

## บทที่ 5

### การพัฒนาองค์กร

ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางด้านนิยมและวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบ ถึงการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยแสวงหาแนวคิดและเทคนิควิธีการที่จะมุ่งพัฒนาทั้งงาน และคนให้เป็นระบบเพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่องค์กร จึงจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ก้าวหน้าในอนาคต

#### การพัฒนาองค์กร ศึกษาดึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 5.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาองค์กร
- 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 5.3 หลักของการพัฒนาองค์กร
- 5.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร
- 5.5 ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาบริหาร
- 5.6 กระบวนการพัฒนาองค์กร
- 5.7 เทคนิคในการพัฒนาองค์กร

#### บทนำ

องค์กรทุกองค์กรจะต้องอยู่รอดและเจริญเติบโต โดยอาศัยการปรับตัวเข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรประกอบไปด้วยภารกิจ แต่ละภารกิจย่อมต้องมีเป้าหมายไว้ปูร์ความสำเร็จ ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยมุ่งเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของกลุ่มนบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรโดยอาศัยเทคนิคหลายๆ อายุang เรายังเรียกว่า "การพัฒนาองค์กร" (Organization Development)

ฉะนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจการพัฒนาองค์กรดีอีก สามารถวางแผนบริบูรณ์ขององค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) คือ การศึกษาถึงสภาพความเป็นจริงของระบบสังคมภายในองค์กร พิจารณาถึงความต้องการของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยศึกษาถึงอิทธิพลของกลุ่มนั้นเอง ความเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้มีอยู่ 2 ประการ คือ

### 1. การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น

1.1 ความเจริญทางด้านของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นโลกของวิทยาศาสตร์ที่อาศัยคอมพิวเตอร์ (Computer) IT (Information Technology) และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาให้ความสะดวกมาก many

1.2 การแข่งขันกัน เป็นความเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา การช่วงชิงโอกาสสำหรับด้านการศึกษา การแข่งขันในคุณภาพทางการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา การเปิดสาขาวิชาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.3 การเปลี่ยนแปลงหัวสังกัดแห่งส่วนทึ้งทางภูมิภาค ทางสังคม เช่น การออกกฎหมายใหม่ ๆ ให้การศึกษาอี้อ้อต่อการสนองตอบความต้องการของสังคมให้กันต่อการพัฒนาบุคคลปัจจุบัน ไว้พร้อมด้วย

### 2. การเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร

องค์กรทางการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากmany ทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน การเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารการจัดการ วิธีการทำงาน มาตรฐานของงาน อุปกรณ์ทางการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษามีการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยานาจหน้า

ที่ความรับผิดชอบ สถานภาพ การยกย่องคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ให้สอดคล้องกับภาวะที่เป็นจริงตามธรรมชาติ เพื่อสร้าง "ความพึงพอใจ" ให้เกิดขึ้นในองค์การลดความขัดแย้ง

### 5.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

#### ความหมายของการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

Warren W.Burke, and Warren H.Schmidt กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้เทคนิค ความรู้เชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้ง องค์การ มุ่งบรรลุความต้องการ ความก้าวหน้าของบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

Michael E.McGill อธิบายการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนผู้พัฒนาความสามารถขององค์การให้สามารถบรรลุผล และดำรงไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด เราสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความเจริญเติบโตขององค์การ

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้นิยามคำว่า การพัฒนาองค์การ (OD) ไว้อีกมากมาย ขอยกมา 便เรียบเทียบดังนี้

การพัฒนาองค์การ เป็นการจัดการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง เพื่อให้องค์การปรับตัวเข้ากับ วิถยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามอันยาวนานในการปรับปรุงความสามารถขององค์การให้พร้อม เพื่อต้อนรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปรับปรุงความสามารถขององค์การ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

## กส่าวโดยสรุป ความหมายของการพัฒนาองค์การ ต้องประ- กอบไว้ด้วย

1. ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนล่วงหน้าในองค์การ
2. เน้นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกรายบุคคลที่มีระดับขึ้นเป็นองค์การ
3. อาศัยเทคนิค ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาดำเนิน  
การเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง
4. ตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เพื่อ  
ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น
5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิผลของงาน  
และความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่  
เปลี่ยนแปลง

### ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

1. ความจำเป็นที่ต้องนำอาชีวศึกษาการพัฒนาองค์การมาใช้ปฏิบัติ  
ในการบริหารองค์การ ดังนี้

1.1 จำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) มาปรับปรุง เช่น การฐานใจให้รางวัล การตัดสินใจสั่ง  
การ เทคนิคการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่เป็นระบบ

1.2 จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศของการทำงานให้สนอง  
ตอบความต้องการของบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมทางกาย-  
ภาพ เช่น การจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก (Facilities) บรรยากาศ  
ความสมัครสมานสามัคคี ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน การสร้าง  
ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เนื่าน้ององค์การก็พร้อมจะเดินหน้าไปอย่าง  
มั่นคง

1.3 ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ โดยวิธีการปรับเปลี่ยน ขยายงาน ยุบหน่วยงาน ฯลฯ ที่จะให้เกิดความคล่องตัว งานเดินໄปได้สามารถขยายงานได้ ผู้บริหารมีโอกาสได้ใช้บทบาทอีกนاحีน้าที่เพิ่มความสามารถ

1.4 ความจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดความทันสมัย หยุดการใช้ระบบบริหารแบบครอบครัว หันมาของ การบริหารแบบมืออาชีพ เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ แทนการทำงานแบบเก่าที่จำเจ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนา

1.5 ความจำเป็นต้องนำเอกสารติดต่อสื่อสาร (Communication) ทันสมัย เปิดกว้าง โดยเฉพาะระบบ IT เข้ามาหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์การ

1.6 ความจำเป็นต้องนำอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากล เพื่อให้ความสนใจกับคนมากกว่าหลักการ มุ่งสร้างพัฒนาความร่วมมือในการทำงาน การทำงานด้วยกันหรือทีม (Team Work) ปลูกจิตสำนึกให้ประสานสัมพันธ์ ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสังคม ด้วยการรับรู้ การยอมรับนับถือในตัวบุคคล ผู้บังคับบัญชา และการติดตอร่วมสร้างสรรค์

1.7 การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาวใช้เวลานานถึงจะเห็นผล ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความร่วมมือ อดทน มองเห็นอนาคต และต้องมั่นใจว่า เปลี่ยนแปลงแล้วจะดีและส่งผลต่อสมาชิก รวมทั้งบรรทายชน์ขององค์การ

## 2. ความสำคัญในด้านหลักของการจัดองค์การ ก่อรากตื้อ

2.1 มุ่งกระทำต่อองค์การเป็นส่วนรวม

2.2 เป้าหมาย คือ การพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ทันสมัย

2.3 สามัคคี ลดความขัดแย้งทั้งในและนอกองค์การ

2.4 ใช้พัฒนารูปแบบศาสตร์และเทคนิคเข้าแก้ปัญหาอย่างจริงจังและสร้างสรรค์

2.5 เปิดหลักทำงานเป็นทีม

2.6 สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) ของสมาชิกทุกคน

2.7 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ

2.8 สร้างบรรยากาศแห่งความพึงพอใจให้เกิดขึ้นเองได้

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (The Concepts of Organizational Development)

1. แนวคิดพื้นฐานที่ว่า "ความต้องการของฝ่ายบริหารประสานกันเป็นหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล" เข้าด้วยกันแล้ว ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. แนวทางที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร มี ๓ วิธีคือ

2.1 การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิรูป (Revolutionary Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ใช้มาตรการรุนแรง หวังผลอย่างฉับพลัน ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคนหรือความพึงพอใจของคน เป็นการกระทำตามความต้องการของผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว เช่น การปรับบุคลิกภาพ เป้าหมาย เรื่อง การทำงาน วิธีการทำงาน เป็นต้น

2.2 การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป ไม่ส่งผลกระทบต่ออัจฉริยะของผู้บุคคลในงาน ไม่สร้างปัญหา และความกดดันให้เกิดขึ้น แต่วิธีการนี้จะไม่มีการกระตุ้นอย่างไรไว้ส่วนหน้า ผู้บริหารที่มีนิสัยที่好逸恶劳 ตามสหគุ กจะต้องพยายามสร้างปัญหาตามมา ทำให้ต้องแก้ไข ต่อเติมเสริมแต่งอีกมากมายไม่รู้จบ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นทันนิดทันน้อยไปเรื่อย ๆ ปัญหาจากเล็ก ๆ ก็จะอกสะสนไปเป็นปัญหาใหญ่ข้างหน้าได้

2.3 การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปอย่างมีระบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ และสามารถเข้าไปครอบคลุมถึงบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่จะถูกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมกันนี้ ก็จะเอื้ออำนวยให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้เป็นผลสำเร็จอย่างดีอีกด้วย

จากแนวความคิดนี้ สอดคล้องกับสมมุติฐานที่สำคัญที่ว่า "ถ้าสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรไว้แล้ว ย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรไว้ในที่สุด"

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนล่วงหน้าจึงถือว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด นักพฤษศาสตร์ได้กล่าวไว้ว่า "การพัฒนาองค์กรการเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผ่านทางพฤติกรรมอย่างมีแบบแผนล่วงหน้า"

โดยแนวคิดดังกล่าว การพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างบุคคลในกลุ่ม
2. การติดต่อสื่อสาร เป็นความจำเป็นต้อง เปิดเผย และเปลี่ยนข้อมูลกันได้
3. การวินิจฉัยสิ่งการต้อง เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ปัญหา
4. ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่เพียงทางนิติธรรม แต่ต้องผูกพันทางจิตใจ
5. ทุกคนต้องมีโอกาสสำหรับเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
6. เน้นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์

### 5.3 หลักของการพัฒนาองค์การ

ในการพัฒนาองค์การ มีหลักการที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนค่านิยมบุญจากค่านิยมเดิมไปสู่ค่านิยมใหม่

#### ตารางค่านิยมเก่าและใหม่ ในการพัฒนาองค์การ

ค่านิยมเก่า	ค่านิยมใหม่
<ol style="list-style-type: none"> <li>มองว่ามนุษย์นี้ชั่วร้าย</li> <li>การบริษัทเมินคนในแปลง</li> <li>มองว่าคนอยู่กับที่ไม่เปลี่ยนแปลง</li> <li>ความแตกต่างระหว่างมนุษย์ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ยอมรับ</li> <li>ใช้คนเพื่อการทํางานเท่านั้น</li> <li>ปิดก๊ั้นการทดสอบออกด้านความรู้สึกและอารมณ์</li> <li>ใส่หน้ากากเข้าหากัน หรือเล่นตัวละครตาม</li> <li>ใช้ตัวแทนหน้าที่ เพื่อรักษาอำนาจและศักดิ์ศรีตนของ</li> <li>ไม่เชื่อใจมนุษย์</li> <li>หลีกเลี่ยงการเผยแพร่หน้าด้วยความจริง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มองมนุษย์โดยธรรมชาติ</li> <li>มองคนในแปลงดี</li> <li>มองคนว่ากำลังพัฒนาเปลี่ยนแปลง</li> <li>ยอมรับความแตกต่างระหว่างมนุษย์ แหล่งนำมายใช้ให้เกิดประโยชน์</li> <li>ใช้คนให้เกิดประโยชน์หลายทาง</li> <li>เปิดโอกาสให้แสดงออกทางความรู้สึกและอารมณ์</li> <li>จริงใจเข้าหากัน ไม่หลบ遁แผลง</li> <li>ใช้ตัวแทนหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการทํางานให้องค์การ</li> <li>เชื่อใจมนุษย์</li> <li>เผยแพร่หน้า กล้าสู้ความจริง</li> </ol>

ค่ามิยมเก่า	ค่านิยมใหม่
11. หลีกเลี่ยงการเสีย	11. สับสนให้กล้าเสีย
12. ถือกระบวนการทำงานเป็นเรื่อง ไม่สำคัญ	12. ถือการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ มุ่งให้สำเร็จ
13. เน้นเรื่องการแข่งขัน	13. เน้นความร่วมมือ

2. ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน เทknology ไซร์สร้าง และลักษณะงานขององค์การ คือ การใช้การพัฒนาองค์การ เพื่อบรับเปลี่ยนพัฒนาต่อไป ที่นิยม พฤติกรรมบุคคลในองค์การ แก้ไขภูมิความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน
3. ใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงและการแก้ไของค์การ

#### 5.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

##### 5.4.1 วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ

- 1) เพื่อพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย (Forms follow functions) ให้องค์การมีระบบ สามารถปรับให้เหมาะสมกับงานทุกลักษณะ หลุดพ้นจากการเบี่ยงเบนภัยติดต่อ ซึ่งเป็นอุบัติเหตุที่ต้องตัดสินใจ ที่ดี ตัวอย่างเช่น ไซร์สร้างของการทำงานขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อหน้าที่งานต่างกัน รูปแบบไซร์สร้างก็แตกต่างกัน จะนั้น รูปแบบจะต้องเกิดภายหลังการกำหนดหน้าที่การงานให้ทำเสียก่อน

2) เพื่อเพิ่มพูนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (High Collaboration) คือทั้งกลไกเทคโนโลยีในการปรับองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์การทำงานออกแบบแนวปฏิบัติ วิธีการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวิธีป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ลดการซิงศิริษาตัน พึ่งพาอาศัยกัน

4) เพื่อมุ่งช่วยให้องค์การตั้งเป้าหมายขององค์การไว้ให้สูง และสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การให้เข้าด้วยกัน

5) เพื่อขัดอุบัติ ข้อขัดแย้งโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารให้เป็นประโยชน์สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลกับบุคคล

6) เพื่อกำหนดองค์การไว้สู่การจัดการที่ดีมีการตัดสินใจบนพื้นฐานจากข้อมูล (Data base) มากกว่าคำนึงถึงการใช้อำนาจและบทบาทในตำแหน่ง

7) เพื่อมุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่เป็นตัวตั้งให้เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคที่ทันสมัย

#### 5.4.2 วัตถุประสงค์ของ การพัฒนาองค์การ

1) เพื่อเพิ่มความไว้นื้อเรื่องไว้ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจ ตอกย้ำในการทำงานของผู้สมาชิกในองค์การ

2) กระตุ้นให้สมาชิกกล้าแสดงออกกับบุญญาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3) เพิ่มสนับสนุนด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทุกทิศทาง จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ตามแนวระนาบเดียวกัน และตามแนวขวาง เป็นต้น

- 4) เพิ่มการบำรุงรักษา โดยสร้างบรรยายกาศแห่งความพึงพอใจ  
และการให้อमิส (Incentives)
- 5) พัฒนาระบวนการแบบสมำชิกมีส่วนร่วมกับผู้นำ
- 6) เพิ่มศักยภาพในผลงานการบริหาร และการบริหารความ  
ขัดแย้งในองค์กร
- 7) ขัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล บุคคลกับกลุ่มที่มุ่งทำลาย
- 8) เพิ่มแรงจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกระดับ
- 9) ลดพฤติกรรมที่นำໄไปสู่การสร้างอิทธิพลในครุ่น
- 10) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กรได้มากขึ้น

จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

### 5.5 ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาบริหาร เพื่อความเข้า ใจให้พิจารณาตารางเบรียบเทียบต่อไปนี้

หัวข้อพิจารณา	การพัฒนาองค์กร	การพัฒนาการบริหาร
1. วัตถุประสงค์	1. มุ่งสร้างบรรยายกาศที่เอื้อต่อการใช้เทคนิคเพื่อแก้ปัญหาในองค์กร 2. มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบในองค์กร สังกarmabriahar 3. มุ่งใช้ความรู้ความสามารถในการวินิจฉัย สังกarmabriahar	1. มุ่งให้ความรู้ นำทักษะ การบริหารใหม่ ๆ มาใช้ 2. มุ่งพัฒนาการวิเคราะห์ ปัญหา ใช้หลักการวินิจฉัย 3. มุ่งเพิ่มพูนการเสริมความรู้ทักษะกระบวนการบริหาร เช่น POSDCORB มาใช้

หัวข้อพิจารณา	การพัฒนาองค์การ	การพัฒนาการบริหาร
2. เนื้อหาการพัฒนา	<p>4. มุ่งกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วม (Sense of belonging)</p> <p>1. เพาะกายโครงสร้างมีปัญหา องค์กรขาดประสิทธิภาพ</p> <p>2. เพาะในองค์กรขาดความร่วมมือ ใจึงต้องเด่นมากกว่าการสร้างสรรค์</p> <p>3. เพาะผู้นำองค์กรไม่เข้าใจปรับเปลี่ยนอย่างที่แท้จริง</p>	<p>4. มุ่งให้ตรезнักในหน้าที่รับผิดชอบ</p> <p>1. เพาะตัวผู้บริหารมีข้อมูลรองที่ต้องแก้ไขปรับปรุง เช่น ขาดความชำนาญ</p> <p>2. เพาะผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารงานและไม่รู้จักสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี</p> <p>3. เพาะผู้บริหารไม่รู้เรื่องปรับเปลี่ยนอย่างการและไม่สามารถกำหนดนโยบายทางการบริหารได้</p>
3. กลยุทธ์ในการพัฒนา	<p>1. สำรวจผลการทำงานในองค์กรโดยพั้ง feed-back ทางทางแก้ปัญหา</p> <p>2. ใช้ชั่วโมงการกลุ่มเข้าไปปรับวิธีการทำงาน ร่วมแก้ปัญหา</p> <p>3. ใช้วิธีการฝึกอบรม ให้ความรู้และทักษะการทำงาน</p>	<p>1. เพิ่มพูนความรู้ด้านบริหารให้ผู้บริหารมากขึ้น</p> <p>2. จัดหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารระดับต่าง ๆ</p> <p>3. ใช้การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Training)</p>

หัวข้อพิจารณา	การพัฒนาองค์กร	การพัฒนาการบริหาร
4. บัญชา - อุปสรรคใน การพัฒนาและการ แก้ไข	<p>1. ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรใน องค์กรต้องสนับสนุน และให้ความร่วมมือ แม้ มีการเสียงอุยบ้ำงก็ต้อง ก้าวท้า</p> <p>2. ความท้าทายและความ เสี่ยงในการผ่าตัดองค์กร ของผู้นำ</p>	<p>1. ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ติดตามประเมินผลอยู่ ตลอดเวลา</p> <p>2. แม้มีบัญชาอุปสรรคผู้บังคับบัญชา ต้องไม่ย่อท้อ มีกำลังใจ</p> <p>3. ผู้บังคับบัญชา มีอธิบดี หรือไม่</p>

## 5.6 กระบวนการพัฒนาองค์กร

แนวทางในการพัฒนาองค์กร ๐.๖.๒ ๙ ิกสุวรรณยินดา ได้สรุปความ คิดพื้นฐานไว้ ๓ ประการ ดัง

**ประการที่ ๑** มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าว หน้าของตนเอง ดังนั้น การพัฒนาองค์กรในลักษณะที่เปิดโอกาสหรือเอื้ออำนวย ให้บุคคลได้เห็นโอกาสเดียวกันน้ำหน้าแล้ว ย่อมได้รับความร่วมมือและ เป็นการ กระตุ้นความคิดเชิงบุคคลในองค์กร ได้อย่างดี

**ประการที่ ๒** บุคคลทั่วไปต้องการรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าทุกคนได้ร่วมมืออย่างเต็มที่ การรวมกลุ่มนี้ก็จะเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่ในการรวมกลุ่มนี้ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเบลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

จากการแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competition) มาเป็นการร่วมมือประสานประ-  
ไซชัน (Collaboration) เพื่อให้มีการบูรณาการที่มีอยู่ สร้างความร่วม  
มือในการทำงานอย่างจริงใจ โดยปราศจากอัจฉราจบังคับจากภายนอกเพื่อเป้า-  
หมายรวมของกลุ่ม

**บริการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในส่วนใดขององค์กรก็ตามจะมี  
ผลต่อส่วนอื่นขององค์กร เป็นส่วนรวมเสมอ แนวคิดนี้เป็นการมองในแง่ระบบสัม-  
พันธ์ในองค์การ ซึ่งทำให้การพัฒนาองค์กรต้องทำในรูปแบบ มีฉะนั้นการเปลี่ยน  
แปลงเฉพาะส่วนโดยที่หักคนดีและวิธีการของส่วนอื่นยังคงเดิม จะส่งผลให้เกิด  
ข้อขัดแย้งขึ้นได้**

Keith Davis และ John W. Newstrom ได้อธิบายกระบวนการ  
พัฒนาองค์กรที่เน้นเรื่อง "การสร้างทีมในการทำงาน" มี 7 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis) จะเน้น  
ที่ตัวองค์กรมากกว่าตัวบุคคลในองค์กร การวินิจฉัยจะช่วยให้รู้ถึงจุดไหนที่จะต้อง<sup>1</sup>  
เปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโครงสร้างและตัวบุคคล การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ  
วิเคราะห์ทางเทคนิค และวิธีการจะช่วยให้การวินิจฉัยองค์กรที่ถูกต้อง ขั้นนี้จึงอยู่ที่  
ทำอย่างไร จะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยมุ่งหาตัว<sup>2</sup> ขององค์กร**

**ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะต้องเก็บ<sup>3</sup>  
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร บรรยายกาศขององค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์  
กร การเก็บข้อมูลจะต้องพบปะกับบุคคล พั้งทัศนและความคิดเห็นโดยสัมภาษณ์  
สังเกต ตอบแบบสอบถาม แล้วแต่กรณี เพื่อให้ได้ความจริงที่นำไปวิเคราะห์ที่ต่อไป**

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล (Data Confrontation) ผู้ตรวจ<sup>4</sup>  
สอบจะต้องนำข้อมูลที่ได้ในข้อ 2. มาตรวจสอบและวิเคราะห์ เพื่อให้มั่นใจว่าได้  
ข้อมูลที่เป็นความจริง อาจใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติร่วมด้วย ก็จะเป็นการยืนยันข้อมูล  
ซึ่งกันและกัน**

**ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนภูมิบัติงาน (Action Planning)** เมื่อข้อมูลมีได้รับการตรวจสอบแล้ว ก็นำไปใช้ในการวางแผนภูมิบัติงาน โดยจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การให้มากที่สุด เพื่อแผนภูมิบัติงานสามารถนำไปบูรณาการได้

**ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team Building)** การสร้างทีมงานอาจทำได้โดยสร้างทีมงานที่มีงานที่บูรณาการกิจกรรมจีวันร่วมกันเป็นทีม อีกกรณีหนึ่งคือ การสร้างทีมงานชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้นมา เพื่อบูรณาการเฉพาะกิจ เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจเฉพาะอย่างก็ถลายตัวไป

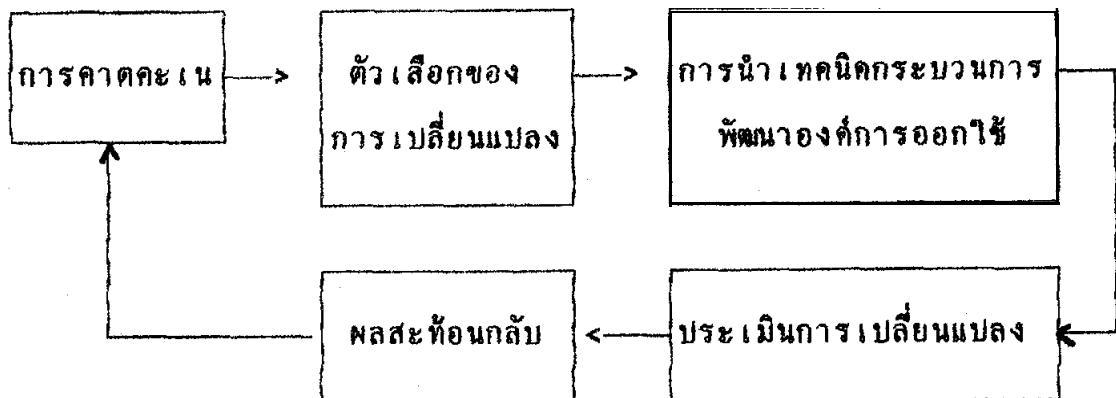
เมื่อได้ทีมงานแล้วจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่ม มีความรู้ เรื่องกระบวนการสื่อสาร การวางแผน การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ โดยนำข้อมูลมาใช้ดำเนินงานในการพัฒนาองค์กร การที่กลุ่มมีโอกาสได้บูรณาการเบลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่ความเข้าใจ เกิดความร่วมมือในการทำงาน และความเอื้ออาทรตอกัน งานที่ทำร่วมกันก็จะมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

**ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development)** ด้วยองค์การประกอบไปด้วยกลุ่มและทีมงานซึ่งทำงานสัมพันธ์กัน จึงต้องสนับสนุนให้กลุ่มนี้มีบูรณาการกัน มีสัมพันธภาพที่ดีตอกัน การทำงานก็จะเกิดผล เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

**ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล (Evaluation and Follow up)** วิธีการจะประเมินผลงานที่เกิดขึ้นนั้น ดูว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยบ้อนเจ้าและเบริยบเทียบกับผลงานที่บรรยายซึ่งได้จากการสังเกต และดูผลจากการรายงานในลักษณะต่าง ๆ ดูว่าเป็นที่พอใจมากน้อยเพียงใด

จากนั้นก็ติดตามผลดูว่า ผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับและนำไปบูรณาการ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ ถ้ามีข้อผิดพลาดก็จะสะท้อนกลับ (feedback) ไปสู่แต่ละขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงหรือแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีผู้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังแผนภูมิที่แสดงต่อไปนี้



1. **การคาดคะเน** (Diagnosis) เป็นเรื่องของคาดคะเนสถานการณ์ การรู้ส่าเหตุแห่งปัญหา ซึ่งจะใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น การวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel research) การวิเคราะห์พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ถู เจตคติ บัญชาต่างๆ อารที ภารとか การขาดงาน การออกจากงาน ฯลฯ ที่ส่งผลลัพธ์ นี้อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูล การบันทึก ฯลฯ

2. **ตัวเลือกของการเปลี่ยนแปลง** (Change Alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ใช้วิธีการคาดคะเนปัญหา สาเหตุของปัญหาแล้ว ก็จะพิจารณาตัวเลือก และพัฒนาตัวเลือกที่เป็นไปได้ สำหรับการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การแก้ปัญหา ดังนั้น ตัวเลือกของการเปลี่ยนแปลงจึงควรเลือกให้ได้เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้

แม้จะมีตัวเลือกเบ็ดเสร็จ ("ready-made" Alternative) ก็ต้องผู้บริหารที่ควรต้องระมัดระวังอยู่มาใช้ เพราะ

1. ต้องคำนึงว่า เหมาะกับบัญชาติที่กำลังศึกษา
2. ตัวเลือกสามารถแก้ปัญหา ได้ตามสถานการณ์ที่ กิตติ์ชัย มีอยู่ แต่ความเป็นจริงพบว่า ตัวเลือกเบ็ดเสร็จอาจไม่เหมาะสมที่จะใช้เพื่อการแก้ปัญหาที่ พยัก เป็นได้

3. การนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรออกใช้ (Implement Organization Development Techniques) เมื่อได้มรับเมินผลด้วยแล้วก็ต้องที่สุดแล้วจะนำออกใช้ต้องอาศัยเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ได้เลือกแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่นำออกใช้จะต้องมีการวางแผนส่วงหน้า ต้องศึกษาการใช้ มีผู้เชี่ยวชาญดูแลการใช้เพื่อให้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluate Change) เมื่อตัวเลือกถูกนำมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผลของการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำมาประเมิน การประเมินจะต้องมีขึ้นในเวลาที่เหมาะสมหลังการสร้างสิ่นโปรแกรม และมีหลักประกันว่า เป้าหมายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิ์ผลด้วย

5. ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ผลสะท้อนกลับของการประเมินผลจะต้องส่งไปให้กับบุคคลทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์ เช่น กลุ่มผู้บริหาร ฝ่ายบุคลากร กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูว่าเหมาะสมอย่างไร ในอนาคตจะใช้ต่อไปได้หรือไม่ เมื่อได้ผลแล้ว ก็ต้องเริ่มคาดคะเนต่อไปอีก กระทำต่อไป เพราะการพัฒนาองค์กรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

5.7 เทคนิคในการพัฒนาองค์กร (Alternative Development Techniques) การจะใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลจากกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ได้ศึกษาไว้คร่าวๆ มาแล้ว ดำเนินการให้เกิดผลตามความต้องการ

Harold J. Leavitt ได้อธิบายถึงองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปโครงสร้าง โดยอาศัยเทคนิคต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure Change) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องการบริหารที่เน้นการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน โดยเฉพาะให้งานสัมพันธ์กับอุปกรณ์ที่ แม้ว่าโครงสร้างที่เปลี่ยนแล้วอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่บ้าง คือ เรื่องของอำนาจ

หน้าที่ ผู้บริหารก็จะต้องอดทน การกำหนดขอบเขตของงาน (Job Description) การเปลี่ยนแปลงขนาดของการควบคุม (Span of control) ตลอดจนการวางแผนหลัก (Line) งานที่ปรึกษา (Staff) ส่วนเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งสิ้น

**2. การเปลี่ยนแปลงด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม (Behavioral Change)** เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญต้องการเพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ดียิ่งขึ้น

เทคนิคในการพัฒนาทักษะและทัศนคติ (Skill and Attitude Development Techniques) ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) วิธีฝึกอบรมมีหลายวิธี ในวงการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

(1) **การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On-The-Job Training)** เป็นการฝึกอบรมขณะที่กำลังทำงาน ผู้เข้าอบรมต้องทำงานจริง ๆ เรียนรู้ประสบการณ์ไปพร้อม ๆ กัน โดยวิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้รับความรู้และวิธีการทำงานที่ถูกต้องจากผู้รู้และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

(2) **การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน (Job-Instruction Training)** วิธีนี้ใช้ได้ผลในสหัศรรูปเนริกามาแล้ว ระหว่างสัมมารฐานโลกครั้งที่ 2 ก่อตัวคือ ผู้เข้ารับการอบรม จะทำงานเมื่อวิทยากรได้ให้คำแนะนำวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ แล้ว จะต้องแสดงให้ผู้ฝึกอบรมได้ชมรับรู้ว่า เราได้ทำด้วยความเชื่อมั่น มีความเข้าใจอย่างแท้จริง เป้าหมายการฝึกอบรมชนิดนี้ประสงค์ให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) **การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-The-Job Training)** วิธีนี้ใช้สอนหมัดจาะการทำงานอย่างน้อยชั่วโมงหลักเลี้ยงจากการบันทึกของงาน สภาพการทำงานในองค์กรที่อีกด้วย ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีมากขึ้น อาจมีข้อหาว่าไม่ตรงกับสภาพการทำงานในห้องจริง ๆ อญญา แต่ก็สามารถประยุกต์เข้ากันได้

นอกจากนี้ ก็อาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ได้อีก เช่น

(4) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สับเปลี่ยนงานจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง ทำให้สามารถเห็นภาพพจน์ขององค์กรได้โดยรวมของการทำงาน ในองค์กรในสภาพที่แตกต่างกันได้กว้างขวาง ประโยชน์ที่ได้รับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้งานจนพบว่าตนมีความถนัดในงานใดมาก และสนใจในงานประเภทใดที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเอง

(5) วิธีการบรรยาย (Lecture Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันแพร่หลายและนิยมกันมากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่ง่ายบรรยายสามารถฝึกอบรมบุคลากรได้มาก ประสิทธิภาพและวิธีการบรรยายจึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม วิธีการบรรยายน่าจะใช้ร่วมกับวิธีอื่นจะดี หากใช้บรรยายอย่างเดียวอาจจะได้ผลน้อย

(6) กรณีศึกษาและการแสดงบทบาท (Case Study and Role Playing) วิธีนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับบัญชาหรือกรณีศึกษาที่บรรยายให้เห็นถึงเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร Case ที่เกิดขึ้น ผู้เข้ารับการอบรมต้องอ่าน วิเคราะห์บัญชา หาวิธีการแก้ไขโดยพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง สามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจได้มาก สำหรับการแสดงบทบาทก็สามารถให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้แสดงบทบาทที่กำหนดในการศึกษาที่ยกขึ้น ก็จะช่วยให้การฝึกอบรมได้มีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบต่อ漉าย ๆ อย่างได้ เพราะการฝึกอบรมแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความรู้สึกประกอบ

Bennis (1965) ได้จำแนกแนวทางการพัฒนาองค์กรแบบตั้งเดิมไว้ 8 ประการ (วิชัย ไกสุวรรณเจนดา, 2535 : 205)

1. การแสดงนิทรรศการและการโฆษณาชวนเชื่อขององค์กร เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดี

2. การพัฒนาให้เป็นองค์การในระดับแนวหน้า เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์
4. การใช้กลุ่มที่ปรึกษา
5. การใช้อาจารย์มหาวิทยาลัยมาเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ
6. การแลกเปลี่ยนแนวความคิด
7. การวิจัยเพื่อการพัฒนา
8. การวิจัยเพื่อการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรพยายามเน้นกระบวนการ การและโครงสร้างขององค์กร เทคนิคเหล่านี้ ได้แก่

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อน ฉุตมภาพร่อง (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Kurt Lewin บางที่เรียกว่าการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training) โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักและสนใจต้องปฏิริยาทางด้านอารมณ์ และการแสดงออกของตนและของผู้อื่น ให้มีการรับรู้และเรียนรู้ ผู้ที่ศึกษาเนื่องจากการกระทำของตนเอง พัฒนาค่านิยมและ เป้าหมายส่วนบุคคล และมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

ผลของการฝึกอบรม จะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ เรียนรู้ถึงการช่วยเหลือผู้อื่น สนใจต้องขวนการกสุ่ม และสามารถพัฒนาตนเองให้ เป็นสมาชิกกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

#### 4. แบบสรุป

1. เข้าใจตัวเอง (One self) ในระหว่างคนในกลุ่ม
2. เข้าใจพฤติกรรมคนอื่น

3. ตระหนักเรื่องของคนต่อกระบวนการกรุ่น

4. ปรับปรุงทักษะ การคาดคะเนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม

### รูปแบบของการฝึกอบรมจะแบ่งเป็น 4 ระบบ คือ

**ระบบแรก** จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานเป็นกลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยไม่มีการใช้ภาระผู้นำแบบเด็ดขาด ไม่มีกำหนดการ เป็นทางการ ไม่มีการใช้อำนาจหน้าที่หรือสถานภาพที่มีในองค์กร กล่าวคือ สร้างให้ทุกคนเกิดความว่างเปล่าทางพฤติกรรม

**ระบบที่สอง** ผู้ที่กำหนดที่ฝึกอบรมจะทำตัวเป็นคนเปิดเผย ไม่ต่อต้านต่อ พฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออก เห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึก ใจยกระดับให้มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่

**ระบบที่สาม** สร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ให้สามารถของกลุ่มท่าน้ำที่เป็นทรัพยากรให้แก่กันและกัน ร่วมมือให้ความสำคัญ ผู้ฝึกอบรมจะทดลองพฤติกรรมใหม่ ๆ ทั้งทางด้านความสัมพันธ์ ด้านส่วนบุคคลระหว่างบุคคลและพฤติกรรมความร่วมมือ

**ระบบสุดท้าย** เป็นการสำรวจหาพฤติกรรมที่มีคุณค่า ที่ได้จากประสบการณ์ของการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในรูปของสถานการณ์จริงและปัญหาที่มีอยู่จริงๆ ในหน่วยงานที่ตนทำงาน

วิธีการนี้ ถูกนิยมเข้ารับการฝึกอบรมมาจากการเดียวกัน แต่คนละหน่วยงานจะต้องมีอนุสัมภิญ์ตัวแบบเครือญาติ ถ้ามาจากหน่วยงานเดียวกัน หมอดี หรือครอบครัว เป็นต้น

### 2. การให้คำแนะนำบริการ

เป็นระบบการพัฒนาองค์การ โดยใช้ทีบริการจากภายนอกเข้ามาศึกษาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปฏิบัติฯ ของคนงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานปกติ ชั่วคราว

- การดำเนินการประชุม
- การเพชรบุนนาคันหั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ปัญหาอื่น ๆ อาทิ การสื่อความหมาย การกำหนดบทบาท และหน้าที่งานของสมาชิกภายในกลุ่ม การแก้ปัญหาภารกุ่ม กระบวนการพัฒนาภารกุ่ม รวมทั้งภาวะผู้นำ

**ขั้นตอนในการให้คำแนะนำบริกรฯ สามารถดำเนินการได้ดังนี้**

**1) การติดต่อที่ปรึกษา** เมื่อองค์การเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สามารถแก้ไขได้ในองค์การ โดยวิธีการจัดตั้งสำนัก หรือโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ จึงมีการติดต่อที่ปรึกษาภายนอกมาให้บริการ ซึ่งต้องทำสัญญา เงื่อนไขสิ่งที่องค์การคาดหวังจากที่ปรึกษาด้วย

**2) การรวบรวมข้อมูล** ที่ปรึกษาอาจใช้การรวบรวมข้อมูลจาก การสังเกต การสัมภาษณ์ อื่น ๆ และวินิจฉัย เหตุแห่งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะพบจากปัญหาระหว่างบุคคลและบัญชาภารกุ่ม

**3) การให้คำแนะนำ** เป็นการดำเนินงานให้ข้อมูลม่อนคลິນ แก่หน่วยงาน จัดบรรชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหา อาจกระทาการฝึกอบรม ทำการปรับปรุงสิ่นโครงสร้าง การสร้างทีมงาน ตรงนี้ ผู้ให้คำแนะนำต้องดูถูกความผลที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา ถ้าบัญชาการขาดแย้งໄดบวิธีการก็อาจใช้

- การพูดปากกัน
- การไก่ส์เกลียด
- ใช้กิจกรรมกระตุ้น สร้างความเข้าใจ
- ข้อสำคัญ ผู้ดำเนินการให้คำแนะนำต้องวางแผนด้วยเบื้องต้น

### **3. การสร้างทีมงาน**

จะใช้เป็นวิธีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกลุ่มในองค์การ ในการนี้ สามารถดำเนินการตามแนวทาง

- 1) จัดศึกอบรมบุคลากร เกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม ฝึกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อต้านต่าง ๆ พัฒนาให้มีการเปลี่ยนแปลง
- 2) รวบรวมข้อมูลห้องพักติดรวม บุคคล สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อม ลักษณะของงานในองค์กร
- 3) นำข้อมูลที่รวบรวมได้ส่งให้กับทีมผู้ดูแลที่ฝ่ายอบรมเชิงปฏิบัติ เพื่อบรรยายหาเรื่องต้านปัญหา เพื่อให้ข้อเสนอแนะ นำไปสู่การอบรมบุคลากร
- 4) ให้กับสูญจดที่มีภาระ ร่วมกันหาอุบัติเหตุ แนวทางชัด อุบัติเหตุโดยใช้การแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อเห็นผลก็นำไปสู่การขยายการพัฒนาองค์กร ให้กว้างขวาง  
แนวทางนี้อาจใช้ร่วมกับที่บรรยายภายนอกก็ได้ แต่จะต้องปรับปรุงสื่อการติดต่อ การพัฒนาต้านจิตใจ การเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การในแนวทางต่อไปนี้ คือ
  1. การสร้างบรรยากาศในองค์กร บรรยากาศในองค์กรอาจมีผลต่อทางบวกและทางลบแก่ผู้บุคคลต้องค่าครุ Factor ที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร มี
    - โครงสร้างขององค์กร
    - กระบวนการบริหารที่ใช้ในองค์กร
    - การบุคลากรในองค์กร
    - ความพอใจในงาน
  - ผลการศึกษาของ Lawler (1974) ชี้ให้เห็นว่าลักษณะโครงสร้างขององค์กรมีผลต่อบรรยากาศการทำงานน้อยที่สุด ในขณะที่
    - ความพอใจในงาน โดยเฉพาะเรื่องความมั่นคงในงาน ความพอใจด้านสังคม ความมีเชื่อสืบ ความเป็นตัวของตัวเอง การได้รับสิ่งที่

คาดหวังจากการบูรณาการ ถ้าจ้าง ทุกตัวมีผลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร  
ทั้งสิ้น

2. บริษัทการบริหาร ผู้บริหารจะมีแนวทางอย่างไร ถ้า  
อาศัยของ Mc Gregor ที่ใช้กฎอี ๔ โดยปรับเข้ามายบุคคลในองค์กรนัก  
การสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้คนทำงานใช้ความสามารถเต็มที่และความพูก  
พันกับงาน

ถ้าจะใช้ของ Chris Argyris ใช้วิธีปรับปรุงสัมพันธ์-  
ภาพระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้เนื้อเชื่อใจ กฎอีของเขาก็คือ  
"พัฒนาบุคคลิกภาพ" เปิดโอกาสให้คนเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการรับผิดชอบ  
อย่างทั่วถึง บรรยายกาศที่เปิดเผยจะช่วยพัฒนาองค์กรให้อย่างมีประสิทธิภาพหรือ  
จะใช้กฎอีน ๗ แล้วแต่จะเลือก

3. การวิจัยการดำเนินงาน ที่คือ ผู้บริหารนำเอาข้อมูลและ  
ส่วนของปัญหามาวิเคราะห์ และหาผู้เชี่ยวชาญวิจัย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา  
วางแผนกันใหม่ เรื่อย ๆ ไป

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้แนวทางของการเปลี่ยน  
แปลงพฤติกรรมโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาจใช้เทคนิคการฝึก  
อบรมแบบ T-Group การพัฒนาทีมงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลในองค์กรให้มี  
รูปแบบสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร

#### แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร

ในภาวะปัจจุบัน การพัฒนาองค์กรต้องดีนั้นมาก มีการเผยแพร่  
วิธีการใหม่ ๆ อาร์ เซ็น QC ของญี่ปุ่น Re-engineering ของ U.S. และอื่นๆ  
ดังตัวอย่างการพัฒนาแนวใหม่ดังนี้ (วิชัย ไดสุวรรณจิณดา, เรื่องเดิม: 214-215)

1. การพัฒนาองค์กรแบบญี่ปุ่น ที่ใช้หลัก 7S's คือ มี S  
เจ็ตตัว คือ

S1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

S2. โครงสร้าง (Structure) จัดโครงสร้างเรื่องหน้าที่ ตำแหน่งงาน ภารกิจของงาน ความสมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและอื่น ๆ

S3. ระบบ (System) วิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับรายงาน งานประจำ เป็นรูปแบบการประชุมหรือรูปแบบการวินิจฉัยสังหาร การติดต่อสื่อสาร การรายงาน ฯลฯ

S4. เจ้าหน้าที่ (Staff) คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรรวมทั้งพนักงานที่บริการ วิศวกร ฝ่ายต่าง ๆ

S5. แบบ (Style) เป็นพฤติกรรมผู้บุคคลซึ่งนำของ Org. ที่ใช้ในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย Org. และวัฒนธรรมขององค์กร

S6. ทักษะ (Skill) ความสามารถที่เด่นของนักบริหารซึ่งนำขององค์กร

S7. เป้าหมายร่วม (Super ordinated Goals) คือ ปรัชญาในการบริหารงานที่เป็นแนวทางทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เป็นจุดรวมทางจิตใจ และค่านิยมร่วมของบุคคลในองค์กร

Ouchi นัก OD ของญี่ปุ่น ให้ข้อคิดเห็นว่า กระบวนการแบบญี่ปุ่นกับอเมริกามีความแตกต่างกัน ดังนี้

Org. แบบญี่ปุ่น	Org. แบบอเมริกา
1. มีการจ้างงานตลอดชีพ 2. การบรรเมินทดสอบและเลื่อนตำแหน่ง จะกระทำอย่างช้า ๆ	1. ใช้จ้างงานแบบระยะสั้น 2. มีการบรรเมินทดสอบและเลื่อนขั้นเร็ว

Org. แบบญี่ปุ่น	Org. แบบอเมริกา
3. มีกิจหน้าที่งานให้รู้ทั่ว ๆ ไป	3. เน้นแบบผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน
4. มีการควบคุมผลของอยู่ในการปฏิบัติงาน	4. แยกการควบคุมออกจากอิสระเด่นชัด
5. มีการตัดสินใจแบบกลุ่ม	5. ตัดสินใจแบบบุคคลคนเดียว
6. รับผิดชอบเป็นกลุ่ม	6. รับผิดชอบโดยทั่วบุคคลคนเดียว
7. มีความตื่นตัวขององค์การโดยตลอดอยู่เสมอ	7. ติดแต่ส่วนตนที่รับผิดชอบ

แนว CD ของญี่ปุ่นจึงน่าสนใจ เพราะว่าได้รับการยอมรับของทุกฝ่ายในองค์การ โครงสร้างก็ไม่ซับซ้อน ทำงานกันเป็นกลุ่ม ให้ความสำคัญกับเจ้าน้ำที่ทุกฝ่าย ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเพียงลำพังแต่จะปรึกษาหารือ การพัฒนาจึงเน้นเป้าหมายร่วมกัน และคงความมุ่งมั่นและค่านิยมของบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน

**2. แบบกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Control Circle)** เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ใช้กันมากในญี่ปุ่น แพร่หลายในหลายประเทศรวมทั่วโลก

หลักการ : ส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงานในขนาดเล็ก ๆ (3-10 คน) ในสถานที่เดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อที่ทางกรรมการหัวการรับบุรุงงานโดยไม่มีการบังคับ กิจกรรมนี้ยังรวมไปถึงการรับบุรุงคุณภาพหน่วยงาน ซึ่งสำคัญ กิจกรรมนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท หรือขององค์กร

วิธีการ 1. องค์การต้องมีการวางแผนที่จะนำ QC มาใช้ประกอบเป็นนโยบายขององค์การ

2. ตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบ

3. ตั้งผู้ประสานงาน

4. จัดศึกอบรม

5. มีการเสนอผลงาน แข่งขันกันและกัน

3. การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นวิธี OD ของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างจิตสำนักให้พนักงาน แสวงหาวิธีการที่เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร ปรับปรุงวิธีการอยู่เสมอ ซึ่งสำคัญ ถ้าจะบรรลุภารต์มาใช้ต้อง

1. ผู้บริหารระดับสูง ต้องสนับสนุนการเงิน ช่วยก้าลังใจและเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมการปรับปรุงการผลิต

2. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อเพิ่มผลผลิต

3. ทุกคนต้องมีข้อตกลงจะร่วมมือตามเป้าหมายเพิ่มผลผลิต

4. สามัคันพยายามในต้องคี

ในด้านการใช้ความรู้ เพื่อ OD ต้อง

- เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ

- พัฒนาคน

- จัดหา facility ให้พร้อม

- บังคับบุคลากรอย่างใจ เงินเดือน ฯลฯ

#### 4. การปรับปรุงงาน (Work Improvement Programme)

เป็นวิธี OD. มีเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1. ท้าผู้จัดการอย่างงาน (Work Distribution Chart) ขอบหมายให้คนทำงานให้เหมาะสม
2. ท้าผู้จัดการด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Chart) ขั้นตอนของงานเดินไป ให้สัน ทันสมัย เหมาะสม รวดเร็ว งานมีคุณภาพ
3. การนับปริมาณงาน (Work Count) วิเคราะห์ปริมาณงานของหน่วยงาน เพื่อจัดคนลงให้เหมาะสมดุลย์
4. การจัดสำนักงาน (Office Layout) การวาง position เครื่องมือ อุปกรณ์ แสง สี ของไฟ ต้องสะทวក บริการได้ทุกคน

\*\*\*\*\*