็นนัยเดียวกับ กวี วงศ์พูน (2539: 34) ที่สรุปว่า ผู้นำคือผู้ที่เป็ศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นที่รวมจิตใจ เป็นผู้ มีหน้าที่ในการกำหนดแผนงานเป้าหมาย รวมไปถึงวัตถุประสงค์ขององค์การให้เป็นไปตามรูปแบบ เดียวกัน เป็นลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมการนำ มีลักษณะเด่นกว่าคนอื่น มีความคิด การทำงาน และการประเมินผลที่เป็นธรรมชาติ ครอบงำจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นผู้สามารถประสานผลประโยชน์ ต่าง ๆ ก่อให้เกิดการผสมกลมกลืนในการทำงาน และจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การโดยตรง ทำให้องค์การต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการใหม่ โดยปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้กำหนดบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้นำซึ่งจะช่วยชี้นำทิศทางและสร้าง กลยุทธ์การทำงานเพื่อช่วยให้องค์การปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสม

2. นโยบายกลยุทธ์และแผนการเปลี่ยนแปลง น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์การสมัยใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้นำมาจากนัก ทฤษฎีองค์การ ดังที่ อนันต์ พิภพ (2547: 11) รวบรวมไว้ เช่น เดวิด ซี.ดี. โรเจอร์ (David C.D.Rogers, 1973: 10) ชาร์โด และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991: 17) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิด ของ ไวท์ และคณะ (Wright et.al, 1992: 15) และยังมีนักวิชาการไทยอีกหลายท่าน ที่ณัฐชนก อิศรี ทอง (2545: 11) ได้อ้างถึง เช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2532: 4) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 15) เป็นต้น ซึ่งพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแต่ละองค์การจะมีจุดอ่อนจุดแข็งที่ต่างกัน การที่้องค์การวิเคราะห์จุดอ่อนจุด แข็ง และกำหนดกลยุทธ์มาใช้ โดยให้สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารจัดการ รูปแบบการ บริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทักษะของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ที่ทำให้เกิดเลื่อมใสศรัทธา เป็นปัจจัยความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อม น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์การสมัยใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของ ครอมบี้ (Crombie, 1974: 88-89 อ้าง ในสิริรัตน์ อานามนารถ 2543: 18-19) ไชน์ (Schein, 1992: 12 อ้างใน พิจิก พรหมแก้ว 2547: 19) รวมทั้งนักวิชาการไทยอีกหลายท่าน เช่น สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 41 อ้างในพิจิก พรหมแก้ว 2547: 16) พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของคนที่อยู่ร่วมกันใน ้องค์การ ซึ่งรวมถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ขององค์การโดยส่วนรวม ที่สมาชิกใน้องค์การได้ ร่วมกันคิดค้น สังสมและพัฒนาขึ้นมาจากอดีต และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็น

แนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป แต่วัฒนธรรมองค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นปัจจัยทางสังคม การเกิดและเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวข้องกับการกระทำของมนุษย์ในสังคม และเมื่อเวลาผ่านไปวัฒนธรรมองค์การบางอย่างอาจอ่อนลงหรือเข้มแข็งขึ้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมนั้น ๆ มีประโยชน์ต่อองค์การและสมาชิกเพียงไร ซึ่งองค์การในยุคใหม่เป็นองค์การระบบเปิดที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ต้องมีการทบทวนวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก องค์การที่มีวัฒนธรรม ความสามารถ มุ่งผลงาน การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้และการปรับตัวเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบัน

4. แรงจูงใจ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์การสมัยใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน ที่ราณี อธิชัยกุล (2548: 173-174) รวบรวมไว้ดังนี้ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1996: 344) มอนดี้และคณะ (Mondy et al, 1991: 292) เมทแลนด์ (Maitland, 1997: 1) และบาร์โทลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1994: 377) สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นความตั้งใจหรือแรงผลักดันจากภายในบุคคลที่กระตุ้น ชี้นำ กำหนดทิศทาง หรือควบคุมให้เกิดการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน ดังที่ โรบบินส์ (Robbins, 1994: 465 อ้างในราณี อธิชัยกุล 2548: 173) กล่าวว่า การจูงใจเป็นความตั้งใจที่ใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีเงื่อนไขที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy อ้างในอนันต์ พิภพ 2547: 16) ที่มีความเชื่อพื้นฐานอยู่ว่า มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ และถูกจูงใจให้กระทำการ เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์การ อีกทั้งสิ่งจูงใจต่าง ๆ ยังเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย ทั้งนี้การจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะทำให้สิ่งที่ย้องค์การคาดหวังประสบผลสำเร็จ

5. สมรรถนะของบุคคล น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์การสมัยใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ เดวิท แมคเคลลีแลนด์ (David McClelland อ้างในชติวุฒิ บาลทิพย์ 2548: 18) ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542: 9 อ้างในชติวุฒิ บาลทิพย์ 2548: 19) เดชา เชนาพัฒนาไพศาล (2543: 12 อ้างในสุริย์รัตน์ พรหมสุวรรณ 2545: 36) และ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 303 อ้างในชติวุฒิ บาลทิพย์ 2548: 16) สรุปได้ว่า สมรรถนะ(Competency) คือความชำนาญในด้านต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลสำเร็จ เป็นการเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ก้าวหน้า ทันสมัย มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามบทบาทภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ พรทิพย์ รักบุรี (2546: 27) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลในองค์กรจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานของตนนั้นเกิดจาก ความสามารถหรือทักษะของเขาเอง และแรงจูงใจที่จะใช้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นเป็นปัจจัยให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6. การสนับสนุนด้านทรัพยากร, ทักษะติดต่อองค์กร, การมีส่วนร่วม จากที่กล่าวมาข้างต้น น่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา กปน. ไปสู่องค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวเป็นมูลเหตุในการสร้างพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้เกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจ (อ้างใน ราณี อธิชัยกุล 2548: 173) คือ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn), มอนดี้ และคณะ (Mondy et al.) และสอดคล้องกับทฤษฎีของเซอร์ชเบอร์ก (Herzberg อ้างในพิทยา บวรวัฒนา 2547: 161) ซึ่งเรียกว่า Motivator-Hygiene Theory หรือ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา ที่มีเนื้อหาของทฤษฎีดังกล่าวนี้คล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก คือ ปัจจัยทางสุขวิทยา (hygiene factors) ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากร สภาพการทำงานโดยทั่วไป เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ทักษะติดต่อองค์กร เป็นต้น ปัจจัยพวกที่สอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งได้แก่เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการมีโอกาสดำเนินงาน การมีโอกาสดำเนินงานหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม ทั้งนี้การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยมีผลโดยตรงต่อเป้าหมาย ผลงานหรือผลสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการจูงใจช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรเองและขององค์กรไปพร้อมกัน ดังนั้นการที่องค์กรจะพัฒนาหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น องค์กรควรนำแนวคิดของการจูงใจบุคลากรมาใช้เพื่อช่วยกำหนดทิศทางของพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์