

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การ HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

วรวิทย์ อินทนนท์*
Worawut Inthanon

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จ/ความล้มเหลว หรือความเป็นเลิศในองค์การในองค์การ ในยุคปัจจุบันการพัฒนาองค์การเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลให้องค์กรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการที่จะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการ เนื่องจากการพัฒนาองค์การนั้นไม่มีทางลัด หรือสูตรสำเร็จในการดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงบูรณาการคุณค่าต่างๆ ของการพัฒนาองค์การด้วย

บทความเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การนี้มุ่งอธิบาย 1. เป้าหมายหลักและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ 3. กระบวนการในการพัฒนาองค์การ และ 4. บูรณาการคุณค่าต่างๆ ของการพัฒนาองค์การเข้ากับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาองค์การ

ABSTRACT

Human resource development is an important task for organizational development that is the most important of the organization. It also helps the overall organization to evolve continually and lead to the successful organizational development/ the failure or the organizational excellence. In the present day, the organizational development is a very popular activity because of the changes that occur causing the organization is aware of the importance of human development to be an important part in helping the organization to achieve the success

* Master of Public Administration Program in General Administration, Faculty Liberal Arts and Science, Nakhon Phanom University

sustainably. However, the asuccessful organizational development needs to know and understand the implementation because of there is no shortcut in the organizational development or implementation formula. The human resources can develop organizations to achieve organizational goals, including the integration of various values of the organization development.

The article of “Human Resource Development for Organizational Development” aims to explain; (1) the main goals and objectives of the human resource development, (2) the goal and objectives of the organizational development, (3) the organizational development process, and (4) the integration of various values of the organizational development with the practice to achieve goals.

Keywords: Human Resource Development, Organizational Development

1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต่อองค์การ องค์การจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ พร้อมทั้งพัฒนาองค์การให้มีความพร้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา นอกจากจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์การเองก็ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย บทความเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การนี้มุ่งอธิบาย 1. เป้าหมายหลักและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ 3. กระบวนการในการพัฒนาองค์การ และ 4. บุรณาการคุณค่าต่างๆของการพัฒนาองค์การเข้ากับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. เป้าหมายหลักและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากคำนิยามที่หลากหลายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบ จะพบว่าเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 2 ประการคือ (ศิริภัสสรส์ วงศ์ทองดี 2557 : 28 - 34)

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ (learning) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์การ (individual and organizational learning) การเรียนรู้ในระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพันธ์ในพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมีได้เป็นผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตทางด้านร่างกาย (Sigelman, and Shaffer, 2003) ส่วนการเรียนรู้ขององค์การ เป็นผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

และอาจจะส่งผลหรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การ ไปถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การได้

ประการที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างผลงาน (performance) ที่ดีกว่าเดิมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์การ (individual and organizational performance) ผลงาน หมายถึงการแสดงผลกิจกรรมในการทำงานให้บรรลุผลของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจ (Swanson, and Gradous, 1986) ทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์การต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของสมาชิกทุกคนและขององค์การ (Watkins, 1989;1996 a cited in Swanson, and Holton,2001; Rouna, 2000) ฮอลตัน (Holton, 1999) ได้เปรียบเทียบองค์การ (an organization) คือระบบของคนงานหนึ่งๆ (a performance system) องค์การจึงเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความประสงค์ที่สมาชิกต้องการผลักดันให้บรรลุตามภารกิจที่กำหนดในความหมายนี้ “ทุกๆองค์การล้วนเป็นระบบผลงาน” แต่ “ทุกๆระบบผลงาน (a performance system) ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การก็ได้”

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ประการ คือ การเรียนรู้และผลงาน หากพิจารณาอย่างเป็นองค์รวมแล้ว ไม่ว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายใดก่อน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็ต้องตอบสนองทั้ง 2 เป้าหมาย เพราะในการทำงานย่อมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน ในขณะเดียวกันการเรียนรู้ก็สามารถนำไปสู่การสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมได้ ดังนั้น ไม่ว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกออกแบบหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดก่อนก็ตาม ล้วนมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่า

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอดีตการบริหารงานบุคคล (personel administration) มีวัตถุประสงค์ที่แคบและเฉพาะเจาะจง โดยจะพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล (Personel department) โดยที่หน่วยงานด้านบุคคลจะมีหน้าที่จัดหาและธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์การเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การเท่านั้น ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ 2549 : 16 – 18)

(1) **สังคม** งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติแต่ละสังคมต้องการให้มีสมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต

(2) **องค์การ** งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ทักษะและความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ้องค์การอย่างเต็มที่

(3) **บุคลากร** เหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็คือเพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัย 4 มีความปลอดภัย และการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม เราจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับเข้าบุคลากรทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพ และวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมสันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนจะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ (identity the goals objective of OD) (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557 : 248 - 251)

เป้าหมายหลักของการพัฒนาองค์การ คือ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การและเพิ่มสมรรถนะทางด้านผลงานนอกจากนี้การพัฒนางานองค์การยังต้องการสร้างประสิทธิภาพ สุขภาวะขององค์การและการร่วมมือกันอีกด้วย ดังนั้น การจะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้จำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีการที่ดีกว่าและการผลิตและให้บริการต้องมีการปรับปรุงการสื่อสารภายใน องค์การปรับปรุงการทำ ผลงานปรับปรุงระบบการเรียนรู้ระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัลรวมถึงการปรับปรุงการออกแบบระบบการทำงานทั้งหมดขององค์การ (Gilley, and Masculine, 2000b cited in Fillet and others, 2002: 141)

วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การที่นิยมใช้กันมาก คือ การรื้อปรับระบบ (re-engineering) ซึ่งต้องการทบทวนระบบการทำงานและส่วนอื่นๆ ในองค์การทั้งระบบ ส่วนการปรับปรุงเรื่องสุขภาพขององค์การหรือการทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง หมายถึง การปรับปรุงเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรม และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี สุขภาพที่ดีขององค์การเป็นผลพลอยได้ของการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสายพนักงานและองค์การคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ นิลสัน (Nielsen, 1984 cited in Gilley and others, 2002: 142) เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในองค์การในมิติต่างๆ คือ

(1) โครงสร้างและนโยบายที่จะเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจในพหุวิทยาและเป้าหมายขององค์การ

(2) ระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัลต่างๆ เน้นที่ผลงานของกลุ่มในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับความทุ่มเทของปัจเจกบุคคล

(3) ระบบการวัดและประเมินผล เปรียบเสมือนมาตรวัด เพื่อการปรับปรุงผลงานและผลิตภาพ มากกว่าจะเป็นเพียงเกณฑ์สำหรับวัดผลงานเท่านั้น

(4) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเน้นการสร้างการมีส่วนร่วม ที่ช่วยกันค้นหาความปรารถนาอาชีพในอนาคตที่อยู่บนฐานของความต้องการในอนาคตขององค์กร พร้อมๆไปกับการสำรวจระดับของสมรรถนะในปัจจุบันกับสมรรถนะในอนาคตของพนักงานที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

4. กระบวนการในการพัฒนาองค์กร (the organization development process) (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557: 253 - 255)

ตัวแบบของการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

(1) ระยะของการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจแบบกว้างๆ (a broad-based scheme) เป็นช่วงที่มีการให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้กับทั่วทั้งองค์กร

(2) ระยะกิจกรรมเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เพื่อทำการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อการแก้ไขปัญหา (problem-solving) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนย่อยๆ

- การระบุปัญหา (problem identification) โดยทำการตั้งคำถามด้วยคำถามที่ว่า “what is” “what should be” คือคำถามที่ใช้ในระยะแรกเพื่อทำการสำรวจปัญหาต่างๆที่ประสบอยู่

- ขั้นการสร้างสัมพันธภาพ (relationship phase) สิ่งสำคัญในระยะที่ 2 คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่สำรวจพบและจะช่วยกัน เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงได้อย่างไร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของการทำ (OD organization development)

- การตรวจวินิจฉัย (diagnostic phase) เมื่อผ่านขั้นที่ 1 และครั้งที่ 2 การลงลึกในรายละเอียด เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การบริการ และการอาศัยความรู้หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตีความ กิจกรรมเหล่านี้จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบถึงรากเหง้าหรือที่มาของปัญหาอย่างแท้จริงเป็นช่วงที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากทำการตรวจวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง การเสนอวิธีการและขั้นตอนในการรักษาหรือแก้ไขปัญหาก็จะทำได้ผล

- การระบุทางออกในการแก้ไขปัญหา (the solution identification phase) ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีความรู้ และประสบการณ์จะทำให้สามารถมองเห็นทางออก หรือทางเลือกที่จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นความสามารถของที่ปรึกษาของผู้บริหารที่งานที่เกี่ยวข้อง วิธีการระดมความคิด

ระดมสมองหรือการทำให้สมาชิกได้ช่วยกันเสนอทางออกแล้วนำมาตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ก็เป็นกระบวนการที่สำคัญในช่วงนี้

- ขั้นการเข้าแทรกแซง (intervention phase) กิจกรรมต่างๆ จะถูกจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อะไร เช่น การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ด้านไปดูลาน การไปทัศนศึกษา สามารถทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใหม่ ๆ อันอาจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้

- ขั้นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (the feedback and evaluation phase) คอนเนอร์ (Conner, 1992 cited in Gilley and others, 2002: 149) ชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลทางในระหว่างกระทำการดำเนินการ (formative evaluation) ช่วยทำให้ทราบว่ามีข้อขัดข้องใดบ้างเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่และทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (summative evaluation) เพื่อให้ทราบผลลัพธ์และประสิทธิผลของโครงการ ทั้ง 2 รูปแบบและขั้นตอนของการประเมินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการ

5. บูรณาการคุณค่าต่างๆ ของการพัฒนางานองค์การเข้ากับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (intergrate the values of OD into their practice)

แม็กกลีน (2006: 28) อธิบายถึงค่านิยมหลัก (key value) ที่การพัฒนางานองค์การกำหนดไว้เพื่อเป็นเกาะการคิดและใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมในภาคปฏิบัติซึ่งนักพัฒนางานองค์การต้องตระหนักและยึดมั่น คือ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557 : 251 - 253)

- (1) หลักการให้ความเคารพและการอยู่ร่วมกัน (respect and inclusion)
- (2) หลักความร่วมมือร่วมใจ (collaboration)
- (3) หลักความจริงแท้แน่นอน (authenticity)
- (4) หลักการตระหนักรู้ในตน (self-awareness)
- (5) หลักการให้อำนาจเต็ม (empowerment)
- (6) หลักประชาธิปไตยและความเท่าเทียมกันในสังคม (democracy and social justice)

นอกจากค่านิยมข้างต้นการพัฒนางานองค์การยังได้นำเอาหลักการสำคัญๆ อีกหลายประการมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี 2557 : 251 - 253)

- (1) การพัฒนางานองค์การมีทฤษฎีเป็นตัวสนับสนุน (supported by theory)
- (2) การพัฒนางานองค์การมีลักษณะเป็นระบบ (system focused)
- (3) การพัฒนางานองค์การเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research)
- (4) การพัฒนางานองค์การเน้นที่กระบวนการ (process focused)
- (5) การพัฒนางานองค์การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (informed by data)

(6) การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับลูกค้า (client centered)

กิลลีย์และคณะ (2002: 143) ได้กล่าวถึงคุณค่าของการพัฒนาองค์การไว้หลายประการ เช่น

(1) การพัฒนาองค์การสร้างโอกาสสำหรับพนักงานให้ยกระดับศักดิ์ศรีและฐานะความเป็นมนุษย์ (human beings) มากกว่าถูกจัดให้เป็นแค่เพียงทรัพยากร (resources)

(2) การพัฒนาองค์การสร้างโอกาสให้สมาชิกองค์การและโครงการเองเพื่อพัฒนาและยกระดับให้ไปถึงศักยภาพสูงสุด (fullest potential)

(3) การพัฒนาองค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(4) การพัฒนาองค์การช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่นำทำงานและมีความท้าทายให้กับพนักงาน

(5) การพัฒนาองค์การช่วยทำให้พนักงานและผู้บริหารมีโอกาสที่จะกำหนดและหาวิธีการที่ทำให้เขามีสภาพแวดล้อมในงานด้วยตนเองได้

(6) การพัฒนาองค์การทำให้พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติในฐานะมนุษย์ซึ่งมีความซับซ้อนในเรื่องค่านิยมความเชื่อรวมทั้งความสำคัญในเรืองงานและชีวิตส่วนตัว

นักวิชาการหลายคน เช่น เบิร์ก (Burke, 1992 cited in Gilley and others, 2002: 143) กล่าวว่า เป้าหมายสูงสุดและคุณค่าสูงสุดของการพัฒนาองค์การ คือการอนุญาตให้สมาชิกขององค์การก้าวไปสู่การมีวุฒิภาวะที่มีสุขภาพจิตที่ดี และมีความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้การพัฒนาองค์การยังช่วยในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กันด้วย

6. สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การ ผู้เขียนบทความมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ คำกล่าวว่า เจตจำนงของการพัฒนาองค์การไม่ได้เกิดขึ้นมาแต่ดลใจเพื่อฝ่ายบริหาร และเกิดขึ้นมาเพื่อช่วยฝ่ายบริหารให้มีความชัดเจนสำหรับทางเลือกต่างๆ มากกว่า กล่าวคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การสามารถสร้างข้อมูลที่ต้องการ เพื่อปรับปรุงสถานะของการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและระบบผลงานขององค์การ แกรี เอ็น. แม็กกลีน (Gary N. McLean, 2006: 26) แสดงทัศนะว่าทำไม และเมื่อใดองค์การจึงตัดสินใจจะพัฒนาองค์การ เพื่อปรับปรุงองค์การซึ่งในทัศนะของ แม็กกลีน โอดี (OD: organization development) เป็นสาขาที่กว้างมาก และไม่ได้เป็นเพียงชุดของเครื่องมือ หรือเทคนิควิธีที่คณะกรรมการหลุดกลุ่มผู้ทำโอดีนำมาใช้ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) เมื่อต้องการพัฒนาหรือเพิ่มเติมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

(2) เมื่อต้องการจัดโครงสร้างและหน้าที่ต่างๆ ในองค์การให้ลงตัวและทุกคนมีเป้าหมายร่วมสามารถทำงานประสานกันได้อย่างลงตัว

- (3) เมื่อต้องการสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสามารถนำไปกำหนดอนาคตขององค์กรได้
- (4) เมื่อต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดำรงคงอยู่ในองค์กรระดับต่างๆได้
- (5) เมื่อต้องการเข้าไปสอดแทรกในระบบต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามแผนแม่บทอย่างต่อเนื่องได้
- (6) เมื่อต้องการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- (7) เมื่อต้องการสร้างระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- (8) เมื่อต้องการช่วยให้การกำหนดนโยบายและกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- (9) เมื่อต้องการประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อมจุดแข็งจุดอ่อนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กร
- (10) เมื่อต้องการช่วยเหลือพนักงานผู้บริหารระดับต่างๆ ลงมาที่ยังต้องการพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน ให้การทำงานของเขานั้นดีขึ้น
- (11) เมื่อต้องการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ feedback ในระดับบุคคลตามจังหวะและโอกาสที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูชั่น, 2549.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Maycunich, A. G. (1989; 2000; 2002). **Principles of Human Resource Development**. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Holton, E. (1999). Performance Domains and Their Boundaries. **Advances in Developing Human Resource** 1(1): 26-46.
- McLean, G. N. (2006a.) Handonts “Emerging Horizons in HRD: Research to Parctice”
- Lecture at NIDA, Bangkok, Thailand given on May 16, 2006.
- Neilsen, E. H. (1984). **Becoming an OD Practitioner**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Swanson, R. A., and Gradous, D. (1986). **Performance at Work**. New York: Wiley.
- Watkins, K. E. (1989). Five Metaphors: Alternative Theories for HRD. In **System Theory Applied to Human Resource Development: Theory-To-Practice**. D. Gradous. Monograph Series. Alexandria, V. A.: ASTD Press.

