

## บทที่ 4

### กระบวนการพัฒนาองค์การ

จุดสำคัญของการพัฒนาองค์การก็คือ การศึกษาว่าสภาพขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร และสภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาควรจะเป็นอย่างไร จะดำเนินการให้องค์กรไปสู่สภาพที่ปรารถนาได้อย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จตรงตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ถ้าพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การจะมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์กร
2. การปฏิบัติการ (Action) โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ
3. การบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance)

การวินิจฉัยปัญหาขององค์การหมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์กร พิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรคืออะไร และบริเวณที่เป็นปัญหาคืออะไร วินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ที่รวมกันแล้วเป็นองค์การโดยส่วนรวม เช่น ระบบย่อยด้านเป้าหมาย (Goal) ด้านกิจกรรมการงาน (Task) ด้านเทคนิควิทยาการ (Technological) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านสังคม-มนุษย์ (Human-Social) และสภาพภายนอก (External Interface) ความถูกต้องของการวินิจฉัยนั้นขึ้นอยู่กับ การรวบรวมข้อมูลที่ที่เป็นระบบ (Systematic Data Collection) และการวินิจฉัยที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถวางแผนใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ได้แก่ การปฏิบัติการ (Action) โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ด้านการพัฒนาองค์การเข้าไปสอดแทรก (Intervent) ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อมุ่งปรับปรุงประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ตลอดจนแก้ปัญหาระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ด้านสังคม-มนุษย์ เป้าหมาย และโครงสร้าง การปฏิบัติการเป็นองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผน การดำเนินการตามแผน รวมตลอดถึงการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานทั้งหมด

การบำรุงรักษากระบวนการเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การโดยตรง ในขณะที่สององค์ประกอบที่ได้กล่าวมาข้างต้นซึ่ง ได้แก่ การวินิจฉัยปัญหาและการปฏิบัติการนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์การทั้งระบบ เมื่อได้มีการตัดสินใจยอมรับการพัฒนาองค์การ และมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรจะต้องปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้เององค์กร

ประกอบการบำรุงรักษากระบวนการจะมีบทบาทสำคัญ กล่าวคือจะต้องมีการตรวจสอบและติดตาม  
ดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่อันใด  
บ้างเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยส่วนรวม ก็  
จะบำรุงรักษากระบวนการนั้นให้คงอยู่ต่อไป แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะวาง  
แผนการปฏิบัติใหม่และใช้เทคนิคการพัฒนางค์การที่ตรงกับสภาพปัญหา โดยทั่วไปองค์ประกอบนี้  
จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารโครงการ การตรวจสอบ การดำเนินงาน การ  
ติดตามผล และการประเมินผล โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการ  
คือ

- การตรวจสอบและวิเคราะห์องค์การเพื่อปรับปรุงและฟื้นฟูสมรรถนะขององค์การ
- การใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการใช้  
ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการและ การใช้เทคนิคการพัฒนา  
องค์การ
- การตรวจสอบปัญหาและ โอกาสขององค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายใน  
นอกองค์การ
- การตรวจสอบดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องหรือตอบสนองต่อความ  
ต้องการขององค์การหรือไม่อย่างไร
- การตรวจสอบความเหมาะสมของเวลาและเทคนิคที่ใช้พัฒนางค์การ
- การติดตามตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าผลที่เกิดจากการพัฒนางค์การไม่ว่าจะเป็นผล โดย  
ตรงหรือผลกระทบ จะไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อเป้าหมายขององค์การ

โดยสรุป องค์ประกอบนี้มุ่งทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบและแสวงหากฎเกณฑ์ในการ  
บริหาร โครงการ ในอันที่จะช่วยให้การดำเนินการ โครงการพัฒนางค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น  
และนอกจากนี้ยังสามารถหาคำตอบได้ว่า ทำไมโครงการพัฒนางค์การหลายโครงการจึงล้มเหลว  
และหลายโครงการประสบความสำเร็จ

#### กระบวนการพัฒนางค์การ

กระบวนการในการพัฒนางค์การ คือ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อวางแผน  
เปลี่ยนแปลงให้องค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีจุดเริ่มต้นที่การเกิดปัญหาและความจำ

เป็นในการเปลี่ยนแปลงแก้ปัญหา และดำเนินการจนแล้วเสร็จ ดำเนินการประเมินผลเป็นที่พอใจ จึงจะสิ้นสุดกระบวนการของการพัฒนาองค์การจึงอาจมีมากกว่า 1 รอบได้

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อนและอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานต่อเนื่องกันไป สำหรับแม่แบบ (Model) ของการพัฒนาองค์การมีหลายแม่แบบด้วยกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้น แม่แบบที่นำมาใช้พัฒนาองค์การย่อมแตกต่างกันตามสภาพปัญหา แต่ถ้าพิจารณาทุกแม่แบบแล้ว จะเห็นว่ามีหลักการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่คล้ายกัน ดังนั้นจึงขอนำมาพิจารณาเพียง 2 แม่แบบ

1. กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model)
2. กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving Model)
3. กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน (Team Building Model)

#### กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ลักษณะสำคัญของแม่แบบนี้ก็คือ การรับรู้ปัญหาของผู้บริหาร การรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัย การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ขอความช่วยเหลือ กลุ่มผู้ขอความช่วยเหลืออภิปรายข้อมูล และศึกษาปัญหาตามข้อมูล กลุ่มวางแผนปฏิบัติและลงมือปฏิบัติและทำดังนี้เป็นวงจรไปเรื่อย ๆ จนกลุ่มร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ดูรูปที่ 1) ขั้นตอนของแม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สามารถสรุปได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การรับรู้ปัญหา ในขั้นแรกผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารคนสำคัญ (เช่น ประธานบริษัท รองประธานที่รับผิดชอบส่วนงานใหญ่ ผู้จัดการโรงงาน ฯลฯ) รับรู้ว่าองค์การประสบปัญหาและผู้บริหารเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษา ซึ่งเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ ปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การประสบ เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ดี มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายไม่เป็นระบบ แรงจูงใจของพนักงานต่ำ ทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือรูปแบบของการบริหารไม่ดี เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 2** การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น ตัวลูกค้าหรือผู้ขอความช่วยเหลือจะต้องบอกให้ทราบถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ที่ปรึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่และร่วมกันวิเคราะห์องค์การลูกค้าว่ายินดีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

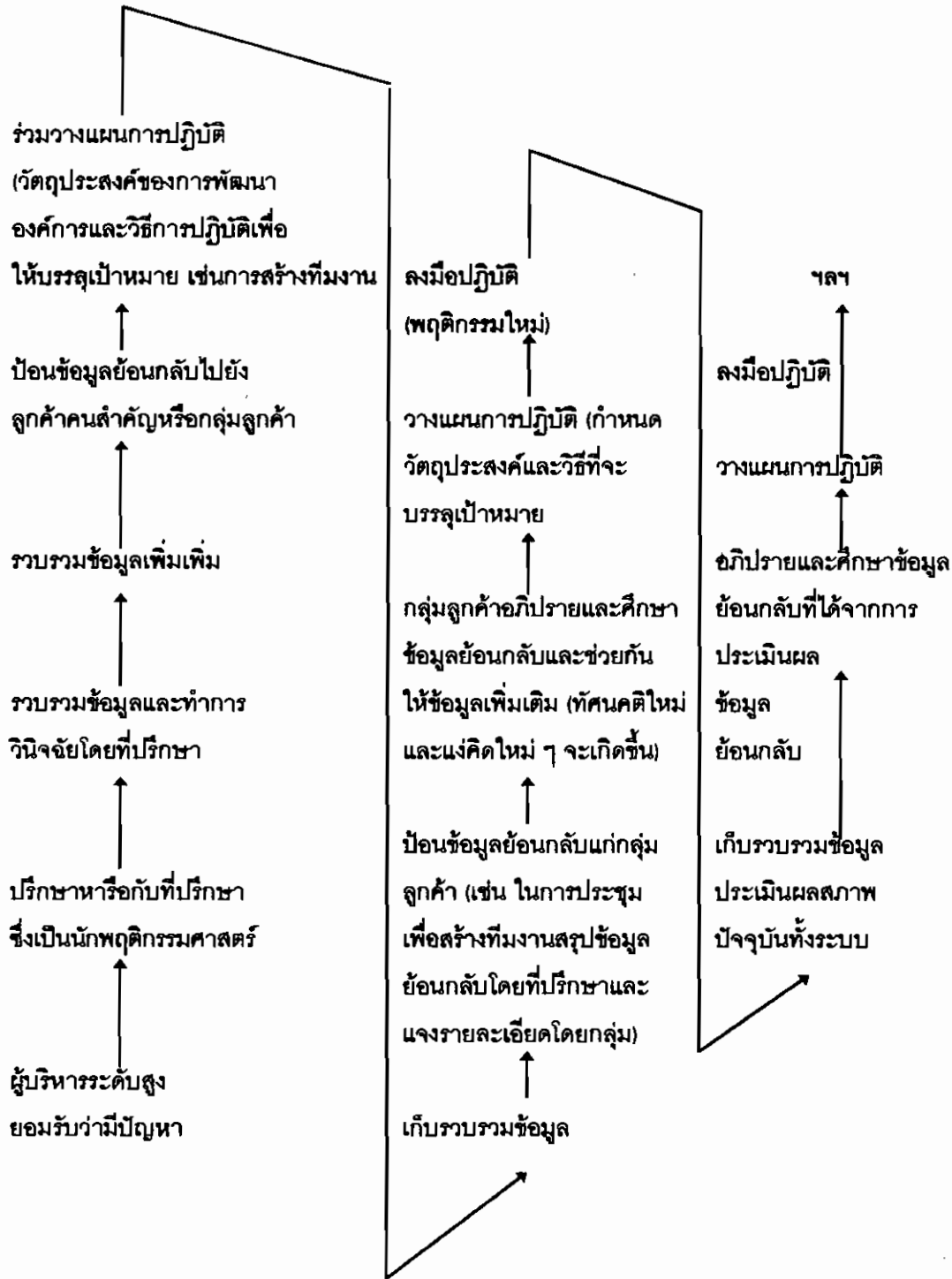
กรรมการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาแบบใหม่หรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นใช้วิธีสัมภาษณ์ แบบ สอบถาม การสังเกตการปฏิบัติงาน หรือดูจากกรบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน ต่อจากนั้นที่ปรึกษาจะ ตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ที่ปรึกษาจะรวบรวมข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่กลุ่มผู้ขอความช่วยเหลือ ต่อจากนั้นที่ปรึกษากับผู้ขอความช่วยเหลือจะร่วม กันตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ปัญหาใดบ้างที่สมควรจะได้รับการแก้ไข และจะแก้ไขได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ผู้ขอ ความช่วยเหลือกับที่ปรึกษาจะตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเมื่อจัด ทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว จึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่ หลังจากที่ได้ปฏิบัติ ตามแผนแล้ว ที่ปรึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ขอความช่วยเหลือ เพื่อทำการวินิจฉัยใหม่ ทำให้เกิดวงจรของการปฏิบัติใหม่ไปอีกเรื่อย ๆ

ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ



ที่มา : Wendell L. French, and Cecil Bell, Jr., Op. cit., 4<sup>th</sup> ed., p. 101.

## กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา

มนูญ วงศ์นารี<sup>1</sup> ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยพิจารณาในแง่ของแม่แบบการแก้ปัญหา (Problem - Solving Model) ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การตระหนักรับรู้ปัญหา หมายถึงการที่ผู้บริหารยอมรับว่ามีอุปสรรคขัดข้องบางอย่างเกิดขึ้นในหน่วยงาน และอุปสรรคนั้นเป็นปัญหาที่จำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือทำให้ดีขึ้น

**ขั้นตอนที่ 2** การรวบรวมข้อมูล หมายถึงการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูลหลายอย่างรวมกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด (Sensing) การระบายความในใจ (Collages) การสำรวจแบบมาตราส่วนของ Rensis Likert การทบทวนประเมินผลหน่วยงานหรือองค์การ ฯลฯ

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ หมายถึงการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อกำหนดหรือชี้ให้เห็นว่า "สภาพการณ์ขององค์การที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร" และในขณะเดียวกันก็ควรต้องสามารถชี้ให้เห็นได้อีกว่า "สภาพการณ์อย่างใดที่องค์การต้องการจะเป็น"

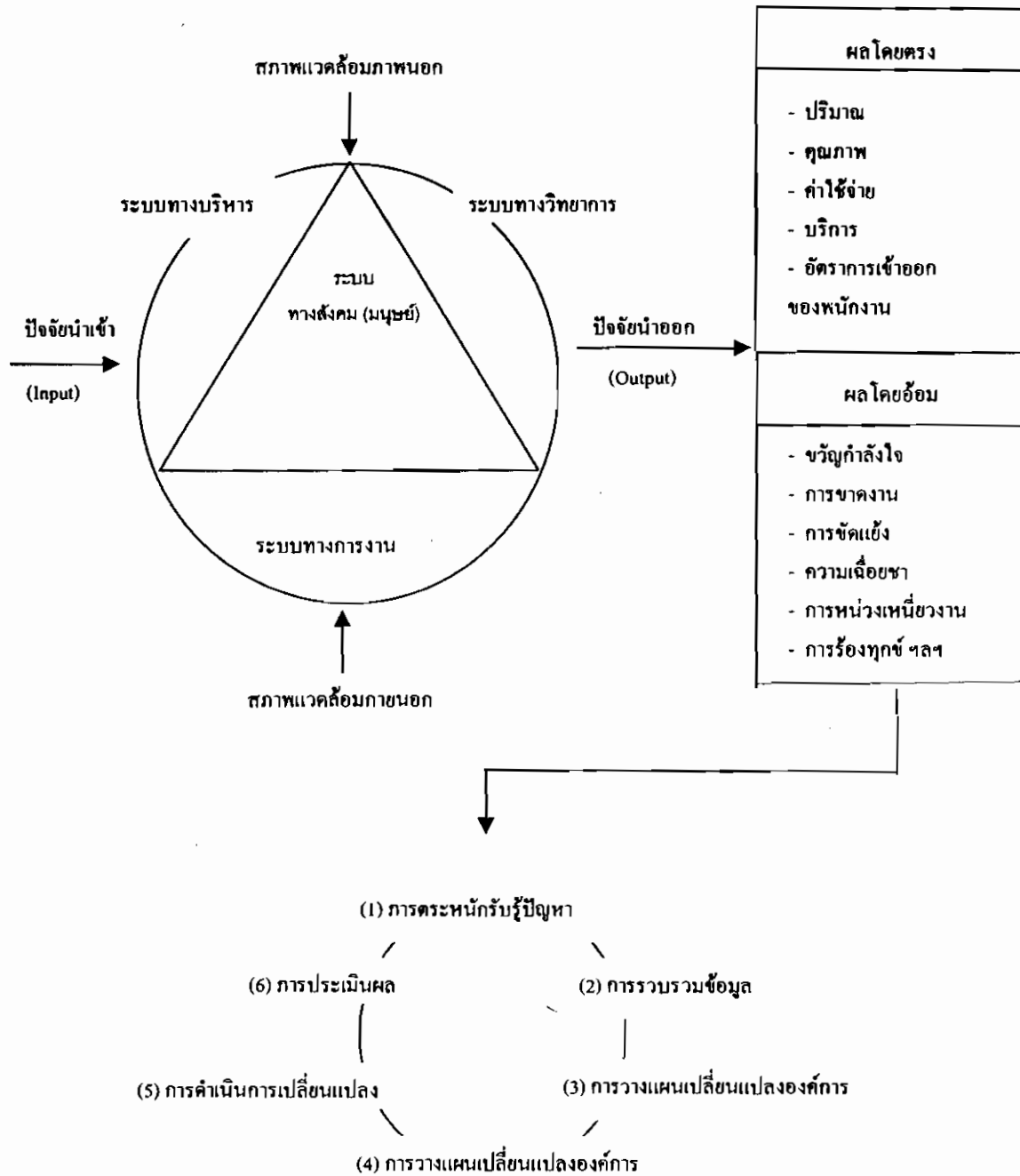
**ขั้นตอนที่ 4** การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึงการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการและสิ่งสอดแทรกที่เหมาะสม รวมถึงการวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งสอดแทรกที่จะนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**ขั้นตอนที่ 5** การใส่สิ่งสอดแทรกหรือวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึงการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติหรือเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์การ

**ขั้นตอนที่ 6** การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึงการตรวจสอบว่า "สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่" และในขณะเดียวกัน "สิ่งที่เปลี่ยนไปนั้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่" การวัดผลในโครงการพัฒนาองค์การจะมุ่งเน้นในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะคนคติ พฤติกรรม ผลงานที่ได้รับ

<sup>1</sup> มนูญ วงศ์นารี, ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ, ม.ป.ท., ม.ป.ป., หน้า 25-36. (อัครสำเนา)

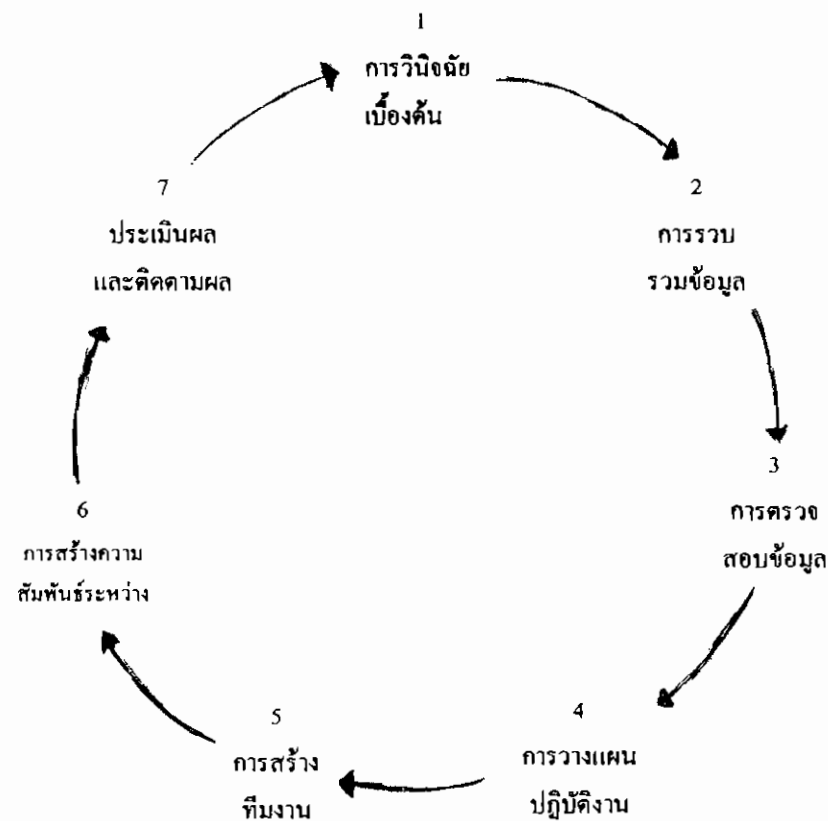
ภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา



ที่มา : มนูญ วงศ์นารี, เล่มเดียวกัน, หน้า 26.

## กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน

คีธ เดวิส และ จอห์น ดับบลิว นิวสตรอม (Keith Davie and John W. Newstrom) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดในการทำงานเป็นกลุ่ม ขั้นตอนของกระบวนการนี้มี 7 ขั้นตอน



รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวินิจฉัยเบื้องต้น ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะร่วมกันวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ โดยมุ่งวินิจฉัยที่ตัวองค์การ ซึ่งจะนำไปทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลง

**ขั้นตอนที่ 2** การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ บรรยากาศขององค์การ ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์



ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ที่ปรึกษาจะทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปใช้วางแผนปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน อาจทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ทีมงานครอบครัว ซึ่งเป็นบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทีมงานชั่วคราวจัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจเมื่องานเสร็จแล้วทีมงานนั้นก็สลายไป

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลเพื่อต้องการทราบว่า การดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ส่วนการติดตามผลเป็นการพิจารณาว่า ผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่