การพัฒนาองค์กรเชิงบวก กรณีศึกษา สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี
POSITIVE ORGANIZATION DEVELPOMENT A CASE STUDY OF THE UDON THANI PROVINCIAL OFFICE OF THE COMPTROLLER GENEREAL

เศรษฐพล ปริญญาพล พลเศษ [1]
จงรักษ์ หงษ์งาม [2]

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระเรื่อง การพัฒนาองค์กรเชิงบวก กรณีศึกษา สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อค้นหาปัจจัยในการพัฒนาองค์กร 2) เพื่อนำปัจจัยที่ค้นพบมาออกแบบกระบวนการในการจัดกรรม 3) เพื่อวัดผลการพัฒนาของบุคลากร การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติการ มีวิธีการดำเนินการศึกษาตามหลักของทฤษฎีสุนทรียสาธก ร่วมกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดอื่นๆ ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสังกัดกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร จำนวน 30 คน พบว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จมีอยู่ 19 ปัจจัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นจุดร่วมในอับดับที่หนึ่ง คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และปัจจัยที่เป็นจุดร่วมในอันดับที่สอง คือ การแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การให้บริการด้วยความประทับใจ และทัศนคติ จากปัจจัยดังกล่าวนี้ จึงได้นำมาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรให้กับสำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ 1) กิจกรรม สุนทรียสาธกกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก 2) กิจกรรม รู้จักตน เข้าใจผู้อื่น พัฒนาการทำงานร่วมกัน 3) กิจกรรม สามคนไม่ธรรมดา 4) กิจกรรม ก้าวพ้นกับดักความคิด ค้นพบปัจจุบัน สร้างสรรค์อนาคต จากการดำเนินการทั้ง 4 กิจกรรม พบว่า บุคลากรเกิดความผูกพัน เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง เข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น และสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่สั้นลง

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์กรเชิงบวก สุนทรียสาธก

Abstract

The independent study on the title “Positive Organization Development: A Case Study of Udon Thani Provincial Comptroller General” aim to 1) survey of institute development factors 2) use that factors to design activities process 3) evaluate the personnel improvement. This Independent Study is qualitative research together with action research. The research methodology base on Appreciative Inquiry together with related theories and concepts. The Result from interviewing with high executive officers of the Comptroller General’s department which are the outsider for 30 persons show that there are 19 Key success factors which developing institute to success. The first coherent factors, which bring to success is “working as a team” the second is “always find knowledge and self-improvement and the prominent factor is “Excellent Service and attitude” that Key success factors are used as guidelines to design institute developing activities for Udon Thani Provincial Comptroller General Office, that is 1) activity : “Appreciative Inquiry and Change” 2) activity : “Mind Literacy” 3) activity : “ The Tipping Point” 4) activity : “Theory U” by practice that 4 activities found that personnel build more relationship, inspired to improving themselves, more understand with each other, and can work more efficiency by use the less of time.

Keywords: Positive Organization Development, Appreciative Inquiry

[1] *นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

[2] *ผู้ดำเนินการหลัก (Corresponding Author) ผู้ช่วยอธิบการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก อาทิ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและการเมือง ส่งผลให้องค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รูปแบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน ตลอดจนวิธีการต่างๆ ทั้งนี้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญขององค์กรประการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบ ดังนั้นองค์กรจึงต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมุนษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สามารถดึงศักยภาพออกมาใช้อย่างไร้ขีดจำกัด เพื่อการคาดคะเนแห่งอนาคต (Foresight) ในการวางแผนและการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่และมุมมองใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การแข่งขันและเกิดการพัฒนาไปสู่อนาคต

กรมบัญชีกลางมีภารกิจเกี่ยวกับการวางกรอบหลักเกณฑ์กลางให้หน่วยงานภาครัฐถือปฏิบัติ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำด้านการเงิน การคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายในและการพัสดุภาครัฐ แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภารกิจต่างๆได้พัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหลายด้าน ซึ่งภารกิจต่างๆมีผลกระทบต่อการปฏิบัติของสำนักงานคลังจังหวัด [1] สำนักงานคลังจังหวัดจึงได้มีการปรับบทบาทภารกิจใหม่ให้สอดรับกับทิศทางการบริหารงานปัจจุบันของกรมบัญชีกลาง ประกอบกับกระทรวงการคลังมีนโยบายสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการให้บริการประชาชน ด้วยมาตรฐานในระดับเดียวกันกับองค์กรภาคเอกชนชั้นนำระดับประเทศภายใต้กรอบแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการองค์กรของกระทรวงการคลังเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาองค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆนั้น ทรัพยากรมุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะนำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสุนทรียสาธกซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเชิงบวกมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาปัจจัยในการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อนำปัจจัยที่ค้นพบมาออกแบบกระบวนการในการจัดกิจกรรม
3. เพื่อประเมินผลการพัฒนาของบุคลากร

วิธีดำเนินงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาตามหลักของสุนทรียสาธก (4D-Cycle) ซึ่งมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. กระบวนการค้นหา (Discovery) เป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด เกี่ยวกับความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ค้นหาศักยภาพ ค้นหาช่วงเวลาที่ดีที่สุดในตัวบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดช่วงเวลาดีๆ ไม่ว่าสาเหตุที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ก็ตาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามหลักการของสุนทรียสาธก

คือ การตั้งคำถามเชิงบวกแบบปลายเปิดกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร โดยคำถามมี ดังนี้

1) ตั้งแต่ที่ท่านทำงานมามีเหตุการณ์อะไรที่ท่านประสบความสำเร็จและท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจมากที่สุด แล้วเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรครับ อยากให้ท่านช่วยเล่าให้ฟังหน่อยครับ?

เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามคำถามดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์คำตอบตามความถี่ เพื่อสรุปปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) คือ ปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่สองขั้นไป และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ ปัจจัยที่มีความถี่เพียงแค่หนึ่ง

2. กระบวนการสร้างฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนการนำเอาปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นที่ค้นพบจากการสรุปผลการสัมภาษณ์ นำมาทำการวาดฝันหรือกำหนดทิศทางที่องค์กรควรจะเป็น เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสิ่งที่ค้นพบ ถึงความเป็นไปได้ขององค์กร และสิ่งที่องค์กรอยากจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. กระบวนการออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนในการออกแบบกระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือ ได้แก่ [2] สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) [3] สภากาแฟ (World Café) [4] สัตว์สี่ทิศ (Mind Literacy) [5] จุดพลิกผัน (The Tipping Point) [6] และทฤษฎียู (Theory U) เพื่อทำให้สิ่งที่วาดฝันไว้เป็นจริงขึ้น

4. กระบวนการดำเนินการ (Destiny) เป็นขั้นตอนในการนำเอากิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้ มาดำเนินการสู่การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้วาดฝันไว้ โดยการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริค [7] (Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการพัฒนาของบุคลากรหลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งขั้นตอนในการประเมินผลจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังต่อไปนี้

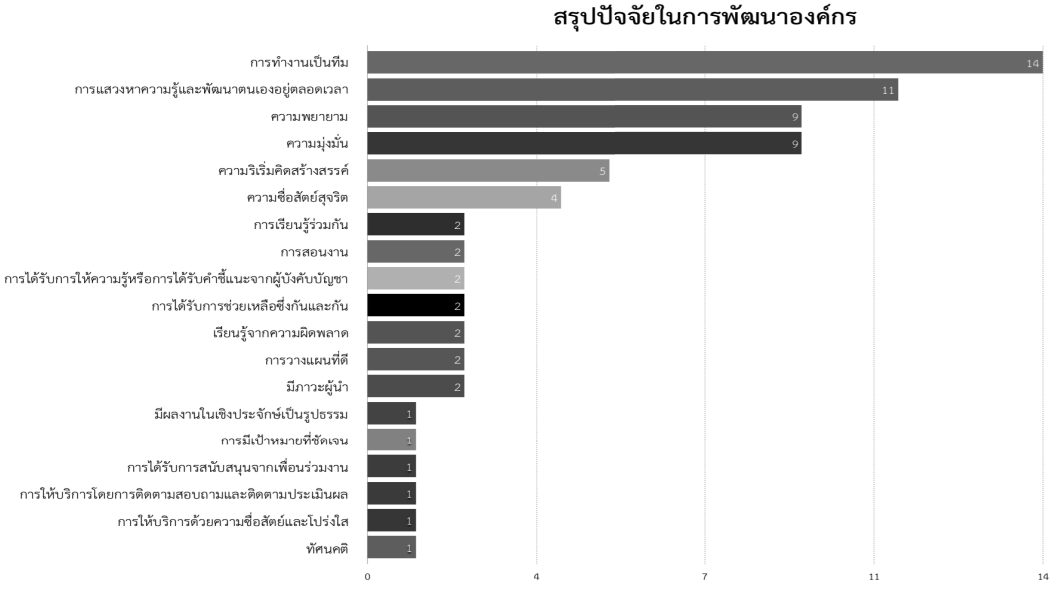
1) ช่วงที่ 1 ในขั้นตอนการประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) และในขั้นตอนการประเมินการเรียนรู้ (Learning) จะทำการประเมินผลทันทีหลังจากดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ

2) ช่วงที่ 2 ในขั้นตอนการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior) และในขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results) จะทำการติดตามประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคน หลังจากดำเนินกิจกรรมผ่านไปแล้ว 20 วัน (เหตุผลที่ผู้ศึกษาทำการประเมินผลในสองขั้นตอนนี้เพียงแค่ 20 วัน เนื่องจากมีระยะเวลาในการทำการศึกษาที่จำกัด)

ผลการวิจัย

กระบวนการค้นหา (Discovery)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง สามารถสรุปสิ่งที่ค้นพบเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) ได้ดังภาพที่ 1



กระบวนการสร้างฝัน (Dream)

จากการสรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดร่วม คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดโดดเด่น คือ 1) ทัศนคติ 2) การให้บริการด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส 3) การให้บริการโดยการติดตามสอบถามและติดตามประเมินผล นำมาทำการวาดฝันร่วมกับวิสัยทัศน์หลักขององค์กร ดังนี้

สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี เป็นหน่วยที่กำกับดูแลการใช้จ่ายเงินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความเป็นเลิศด้านการเงินการคลังและเศรษฐกิจจังหวัด ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างสรรค์ทีมงานและบริการด้วยความประทับใจ

กระบวนออกแบบ (Design)

เมื่อได้ทำการวาดฝันถึงภาพลักษณ์เชิงบวกที่อยากจะให้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาได้นำเอาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยในการพัฒนาองค์กรที่เป็นจุดโดดเด่นที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ (Dream) นำมาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อทำให้สิ่งที่ได้ทำการวาดฝันไว้เป็นจริงขึ้น ซึ่งรายละเอียดกิจกรรมมีดังต่อไปนี้

กิจกรรมสุนทรียสาธกกับการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก

กิจกรรมรู้จักตน เข้าใจผู้อื่น พัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

กิจกรรมสามคนไม่ธรรมดา

กิจกรรมก้าวพ้นกับดักความคิด ค้นพบปัจจุบัน ร่วมสร้างสรรค์อนาคต

กระบวนการดำเนินการ (Destiny)

เมื่อผู้ศึกษาได้นำกิจกรรมที่ออกแบบไว้ในขั้นตอนของกระบวนการออกแบบ (Design) มาดำเนินการสู่การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้วาดฝันไว้แล้ว ต่อมาผู้ศึกษาจึงได้ทำการสรุปผลการพัฒนาของบุคลากรหลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม โดยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริค (Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model) มาเป็นเครื่องมือในการวัดระดับการพัฒนา ซึ่งการประเมิน

ผลการพัฒนานี้จะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ในช่วงที่ 1 จะเป็นการประเมินผลในระดับของการประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) และการเมินการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งทั้งสองขั้นตอนนี้จะทำการประเมินผลทันทีหลังจากดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ ส่วนในช่วงที่ 2 ในขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior) และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคน หลังจากดำเนินกิจกรรมผ่านไปแล้ว 20 วัน ซึ่งสามารถสรุปผลทั้งหมดได้ดังนี้

1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) การประเมินในขั้นตอนของปฏิกิริยาในตอบสนองต่อการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกท่านให้ความร่วมมือกับทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นสนใจในการนำเสนอของผู้ ศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการนำกระดาษเข้ามาจดรายละเอียดการนำเสนอ ถ่ายภาพสิ่งที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอเป็นช่วงๆ และมีบางท่านที่เข้ามาขอคำปรึกษาเป็นการส่วนตัว

2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินในขั้นตอนการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนเอกสารส่งผู้ศึกษาว่า จากการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ท่านได้รับความรู้อะไร ท่านมีความประทับใจอะไรตลอดการเข้าร่วมจัดกิจกรรม และจะนำความรู้นี้ไปใช้อะไร เพื่อวัดความเข้าใจว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในการเข้าร่วมกิจกรรมนี้หรือไม่และมากน้อยเพียงใด ซึ่งจากที่ได้

3) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior) การประเมินในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาได้ติดตามและประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดว่า จากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม 20 วันที่ผ่านมานี้ท่านได้มีการนำเอาความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเมื่อก่อนหรือไม่ ผลจากการดำเนินการพบว่า มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม 17 คน มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ได้แก่ การพัฒนาตนเอง ความผูกผัน การเปิดใจมากขึ้น เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results) การประเมินในขั้นตอนนี้มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม 2 ท่าน ที่เปลี่ยนแปลงตนเอง สามารถพัฒนาการทำงานไปถึงตัวชี้วัดที่องค์รกรกำหนดไว้ได้

สรุป

จากทั้ง 4 กิจกรรมที่ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ พบว่า การจัดกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรนั้นช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น มีความเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง เข้าใจในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจทัศนคติของเพื่อนร่วมงานในส่วนที่ยังไม่เคยได้รู้ และพร้อมที่จะปรับตัวเข้าหากันด้วยความเข้าใจอย่างมีความสุข รวมไปถึงการจับคู่ของกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมตรงกันข้ามกันเพื่อศึกษาและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ให้สามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่หลากหลายขึ้น ซึ่งผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้จะเป็นพื้นฐานที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรในครั้งถัดไปสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร. จงรักษ์ หงษ์งาม และ ดร. ภิญโญ รัตนาพันธุ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำให้ข้อคิด เสนอวิธีการศึกษาในมุมมองใหม่ๆ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จนทำให้การศึกษะอิสระฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

[1] สำนักงานคลังจังหวัดอุดรธานี. (2559). **ข้อมูลสำนักงานคลัง**. ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2559, จาก http://www.cgd.go.th/cs/udn/udn/หน้าหลัก.html.

[2] Whitney, D, and A. Trosten-Bloom (2010). **The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change.** San Francisco, California: Barrett-Koehler Publishers.

[3] Brown, J, and D. Isaacs (2005). **The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter**. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

[4] วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2552). **Dialogue คิดลงใจ...ไหลเป็นปัญญา**. กรุงเทพฯ: บริษัทอริยชนจำกัด.

[5] Gladwell, M. (2002). **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference**. New York: Back Bay Books.

[6] Scharmer, C. O. (2007). **Theory U: Leading from the Future as It Emerges.** San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

[7] Kirkpatrick, D. L. (1998). **Evaluating Training Programs: The Four Levels.** San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.