

บทที่ 5

การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร

เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการพัฒนาองค์กร เพราะหากกำหนดปัญหาผิด วิเคราะห์สภาพปัญหาผิด จะทำให้การพัฒนาองค์กรไม่ได้ผล ด้วยเหตุนี้โครงการการพัฒนาองค์กรจึงควรเริ่มด้วยการรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยปัญหาเพื่อทราบถึงสภาพขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร และสภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาควรจะเป็นอย่างไร การวินิจฉัยปัญหาจะต้องกระทำโดยที่ปรึกษาซึ่งอาจจะเป็นที่ปรึกษาจากนอกหรือภายในองค์กรก็ได้

เหตุผลที่ต้องมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร¹

1. บุคคลในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารทราบว่าองค์กรประสบปัญหา แต่ไม่ทราบว่าปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการความช่วยเหลือในการวินิจฉัยว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

2. บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่โดยเฉพาะผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น แต่ไม่ทราบว่าต้องปรับปรุงอะไรบ้างและจะปรับปรุงอย่างไร จึงต้องขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาในการกำหนดว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องทำการปรับปรุงและปรับปรุงอย่างไร

3. บุคคลในองค์กรส่วนมากจะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ ถ้าได้มีการเรียนรู้วิธีวินิจฉัยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ไม่มีองค์กรใดจะมีรูปแบบที่สมบูรณ์แบบที่สุด ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรรูปแบบใดย่อมจะมีจุดอ่อนอยู่บ้างไม่มากก็น้อย ซึ่งจำเป็นจะต้องหากกลไกอื่นมาชดเชย

4. องค์กรจะต้องเรียนรู้ปัญหาคด้วยตนเอง ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาและวางแผนดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่ปรึกษาเป็นเพียงผู้เสนอทางเลือกแก่องค์กร ลูกจ้างจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกเอาเอง

5. ที่ปรึกษาขององค์กรบางครั้งอาจจะไม่ได้มีการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติใหม่ที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นที่ปรึกษาจำเป็นจะต้องทำงานร่วมกับคนในองค์กร ผู้ซึ่งรู้ถึงวัฒนธรรม ค่านิยม และปทัสถานขององค์กร

ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจวินิจฉัย

การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรจะต้องทราบว่าลักษณะของข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวมนั้นเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง

¹ สุนันทา เลหาพันธ์, ดร., การพัฒนาองค์กร, (ดี.ดี. บุ๊คส์, กรุงเทพฯ), หน้า 96.

ริชาร์ด เบคเคิร์ด (Richard Beckhard) ได้อธิบายว่าการวินิจฉัยเพื่อตรวจสอบสถานภาพปัจจุบันขององค์การ กระทำได้โดยการวิเคราะห์ 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. การวิเคราะห์ปัญหาของระบบย่อยต่าง ๆ ที่รวมกันแล้วเป็นองค์การ โดยส่วนรวม ระบบย่อยอาจประกอบด้วยคณะบุคคล เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มพนักงานฝ่ายผลิต กลุ่มที่ทำงานเกี่ยวกับการวิจัย ในระบบย่อยนี้อาจพิจารณาถึงระดับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น ระดับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง หรือกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในองค์การ เช่น กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ กระบวนการในการสื่อสารข้อความ กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน กระบวนการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการวางแผน เป็นต้น

เอดการ์ เฮช ซายน์ (Edgar H. Schein) นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การชาวสหรัฐอเมริกาได้ให้ทัศนะว่า การศึกษากระบวนการทั้งหลายเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Process) เป็นหนทางเดียวเท่านั้นที่จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์การได้ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต กระบวนการเงิน กระบวนการตลาด และอื่น ๆ ส่วนต่างประกอบด้วยคนที่จะต้องปฏิสัมพันธ์ (Interaction of People) ต่อกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งย่อมจะต้องมีกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล กระบวนการระหว่างบุคคล และกระบวนการเกี่ยวกับกลุ่มทุกระดับ ดังนั้น การวินิจฉัยกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล กระบวนการระหว่างบุคคล และกระบวนการเกี่ยวกับกลุ่มทุกระดับ ดังนั้น การวินิจฉัยกระบวนการมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง กระบวนการมนุษย์ที่สำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและจำเป็นต้องตรวจวินิจฉัย คือ

- (1) การติดต่อสื่อสาร
(Communication)
- (2) บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม
(Member roles and functions in groups)
- (3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม
(Group problem - solving and decision making)
- (4) ปทัสถานและความเจริญเติบโตของกลุ่ม
(Group norms and group growth)
- (5) ความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่
(Leadership and authority)

(6) ความร่วมมือและการแข่งขันในระหว่างกลุ่ม

(Intergroup cooperation and competition)

ถ้าทำการวินิจฉัยระบบย่อยและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การอย่างเป็นระบบและถูกต้องแล้วจะเห็นสภาพปัจจุบันขององค์การอย่างเด่นชัด แต่อย่างไรก็ดี สภาพปัจจุบันขององค์การนี้บางที่เราจะรับรู้จากประสบการณ์ของนักปฏิบัติการทางด้านการพัฒนาองค์การอีกทางหนึ่งด้วย กล่าวคือ จากประสบการณ์ของเขาเหล่านั้นพบว่าองค์การจะมีสภาพการณ์หลาย ๆ อย่างเหมือนกันแทบทุกองค์การ เช่น การทำงานกันไม่เป็นทีมมีการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การขาดความร่วมมือร่วมใจกัน การตัดสินใจถือเอาตามบทบาทหรือถือระดับชั้นในสายงาน ไม่ตัดสินใจ ณ จุดที่รู้ข้อมูลดีที่สุด กล่าวคือ ไม่ควบคุมที่ผลงาน มุ่งควบคุมพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า แทบทุกองค์การการสื่อสารไม่เปิดเต็มที่ แทบทุกองค์การทำงานแบบ "เอาผลงานจากผู้อื่น" หรือที่เรียกว่า "ทำงานบนหัวคน" (Work on People) แทนที่จะทำงานแบบ "ทำงานด้วยกัน" (Work with People) เมื่อได้รู้ถึงสภาพปัจจุบันขององค์การแล้วและต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นตามที่ต้องการแล้ว ก็ต้องทำการกำหนดแนวยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง¹

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้กัน มีดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)
3. การสังเกตการณ์ (Observation)

การใช้แบบสอบถาม

เป็นลักษณะของการเก็บข้อมูลโดยอ้อม (Indirect) ซึ่งค่อนข้างที่จะเป็นทางการ แบบสอบถามที่ใช้กันโดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ แบบสอบถามแบบปลายปิด หมายถึง แบบสอบถามที่มีการกำหนดคำตอบให้เลือกตอบ โดยผู้ตอบอาจเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวหรือหลายคำตอบแล้วแต่กรณี แบบสอบถามแบบนี้ผู้ตอบจะเข้าใจง่าย สะดวกในการวิเคราะห์และติดตามประเมินผล และแบบสอบถามแบบปลายเปิด หมายถึงแบบสอบถามที่ไม่กำหนดคำตอบให้แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระตามความคิดเห็นของตัวเอง แบบสอบถามแบบนี้จะเสียเวลาในการตอบ และคำตอบที่ได้รับจะมีความแตกต่างกันมาก

¹ มานะ กอหรั่งกุล, แนวยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ, (อัสสัมชัญ), หน้า 2-3.

ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการใช้แบบสอบถาม ก็คือ เนื้อหาที่จะถาม เนื้อหาของแบบสอบถามมี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นแบบมาตรฐานที่ใช้วัดบรรยากาศขององค์กรโดยทั่วไป อีกลักษณะเป็นแบบสอบถามเฉพาะเรื่องใช้ตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวัดบรรยากาศขององค์กร โดยทั่วไปนั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้เมื่อมีความรู้สึกว่าองค์กรน่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าปัญหาและสาเหตุแห่งปัญหาคืออะไร แต่ในบางครั้งการประเมินบรรยากาศทั่วไปขององค์กรอาจไม่จำเป็นมากนักเนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความชัดเจน ความต้องการวินิจฉัยจึงเป็นแบบการศึกษาลึกซึ่งเฉพาะเรื่อง แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติอาจจะกระทำได้ทั้งสองแบบ คือ สอบถามบรรยากาศทั่วไป และสอบถามเฉพาะเรื่อง

การใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด

ข้อดีของแบบสอบถามคือ

1. ประหยัดเวลา เนื่องจากสามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากภายในระยะเวลาอันสั้น ทำให้รวบรวมข้อมูลได้ด้วยความรวดเร็ว
2. ประหยัดค่าใช้จ่าย เนื่องจากแบบสอบถามสามารถใช้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มคนจำนวนมาก และใช้พนักงานเก็บข้อมูลน้อยกว่าการเก็บข้อมูลด้วยวิธีอื่น ตลอดจนไม่จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญในการเก็บข้อมูล
3. ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องเกรงกลัวอิทธิพลใด ๆ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งผู้ตอบไม่อาจบอกได้ด้วยวิธีอื่น
4. ข้อมูลที่รวบรวมได้ง่ายต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ

ข้อจำกัดของแบบสอบถามคือ

1. ไม่สามารถทราบความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบ นอกจากนี้บางครั้งผู้ตอบมักจะมีการปรีกษากันทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับความจริง
2. ยากจะศึกษาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเชิงค และอาจจะมองข้ามปัญหาที่สำคัญบางประการ
3. ไม่มีความยืดหยุ่น จะขาดความคล่องตัวในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงระหว่างผู้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษากับผู้ตอบซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร
4. อัตราการตอบคืนบางครั้งต่ำมาก

การสัมภาษณ์

เป็นวิธีการเก็บข้อมูลโดยการสอบถามหรือสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์ ซึ่งได้แก่ที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กรและผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งก็คือบุคลากรในองค์กร การสัมภาษณ์จะเป็นลักษณะของการเก็บข้อมูลโดยตรง (Direct) ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ลึกและยืดหยุ่น ถ้าการสัมภาษณ์ที่ทำโดยผู้ชำนาญแล้วย่อมจะสามารถสังเกตถึงความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้ตอบได้อย่างดี อันเป็นการทำให้ข้อมูลที่ได้เที่ยงตรงยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ตอบด้วยว่า มีความเชื่อถือต่อผู้สัมภาษณ์มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามการใช้วิธีนี้จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก รวมตลอดถึงจะต้องหาผู้ที่มีความชำนาญในการสัมภาษณ์และบางครั้งข้อมูลที่ได้อาจแก่การวิเคราะห์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ก็เช่นเดียวกับแบบสอบถาม คือ คำถามแบบปลายเปิดที่มีคำตอบให้เลือกตอบ และคำถามแบบปลายเปิดเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ คำถามที่มีคำตอบให้เลือกตอบจะมีลักษณะที่เป็นการกำหนดกรอบไว้เฉพาะเจาะจง ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและคำตอบที่ได้รับจะอยู่ในกรอบที่กำหนด ทำให้ขาดโอกาสที่จะได้ข้อมูลที่สำคัญไป คำถามปลายเปิดจะได้คำตอบที่หลากหลาย บางครั้งผู้ตอบอาจตอบนอกเรื่อง ทำให้ยากแก่การวิเคราะห์ข้อมูล แต่การสัมภาษณ์แบบนี้มีขอบเขตกว้างขวางกว่า และมีโอกาสได้ข้อมูลมากกว่า ดังนั้นบางครั้งจึงใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะผสมผสานกัน คือ คำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด

เนื้อหาของคำถามหรือรูปแบบของการสัมภาษณ์มี 2 ลักษณะคือ แบบสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานซึ่งจะสัมภาษณ์ในเรื่องบรรยากาศขององค์กรโดยทั่วไป และแบบสัมภาษณ์เฉพาะเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการตรวจวินิจฉัย การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน นับตั้งแต่การออกแบบสัมภาษณ์ ตกลงนัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์ แต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาและบางครั้งบรรยากาศอาจตึงเครียด การตัดเวลาให้สั้นลงจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศการสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลที่รวบรวมได้ขาดข้อเท็จจริงที่สำคัญไป นอกจากนี้การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ และมีทักษะในการสัมภาษณ์โดยเฉพาะ

ข้อดีและข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

ข้อดีของการสัมภาษณ์ คือ

1. ข้อมูลที่ได้ละเอียดลึกซึ้ง และในการซักถามยืดหยุ่นได้สามารถซักถามได้ตามความต้องการ ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ทราบปัญหาที่ซับซ้อน
2. กรณีที่การสัมภาษณ์เป็นคำถามเปิดจะได้ข้อมูลมาก ทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และน่าเชื่อถือ

3. สามารถสังเกตบรรยากาศและอากัปกิริยาท่าทีความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ ทำให้รู้ว่าเขาโกหกหรือไม่

4. เปิดโอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างผู้สัมภาษณ์ที่เป็นที่ปรึกษา และสมาชิกขององค์กรได้

ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

1. เสียเวลา เนื่องจากไม่สามารถกำหนดเวลาการสัมภาษณ์ได้แน่นอน และต้องเสียเวลาฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์ให้มีความชำนาญ

2. ค่าใช้จ่ายสูง อาจต้องใช้พนักงานสัมภาษณ์จำนวนมาก การสัมภาษณ์จึงไม่เหมาะที่จะใช้กับหน่วยงานที่มีคนมาก ๆ

3. มีการเผชิญหน้า ไม่สามารถปกปิดตัวผู้ให้ข้อมูลได้ ทำให้บางคนไม่กล้าบอกปัญหาที่แท้จริง

4. ยากแก่การลงรหัสหรือแทนค่าด้วยตัวเลขเนื่องจากข้อมูลที่ได้อาจวกไปวนมา ไม่กระตัดรัด หรืออาจจะได้ข้อมูลที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ทำให้ยากแก่การวิเคราะห์

การสังเกตการณ์

เป็นการเก็บข้อมูลโดยการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การผู้สังเกตการณ์จะศึกษาพฤติกรรมการทำงาน เช่น เวลาการทำงาน การติดต่อสัมพันธ์ในการทำงาน สังเกตการเคลื่อนไหวในการทำงาน หรือในบางกรณีผู้วิจัยอาจเข้าสังเกตการณ์ในการประชุมต่าง ๆ เพื่อบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือของกลุ่มในการดำเนินกิจกรรม เช่น การวางแผน การทำงานร่วมกัน

การสังเกตการณ์ทำได้ 2 วิธี คือ

1. การใช้แบบฟอร์มสังเกตการณ์ที่กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า (Structured Observation formats) วิธีนี้ผู้สังเกตจะมีการบันทึกข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มสังเกตการณ์แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อแสวงหาข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ดังนั้น พฤติกรรมที่จะบันทึกนั้นขึ้นอยู่กับแบบฟอร์มการสังเกตที่ได้ออกแบบไว้ล่วงหน้าตาม แนวทางที่ต้องการศึกษา แต่พฤติกรรมที่นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มจะไม่นำมาบันทึกไว้ จึงต้องมีการระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ต้องการศึกษาไว้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา วิธีนี้นับว่าเป็นการเก็บข้อมูลที่ดี มีความเที่ยงตรง ถูกต้อง

2. การสังเกตการณ์แบบกระจกส่ององค์การ (Organization Mirroring) เป็นการสังเกตการณ์โดยตรงเพื่อตรวจวินิจฉัยองค์การ ซึ่งกระทำโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการสังเกต

วิธีนี้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ว่าบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองหน่วยงานของผู้ถูกสังเกตอย่างไร อันจะช่วยให้มีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ขั้นตอนของการตรวจวินิจฉัยแบบกระจกส่ององค์มีดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง กำหนดหน่วยงานหรือกลุ่มที่จะทำการศึกษา

ขั้นตอนที่สอง สอบถามหน่วยงานหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือหน่วยงานที่จะทำการสังเกตการณ์ว่ามีหรือไม่ในระดับใด

ขั้นตอนที่สาม ขอให้หน่วยงานหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องระบุข้อสังเกตเกี่ยวกับกลุ่มผู้ถูกสังเกตว่ามีกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ อย่างไร

ขั้นตอนที่สี่ รวบรวมข้อมูลและทำรายงานสรุปข้อเสนอต่าง ๆ ส่งไปให้หน่วยงานหรือกลุ่มที่ถูกสังเกต เพื่อพิจารณาวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่หนึ่ง เลือกและศึกษาฝ่ายบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่ง

ขั้นตอนที่สอง กำหนดให้กลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ ที่มีธุรกิจติดต่อกับฝ่ายบุคคลเป็นผู้ตอบคำถาม

ขั้นตอนที่สาม กำหนดประเด็นคำถามให้ตอบ

1. หน้าที่หลักหรือภารกิจของฝ่ายบุคคลมีอะไรบ้าง
2. มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคล
3. งานอะไรบ้างที่ฝ่ายบุคคลควรกระทำให้มากขึ้น งานใดควรทำให้น้อยลง งานใดควรเลิกกระทำ และงานใดควรจะเริ่มต้นกระทำทันที

ขั้นตอนที่สี่ ทำการรวบรวมข้อมูลและทำรายงานสรุปข้อเสนอต่าง ๆ ส่งให้ฝ่ายบุคคลพิจารณา

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า การรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการแบบกระจกส่ององค์การจะมุ่งเน้นที่หน่วยงานเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ข้อดีและข้อจำกัดของการสังเกตการณ์

ข้อดีของการสังเกตการณ์

1. ข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรง เนื่องจากมีการสังเกตช่วยให้มองเห็นปัญหา ได้ชัดเจน
2. การสังเกตพฤติกรรมการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถวัดพฤติกรรมการทำงานของคุณลักษณะปฏิบัติงานจริง ๆ ได้ถูกต้อง
3. การสังเกตบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานทำให้ไม่เสียเวลาในการทำงานของสมาชิกที่ถูกสังเกต
4. สามารถทราบและเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมเหล่านั้นได้อย่างชัดเจน

ข้อจำกัดของการสังเกตการณ์

1. พฤติกรรมที่เป็นปัญหาซึ่งอยู่นอกเหนือหมวดหมู่อาจไม่ได้รับการพิจารณาเพื่อการแก้ไข
2. กระบวนการสังเกตนี้ผู้สังเกตการณ์ต้องใช้เวลาอย่างมาก เนื่องจากต้องสังเกตในระหว่างปฏิบัติงานจริง ๆ
3. ไม่สามารถทราบถึงทัศนคติและความรู้สึกของผู้ถูกสังเกต นอกจากนี้ถ้าแบบฟอร์มและวิธีการสังเกตไม่เป็นระบบ จะทำให้การมองปัญหาขาดความชัดเจน ข้อมูลที่ได้อาจผิดพลาด
4. บุคลากรที่มีทักษะซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานหาได้ยาก และต้องเสียเวลาเพื่อฝึกให้มีทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

การเลือกวิธีการในการรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละวิธีมีวัตถุประสงค์ ความเหมาะสม ข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันจึงขึ้นอยู่กับที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเลือกใช้วิธีใดที่เหมาะสม สามารถเจาะลึกถึงปัญหาขององค์การได้ดีที่สุด โดยทั่วไปควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีร่วมกัน หรือมีการผสมผสานกันระหว่างวิธีการต่าง ๆ

แนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมว่าจะใช้วิธีใด มีดังนี้¹

1. แหล่งที่มาของข้อมูล เกณฑ์ข้อนี้พิจารณาว่าควรจะใช้วิธีใดในการเก็บข้อมูล วิธีใดจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้สูง การเก็บข้อมูลทางตรง (Direct) จะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง แต่จำเป็นต้องอาศัยความเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างผู้ขอข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล สำหรับการเก็บข้อมูลทางอ้อม (Indirect) นี้เรื่องความเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่มากนัก

¹ สุนันทา เลานันท์, ดร., การพัฒนาองค์การ, (ดี.ดี บุกส์โตร์, กรุงเทพฯ), หน้า 97.

2. ความเป็นอิสระของผู้ให้ข้อมูล เกณฑ์ข้อนี้พิจารณาว่าผู้ตอบมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเองเพียงใด และในองค์การมีวัฒนธรรม และค่านิยมเป็นอย่างไร เช่น พนักงานชอบพูดเปิดเผยหรือไม่

3. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เกณฑ์ข้อนี้พิจารณาถึงระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลว่าสามารถเสร็จตามเวลาที่กำหนดหรือไม่

4. ความยากง่ายในการเก็บข้อมูล เกณฑ์ข้อนี้พิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่ใช้ในการเตรียมเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

5. บรรยากาศความร่วมมือในองค์การ เกณฑ์ข้อนี้พิจารณาถึงบรรยากาศของความเต็มใจ ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอยู่ร่วมกัน เป็นต้น

ตารางแสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ

วิธีการรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด
การใช้แบบสอบถาม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายต่ำเนื่องจากใช้ได้กับผู้ตอบคราวละมาก ๆ 2. ง่ายต่อการวิเคราะห์ทางสถิติข้อมูลสามารถแทนค่าด้วยตัวเลขได้และมีอคติน้อย 3. ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่สามารถทราบความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบ 2. ไม่มีความยืดหยุ่น ข้อมูลมีลักษณะค่อนข้างจำกัดในแง่ความลึกของข้อมูล
การสัมภาษณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความยืดหยุ่น ข้อมูลที่ได้ละเอียดลึกซึ้ง 2. ข้อมูลมีความสมบูรณ์เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ 3. สามารถสังเกตได้ว่าผู้ให้ ข้อมูล โทงหรือไม่ 4. เปิดโอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างผู้สัมภาษณ์ที่เป็นที่ปรึกษาและสมาชิกองค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง 2. อาจเกิดความลำเอียงหรืออคติได้เนื่องจากการเผชิญหน้ากัน 3. ยากแก่การวิเคราะห์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้อาจวกไปวนมา ไม่กระชับรัด
การสังเกตการณ์โดยตรง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลมีความยืดหยุ่นและข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ 2. ไม่เสียเวลาการทำงานของผู้ถูกสังเกต 3. สามารถวัดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลขณะปฏิบัติงานจริง ๆ ได้ถูกต้อง 4. สามารถทราบและเข้าใจพฤติกรรมที่เป็นปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมเหล่านั้นได้อย่างชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง 2. ไม่สามารถทราบถึงทัศนคติและความรู้สึกของผู้ถูกสังเกต 3. พฤติกรรมที่เป็นปัญหาซึ่งอยู่นอกเหนือหมวดหมู่อาจไม่ได้รับการพิจารณาเพื่อแก้ไข 4. บุคลากรที่มีทักษะซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานหาได้ยาก

การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปเสนอข้อมูล

เมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูลแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ แต่จะใช้วิธีการในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณของข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูล ถ้าจำนวนข้อมูลไม่มากนักหรือผู้ให้ข้อมูลมีน้อยก็อาจใช้วิธีการแจกแจงหรือ การใช้อัตราร้อยละหรืออาจใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ก็ได้ แต่ถ้าข้อมูลมีปริมาณมากและผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนมากก็อาจใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าช่วย แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาหาข้อสรุปและเขียนรายงานต่อไป

การสรุปเสนอข้อมูลต้องรวมถึงประเด็นสำคัญ ๆ อันได้แก่ สถานะการณ์ปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ การระบุข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ การกำหนดแผนและขั้นตอนเพื่อการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคในการพัฒนาองค์การ และการกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล