**บทที่ 2**

**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

 การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

 3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ

 4. ข้อมูลคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

**2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ**

 “องค์การ” เป็นศัพท์บัญญัติที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organ” หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน “องค์การ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organization” องค์การและการจัดการมีแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญ ๆ สรุปได้ ดังนี้

 2.1.1 ความหมายขององค์การและการจัดการ

 ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548, น. 46) องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

 วัชรินทร์ สุทธิศัย (2558, น. 126) องค์การ หมายถึง ที่รวมของคนและงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ มีการจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ กำหนดสายบังคับบัญชา และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและตามความถนัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

 ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น. 257 (อ้างถึงใน รังสรรค์ อินทน์จันทน์ และสิทธิพรร์ สุนทร, 2556, น. 24) กล่าวว่า องค์การหมายถึง รูปแบบการ ทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่มและมีการ ประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัด ระเบียบวิธีทำงานและการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ ด้วย

 สรุป องค์การ คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมีกิจกรรม การดำเนินงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน

 2.1.2 ลักษณะองค์การ

 2.1.2.1 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a Structure of Relationship) องค์กรในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

 2.1.2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of People) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆเสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

 2.1.2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆขององค์การมาใช้คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

 2.1.2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a Proccss) องค์การ เป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

 2.1.2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) องค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-Back) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

 องค์ประกอบขององค์การ มีดังนี้

 1. กลุ่มบุคคล

 2. มีเป้าหมายร่วมกัน

 3. การกำหนดหน้าที่

 4. การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

 2.1.3 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อคน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์การโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

 2.1.3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)

 2.1.3.2 ภาระหน้าที่ (Fuction)

 2.1.3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)

 2.1.3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)

 2.1.3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of Control)

 2.1.3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)

 2.1.4 รูปแบบองค์การ

 รูปเเบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบ แบบแผนครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบ ของการไม่กฎเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

 2.1.5 ประเภทขององค์การ

 2.1.5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual – Benefits)

 2) องค์การธุรกิจ (Business Concerns)

 3) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)

 4) องค์การเพื่อบริการ (Service Organization)

 2.1.5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal Organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์กร แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

 2.1.5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

 3.1 องค์การรัฐกิจ

 3.2 องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

 2.1.6 โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

 2.1.6.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง

 2.1.6.2 ขนาดการควบุคมกว้างขึ้น

 2.1.6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง

 2.1.6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น

 2.1.6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ

 2.1.6.6 โครงสร้างขนาดเล้กอยุ่ในดครงสร้างขนาดใหญ่

 2.1.6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง

 2.1.7 ความหมายของการจัดการ

 การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อ่างมีประสิทิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and Decenzo, 2004) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้ม นำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหนาที่และขบวนการจัดการ

 2.1.8 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

 เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่าง ถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่าเราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

 2.1.9 ประสิทธิผล (Effectiveness)

 สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณกาพการศึกษาก็อาจจะได้เเต่ประสิทธิภาพคือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำแต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2547, น. 63)

 2.1.10 ขบวนการจัดการ (Management Process)

 ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 (Henri Fayol) ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นนิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พี้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละ ส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันเเละกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2547, น. 65)

 2.1.11 การวางแผน (Planning)

 เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้กงกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่เเผนระดับปฏิบัติการ โดย กลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, น. 87)

 2.1.12 การจัดองค์การ (Organizing)

 เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่ง กลุ่มงานได้อย่างไรมีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น เเละมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างไรใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

 2.1.13 การโน้มนำพนักงาน (Leading/Influencing)

 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมิใช่การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมความขัดเเย้งและความตรึงเครียดในองค์การ

 2.1.14 การควบคุม (Controlling)

 เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างกับงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ไจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมายขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

 2.1.15 บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

 เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่ เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะดำเนินงานขององค์การที่เเตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือการที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหาร ที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของและหน้าที่เเตกต่างกัน เเละเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่า บทบาทของ การจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น ๆ กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintaberg’s Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Information Roles) เเละบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยเเต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทดังต่อไปนี้

 2.1.15.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

 1) บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององคืกร ลงนาม ในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

 2) บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น การทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

 3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

 2.1.15.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายเเละส่งผ่านข้อมูลประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

 1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การเเละสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

 2) เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์การบางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการเเปลผลและรวบรวม ความเเตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์การ

 3) เป็นโฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ โยนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์การ เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

 2.1.15.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององคก์าร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

 1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

 2) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Hander) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์การเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์การ

 3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณและจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

 4) เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์การ หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, น. 85)

**2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา**

การพัฒนา หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Development” มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้เข้าใจได้ ดังนี้

 1. ความหมายของการพัฒนา

 มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

 สนธยา พลศรี (2545, น. 5) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผน โครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

 สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546, น. 18) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา (Development) หมายถึง การมีคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ที่ดีขึ้น อาจวัดคุณภาพชีวิตได้หลายแบบ เช่น ทางการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ อนามัย หรือทางจิตใจ มีสิ่งเหล่านี้สูงขึ้นหรือมากขึ้นก็ถือว่า มีการพัฒนาสูงขึ้นหรือสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

 ประการที่หนึ่ง การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผนหรือการเปลี่ยนแปลง ที่มีการกำหนดทิศทาง (Planned or Directed Change) นั่นคือ การพัฒนามิได้เป็นเรื่องธรรมชาติหากเป็นความพยายามของมนุษย์ พยายามที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยกำหนดทิศทางหรือรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร ช้าอย่างไร ใครจะเป็นผู้พัฒนาและ ถูกพัฒนา

 ประการที่สอง เป้าหมายสุดยอดของการพัฒนาอยู่ที่คน คนเป็นทั้งผู้ถูกพัฒนาและผู้รับผลของการพัฒนา มองคนเป็นกลุ่มหรืออยู่ในกลุ่ม ดังนั้นการพัฒนาคน จึงรวมถึงการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม

 ประการสุดท้าย เป้าหมายของการพัฒนาคน กลุ่มคนหรือสังคม คือ ความอยู่ดีกินดีด้านต่าง ๆ หรือสภาพสังคมที่ดี ซึ่งรวมถึงสภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองด้วย

 สรุป การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีการกำหนดทิศทางหรือแผนในการพัฒนาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา คือ การพัฒนาคน กลุ่มคนหรือสังคม ให้มีความอยู่ดี กินดีมีสภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่ดี

 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

 องค์การสหประชาชาติ ให้ได้แนวคิดในหลักการดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชน 10 ประการ ดังนี้ (ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, 2534, น. 11 - 14)

 1. โครงการดำเนินงานพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการอันแท้จริง ของประชาชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

 2. โครงการพัฒนานั้นต้องเป็นโครงการเอนกประสงค์ คือ มีวัตถุประสงค์ เพื่อแก้ปัญหาของชุมชน หรือปรับปรุงความสุข ความเจริญได้ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

 3. การพัฒนาจะต้องเริ่มดำเนินการ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของประชาชน ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงาน

 4. ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการสร้างพลังชุมชนและจัดรูปสถาบัน หรือหน่วยงานปกครองหน่วยงานบริการของประชาชนขึ้น

 5. ต้องแสดงหาผู้นำในท้องถิ่นและพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นตามลักษณะของกิจกรรมและความจำเป็น

 6. ต้องยอมเปิดให้สตรีและเยาวชนได้เข้ามามีบทบาทร่วมพัฒนามากที่สุด เพราะสตรีมีบทบาทต่อการขยายตัวของงานและแนวคิดต่าง ๆ ส่วนเยาวชนนั้นจะสามารถเป็นกำลังรับช่วงได้เป็นอย่างดี

 7. รัฐบาลจะต้องจัดบริการไว้ให้พร้อม เพื่อคอยเสริมงานของประชาชนและ เป็นหลักประกันของความสำเร็จของงานและเป็นกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

 8. มีการวางแผนเพื่อการพัฒนาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ระดับ ชาติจนถึงระดับท้องถิ่น รวมทั้งการจัดบริการงานในทุกระดับ จะต้องมีความคล่องตัวและ มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

 9. ในการดำเนินงานพัฒนานั้น ควรสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

 10. ในการวางแผนเพื่อการพัฒนานั้น ต้องมีการวางแผนดำเนินงานให้เกิดความเจริญพร้อม ๆ กันไป ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเจริญให้ได้ระดับกันทุกส่วนของประเทศ

 ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2534, น. 37 - 39) ได้รวบรวมแนวคิดที่เป็นแนวทางที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องยึดถือในการพัฒนา ดังนี้

 1. ละทิ้งนิสัยและความรู้สึกต่าง ๆ ที่คิดว่าตนเป็นผู้ปกครอง ผู้คุ้มครอง ผู้เหนือกว่าประชาชนด้วยการทั้งปวง

 2. เรียนรู้ขนบธรรมเนียมในหมู่บ้านที่ตนเข้าไปทำงาน

 3. พยายามเข้าใจในสิ่งที่ชาวบ้านทำและวิธีการที่ชาวบ้านเขาทำกัน

 4. เลือกดำเนินการที่ริเริ่มด้วยความระมัดระวังยิ่ง ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดและการสร้างภาพพจน์ที่ดี

 5. เริ่มดำเนินงานกับชาวบ้านในระดับที่จะได้รับความสำเร็จก่อน

 6. เลือกดำเนินกิจกรรมที่ชาวบ้านสนใจ

 7. ไม่หวังผลมากเกินไป จงเริ่มต้นด้วยโครงการง่ายๆ ที่สามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น

 8. ทำให้ชาวบ้านศรัทธาว่าตนสามารถปรับปรุงสถานการณ์ของชาวบ้านได้

 9. นำความเป็นอยู่นิสัยธรรมชาติของประชาชนในชุมชนมาใช้ให้ได้ผลมากที่สุด

 10. มีความพอใจที่จะเริ่มด้วยงานเล็ก ๆ ก่อน

 11. การดำเนินงานควรคิดในแง่เศรษฐกิจ สังคม ที่อาจเป็นได้ไม่ใช่ในแง่ของอุดมคติ

 12. สนใจและมุ่งดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและขยายให้กว้างออกไป

 13. ดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนในโครงการ

 14. ใช้สถาบันต่าง ๆ และผู้นำที่อยู่ในหมู่บ้านให้เกิดประโยชน์

 15. สังเกตชาวบ้านเสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้ากันได้

 16. ทำให้ชาวบ้านเกิดความรู้ในการรับผิดชอบให้เร็วที่สุด

 17. เข้าไปติดต่อเกี่ยวข้องกับชาวบ้านในฐานะที่เท่าเทียมกัน

 18. คบหาสมาคมกับชาวบ้านเสมอ

 19. สำรวจมูลเหตุจูงใจของตนเองก่อนที่จะแนะนำอะไร ๆ ในหมู่บ้าน

 20. ระลึกไว้เสมอว่าชาวบ้านทุกคนในหมู่บ้านเป็นบุคคลสำคัญ

 21. ปฏิบัติอยู่หลังฉากเสมอ

 22. พยายามหลีกเลี่ยงอย่าให้เกิดฝ่ายตรงข้ามขึ้นในการปฏิบัติงาน

 23. ควรเรียกค่าบริการเฉพาะส่วนที่จำเป็น

 24. งานพัฒนาจะให้ผลสมปรารถนา ถ้าหากชาวบ้านในหมู่บ้านเติบโตขึ้นมาจาก การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง

 สมนึก ปัญญาสิงห์ (2545, น. 151 - 154) ได้กล่าวถึงแนวความคิดที่เป็นหลัก 9 ต. ในการพัฒนา ดังนี้

 1. ต้องพัฒนาพร้อมกันทุกด้าน งานพัฒนาเป็นงานที่ต้องพัฒนาทั้งในด้านตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมทางวัตถุ จึงกล่าวไว้ว่างานพัฒนานั้นเป็นกระบวนการศึกษาภาคชีวิตทุก ๆ ด้าน

 2. ต้องฝึกประชาชนเป็นหลักในการดำเนินงาน หมายความถึง ยึดเอาความ ต้องการและปัญหาที่แท้จริงของประชาชนเป็นหลัก เนื่องจากงานพัฒนานั้นต้องให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าของผลงาน และพลังความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวประชาชนเอง ให้ประชาชนเข้าใจกระบวนการทำงาน และการนำพลังความสามารถที่เขามีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและชุมชน รวมทั้งการให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในตัวเอง

 3. ต้องพยายามใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด งานพัฒนาเป็นงานที่เริ่มต้น จากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่ สิ่งที่ต้องคำนึงและแสวงหาก็คือ ทรัพยากรในชุมชนไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางสังคม

 4. ต้องยึดหลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน หมายความว่า งานพัฒนาจะต้อง เกิดขึ้นจากความเห็นชอบของคนในชุมชนเอง อาจเกิดจากการประชุมปรึกษาหารือกันของคนกลุ่มเล็กแล้วขยายแนวร่วมสู่คนกลุ่มใหญ่ การดำเนินการจะไม่มีลักษณะของการออกคำสั่ง หรือสั่งการ จากหน่วยงานหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด โครงการหรือกิจกรรมจะต้องเกิดขึ้น โดยประชาชนช่วยกันคิดช่วยกันทำ

 5. ต้องให้หลักการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ของรัฐบาลทั้งนี้เพราะงานพัฒนาไม่ใช่งานของใคร หรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะและไม่ใช่งานที่คนเดียวจะทำให้ จำเป็นต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย บางครั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน ช่วยแนะนำให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการหรือเทคนิคต่าง ๆ นักพัฒนาควรรู้จักใช้หลักการประสานงานตาม ความเหมาะสม

 6. ต้องดำเนินแบบค่อยเป็นค่อยไป ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้หลักเริ่มจากสิ่งง่ายก่อน แล้วค่อยก้าวไปสู่สิ่งที่ยากกว่าตามลำดับ ดังนั้นผู้ที่ทำงานพัฒนาร่วมกับประชาชน จะต้องเข้าใจสภาพปัญหารู้จักลำดับความสำคัญ และความยากง่ายในการแก้ปัญหา โดยจะต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับความยากง่ายนั้น ๆ

 7. ต้องคำนึงถึง จังหวะ เวลา ความต้องการ และความสนใจของประชาชนในชุมชนในการที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้าไปให้ประชาชนเลือกตัดสินใจ โดยคำนึงผลดีผลเสียที่จะกระทบต่อประชาชน การกระทำที่ไม่สอดคล้องกับจังหวะ เวลา และความต้องการของประชาชนย่อมดำเนิน ไปได้ยากลำบาก ได้ผลไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือแม้บางครั้งอาจจะมีผลดีอยู่บ้าง แต่ผลนั้น จะไม่คงอยู่นานจีรังยั่งยืน

 8. ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นการดำเนินงานพัฒนา ต้องเริ่มด้วยการศึกษา ทำความเข้าใจข้อมูลชุมชนในทุกด้าน เฉพาะอย่างยิ่งวิถีการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี การประกอบอาชีพ การทำมาหากิน และอื่น ๆ หรือ การสวนกับกระแสวัฒนธรรม ย่อมพบกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานไม่มากก็น้อย

 9. ต้องเริ่มต้นทำงานกับกลุ่มผู้นำก่อน โดยทั่วไปกลุ่มผู้นำจะเป็นตัวแทนหรือ แกนนำของคนในชุมชนที่จะตอบรับ หรือปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ การยอมรับบทบาทของกลุ่มผู้นำจะช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเร็วขึ้น และในกระบวนการปฏิบัติงานควรจะรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของประชาชนไปพร้อม ๆ กันด้วย

 Yen, YC Jame, and other, 1967, p. 48 (อ้างถึงใน อำนาจ อนันตชัย, 2532, น. 157) บิดาแห่งการพัฒนาชนบท ได้กำหนดแนวคิดและหลักการพัฒนาไว้ 14 ประการ ดังนี้

 1. ไปหาชาวบ้าน (Go to the People)

 2. อยู่ร่วมกับชาวบ้าน (Live Among them)

 3. เรียนรู้จากชาวบ้าน (Lean from them)

 4. ทำงานร่วมกับชาวบ้าน (Work with them)

 5. วางแผนร่วมกับชาวบ้าน (Plan with them)

 6. เริ่มงานจากสิ่งที่ชาวบ้านรู้ (Start with what they Know)

 7. สร้างจากสิ่งที่ชาวบ้านมี (Build on what they have)

 8. สอนโดยแสดงให้เห็นจริง (Teach by Showing)

 9. เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Leach by Doing)

 10. ไม่ทำเพียงเพื่ออวดแต่ทำให้เป็นแบบอย่าง (Not a Show Case But a Pattern)

 11. ไม่ทำโน่นนิดนี่หน่อย แต่ทำอย่างมีระบบ (Not Odds and Ends But a System)

 12. ไม่ทำแบบเบี้ยหัวแตก แต่ทำแบบผสมผสาน (Not Piecemeal But Integrated Approach)

 13. ไม่ลอกเลียนแต่ดัดแปลงให้เหมาะสม (Not Conform But Transform)

 14. ไม่เพียงแต่ช่วยบรรเทาแต่ช่วยเพื่อให้พ้นทุกข์ (Not Relief But Relea)

 3. ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย

 สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546, น. 17 – 18) ได้กล่าวถึงทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย (Development Potential Diffusion Theory) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ คือ

 1. ทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้เกิดการพัฒนา (Natural Resource) เมื่อมีทรัพยากร เช่น น้ำมัน ทองคำหรือเพชร แล้วสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดเป็นทรัพย์สินเงินทอง สามารถจะนำไปใช้จ่ายยกระดับคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้นได้ ยิ่งมีทรัพย์กรธรรมชาติมีค่าจำนวนมาก ก็ยิ่งทำให้ระดับการพัฒนาสูงมากขึ้นไปอีก

 2. ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการพัฒนา (Human Resource) โดยเฉพาะมนุษย์ ในวัยแรงงานก่อให้เกิดปัจจัยผล คือ การพัฒนา ยิ่งมีคนในวัยแรงงานมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ระดับ การพัฒนาสูงมากขึ้นเพียงนั้น เหตุผลก็คือ คนวัยแรงงานมีกำลังแรงงานที่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตได้ เช่น เพิ่มการศึกษา ทำให้สุขภาพอนามัยแข็งแรง จิตใจมั่นคงเข้มแข็ง เป็นต้น ปัจจัยนี้จึงเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาได้

 3. องค์การสังคม ทำให้เกิดการพัฒนา (Social Organization) หมายถึง องค์การสังคมประเภทสหจร โดยที่องค์การสังคมเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดพลังในการทำงานได้ใหญ่ขึ้นและ มากขึ้น เพราะเป็นการรวมกำลังแรงงานกับงานใหญ่ๆ ที่ทำคนเดียวไม่ได้ องค์การก็สามารถทำได้มากและทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะได้ร่วมช่วยกันคิด ช่วยกันพิจารณา จึงมีความรอบคอบ ไม่บกพร่องหรือบกพร่องน้อย จึงเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาได้อีกทางหนึ่ง

 4. ภาวะผู้นำ ทำให้เกิดการพัฒนา (Leadership) จำนวนผู้นำประเภทต่าง ๆ ยิ่งมีมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้การพัฒนามีระดับสูงมากขึ้นเพียงนั้น ทั้งนี้ก็เพราะผู้นำมักจะเป็นคนที่มีคุณภาพการทำงานของผู้นำจึงพลอยมีคุณภาพหรือประสิทธิภาพไปด้วย หรือไม่เช่นนั้น ผู้นำ จะสามารถรวมคนได้เป็นจำนวนมากกลายเป็นกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก จึงทำงานใหญ่หรืองานปริมาณมากได้นอกจากนั้น ด้วยบารมีของผู้นำทำให้คนที่มารวมตัวกันทำงาน ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผู้นำ จึงทำให้เกิดผลดีแก่การพัฒนา

 5. การติดต่อ ทำให้เกิดการพัฒนา การติดต่อ (Contact) หมายถึง การติดต่อระหว่างชุมชน ระหว่างเมืองหรือระหว่างประเทศ โดยเฉพาะชุมชนเมือง ประเทศที่ด้อยพัฒนาจะได้ประโยชน์จากชุมชนเมือง ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือเจริญกว่า ทั้งนี้เพราะการติดต่อเช่นนั้นทำให้เกิดการถ่ายทอด เรียนรู้ รับเอาความรู้ความชำนาญ สินค้า เทคโนโลยีจากสังคมเจริญมาใช้หรือมาผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ สินค้าขึ้นมาในสังคมด้อยพัฒนา ทำให้สังคมด้อยพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า ตามไปด้วย

 6. การฝึกอบรม ทำให้เกิดการพัฒนา (Training) หากมองการฝึกอบรมว่า เป็นการศึกษาก็ย่อมจะเป็นความสำคัญได้ชัดเจนในการทำให้เกิดการพัฒนา เพราะทำให้ความรู้ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ของคนสูงขึ้นการพัฒนาก็ย่อมจะสูงตามไปด้วย การศึกษาดีย่อมจะทำให้รู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีการศึกษาก็ย่อมเป็นทัพยากร ที่มีคุณภาพ องค์การสังคมที่มีคนมีคุณภาพไปด้วย ผู้นำที่มีการศึกษาดีย่อมมีคุณภาพดียิ่งขึ้น การติดต่อที่เฉลียวฉลาดอันเกิดจากการศึกษาย่อมก่อผลประโยชน์ด้านการศึกษา พัฒนาการฝึกอบรมจึงช่วยให้เกิดการพัฒนาด้วย

 จากแนวคิดการพัฒนาท้องถิ่นให้มีระบบและมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเกิดจากความพยายามและความจริงใจของรัฐบาลที่จะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นบนเป้าหมายวิธีการที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติโดยรวมและปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศได้นั้น

 4. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา

 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและอื่น ๆ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีจุดอ่อน จุดแข็ง การรับรู้และเข้าใจความเป็นไปต่าง ๆ ของตนเองจะทำให้องค์การมีการปรับปรุงตนเอง และเลือกสรรแบบแผนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของยุทธศาสตร์ กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ ตามลำดับดังนี้

 4.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

 ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy มาจากคำในภาษากรีก หรือ Strategos หมายถึง ศิลปะและศาสตร์การบังคับบัญชากองทัพ เพื่อนำมาใช้ใน การบริหารองค์การ ใช้คำว่า กลยุทธ์ ส่วนในการศึกษาใช้คำว่ายุทธศาสตร์ ความหมายเบื้องต้นของคำว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการวางแผนยุทธศาสตร์จะแตกต่างจากการวางแผนตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ตรงที่การวางแผนยุทธศาสตร์จะอยู่ที่การวิเคราะห์สถานการณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบ และมีหลักการโดยผู้บริหารต้องสามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สำหรับการจัดการปัญหา หรือเลือกดำเนินการในโอกาสต่าง ๆ มีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

 ประชุม รอดประเสริฐ (2527, น. 140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการระยะสั้นในการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ หรือเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองตอบผลกระทบที่เกิดได้ทันท่วงที ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ หรือ เพื่อให้การดำเนินงานหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์คือ เล่ห์เหลี่ยมในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนนั่นเอง

 ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งพิจารณา ถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการเตรียมแผนงานระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นก็ยังทำหน้าที่ประสานงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งองค์กร แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะตรงตามความเป็นจริง และมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

 Rothwell and Kazanas (1992, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ความต้องการสำเร็จลงได้ในที่สุด โดยเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางวิธีการทำงานในระยะยาว ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

 พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ แยกจากกัน โดยให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงวิชาการรบที่มีความสำคัญในการรบ ส่วนคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลวิธี วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญมีจุดเริ่มต้นและ ใช้บ่อยที่สุดทางด้านการทหาร ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและ วางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบ ด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู

 ธนีนาฏ ณ สุนทร (2545, น. 18) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจริง

 ประสิทธิ์ สารธรรม (2546, น. 57) กล่าวถึงความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง แนวทางดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีทิศทางที่เด่นชัด และกำหนดเงื่อนเวลาว่าจะสำเร็จเมื่อใด สามารถวัดผลงานโดยมีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าแบบ ก้าวกระโดด

 กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

 4.2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

 กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์มีความต่อเนื่องกัน เป็นการแสดงให้เห็นการดำเนินการบริหารที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนไปจนถึง การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งได้มีนักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

 William (1977) ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และ ได้กำหนดว่ากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

 2. การศึกษาอิทธิพลและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ

 3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

 4. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์

 5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน

 6. การพัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีที่เลือกนั้น

 7. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวปานกลางเพื่อการปฏิบัติงาน

 8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

 Kotlert and Murphy (1981) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Environment and Resource analysis) มีองค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ 4 ประการ คือ

 1.1 ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวังของสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

 1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก

 1.3 วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

 1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผลกระทบองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

 2. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) โดยกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

 3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ

 4. การออกแบบองค์การ (Organization Design) การจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

 5. การออกแบบระบบการปฏิบัติการ (System design)

 Certo and Peter (1991) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

 1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จ ขององค์การ

 2. กำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ ขององค์การพิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ

 3. กำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

 4. ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

 5. ควบคุมยุทธศาสตร์ หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

 พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ขององค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

 1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาวะการแข่งขันมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นสภาวะคุกคามพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์การเพียงเล็กน้อยก็จะทำให้การเสี่ยงหรือสภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้าม ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้ มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยง หรือภาวะคุกคามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

 2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การโดยต้องดูว่าจุดแข็ง ขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถ ลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

 3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุดกระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคลองกับองค์การด้วย

 4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง

 5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

 6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกัน มิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึ่งต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

 วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ใช้เทคนิค SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

 2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในองค์การของภาครัฐและภาคเอกชนจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ องค์การภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นที่เหตุผลของการมีองค์การ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ ส่วนในองค์การภาคธุรกิจจะพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์การซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึงก่อน จะพิจารณา กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การตามลำดับ

 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จ

 5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายตามที่กำหนด

 ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2547, น. 39) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

 1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Dermine Strategic Intent)

 2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์การ (Define Organizational Mission)

 3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)

 4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Art Objectives) กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements) ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)

 5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)

 6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)

 7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

 ประชุมโพธิกุล (2548: 20) กล่าวถึง กระบวนการของยุทธศาสตร์ว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง กำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ตัดสิน วางแผนการปฏิบัติและดำเนินการตามแผน รูปแบบกระบวนการกลยุทธ์ที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารควรจัดอันดับเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

 1. วินิจฉัยโอกาสและปัญหาอุปสรรคภายนอก

 2. วินิจฉัยจุดแข็ง และข้อจำกัดภายใน

 3. พิจารณาปัญหากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์

 4. กำหนดเป้าหมายระยะยาว (5ปี) และวัตถุประสงค์

 5. วินิจฉัยและประเมินทางเลือกกลยุทธ์

 6. เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และติดตาม

 7. วินิจฉัยนโยบาย โปรแกรม และแผนระยะสั้นเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

 8. เพิ่มสิ่งสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากร

 9. วัดและประเมินผลการปฏิบัติ

 10. ทบทวนกลยุทธ์ประจำปี

 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550, น. 118-126) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

 ผู้บริหารไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

 1.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดก็ตาม ถึงแม้ว่าอิทธิผลเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบโดยตรงในการดำเนินงานประจำวันขององค์การก็ตาม แต่ก็มีความสำคัญมาก ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปเรียกย่อ ๆ ว่า “STEPI” หมายถึง S คือ Social หรือสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม วัฒนธรรม ครอบครัว ความเชื่ออื่น ๆ T คือ Technology หรือเทคโนโลยี ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการ กระบวนการ ระบบ และองค์ความรู้ต่าง ๆ E คือ Economic หรือเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลนและแนวโน้มทั่ว ๆ ไป ระบบเศรษฐกิจ และสภาวะทางเกศรษฐกิจ P คือ Political หรือการเมือง ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายรัฐ กฎหมาย สถาบัน และกระบวนการทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ องค์กรอิสระทางการเมือง และภาคประชาสังคม I คือ International หรือจากต่างประเทศ เป็นสภาพที่มาจากภายนอกประเทศไม่ว่าจะเป็นองค์การ กลุ่ม ตัวบุคคล หรืออื่น ๆ

 1.1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Specific หรือ Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การและความสำเร็จขององค์การมากกว่าแบบแรก ซึ่งองค์การแต่ละประเภทก็จะมีสภาพแวดล้อมเหล่านี้ต่างกัน ซึ่งในธุรกิจได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น แรงงาน หน่วยงานที่ควบคุม และกฎระเบียบที่ควบคุม แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐแล้ว มีสภาพแวดล้อมเฉพาะที่น่าจะเห็นได้ชัดเจน

 1.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

 โดยแบ่งกิจกรรมในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนโดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่เป็นคุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่ง Michacl (1985) ได้เสนอแนวคิดนี้ใช้ในการอธิบายองค์การธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายองค์การภาครัฐ ดังนี้

 1.2.1 กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบไปยังลูกค้า และบริการหลังจากลูกค้าได้รับบริการแล้ว (ที่เรียกว่า บริการหลังการขาย) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

 1.2.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการจัดหาวัตถุดิบและนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จึงเกี่ยวเนื่องกับการจัดการคลังสิน การควบคุมสินค้าคงเหลือ และการบริหารพัสดุต่าง ๆ

 1.2.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) คือ กิจกรรมที่ทำหน้าที่แบ่งสภาพวัตถุให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับเทคโนโลยี และวิธีการให้บริการ

 1.2.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการเพื่อส่งมอบให้กับผู้รับบริการ

 1.2.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 4 ประการ คือ ตัวสินค้าหรือบริการ (Product) การกำหนดค่าบริการ (Price) การส่งเสริมการใช้บริการ (Promotion) และช่องทางการให้บริการ (Place)

 1.2.1.5 การบริการ (Services) ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ เช่น การให้คำแนะนำ การตอบสนองคำติชม เป็นต้น

 1.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

 1.2.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเงินการบัญชี กฎหมาย ระบบสารสนเทศ งานสำนักงาน เป็นต้น

 1.2.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก พัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ

 1.2.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีนั้นส่งผลทั้งต่อสินค้า ผู้รับบริการ และพนักงาน เทคโนโลยีนั้นประกอบด้วย ความรู้และเครื่องมือ หรือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาพัฒนาให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อีกด้วย

 1.2.2.4 การจัดหาทรัพยากร (Procurement) หมายถึง หน้าที่ในการจัดซื้อปัจจัยวัตถุดิบ และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต รวมถึงอาหารต่าง ๆ

 2. การกำหนดทิศทางองค์การ

 ผู้บริหารอาจจะเป็นตัวบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจขององค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางและการดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางดังกล่าวโดยเฉพาะในสภาพการณ์ที่มีความผันผวนอย่างมากเช่นในปัจจุบันและในอนาคตยิ่งจะมีความรุนแรงและบ่อยครั้งมากขึ้น องค์การจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมทำให้การกำหนดทิศทางขององค์การมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ถ้าองค์การขาดภาพที่ชัดเจนต่อความต้องการในอนาคต เปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่ขาดเป้าหมายและแผนที่ ทำให้องค์การขาดทิศทางที่แน่นอน การดำเนินงานก็มีโอกาส ที่จะผิดพลาดสูง การกำหนดทิศทางขององค์การเกี่ยวข้องกับประเด็น 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ วัสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต หรือ Picture in Future วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเป้าหมายที่กำหนดอย่างกว้างๆ ไม่เจาะจงในรายละเอียดที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ขององค์การเกิดจากถามคำถามว่า ความต้องการสูงสุดขององค์การคืออะไร เราต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ ขององค์การจะมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ความยิ่งใหญ่ หรือการเป็นผู้นำ

 2.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ขององค์การ ทำให้เห็นลักษณะพิเศษขององค์การที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ซึ่งจะช่วยบ่งบอกถึงกิจการที่จะดำเนินการ ขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ทำให้เห็นทิศทางขององค์การ เช่น ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ เป็นต้น พันธกิจจึงเป็นแผนที่ชี้ทางสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

 2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึงจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ โดยปกติทุกองค์การต่างก็มีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด การเจริญเติบโต การบริการประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจ การขจัดความยากจน เป็นต้น เป้าหมายเสมือนกับหลักกิโลเมตรที่องค์การต้องการเดินทางให้ถึงโดยเป็นเครื่องเตือนใจผู้เกี่ยวข้องว่าองค์การควรจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสูงสุดคือเป้าหมายนั่นเอง

 2.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีผลผลิต (Output) สามารถวัดได้อย่างเป็นธรรม โดยระบุรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องพิจารณาจากเป้าหมายเป็นที่ตั้ง วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในเชิงปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ รวมถึงกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ชัดเจน อาจเป็นระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาวก็ได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมซึ่งนำมาซึ่งการจัดสรรทรัพยากร กฎ ระเบียบ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

 3. การกำหนดยุทธศาสตร์

 ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่ต้องการให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคตควรจะให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดข้อเสียเปรียบและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน การกำหนดยุทธศาสตร์จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะเกี่ยวเนื่องกับทุกภาคส่วนขององค์การ จะต้องอาศัยการบูรณาการขององค์การได้อย่างลุ่มลึกและสอดคล้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดการคุกคาม ของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจและการรวมพลังของสมาชิก

 4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้จะให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติการและการดำเนินงาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

 สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ที่ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

 5. การควบคุมยุทธศาสตร์

 ผู้บริหารยุทธศาสตร์จะต้องมีหน้าที่และรับผิดชอบในการปรับปรุงแผนและดำเนินยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและมีมิติต่าง ๆ โดยผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์จะต้องติดตามและประเมินการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามภารกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการของแผนและมาตรฐานว่ามีความใกล้เคียงหรือแตกต่างกันเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกส่งย้อนกลับไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดการตามยุทธศาสตร์เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องต่อไป

 พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2551, น. 17-18) กล่าวถึง Strategy ว่า วงการทหารนิยมเรียกยุทธศาสตร์ วงการบริหารธุรกิจนิยมเรียก Strategy ว่า กลยุทธ์ Strategy เป็นแนวทาง เชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย ใน 1 Strategy ประกอบด้วย Tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลายๆ วิธีการ Strategy จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก การวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

 1. การวิเคราะห์สถานการณ์

 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์

 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

 4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

 กล้า ทองขาว (2552, น. 297) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

 ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นขั้นของการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พร้อมกับศึกษาความจริงที่เป็นอยู่เกี่ยวกับจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ภายในองค์การเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ

 ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางอนาคตขององค์การ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ในอนาคตทั้งระดับองค์การและระดับหน่วยงาน จากผลรวมทางความคิดและการตัดสินใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับงานการศึกษา

 ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) ระดับองค์การและระดับหน่วยงานโดยพิจารณาจากความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงของแผนงาน (Programs) หรือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการมุ่งเปลี่ยนแปลงทิศทางและผลการดำเนินงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นการสร้างกรอบการทำงาน และกรอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานมุ่งให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานทางการศึกษา

 ขั้นที่ 4 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การด้วย เพื่อให้การทำงานมีความเชื่อมโยงและรวมพลังกันเป็นระบบ นำไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์การ

 ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นการวางแผนและกลไกเข้ากับ การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการทำงาน การประเมินผลสำเร็จ ซึ่งเป็นทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ผลที่เกิดโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งผลในระยะสั้นและระยะยาวจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การทางการศึกษา

 กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การค้ามันสำปะหลังเส้นไทยไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนครั้งนี้ ครอบคลุมการศึกษาในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงขอกล่าวเฉพาะ 2 ส่วนดังกล่าว โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ภายใต้ SWOT Asalysis ซึ่ง Passemmard and Kleiner (2000, p. 115) สรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ดีด้วย สำหรับในส่วนของสินค้าเกษตรกรรม Phillips (2002) ให้ความเห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสินค้าเกษตรกรรมและสินค้าแปรรูปเกษตรกรรม ทั้งนี้การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้น เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environments) และสภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environments) อันเป็นสภาวะแวดล้อมเฉพาะภายในองค์กรนั้น ดังนี้

 1. S-Strengths คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง

 2. W-Weaknesses คือ การวิเคราะห์จุดอ่อน

 3. O-Opportunities คือ การวิเคราะห์โอกาส

 4. T-Threats คือ การวิเคราะห์อุปสรรค

 โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ส่วนการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (Type of Plan) ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และ การเลือกแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางใน การตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่า นโยบาย ดังนั้น ยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (คนึง สายแก้ว, 2549)

 David (2001) กล่าวถึง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น การบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5-10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

 กล้า ทองขาว (2548, น. 52) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้น เรียกว่า ดัชนีบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators)

 4.4 การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)

 การบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ ที่หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

 อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล แต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

 การพัฒนาองค์การ(Organization Development) ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้าได้ กับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการส่วนหนึ่ง และประกอบด้วยเครื่องมือทางการพัฒนาองค์การที่เรียกว่าสิ่งสอดแทรก (Tactic) อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละองค์การ ฉะนั้นความเข้าใจ การพัฒนาองค์การ คือความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานและสิ่งสอดแทรกทั้งหมดซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในลักษณะและข้อจำกัดของการพัฒนาองค์การในที่สุด

**2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ**

 การพัฒนาองค์การ มีแนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

 2.3.1 ความหมายการพัฒนาองค์การ

 การพัฒนาองค์การ หรือ Organization Development (OD) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกัน เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การ สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบ โดยมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ นักวิชาการมากมายที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ OD ที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

 Richard Beckhard (1969) กล่าวถึง OD ว่าเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องกับ 1) แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้น 2) องค์การในภาพรวม 3) การบริหารจัดการจากผู้บริหารระดับสูง 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับองค์การ และ 5) เครื่องมือที่มีการวางแผนงานและ ถูกนำมาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์การ

 Wendell French (1969) กล่าวถึง OD ว่าเป็นกระบวนการระยะยาวที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการปรับปรุงขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การ โดยมีที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่ทำหน้า ที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำในการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ

 Michael Beer (1980) กล่าวว่า OD กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน รวมถึงการออกแบบเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง และ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ

 Warner Burke (1982) กล่าวว่า OD เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์การ

 Jack K. Fordye และ Reymond Well (1982) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

 ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้เคยให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

 1. การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเป็นหลัก ไม่ใช่ การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

 2. การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิมโดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ

 3. การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

 3.1 การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์การ

 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การ

 3.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์การ

 3.4 สำรวจปัญหาขององค์การจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด

 3.5 วางแผนปฏิบัติการ

 3.6 ลงมือปฏิบัติการ

 การพัฒนาองค์การเป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้นๆ ว่า “OD” อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์การ” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์การ หมายถึง

 1. ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า

 2. เกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด

 3. เริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง

 4. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ

 5. โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ อาศัยความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์

 อีกแนวคิดหนึ่ง การพัฒนาองค์การหมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อเจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

 แนวคิดสุดท้าย การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์การให้พร้อมเพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์การเอง ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ

 จากความหมายและองค์ประกอบต่าง ๆ พอสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การได้คือ

 1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์การ

 2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ

 3. โดยอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

 4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ

 5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ – ประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

 จากแนวคิดของนักคิดและผู้รู้ดังกล่าวข้างต้น พบว่า OD เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์การเกิดการปรับปรุง และการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิดของ OD จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ และหลายครั้งที่การทำ OD ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งบุคคลที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของเครื่องมือ OD ก็คือ นักพัฒนาบุคลากร ที่จะต้องค้นหาปัญหา (Problem Identification) ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นหากองค์การไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการคิด และวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ

 การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้าองค์การมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือเรื่องของการขจัดความขัดแย้ง

 จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่าง มีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

 2.3.2 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

 การบริหารงานเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องคำนึงถึงความเป็นจริง โดยไม่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและความต้องการของคน การบริหารงานระบบนี้ จึงไม่ค่อยยอมรับคุณค่าและวิธีการทำงานของคน เพราะสายการบังคับบัญชากำหนดไว้แน่นอนตายตัวว่าจากใครถึงใคร การแบ่งงานจะแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง การบรรจุ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมีจำกัด แต่ละคนในหน่วยงานจึงใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเพื่องานของตนมากกว่าเพื่องานส่วนรวม

 Worren G Bennis ชี้ให้เห็นว่าคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์การและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การเพิ่มจำนวนมากขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมาไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์การเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเสียจนไม่อาจให้บริการได้ทันท่วงทีและทั่วถึง ความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในองค์การให้มากขึ้น

 ในแง่ของค่านิยมของคนเราจะพบว่า คนมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานขององค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก เช่น คนในปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ๆ สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจทำให้มีความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจควรอยู่บนรากฐานของเหตุผล โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจมากกว่าการกดขี่ ข่มเหง ทำให้เกิดความไม่กล้าและความเกรงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมจะเปลี่ยนจากการมองคนเป็นเครื่องจักรให้กลายเป็นทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

 2.3.3 องค์การที่ควรได้รับการแก้ไขด้วยการพัฒนาองค์การ

 การตัดสินใจว่าจะใช้แผนการพัฒนาองค์การแก่องค์การใด ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น และปัญหาที่เป็นสิ่งบอกเหตุสำคัญที่ควรแก้ไข เช่น

 1. หลักการและวิธีการบริหารไม่ดี ทำให้องค์การไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

 2. ขาดความร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงาน

 3. อำนาจหน้าที่ขององค์การกำหนดไว้ไม่แน่ชัด

 4. หน่วยงานไม่ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่วางไว้ มีการแย่งอำนาจกันในระหว่างหน่วยงาน

 5. บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น มีการอิจฉาริษยาแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า

 6. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่ม ทำงานแบบ“เช้าชามเย็นชาม”

 7. คนทำงานมุ่งทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนเองมากกว่าองค์การ

 8. ภาพพจน์ขององค์การไม่ดีในสายตาของคนอื่น

 9. มีปัญหาต่าง ๆ มาก คั่งค้างและสะสางไม่ออก

 10. ต้องการเปลี่ยนทัศนะคติของคนในองค์การ

 11. ขาดคณะที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหาร หรือคณะที่ปรึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

 12. ต้องการการวางแผนงานที่ดีกว่า

 13. ต้องการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารงาน

 14. ต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายขององค์การ

 15. ต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

 องค์การมีปัญหาแค่ไหน จึงควรใช้การพัฒนาองค์การเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหามีความเห็นว่าเพียงแต่มีปัญหาประการหนึ่งประการใดดังกล่าวเกิดขึ้น ก็ย่อมสมควรใช้การพัฒนาองค์การในการแก้ไขได้

 2.3.4 สาเหตุที่องค์การต่าง ๆ ต้องทำการพัฒนา

 2.3.4.1 ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์การ

 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์การหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่าง ๆ เช่น การรื้อปรับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delayering) หรือการลดขนาดองค์การ (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งใน เชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์การ

 2.3.4.2 พลวัตของสภาพแวดล้อม

 การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์การและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

 2.3.4.3 ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

 องค์การต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวน ของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์การได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์การต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์การ ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างดี

 2.3.4.4 แรงผลักดันของเทคโนโลยี

 ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์การอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งขันแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

 1) สารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์การ ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหามีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

 2) เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

 3) เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM ) หรือ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์การให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือ คู่แข่งขัน

 เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์การ ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

 2.3.4.5 การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

 นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์การ ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์การ โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขต การทำงานของตน เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

 เราจะเห็นได้ชัดว่า พลวัต ความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและแรงผลักดันภายในองค์การ นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก่อนที่เหตุการณ์เล็ก ๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

 2.3.4.6 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

 1) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางด้านวิทยาการสมัยใหม่

 2) ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์

 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่ม

 4) ปัญหาขององค์การ แบบระบบราชการ

 5) ผลจากทฤษฎีการบริหาร ที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

 6) ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ

 7) ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ และ

 8) ผลจากระบบเทคนิคและสังคม

 2.3.4.7 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

 การพัฒนาองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ดีกว่าเดิม ในกระบวนการของการพัฒนาองค์การจึงเป็นการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

 1) องค์การมีสภาพเป็นอย่างไร (Where are we ?)

 2) ต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร (Where do we want to be ?)

 3) จะสามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการที่เป็นไปได้อย่างไร (How do we get from where we are to where we want to be)

 จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

 1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

 2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

 3) เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

 4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

 5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

 6) เพื่อเพิ่มความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการ ที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

 7) เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยและกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประเภท คือ

 1) วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ

 2) วัตถุประสงค์ของทีมงาน

 3) วัตถุประสงค์ขององค์การ

 วัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาองค์การโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว จะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

 1) เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

 2) เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

 3) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

 4) เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ขัดต่อความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

 5) ควรมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคนไปพร้อม ๆ กัน

 6) ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ

 7) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่

 8) มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์การ คือมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ เข้าด้วยกัน

 2.3.4.8 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

 1) มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์

 แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์การได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่นการบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและ การดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์การไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในทิศทางที่ต้องการ

 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์การ

 โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์การ ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจใน การทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

 3) เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์การ

 การพัฒนาองค์การ จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางใน การปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

 การพัฒนาองค์การ (OD) จะแตกต่างจากหลายทฤษฏี เพราะว่า OD จะเป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบองค์การอย่างมีแบบแผนเพื่อให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาและมีการพัฒนาการอย่างเหมาะสมโดยที่การพัฒนาองค์การจะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ

**การพัฒนาสมาชิก**

**สังคมศาสตร์**

**OD**

**ความสามารถขององค์การ**

***ภาพที่ 2.1*** แบบจำลององค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

 2.3.4.9 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ

จำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การได้ดังนี้

 1) การพัฒนาองค์การจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทั้งหมด (Whole

Organization หรือ Entire Organization)

 2) การพัฒนาองค์การการเน้นความเป็นระบบ (System-Oriented)

ซึ่งความเกี่ยวข้องเหล่านี้จะต้องเป็นทั้งโครงสร้างกระบวนการและทัศนคติ

 3) การพัฒนาองค์การเป็นปัจจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กล่าวคือ การพัฒนาองค์การเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

 4) การพัฒนาองค์การเป็นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ช่วยปรับองค์การให้เข้ากับปัญหาโดยปราศจากความขัดแย้งหรือผลกระทบที่รุนแรง

 5) การพัฒนาองค์เป็นการใช้กระบวนการหมู่พวก (Group Process) ด้วยการวิพากษ์วิจารณ์เป็นกลุ่ม การร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งและการประจันหน้ากันและพยามยามสร้างความสัมพันธ์

 6) การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้บริหารนำข้อมูลมาพิจารณาและผสมผสานกันเพื่อการตัดสินใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมและพอใจในการตัดสินใจนั้น

 7) การพัฒนาองค์การจะให้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) มีลักษณะทำงานอย่างมีประสบการณ์มากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน

 8) การพัฒนาองค์การเน้นสภาวการณ์ (Contingency Oriented) มีลักษณะที่สอนให้คนมีความยืดหยุ่น รู้จักประยุกต์ใช้หลักการและปรับปรุงการปฏิบัติการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

 9) การพัฒนาองค์การใช้เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือเป็นที่ปรึกษา (Consultant) สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนร่วม

 2.3.4.10 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

 การพัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการดังนี้

 1) กำหนดเป้าหมาย (Goal Sating) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา

 2) ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) ต้องอาศัย ความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

 3) การปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ (Improving Relations) การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์การถือเป็นผลพลอยได้ขององค์การ แต่ไม่ว่าคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น

 4) ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้น ๆ

 5) การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

 จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การที่อ่อนแอกับองค์การที่เข้มแข็ง สังเกตได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนั้น เป็นสิ่งที่คนในองค์การมองเห็นได้ยาก แต่สำหรับผู้ที่เป็น ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ชัดเจนกว่าเพราะมีทัศนะเป็นกลาง กล้าเสนอปัญหาในส่วน ที่องค์การไม่กล้าพูด สามารถเสนอแนะได้ชัดเจนและเหมาะสม ข้อสำคัญคือ คนในองค์การยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาภายในองค์การเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาธรรมดาทั่วไป แต่จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทุกระบบในองค์การไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ งาน (Tasks), โครงสร้าง (Structure), คน (People) และ วิธีการ (Technology) นั่นเอง

 การพัฒนาองค์การมีคุณสมบัติเบื้องต้นบางประการ เช่น

 1) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน

 2) การไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มนั้นจะต้องมีสูงพอสมควร การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เข้าใจ และผู้ใกล้ชิดกับปัญหาได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

 3) มีความรับผิดชอบร่วมกัน มิใช่ตามกฎหมายเท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันทางจิตใจอยู่ด้วย

 4) ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

 5) การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์

 นอกจากคุณสมบัติของการพัฒนาองค์การ ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะต้องมีการคำนึงถึงเงื่อนไขเพิ่มเติมอย่างน้อยอีก 2 ประการด้วยกัน คือ

 1) จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลในองค์การ โดยเน้นที่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

 2) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในด้านพฤติกรรม เจตคติที่ได้รับ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาตัวบุคคลนั้น ๆ (หรือหวังว่าจะเกิดขึ้น)

 2.3.4.11 ที่มาของแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

 แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่มีมาดังนี้

 1) การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิดการพัฒนาองค์การได้หยิบยกวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะ และแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎี ในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน – แรงดึง” ขององค์การมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นั้น ๆ อีกด้วย

 2) แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผล ขององค์การ วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้เสียก่อน องค์การป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์การก็มิใช่ยาสารพัดโรคที่แก้โรค ขององค์การได้สารพัดทุกชนิด

 3) การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ ส่วนเริ่มทำการพัฒนาองค์การ ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์การ

 แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์การ” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรอรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จริงอยู่ มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ แต่โครงสร้างขององค์การเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์การจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์”ด้วยการพัฒนาองค์การจึงจะดำเนินต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิผล

 1) การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือ จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์การอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์การธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์การของรัฐบายในประเด็นนี้เอง ในแง่ ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการ พลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

 2) การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ *“วิเคราะห์วิจัย”* ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้ หมายถึง ภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์การและเราจะพบเห็น ในเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์การ ในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์การให้เห็นได้ชัดเจน

 3) หลักของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ หรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉยๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์การจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์การเป็นอันขาด

 4) การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน เช่นเดียวกับ การสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

 5) การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

 2.3.4.12 ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การ

 ปัจจุบันการพัฒนาองค์การ (OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์การในมิติต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์การของตนแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์การ เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้น จากกระบวนการพัฒนาองค์การ (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

***ภาพที่ 2.2*** ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ (OD Process)

 ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

 หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์การ (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

 ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

 ทีมงานพัฒนาองค์การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดแผนพัฒนาองค์การเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์การและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

 ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์การไปประยุกต์ (OD

Intervention)

 หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์การ จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์การ ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ท้อถอย ต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์การ (OD Evaluation)

 เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต

 จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจน มีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

 Kurt Lewin’s กล่าวถึง กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก็คือ ทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem Recognition)

 เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

 ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (Entry of Change Agent)

 ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การ

 ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis)

 การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

 ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (Development of Plan for Change)

 ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแผน โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทาง ที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

 ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (Change

Implementation)

 คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่น ๆ

 ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (Stabilization and Institutionalization)

 หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

 ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and

Evaluation)

 หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์การก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์การมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

การกำหนดปัญหา

ส่งต่อให้ทีมปรึกษา

รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา

วางแผนเปลี่ยนแปลง

ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การทำให้มั่นคง

การประเมินผล

ป้อนกลับ

***ภาพที่ 2.3*** กระบวนการพัฒนาองค์การ (OD Process)

 2.3.4.13 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์การ

 การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์การไม่เหมือนกัน ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารก็มีความแตกต่างการ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเน้นปัจจัย ต่าง ๆ ในหัวข้อต่อไปนี้

 1) การสร้างระบบหรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ ตามลักษณะงาน

 2) การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ฉะนั้นการแก้ปัญหาในหน่วยงานนั้นทางที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ

 3) ขจัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในขอบเขตของแต่ละคน ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบ เน้นความก้าวหน้าของบุคลากรและประสิทธิภาพของงาน เป็นหลัก

 4) มุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน องค์การมิใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของทุกคน

 5) ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถแก้ปัญหาโดยทีมงาน และ การแก้ปัญหา เพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามบ่ายเบี่ยงหรือไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ

 6) การตอบปัญหา เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง เพื่อพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์การ ฯลฯ

 2.3.4.14 ผลกระทบของการพัฒนาองค์การ

 คิมเบอร์ลีและนีลเซน ได้เขียนถึงข้อดีของการพัฒนาองค์การดังนี้

 “ .หลังจากได้มีการพัฒนาองค์การ บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะดังนี้ องค์การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจมากขึ้น การสนับสนุนองค์การมีมากขึ้น องค์การสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากขึ้นและอื่น ๆ ถ้าจะพิจารณาด้านพฤติกรรมการบังคับบัญชาพลว่าผู้บริหารรับฟังมากขึ้น สามารถแก้ไขความขัดแย้ง มีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่นและมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ถ้าพิจารณาผลการปฏิบัติงานพลว่า การพัฒนาองค์การทำให้ระดับคุณภาพของงานและหน่วยงานได้รับผลประโยชน์มากขึ้น โดยแน่ชัดการพัฒนาองค์การมีผลกระทบต่อองค์การอย่างกว้างขวาง”

 ปัจจัยส่งผลเมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบใด ๆ ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์การเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่าน การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามักมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้

1) เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ

2) การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น

3) การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม

4) เกิดการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5) เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

6) คนทุกคนในองค์การสามารถระบายความทุกข์ร้อนใจได้

 7) เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้น

8) มีการประกาศเป้าหมายใหม่

9) เริ่มมีการวางแผนเป็นระยะ ๆ

10) สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ตนยังไม่รู้

11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่า ต้องทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ทำงานบนคน

12. พบเป้าหมายที่เป็นจริง แต่ละคนมีความเสี่ยงมากขึ้น

13. สามารถลบล้างระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นเกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น

 2.3.4.15 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การ

 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

 1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

 เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิก กลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

 2) การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์การจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลง นาน ๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่า ไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

 3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และ มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง

 อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

 เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์การนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพ ของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

 2.3.4.16 การพัฒนาองค์การกับการพัฒนาการบริหาร

 วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาในตอนต้น คือ การทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนตามที่ได้วางไว้

 ถ้าพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ ก็คือ

 1) เป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ (ปริมาณงาน) และช่วยให้องค์การ มีบรรยากาศเป็นที่น่าทำงานสำหรับมนุษย์

 2) เป็นการมุ่งสร้างความเชื่อถือระหว่างบุคคลและกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

 3) เป็นการมุ่งสร้างระบบเปิด การสร้างบรรยากาศของการแก้ปัญหา ในปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม

 4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาอยู่ ณ ที่ใกล้บุคคลที่รับผิดชอบกับข้อมูลและมีส่วนเกี่ยวข้อง

 5) เป็นการแสวงหาแนวความคิดเกี่ยวกับสัญลักษณ์ของการแก้ปัญหา และการยอมรับว่า คนจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในองค์การ

 6) พัฒนาการทำงานร่วมกัน

 7) เพิ่มความสนใจในการแก้ปัญหาในองค์การให้แก่บุคคล

 ส่วนในด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นเครื่องช่วยให้การพัฒนาองค์การ มีความสำเร็จได้ผลดียิ่งขึ้นได้แก่

 1) หน่วยงานในระดับยอดขององค์การจะต้องสนับสนุน นั่นหมายถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเข้าใจ ยินยอมและสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การ และพร้อมที่จะเริ่มกระบวนการพัฒนาองค์การ

 2) สมาชิกในองค์การต้องเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

 3) การพัฒนาองค์การมิใช่กลยุทธ์ในด้านการฝึกอบรม แต่เป็นความคิดขั้นต้นประการหนึ่ง ซึ่งตั้งเข็มที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ในความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ในองค์การอย่างเต็มความสามารถ

 4) ตระหนักว่า การพัฒนาองค์การกำลังพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ จากรับผิดชอบคนเดียวมาเป็นรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม

 5) การพัฒนาองค์การจะได้รับผลหรือไม่ ต้องดูที่อนาคต ไม่ใช่จุดเริ่มต้นหรือผลงานในปัจจุบันเท่านั้น

 นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใดในระบบย่อยขององค์การ ย่อมจะมีผลกระทบถึงระบบย่อยอื่น ๆ อีกด้วย แนวคิดนี้อาจจะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น ถ้าหากเราได้พิจารณาถึงแบบจำลองต่อไปนี้



***ภาพที่ 2.4*** ภาพแสดงแบบจำลองกระบวนการพัฒนาองค์การ

 การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ มนุษย์ (ค่านิยม ความชำนิชำนาญ ฯลฯ) และโครงสร้างขององค์การ มีวิทยาการทางสังคมเป็นเครื่องมือ และโดยหลักการของการการพัฒนาองค์การ จะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง และพฤติกรรมเจตคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การมีความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน ฯลฯ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดที่ควรจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อผลทั้งความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของมนุษย์ในองค์การ

 สภาพแวดล้อมแต่ละประการและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม กับองค์การ

 1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

 1.1) สภาพแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังของปัจจัยนำเข้า ขององค์การที่สำคัญจะได้แก่เศรษฐกิจและเทคโนโลยี

 1.1.1) เศรษฐกิจ จะพิจารณาออกได้เป็น 2 ประเด็นคือ ประเด็นในแง่ของระบบเศรษฐกิจและสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ในประเด็นของระบบเศรษฐกิจนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าจะมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารและการปกครองเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากว่าการจัดรูปแบบการบริหารและการปกครองของประเทศหนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะต้องจัดให้สัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจเสมอ ในด้านของสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจนั้นก็จะมีอิทธิพลต่อการบริหารงานองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะต้องปรับนโยบายและแผนงานบริหารองค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปเสมอ

 1.1.2) เทคโนโลยี การศึกษาและค้นคว้าของมนุษย์เป็นผลทำ ให้เกิดวิทยาการและประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น

 1.2) ประชาชนและองค์การที่ใช้สินค้าและบริการ สำหรับประชาชนและองค์การเหล่านี้จะแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

 1.2.1) ลูกค้าขององค์การ กลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการขององค์การโดยตรง และจะรวมไปถึงการจัดหาวัตถุดิบและทรัพยากรอื่น ๆ มาให้แก่องค์การด้วย

 1.2.2) กลุ่มผลประโยชน์กลุ่มนี้จะเป็นการพิจารณาในแง่ของอำนาจ กล่าวคือจะเป็นบุคคลหรือองค์การที่อยู่ภายนอกองค์การ โดยจะมีการติดต่อสัมพันธ์กับองค์การโดยการใช้อำนาจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อกิจกรรมขององค์การ

 1.2.3) พันธมิตรขององค์การ พวกนี้จะเป็นแนวร่วมขององค์การ กล่าวคือ จะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การที่เต็มใจจะสนับสนุนองค์การในบางประเด็นที่มีการถกเถียง การขัดแย้งหรือการรณรงค์ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ

 1.2.4) ปรปักษ์ขององค์การ จะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การที่ขัดขวางการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อมิให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิผลของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะธรรมชาติ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ หรือบรรยากาศขององค์การ ดังนั้นในช่วงต่อไปนี้จะได้พิจารณาเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศขององค์การและความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง วิทยาการ สิ่งแวดล้อมจากภายนอก หรือนโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติก็ตามจะอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

 1) ในด้านโครงสร้างขององค์การ ย่อมจะกล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การได้อย่างชัดเจน เช่น ยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากขึ้นเท่าใด ย่อมจะเป็นการปิดขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศตึงเครียดจึงตามมา

 ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ก็คือขนาดขององค์การและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์การขนาดเล็กกว่าคนที่อยู่ในองค์การประเภทนี้น่าจะเชื่อได้ว่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันและมีบรรยากาศการขึ้นต่อกันและกันมากกว่าในองค์การขนาดใหญ่ (หรือที่มีลักษณะระบบราชการ หรือ Bureaucracy) จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

 2) วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การโดยทั่วไป

 3) สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ บางครั้งย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ เช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำอาจจะเป็นแรงดึงให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน

 4) นโยบายด้านบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ

อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าการพัฒนาองค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าหากจะได้คำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ดังนี้คือ

1) ความสามารถในการทำนายสภาพของสิ่งแวดล้อมในอนาคต

2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

3) การตัดสินใจของผู้นำเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ควรจะคำนึงถึงคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำลังคน ข่าวสาร ข้อมูล ตลาด บริการต่าง ๆ งานทางสังคม จริยธรรม การต่อต้าน ความกดดัน หน่วยที่ปรึกษา กำลังแรงงาน สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ ความเกี่ยวข้อง การกระตุ้นในทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

สรุปการพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

 1) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านบุคคล คือคุณลักษณะ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ มีความรู้ ประสบการณ์ มีความคิด จริยธรรม ริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพร่างกายสมบูรณ์

 2) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านผลผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ได้มาตรฐาน ลูกค้าพอใจ

 3) ประสิทธิภาพประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงาน รูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลาน้อย เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อย การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน คล่องตัวในการบริหารจัดการ

 4) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านองค์การ ที่ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า

 การพัฒนาองค์การเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา ปฏิบัติ ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทำอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ขององค์การ

 การพัฒนาองค์การ เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ สร้างความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยเน้น 3 ด้านคือ เพิ่มความสามารถในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก และให้ความสำคัญกับการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

 **1) การวินิจฉัยองค์การ** คือ การศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายถึงสภาพ หรือสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้เห็นสิ่งที่เป็นจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม

 **2) กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์การ** เป็นการนำข้อมูล จากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนา ร่างแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับภาพรวมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

 **3) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ** เป็นการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติ โดยกำหนดกิจกรรม ตารางเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องสามารถแก้ไขปัญหาเฉที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้เฉพาะหน้า

 4) การประเมินการพัฒนาองค์การ คือการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

 สี่ขั้นตอนนี้คือกรอบแนวคิดหลักของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์การ และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

 หากเราจะเอาแนวคิดข้างต้นไปเชื่อมโยงกับการใช้ภาษาแล้ว จะเห็นว่า ในทุกขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ จะต้องมีการใช้วาทกรรม เข้าไปมีส่วนร่วมตลอด ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะวาทกรรมในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการพัฒนาองค์การ ทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในกระบวนการ ต่าง ๆอย่างเต็มที่ อันเป็นจุดสำคัญยิ่งที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้

 2.3.4.17 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

 การพัฒนาองค์การจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังส่งผลกระทบถึงผล ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

 ติน ปรัชญพฤทธิ์ (ม.ป.ป., น. 2 - 15) กล่าวไว้ว่า ความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการเมือง สมรรถนะทาง การเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำและพนักงานรัฐวิสาหกิจ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การที่นักการเมืองมาจากหลากหลายพรรคและการที่ข้าราชการหลายๆ ฝ่าย และนักการเมืองไม่ประพฤติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการวางแผนนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติและผลกระทบที่เกิดจากนโยบายทั้งสิ้น เฉพาะอย่างยิ่งการที่นโยบายการบริหารประเทศ และนโยบายการบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความชอบธรรม ทำให้การปฏิบัติงาน ของข้าราชการประจำและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ขาดทิศทาง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทั้งสิ้น ส่วนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางเศรษฐกิจ อาจจะเป็นกลไกที่กระตุ้นให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชน อย่างไรก็ดี อุปสรรคที่จะมาขัดขวางก็คือการนำเอาผลพวงของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มาเกลี่ยหรือเฉลี่ยแบ่งปันความสุขและความทุกข์ของคนทั้งชาติเสียมากกว่า ทั้งนี้ ไม่ว่าอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะเป็นร้อยละเท่าไรก็ตาม แต่อัตราของ ความยากจนของประชาชนก็มิได้ลดลงมากนัก ส่วนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ การจัดการทางสังคม ดูเหมือนจะมีผลกระทบต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และประชาชน มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน การที่รัฐบาลจะสามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้นั้น รัฐบาลจำเป็นจะต้องเสริมสร้างสมรรถนะความสามารถของข้าราชการในการปฏิรูปงาน และจะต้องดูแลทุกข์สุข ของข้าราชการ เพื่อให้มีความอยู่ดีกินดีเสียก่อน ข้าราชการจึงจะสามารถรับใช้ประชาชนได้อย่างเต็มที่ จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของแต่ละท้องถิ่นอาจเหมือนหรือแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปจะแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมเหล่านี้ อาจเอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อนโยบายของรัฐบาลได้ เพราะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นี้ ไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมหรือชุมชนนั้นเท่านั้น ยังมีอิทธิพลในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย นโยบายที่กำหนดขึ้นไม่ว่าจะในระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น หากกำหนดขึ้นใช้เป็นแบบฉบับเดียวกัน อาจไม่สามารถสนองความต้องการที่หลากหลายในแต่ละท้องถิ่นได้ทั้งหมด ในบางกรณีนโยบายอาจกำหนดขึ้น โดยพยายามให้มีความยืดหยุ่นได้เพื่อให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำไปปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะรวมถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล สมรรถนะและความร่วมมือ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความแตกต่าง ในสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่หรือท้องถิ่นรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ

 Meter and Horn (1975, p. 175) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะที่เป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมของผลิตผลนโยบาย องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงถึงว่า การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับ ประเด็นนโยบายอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้น กลุ่มหลากหลาย ในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคิดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

 Sabatier and Mazmanian (1980, pp. 551 - 552) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขที่แตกต่างกันมากทางสังคม เศรษฐกิจ ประชาชน จะมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ปัญหานโยบาย ที่ประกาศใช้ รวมทั้งทำให้ยุ่งยากในการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนนโยบาย ความแตกต่างกันมาก ในสภาพสังคมเศรษฐกิจของท้องถิ่นเป็นเงื่อนไขที่ยุ่งยากมากในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จ เพราะความรุนแรงของปัญหาแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน

 Nakamura and Smallwood (1980, pp. 39 - 41) มองการสนับสนุนทางการเมืองในรูปของสัญญาณทางการเมือง (Political Cues) โดยมีความเห็นว่าในขั้นการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะตีความนโยบายโดยพิจารณาถึงสัญญาณทางการเมืองในขณะนั้น ควบคู่ไปกับการพิจารณาถ้อยคำของกฎหมายซึ่งอาจทำให้นโยบายเบี่ยงเบนไปจากเดิมได้ สัญญาณทางการเมือง ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ซึ่งแสดงออกมา ในรูปการติดตามความต่อเนื่องของนโยบายของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง หรือกลุ่มผลประโยชน์ การแทรกแซง (Intervention) ในระหว่างการนำขั้นตอนนโยบายไปปฏิบัติของผู้กำหนดนโยบายการอ้างเครดิต ให้เกิดความเกี่ยวข้องกับนโยบายในช่วงถูกนำไปปฏิบัติของผู้กำหนดนโยบาย

 ซึ่งสภาพแวดล้อมการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การต่าง ๆ

**2.4 ข้อมูลคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

 เมื่อ ปี พ.ศ. 2539 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้จัดทำโครงการจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์ขึ้น ในสังกัดคณะวิทยาศาสตร์ การดำเนินงานในระยะแรกเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอาจารย์ ด้วยการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนศึกษาต่อในระดับ ปริญญาโทและเอก (รายงานประจำปี คณะเภสัชศาสตร์, 2550) ปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยมหาสารคามและ กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือจัดการศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของโครงการจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์ ทำให้พันธกิจของโครงการมีขอบเขตความรับผิดชอบ 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์และสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ จึงมีการเปลี่ยนชื่อโครงการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจที่เพิ่มขึ้น เป็น โครงการ จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีมติให้จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย นับเป็นคณะเภสัชศาสตร์ ลำดับที่ 12 ของประเทศไทย และเป็นลำดับที่ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2541-2544 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 3 หลักสูตร ดังนี้

   1. หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต ต่อเนื่อง 2 ปี รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2541

 2. หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต (PharmD) ต่อเนื่อง 2 ปี รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2542

   3. หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต (PharmD) รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2543

 ปีการศึกษา 2545 ได้เปิดหลักสูตรใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 หลักสูตร ระดับปริญญาตรี ได้แก่ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ต่อเนื่อง 2 ปี ระดับปริญญาโทได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะจึงมีขอบเขตความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเป็น 3 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ และสาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ในเดือนสิงหาคม 2546 มีการแยกสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ออกไปจัดตั้งเป็นคณะสาธารณสุขศาสตร์ ในเดือนมกราคม 2547 มีการย้ายสาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ออกไปสังกัด คณะแพทยศาสตร์ วันที่ 9 มภาพันธ์ 2548 สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ปรับปรุงระเบียบและเปลี่ยนชื่อคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็น คณะเภสัชศาสตร์ เรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า The Faculty of Pharmacy ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 7/2549 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 ได้อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย มหาสารคามให้เปิดหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสมุนไพรและผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2552 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ได้อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เปิดหลักสูตรเภสัชศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเภสัชกรรมคลินิก

**1**

 2.4.1 การวิเคราะห์ศักยภาพคณะเภสัชศาสตร์

 คณะเภสัชศาสตร์ได้ทบทวนผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยนำผลการประเมินด้านการประกันคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2557 และผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคณะฯในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ซึ่งผลวิเคราะห์ศักยภาพของคณะเภสัชศาสตร์มีดังนี้

 1. จุดแข็ง (Strength)

 1.1 มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

 1.2 อาจารย์และบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี บรรยากาศน่าทำงาน

 1.3 มีร้านยามหาวิทยาลัยเป็นสถานฝึกปฏิบัติให้นิสิต 3 สาขา

 1.4 มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย

 1.5 การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและบูรณาการ

 2. จุดอ่อน (Weakness)

 2.1 อาจารย์ ยังขาดสวัสดิการและแรงจูงใจ ค่าตอบแทนน้อยกว่าภาคส่วนอื่น

 2.2 อาจารย์ยังมีประสบการณ์ทักษะปฏิบัติวิชาชีพน้อย

 2.3 อาจารย์ยังมีตำแหน่งทางวิชาการน้อย

 2.4 ครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของอาจารย์ยังไม่เพียงพอ

 2.5 บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งหน้าที่

 2.6 ผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติในฐานข้อมูล Scopus / ISI ยังมีจำนวนน้อย

**2**

 3. โอกาส (Opportunities)

 3.1 มีศิษย์เก่าจำนวนมากขึ้น

 3.2 ชุมชนรอบข้างให้ความร่วมมือ

 3.3 คณะเภสัชศาสตร์ยังอยู่ในความนิยมของนักเรียน

 3.4 มีสถาบันทั้งในและต่างประเทศที่ทำความร่วมมือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

 3.5 เกิดความร่วมมือของคณะเภสัชศาสตร์ในอาเซียน เพิ่มมากขึ้น

 4. ภาวะคุกคาม (Threats)

 4.1 คณะเภสัชศาสตร์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (20 สถาบัน)

 4.2 ภาวะการแข่งขันหลักสูตร PharmD มีจำนวนมากขึ้นทำให้เกิดการแย่งงาน

 4.3 แหล่งฝึกมาตรฐานในประเทศมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอในอนาคต

 4.4 ภาวะการแข่งขัน ASEAN HARMONIZATION

 5. ทิศทางการพัฒนา

 5.1 มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของคณะเภสัชศาสตร์เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปและควรนำการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาประกอบในการปรับแผนกลยุทธ์ของคณะฯด้วย

 5.2 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น

 5.3 สนับสนุนให้มีการทำวิจัยทางด้าน Educational Research

 5.4 พัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะฯ มากยิ่งขึ้น

 5.5 กำหนดทิศทางและนโยบายการวิจัยที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการทำวิจัย ให้เกิดผลกระทบ (Impact) สูงทั้งนี้ควรคำนึงถึงจุดแข็งและโอกาสของคณะฯ

 5.6 สนับสนุนให้มีการจดสิทธิบัตรจากงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

 5.7 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น

 5.8 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการจุดประกายก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ

**3**

 2.4.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2559

 2.4.2.1 ปรัชญา

 รอบรู้เรื่องยา นำประชาสร้างสุขภาพ

 2.4.2.2 พันธกิจ

 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาเภสัชศาสตร์ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

 2) วิจัยทางเภสัชศาสตร์ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างสุขภาวะ แก่ประชาชนและสังคม

 3) ให้บริการชุมชนด้านสุขภาพ

 4) ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพ

 2.4.2.3 วิสัยทัศน์

 สร้างเภสัชกรคุณภาพคู่คุณธรรมเชี่ยวชาญบริบาลทางเภสัชกรรมนำสมัยร่วมสร้างเสริมสุขภาพชุมชนให้ก้าวไกลสร้างสรรค์งานวิจัยสมุนไพรและยาสู่สากล

 2.4.2.4 ค่านิยมองค์กร รับผิดชอบงาน เชี่ยวชาญหน้าที่ รู้สามัคคีองค์กร

(Responsibility, Expertise, Unity)

 2.4.2.5 ยุทธศาสตร์

 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรของคณะเภสัชศาสตร์ให้ตอบสนองความต้องการของประเทศและมีมาตรฐานระดับสากล

 ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถบูรณาการความรู้และทักษะปฏิบัติงานวิชาชีพเภสัชกรรม

 ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนานิสิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเน้นคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาแหล่งฝึกและสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานวิชาชีพเภสัชกรรมให้ได้มาตรฐาน

 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนางานวิจัยเชิงบูรณาการที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง และต่อยอดภูมิปัญญาไทยสู่สากล

 ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนางานบริการวิชาการนำความรู้สู่ชุมชน

 ยุทธศาสตร์ที่ 7 ทำนุบำรุง สนับสนุน และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม

**6**

 ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบบริหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรให้มีคุณภาพและคุณธรรม

 ยุทธศาสตร์ ที่ 9 สร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อยกระดับคณะเข้าสู่สากล

**ตารางที่ 2.1**

*ยุทธศาสตร์คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประมาณการงบประมาณในการพัฒนาตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2558 คณะเภสัชศาสตร์ (จำแนกตามยุทธศาสตร์)*

**17**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ทันสมัย ตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของชาติและสากลรวมทั้งมีความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก |
| เป้าประสงค์ 1.1) หลักสูตรได้มาตรฐานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก |
| 1.1.1 ระดับคุณภาพของ ผลการบริหารจัดการ หลักสูตรโดยรวม  ตามเกณฑ์การ ประเมินประกัน คุณภาพภายใน | 3.01 | 1. โครงการสัมมนา การจัดการเรียน การสอนระดับ ป.ตรี 2. โครงการสัมมนา การจัดการเรียน การสอนระดับ บัณฑิตศึกษา3. โครงการพัฒนา เภสัชศาสตร์ศึกษา4. โครงการปรับปรุง หลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษา | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ/นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  |  | 5. โครงการ ประชาสัมพันธ์ หลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษา |  |  |
| เป้าประสงค์ 1.2) คุณลักษณะของบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามตรงตามความต้องการของ ผู้ใช้งานและสังคมมีศักยภาพในการแข่งขันในสังคมโลก |
| 1.2.1 ร้อยละของบัณฑิต ปริญญาตรีที่ได้งาน ทำหรือประกอบ อาชีพอิสระภายใน  1 ปี | ร้อยละ 90 | 1. โครงการส่งเสริม  ทักษะด้านภาษาและ เทคโนโลยี สารสนเทศแก่นิสิต2. โครงการสำรวจ ศึกษาสมุนไพร | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต /นางพรพิมล ขจรภพ |  |
| 1.2.2 (ระดับ) คุณภาพ ของผู้สำเร็จ การศึกษาตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (ป.ตรี-โท- เอก) (ประเมินจาก ผู้ใช้บัณฑิต) | ไม่น้อยกว่า4.50 | 3. โรงการเรียนรู้วิถี ชีวิตชุมชนเพื่อการ สร้างเสริมสุขภาพ4. โครงการศึกษาดูงาน การผลิตและเภสัช ภัณฑ์5. โครงการพัฒนา ทักษะด้านวิชาชีพ | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต / นางพรพิมล ขจรภพ |  |
| 1.2.3 ร้อยละของนิสิต  (ป.ตรี-โท-เอก) ที่เข้า รับการทดสอบ ความรู้ความสามารถ และทักษะการ สื่อสารด้วย | ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 | 6. โครงการพัฒนา ทักษะปฏิบัติวิชาชีพ นิสิตบัณฑิตศึกษา (สมุนไพรและ ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ) | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  ภาษาอังกฤษ ตาม มาตรฐาน CEFR  หรือเทียบเท่า ก่อน สำเร็จการศึกษา ไม่ น้อยกว่าร้อยละ 100  ของนิสิตทั้งหมดใน ชั้นปีที่หลักสูตร กำหนด (MSU  English Exit –  Exam) |  | 7. โครงการพัฒนา ทักษะปฏิบัติวิชาชีพ นิสิตบัณฑิตศึกษา (เภสัชกรรมคลินิก) 8. โครงการพัฒนา ศักยภาพทาง วิชาการนิสิต หลักสูตรดุษฎีบัณฑิต |  |  |
| 1.2.4 ร้อยละของนิสิต  (ป.ตรี-โท-เอก) ที่เข้า ทดสอบความรู้ ความสามารถและ ทักษะการสื่อสาร ด้วยภาษาอังกฤษ  ตามมาตรฐาน CEFR  หรือเทียบเท่า มี คะแนนผลการ ทดสอบไม่น้อยกว่า  50 คะแนน ไม่น้อย กว่าร้อยละ 40 ของ นิสิตที่เข้าทดสอบ ทั้งหมด (MSU  English Exit –  Exam) | ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 | 9. โครงการสนับสนุน การเรียนการสอน กิจกรรมเภสัชศาสตร์ สังคม10. โครงการส่งเสริม การบูรณาการการ เรียนการสอนสู่ ชุมชน | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 1.2.5 ร้อยละของนิสิต  (ป.ตรี) ที่เข้ารับ การทดสอบความรู้ ความสามารถและ ทักษะด้าน IT ไม่ต่ำ กว่ามาตรฐาน ICT  หรือเทียบเท่า ก่อน สำเร็จการศึกษา  ไม่น้อยกว่าร้อยละ  100 ของนิสิตทั้งหมด ในชั้นปีที่หลักสูตร  กำหนด (IT Exit- Exam) | ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 | 11. โครงการฝึก ปฏิบัติงานวิชาชีพ เภสัชกรรมสำหรับ นิสิตเภสัชศาสตร์  (งบแผ่นดิน) | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |
| 1.2.6 ร้อยละของนิสิต (ป.ตรี) ที่เข้ารับ การทดสอบความรู้ ความสามารถและ ทักษะด้าน IT ไม่ต่ำ กว่ามาตรฐาน ICT  หรือเทียบเท่า ก่อน สำเร็จการศึกษา  มีคะแนนผลการ ทดสอบไม่น้อยกว่า  50 คะแนน ไม่น้อย กว่าร้อยละ 65 ของ นิสิตที่เข้าทดสอบ | ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 65 | 12. โครงการฝึก ปฏิบัติงานวิชาชีพ เภสัชกรรมสำหรับ นิสิตเภสัชศาสตร์  ปี 3-6  | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  ทั้งหมด (IT Exit- Exam)  |  |  |  |  |
| 1.2.7 ร้อยละของ รายวิชาที่มีสื่อ การสอนสองภาษา . (ภาษาไทย และ อังกฤษ หรือสื่อ การสอนภาษา ต่างประเทศที่จัด การเรียนการสอน)  (ทุกระดับ) | ร้อยละ 100 | 13. โครงการพัฒนา เครือข่ายแหล่งฝึก | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์ |  |
| เป้าประสงค์ 1.3) เพื่อให้นิสิตของมหาวิทยาลัยเป็นพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก เป็นผู้มี วัฒนธรรมทางสังคม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงาม และสอดคล้องกับ อัตลักษณ์ของนิสิตมหาวิทยาลัย |
| 1.3.2 ระดับความสำเร็จ ของคณะที่ดำเนิน กิจกรรม/โครงการ เพื่อให้ศิษย์เก่า กลับมาช่วยเหลือ และ/หรือให้ความ ร่วมมือในการพัฒนา วิชาการ/วิชาชีพ  ตลอดจนสร้าง ชื่อเสียงให้กับ สถาบัน  | ระดับ 5 | 1. โครงการปฐมนิเทศ นิสิตในหลักสูตร เภสัชศาสตรบัณฑิต และบัณฑิตศึกษา2. โครงการปัจฉิมนิเทศ คณะเภสัชศาสตร์3. โครงการ Home  coming Day สร้าง สัมพันธ์กับศิษย์เก่า4. โครงการพัฒนา ศักยภาพนิสิต | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต / นางพรพิมล ขจรภพ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 1.3.3 จำนวนนิสิตและ/ หรือศิษย์เก่าได้รับ การยกย่องเชิดชู เกียรติ และ/หรือ ได้รับรางวัลใน ระดับชาติและ/หรือ นานาชาติ (คณะ) | 1 | 5. โครงการค้นหาสุด ยอดนิสิตเภสัช ศาสตร์ด้านให้ คำปรึกษา6. โครงการพัฒนา กิจกรรมนิสิตระดับ บัณฑิตศึกษา | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต / นางพรพิมล ขจรภพ |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 15 46 (ล้านบาท) |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มหรือ ใช้ประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม |
| เป้าประสงค์ 2.1) มหาวิทยาลัยต้องมีหน่วยวิจัยและผลงานที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันอื่น |
| 2.1.1 ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ของหน่วยวิจัยเพื่อ ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัย  *(ศูนย์การศึกษาและ* *วิจัยบรรพชีวินวิทยา*  *และศูนย์ความเป็น* *เลิศทางนวัตกรรม* *ไหม)* หรือหน่วยวิจัย เฉพาะทางของคณะ  | ระดับ 5 | 1. โครงการสร้างเสริม ศักยภาพการวิจัย2. โครงการประชุม วิชาการร่วม 3  สถาบัน | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ / นางนิตยา นารีจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 2.1.2 จำนวนผลงานวิจัย ที่ได้รับการจด สิทธิบัตร หรืออนุ สิทธิบัตร และ/หรือ ได้รับรางวัลใน ระดับชาติหรือ นานาชาติ หรือ งานวิจัยที่ได้รับทุน สนับสนุนจาก ภายนอก มหาวิทยาลัย | 1 |  | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ / นางนิตยา นารีจันทร์ |  |
| เป้าประสงค์ 2.2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการวิจัยของอาจารย์และนิสิต ระดับบัณฑิตศึกษา และการมีเครือข่ายการวิจัยร่วมกับนักวิจัยภายนอกทั้งในหรือ ต่างประเทศ |
| 2.2.1 จำนวนความ ร่วมมือทางการวิจัย ของคณะ/หน่วยงาน กับนักวิจัยภายนอก สถาบันทั้งในและ/ หรือต่างประเทศ  |  | 1. โครงการยกระดับ คณะเข้าสู่สากล 2. โครงการจุดประกาย ก้าวสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ 3. โครงการส่งเสริมการ ผลิตหนังสือ ตำรา  | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ / นางนิตยา นารีจันทร์ |  |
| 2.2.2 ร้อยละคุณภาพ ของผลงานวิชาการ ของอาจารย์ประจำ กลุ่มวิทยาศาสตร์ สุขภาพ |  | 4. โครงการประชุม วิชาการร่วม 3  สถาบัน  | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ / นางนิตยา นารีจันทร์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 2.2.3 ร้อยละคุณภาพ ของผลงานของ ผู้สำเร็จการศึกษาใน ระดับปริญญาโทที่ ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ |  |  | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสาวอมรรัตน์ แย้มโกสุมภ์ |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 2 0.86 (ล้านบาท) |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการแก่สังคมในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ |
| เป้าประสงค์ 3.1) มหาวิทยาลัยต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social  Responsibility) ด้วยการเป็นที่พึ่งทางวิชาการของสังคมและชุมชน ด้วย การส่งเสริมให้อาจารย์และนิสิตนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติในชุมชน |
| 3.1.1 ร้อยละหลักสูตร (ป.ตรี) ที่มีการ ดำเนินการตาม นโยบายหนึ่ง หลักสูตรหนึ่งชุมชน เพื่อเป็นที่พึ่งทาง วิชาการแก่สังคมด้วย การผลิตบัณฑิตที่ มีอัตลักษณ์ในการ ช่วยเหลือสังคมและ ชุมชน ผ่าน กระบวนการ บูรณาการการเรียน การสอน การวิจัย | ร้อยละ 80 | 1. โครงการสัปดาห์ เภสัชกรรม 2. โครงการศูนย์เภสัช สนเทศ (Drug  Information  Center)3. โครงการประชุมเชิง ปฏิบัติการเภสัช กรรมปฐมภูมิ4. โครงการจัดตั้ง เครือข่ายการเรียนรู้ ด้านยา สมุนไพร  และผลิตภัณฑ์ ธรรมชาติ | ประธานหลักสูตร เภสัชศาสตรบัณฑิต / นางอมรรัตน์ แย้มโกสุมภ์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

*(ต่อ)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  หรือการให้บริการ วิชาการร่วมกับ ชุมชน เพื่อ เสริมสร้างความ เข้มแข็งของชุมชนให้ ยั่งยืน |  | 5. โครงการหนึ่ง หลักสูตรหนึ่งชุมชน  (งบมหาวิทยาลัย) |  |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 3 0.07 (ล้านบาท) |
| ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการนำทุนทางวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมและภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ ประโยชน์อย่างยั่งยืนและผสมผสานวัฒนธรรมระดับชาติและสากล |
| เป้าประสงค์ 4.1) มหาวิทยาลัยต้องอนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ พัฒนาศิลปวัฒนธรรม  ขนบธรรมเนียมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานวัฒนธรรม ในระดับชาติและสากล |
| 4.1.1 จำนวนโครงการ ที่คณะมีการ ดำเนินการตาม นโยบายหนึ่งคณะ หนึ่งศิลปวัฒนธรรม เพื่อเป็นที่พึ่งทาง วิชาการแก่ชุมชน และสังคม ด้วย การบูรณาการ การจัดการเรียน  การสอนการวิจัย  เพื่อการอนุรักษ์ฟื้นฟู  ปกป้องเผยแพร่ พัฒนาศิลป วัฒนธรรม | 1 โครงการ | 1. โครงการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม  ประจำปีงบประมาณ  25592. โครงการพัฒนาห้อง นิทรรศการเฉลิม พระเกียรติ 50  พรรษา 3. โครงการหนึ่งคณะ  หนึ่งศิลปวัฒนธรรม  (งบมหาวิทยาลัย) | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ/อ.ภก.ธนพงศ์ ภูผาลี |  |

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  ขนบธรรมเนียม ประเพณีและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ให้มี ความเข้มแข็งและ ยั่งยืน  |  |  |  |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 4 0.04 (ล้านบาท)**13** |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและยกระดับการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล |
| เป้าประสงค์ 5.1) มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องตาม เอกลักษณ์ตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยบริหารตามหลักธรรมาภิบาล |
| 5.1.1 ระดับคุณภาพของ ผลสัมฤทธิ์ของการ ประเมินผลตาม แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของคณะ/ หน่วยงาน | 4.25 | 1. โครงการประชุมเชิง ปฏิบัติการ กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติ การคณะ | รองคณบดีฝ่ายบริหาร /นายครินทร์ วิจารณ์ |  |
| 5.1.2 ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงาน โครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ  พ.ศ. 2559  | ร้อยละ80 |  | รองคณบดีฝ่ายบริหาร /นางสกุลไทย ป้อมปะรัง |  |
| เป้าประสงค์ 5.2) บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น และมี ศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนามหาวิทยาลัยและการแข่งขัน |
| 5.2.1 ร้อยละของ อาจารย์ที่มีวุฒิ ปริญญาเอก | ร้อยละ60 | 1. โครงการจุดประกาย ก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการ  | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ นางสาวพลอย ทัพสุริย์ | *(ต่อ)* |

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 5.2.2 ร้อยละของ อาจารย์ที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ | ร้อยละ40 | 2. โครงการพัฒนา ทักษะผู้บริหารสู่ ความเป็นมืออาชีพ |  |  |
| 5.2.2 ร้อยละของ อาจารย์ที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ | ร้อยละ40 | 3. โครงการพัฒนา ศักยภาพและทักษะ การปฏิบัติงาน บุคลากรสาย สนับสนุน | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / นางสาวพลอย ทัพสุริย์ |  |
| เป้าประสงค์ 5.3) มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารการเงินการคลังที่มั่นคงยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ |
| 5.3.1 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงิน งบประมาณแผ่นดิน ภาพรวม | ร้อยละ 96 | 1. โครงการบริหาร จัดการ | รองคณบดีฝ่ายบริหาร / นางสาวชณัญญา โนศรี |  |
| 5.3.2 ร้อยละของการ เบิกจ่ายเงิน งบประมาณรายจ่าย ลงทุน (งบแผ่นดิน) | ร้อยละ87 | 2. โครงการป้องกัน อัคคีภัย และ อุบัติเหตุ | รองคณบดีฝ่ายบริหาร /นางสาวพิศมัย สอนสา |  |
| เป้าประสงค์ 5.4) มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยครบถ้วนถูกต้อง เชื่อมโยงครอบคลุม พันธกิจรองรับการบริหารจัดการขององค์กร และการประกันคุณภาพการศึกษา |
| 5.4.1 ระดับความสำเร็จ ของการเชื่อมโยง ระบบฐานข้อมูล สารสนเทศทั้ง 7  ยุทธศาสตร์ เพื่อการ | ระดับ 5 | 1. โครงการยกระดับ คณะเข้าสู่สากล  | ผศ.ดร.สกุลรัตน์ รัตนาเกียรติสกล / นายสุภเวช บุตรศรีภูมิ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  บริหารจัดการ (คณะ ใช้ผลร่วมกับ มหาวิทยาลัย |  |  |  |  |
| 5.4.2 ระดับความสำเร็จ ของการปรับปรุง และพัฒนาเว็บไซต์ ของหน่วยงาน | ระดับ 5 | 2. โครงการบริหาร จัดการ | ผศ.ดร.สกุลรัตน์ รัตนาเกียรติสกล / นายสุภเวช บุตรศรีภูมิ |  |
| 5.4.3 ระดับความสำเร็จ ในการดำเนินการ ถ่ายทอดและสร้าง ความตระหนักด้าน ความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ  มหาวิทยาลัย มหาสารคาม  | ระดับ 5 |  | ผศ.ดร.สกุลรัตน์ รัตนาเกียรติสกล / นายสุภเวช บุตรศรีภูมิ |  |
| เป้าประสงค์ 5.5) มหาวิทยาลัยมีคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ ภายในและภายนอก และนำไปสู่การจัดอันดับสถาบันในระดับนานาชาติ |
| 5.5.1 ระดับคุณภาพของ ผลสัมฤทธิ์ของการ ประเมินประกัน คุณภาพภายใน ไม่ ต่ำกว่า 3.51  | ไม่ต่ำกว่า 3.51 | 1. โครงการปรับปรุง  ระบบงานประกัน คุณภาพการศึกษา | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา /นายครินทร์ วิจารณ์ |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 50.39 (ล้านบาท) |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็น มหาวิทยาลัยในระดับสากล |
| เป้าประสงค์ 6.1) เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ หรือการประเมินคุณภาพในระดับสากล**15** |
| 6.1.1 จำนวนนักวิชาการ จากมหาวิทยาลัย หรือสถาบัน ต่างประเทศที่มี ความสัมพันธ์กับ คณาจารย์/คณะ/ หน่วยงาน/มมส  (Academic Peer  List)  | 20 คน | 1. โครงการยกระดับ คณะเข้าสู่สากล  | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ /นางปาณิสษา เสนาวงศ์ |  |
| 6.1.2 ผลการจัดอันดับ คุณภาพตามกลุ่ม สาขาวิชา (Faculty  Area Performance)  มหาวิทยาลัยใน ประเทศไทย โดย  QS ASIAN Ranking  *(คณะเลือกกลุ่มเอง)*  (มหาวิทยาลัย +  คณะ)  คณะกลุ่ม Life  Sciences &  Medicine | ไม่เกินอันดับที่ 13 | 2. โครงการสนับสนุน นิสิตเภสัชศาสตร์ ศึกษาดูงานใน ต่างประเทศ | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ /นางปาณิสษา เสนาวงศ์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
| 6.1.3 จำนวนอาจารย์/ นักวิจัย/ผู้เชี่ยวชาญ ชาวต่างประเทศที่มี ชื่อเสียงในระดับ นานาชาติเพื่อมาร่วม สอนและ/หรือวิจัย (Inbound Visiting  Professor) และ/ หรือมีการ แลกเปลี่ยนอาจารย์/ นักวิจัย มมส กับ มหาวิทยาลัย ต่างประเทศ  (Outbound  Visiting Professor)  | 1 คน |  | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ /นางปาณิสษา เสนาวงศ์ |  |
| 6.1.4 จำนวนนิสิต ชาวต่างชาติมาศึกษา ในหลักสูตร  (Inbound)  | 1 คน |  | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ /นางปาณิสษา เสนาวงศ์ |  |
| 6.1.5 ร้อยละของ หลักสูตรที่มีการ แลกเปลี่ยนนิสิต ต่างชาติกับ มหาวิทยาลัย  (Inbound Visiting)  และ/หรือ | ร้อยละ 50 |  | รองคณบดีฝ่ายวิชาชีพ/ นางวีราภรณ์ เชยรัมย์ |  |

*(ต่อ)*

**ตารางที่ 2.1** (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด**7****9** | เป้าหมาย | โครงการ/ กิจกรรม | เจ้าภาพหลัก/ | งบประมาณ |
|  แลกเปลี่ยนนิสิต  มมส กับ มหาวิทยาลัย ต่างประเทศ  (Outbound  Visiting) |  |  |  |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 6 0.86 (ล้านบาท) |
| ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียวและรักษ์สิ่งแวดล้อม |
| เป้าประสงค์ 7.1) มหาวิทยาลัยต้องมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานมหาวิทยาลัยสีเขียวและเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม |
| 7.1.1 ระดับความสำเร็จ ของมหาวิทยาลัย ได้รับการจัดอันดับ เป็นมหาวิทยาลัย สีเขียว 1 ใน 10 ของ ประเทศ (คณะใช้ผล ร่วมกับ มหาวิทยาลัย) | ระดับ 5 | 1. โครงการจัดสวน สมุนไพรและ ปรับปรุงภูมิทัศน์ รอบอาคารเภสัช ศาสตร์ | รองคณบดีฝ่ายบริหาร / นายราชัน เนื่องวงษา |  |
| รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 7 0.39 (ล้านบาท) |

**ตารางที่ 2.2**

*ประมาณการงบประมาณในการพัฒนาตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. พัฒนางานบริการวิชาการ นำความรู้สู่ชุมชน | - | 70,000 | 70,000 |
| 2. ทำนุบำรุง สนับสนุน และ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ สอดคล้องกับการประกอบ วิชาชีพเภสัชกรรม | - | 45,000 | 45,000 |
| 3. ส่งเสริมกระบวนการบริหาร จัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิ บาล ที่มีประสิทธิภาพ  พัฒนาระบบบริหาร ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ บุคลากรให้มีคุณภาพและ คุณธรรม | - | 390,000 | 390,000 |
| 4. สร้างความร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อยกระดับคณะ เข้าสู่สากล  | - | 489,500 | 489,500 |
| รวมทั้งสิ้น | 2,610,000 | 4,228,300 | 6,838,300 |

**2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

 ทิพรย์วรรณ จูมแพง และคณะ (2555, น. 39-51) วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมองค์การ กลยุทธ์องค์การ ระบบงาน ทักษาบุคลากร โครงสร้างองค์การ

 วัชรินทร์ สุทธิศัย (2555, น. 211-218) วิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออก

เฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

 1. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก 2 ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบาย และด้านการติดตามการดำเนินงานความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 7 ปัจจัย คือ ด้านการให้ความร่วมมือใน

การปฏิบัติงาน ด้านการเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ด้านทัศนคติของผู้นำนโยบาย ไปปฏิบัติ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และด้านสมรรถนะขององค์การ

 2. ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม

 3. การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ตามลำดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการวิจัย

 4. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายวิชาการและสายผู้สอน คือ ปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์การ

 5. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี

 6. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคล ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน เลือกคนให้เหมาะกับงาน บูรณาการ การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ มีเครือข่าย

 พิชญาฏา พิมพ์สิงห์ (2558, น. 45-54) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสำคัญของปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาทุนมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทนต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ในองค์การ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์การสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์การ และต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

**2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย**

 การวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครั้งนี้

 **ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม**

 **(Independent Variables) (Dependent Variable)**

การพัฒนาตามพันธกิจคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

 1. ด้านผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาเภสัชศาสตร์ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

 2. ด้านวิจัยทางเภสัชศาสตร์ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างสุขภาวะแก่ประชาชนและสังคม

 3. ด้านให้บริการชุมชนด้านสุขภาพ

 4. ด้านส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพ

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

 1. นโยบาย

 2. ทรัพยากร

 3. ผู้นำ

 4. บุคลากร

 5. นิสิตคณะ

 6. บัณฑิตคณะ

 7. การเมือง

 8. เศรษฐกิจ

 9. สังคม

 10. เทคโนโลยี

***ภาพที่ 2.5*** กรอบแนวคิดในการวิจัย