



100<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY  
RAJABHAT SAKON NAKHON UNIVERSITY

เอกสารคำสอน  
วิชาการพัฒนาองค์การ  
(Organization Development)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สงวน ช่างฉัตร

เอกสารคำสอน วิชาการ

พัฒนาองค์การ -



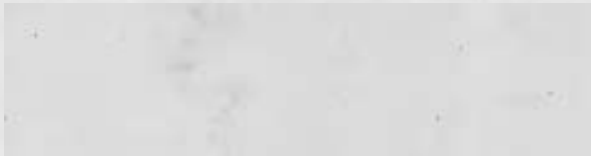
70114317

สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

ารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ

สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม





เอกสารคำสอน

วิชาการพัฒนาองค์การ  
(Organization Development)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สงวน ช้างฉัตร

ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏบึงฉลวย



भारत सरकार  
(आय: 220-222)

เอกสารคำสอน

วิชาการพัฒนาองค์การ  
(Organization Development)

เรียบเรียงโดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สงวน ช่างฉัตร  
กศ.ม., M.S.Ed., Cert. in EPMIT

ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏญีลสงคราม

การนัดนางค์การ

สงวน ช้างจักร

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ที่ : เป็นหนังสืออภิธานศัพท์

36/55 ถนนสนามกีฬา อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000

ปี พ.ศ. 2538

## คำนำ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ตามหลักสูตรของสภา  
การฝึกหัดครู เป็นการศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริการเชิงพฤติกรรมศาสตร์  
การผสมผสานความเจริญเติบโตส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การเข้ากับวัตถุประสงค์ของ  
องค์การ โดยเน้นหนักเรื่องการสร้างทีมงาน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ  
อย่างเป็นระบบเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ การศึกษาวิชาการพัฒนา  
องค์การจึงเกิดประโยชน์แก่นักศึกษาในโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป การบริหารธุรกิจ  
ตลอดจนผู้บริหารองค์การต่าง ๆ เนื่องจากสามารถนำความรู้และแนวความคิดไปปรับปรุง  
พัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ช่วยให้องค์การอยู่รอด เจริญเติบโตไปในแนวทางที่พึงประสงค์  
ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเรียบเรียงหนังสือฉบับนี้เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการสอนในการจัดนิพนธ์  
ครั้งที่ 1 ยังมีข้อควรปรับปรุงและเพิ่มเติมเนื้อหาสาระให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น จึงได้นำความรู้  
แนวความคิด ทฤษฎีและข้อมูลใหม่ ๆ มาสอดแทรกและเพิ่มเติมไว้ในเอกสารคำสอนฉบับนี้

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารคำสอนเล่มนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อ นิสิต  
นักศึกษา ผู้บริหาร และผู้สนใจในวิชาการพัฒนาองค์การตามสมควร

สงวน ช้างฉัตร

1 เมษายน 2538

หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยสงขลราชบุรี

วันรับ..... 16 พ.ย. 2538

วันลงทะเบียน..... 16 พ.ย. 2538

เลขทะเบียน..... 114317

เลขเรียกหนังสือ..... ๖๕๘  
ค 12.๑  
๒ 1



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
บัญชีแผนภูมิ.....	ช
บัญชีตาราง.....	ณ
คำอธิบายรายวิชา.....	ญ
แผนการสอนวิชาการพัฒนาองค์การ.....	อ
<b>บทที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง</b> .....	<b>5</b>
<b>แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ</b> .....	<b>5</b>
<b>ความหมายขององค์การ</b> .....	<b>6</b>
<b>วัตถุประสงค์ขององค์การ</b> .....	<b>14</b>
<b>โครงสร้างขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป</b> .....	<b>16</b>
<b>ประเภทขององค์การ</b> .....	<b>21</b>
<b>องค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด</b> .....	<b>24</b>
<b>แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง</b> .....	<b>25</b>
<b>แรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ</b> .....	<b>26</b>
<b>การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</b> .....	<b>29</b>
<b>การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน</b> .....	<b>32</b>
<b>ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน</b> .....	<b>34</b>
<b>กิจกรรมที่ 1 การทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ</b> .....	<b>41</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ</b> .....	61
ประวัติการพัฒนาองค์การ.....	62
วิวัฒนาการจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ.....	63
วิวัฒนาการจากการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลและการบันทึกข้อมูลย้อนกลับ.....	64
วิวัฒนาการจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	64
วิวัฒนาการจากวิธีการทางเทคนิคสังคม.....	65
ความหมายของการพัฒนาองค์การ.....	66
การพัฒนาองค์การและการพัฒนาการจัดการ.....	68
สาระสำคัญของการพัฒนาองค์การ.....	73
วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ.....	74
สมมติฐานเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การ.....	75
สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคนในฐานะเป็นบุคลากรในองค์การ....	75
สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคนในฐานะสมาชิกของกลุ่ม.....	75
สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคนในฐานะสมาชิกขององค์การ.....	76
แรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ.....	78
เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ.....	80
แบบฝึกหัดที่ 1 ใครควบคุมชีวิตของท่าน.....	85
แบบฝึกหัดที่ 2 แบบสอบถามนวัตระหว่งกลุ่ม.....	87
<b>บทที่ 3 กระบวนการพัฒนาองค์การ</b> .....	97
การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	98
การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการแก้ปัญหา.....	100
การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน.....	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
รูปแบบการพัฒนาองค์การ โดยทั่วไป.....	105
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ.....	119
ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	120
บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	122
ประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	122
ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายใน.....	123
ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ.....	123
กิจกรรมที่ 2 ทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	129
<b>บทที่ 4 การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ.....</b>	<b>137</b>
การเลือกวิธีรวบรวมข้อมูล.....	138
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	140
การใช้แบบสอบถาม.....	140
การใช้แบบสัมภาษณ์.....	154
การใช้การสังเกตโดยตรง.....	163
การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ.....	170
แบบฝึกหัดที่ 3 ความรู้สึกเกี่ยวกับงาน.....	181
<b>บทที่ 5 เทคนิคการพัฒนาองค์การ .....</b>	<b>191</b>
ความหมายของเทคนิคการพัฒนาองค์การ.....	191
ประเภทของเทคนิคการพัฒนาองค์การ.....	191
เทคนิคการพัฒนาองค์การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย.....	191

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เทคนิคการพัฒนางานโครงการจำแนกตามกิจกรรม.....	195
ข้อควรคำนึง ในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานโครงการ.....	199
เทคนิคการสร้างทีมงาน.....	201
เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท.....	203
เทคนิคการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม.....	204
เทคนิคการให้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ.....	206
เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนต่อต้านและผลักดันการพัฒนางานโครงการ....	208
เทคนิคการสอแนะและการให้คำปรึกษา.....	212
เทคนิคการฝึกอบรม ในห้องปฏิบัติการ.....	212
เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม.....	213
เทคนิคการให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการ.....	216
เทคนิคการยุติข้อพิพาท โดยใช้องค์กรที่สาม.....	217
เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์การติดต่อระหว่างบุคคล.....	218
เทคนิคการวางแผนชีวิตและอาชีพ.....	219
เทคนิคการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน.....	221
เทคนิคการให้คำปรึกษาการบริหารเพื่อพัฒนางานโครงการ.....	223
การรื้อปรับระบบ.....	231
แบบฝึกหัดที่ 4 การพัฒนาบริษัทการบินเบคอน.....	237
<b>บทที่ 6 การสร้างทีมงาน</b> .....	<b>245</b>
ความหมายของการสร้างทีมงาน.....	246
จุดมุ่งหมายของการสร้างทีมงาน.....	247

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทบาทของหัวหน้าทีมงาน.....	248
การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	251
ลักษณะของทีมงาน ในองค์การ.....	257
รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	260
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน.....	266
บทบาทของสมาชิกในทีมงาน.....	266
สมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	274
การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน.....	275
การประสานงานด้วยการบริหารทีมงาน.....	277
กระบวนการพื้นฐาน ในการสร้างทีมงาน.....	278
การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน.....	282
เทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีม.....	285
กิจกรรมที่ 3 นวัตกรรมการทำงานของกลุ่ม : การสร้างหอคอยกระดาษ	301
<b>บทที่ 7 อำนาจ การเมืองและการพัฒนาองค์การ</b> .....	<b>309</b>
อำนาจในองค์การ.....	309
แหล่งที่มาของอำนาจ.....	310
พลังของอำนาจ.....	312
ทฤษฎีอำนาจในองค์การ.....	313
ประโยชน์ของอำนาจและยุทธวิธีในการใช้อำนาจ.....	315
ยุทธวิธีการใช้อำนาจระหว่างบุคคล.....	316
การเมืองในองค์การ.....	317
หัวหน้างานและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความสุข.....	319

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทบาทของอำนาจและการเมืองในการพัฒนาองค์การ.....	322
กิจกรรมที่ 4 ตัวเลขมหัศจรรย์.....	331
<b>บทที่ 8 อนาคตของการพัฒนาองค์การ .....</b>	<b>343</b>
ผลกระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการพัฒนาองค์การ....	343
ข้อดีของการพัฒนาองค์การ.....	345
ปัญหาของการพัฒนาองค์การ.....	346
การแพร่กระจายของเทคนิค.....	346
การศึกษาการพัฒนาก้อยค่าและค่าจำกัดความ.....	346
องค์การในอนาคต.....	347
การเอาใจใส่ต่องานเทคโนโลยีและ โครงสร้างน้อยไป.....	347
คุณภาพและขอบข่ายของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ.....	348
ผลกระทบต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา.....	348
เวลาและค่าใช้จ่าย.....	348
การพัฒนาองค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก.....	348
ปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การ.....	349
กิจกรรมที่ 5 การจัดการเพื่ออนาคต.....	357
ภาคผนวก : คำเฉลยแบบฝึกหัดท้ายบท.....	359
บรรณานุกรม .....	363

## บัญชีแบบภูมิ

แบบภูมิที่

หน้า

1	ลักษณะของระบบและองค์ประกอบต่าง ๆ.....	8
2	ลักษณะของตัวบ่อนต่อเนื่อง.....	10
3	ตัวบ่อนแบบลุ่ม.....	11
4	กระบวนการผลิตภาชนะพลาสติก โดยเครื่องจักรอัตโนมัติ.....	12
5	กระบวนการขององค์การ.....	13
6	สายการบังคับบัญชา ในองค์การธุรกิจ.....	18
7	สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ.....	24
8	แรงผลักดันภายนอกและแรงผลักดันภายในที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การ.....	27
9	กระบวนการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ.....	33
10	ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	34
11	รูปแบบการพัฒนาคลของเคอร์ท เลวิน และเอ็ดไซน์.....	37
12	ขอบเขตของพฤติกรรมศาสตร์.....	62
13	หน้าที่ของหมดเชื่อม โยง.....	77
14	กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	99
15	การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการแก้ปัญหา.....	100
16	การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน.....	102
17	ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ โดยทั่วไป.....	106
18	พลังผลักดันและพลังต่อต้านปัญหาการลาออกจากงาน ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง.....	208
19	รูปแบบการพัฒนานพฤติกรรมของบุคคล.....	254
20	รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	261

## บัญชีในแผนภูมิ (ต่อ)

แผนภูมิที่	หน้า
21 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	279
22 กระบวนการในการสร้างทีมงาน.....	281
23 กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน.....	283
24 แผนภูมิกำบังปลาแสดงสาเหตุของถุงไส้กันอัดเม็ดขาด.....	290



## บัญชีตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ต้นเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การ..... 30
2	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาการจัดการ..... 70
3	ข้อดีและข้อเสียของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ..... 108
4	ตัวอย่างการรับรู้ที่เกิดขึ้นในการประชุมระหว่างกลุ่ม..... 117
5	การเปรียบเทียบความแตกต่างของวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบ การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ..... 139
6	การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การ..... 172
7	การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ..... 176
8	ประเภทของเทคนิคการพัฒนาองค์การที่อาจนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ.. 194
9	ตัวอย่างตารางกำหนดความรับผิดชอบ..... 207
10	บทบาทของตาข่ายในการบริหารในแต่ละขั้นตอน..... 229
11	ข้อเปรียบเทียบระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ..... 256



## บทที่ 1

### แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การและการเปลี่ยนแปลง

#### 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ

มนุษย์มีความใกล้ชิดและใช้ชีวิตอยู่ในองค์การตั้งแต่เกิดจนตาย การทำงานและการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจากลำพังบุคคลคนเดียวจะไม่สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนเองได้ทั้งหมด เพราะมีข้อจำกัดด้านเวลา ชาติความอดทน ความเข้มแข็งและความสามารถ เพื่อที่จะให้สมความปรารถนาก็ต้องพึ่งพาบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่จะช่วยทำให้ความต้องการของตัวเองเป็นผลเมื่อได้มีการประสานงานร่วมกันแล้วจะทำได้มากกว่าที่จะทำตามลำพัง (สรว้อยตระกูล อรรถมานะ, 2520 : 7) ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเกิดองค์การขึ้นซึ่งเป็นการช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มนุษย์จึงต้องการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ โดยปกติองค์การโดยทั่วไปจะมีหลายชนิดมีความแตกต่างกันทั้งรูปแบบจุดมุ่งหมาย ขนาดและความยุ่งยากซับซ้อน แต่ในความแตกต่างกันดังกล่าวนี้จะมีสิ่งหนึ่งเหมือนกันในทุกองค์การ ซึ่งได้แก่บุคคลเป็นผู้ดำเนินการในองค์การ (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516 : 90) พฤติกรรมของบุคคลจึงมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การศึกษาประวัติศาสตร์เป็นสิ่งยืนยันคำกล่าวข้างต้น ได้อย่างแน่นอน เช่น การสร้างปิรามิดของชาวอียิปต์ ต้อง ไปตัดหินให้ได้ขนาดที่เหมาะสมจากภูเขาแล้วเคลื่อนย้ายโดยเรือขนาดใหญ่มายังสถานที่ก่อสร้าง สถาปนิกและวิศวกรจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย คือการสร้างปิรามิดขนาดใหญ่ด้วยหินแกรนิตเพื่อเก็บศพฟาโรห์ นอกจากนั้นความสำเร็จในสมัยกรีกและโรมันก็เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถของบุคคล ในองค์การทั้งสิ้น ปัจจุบันจึงเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินงานทุกองค์การ คือบุคลากร ในองค์การหากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ความจริงจังในการทำงานและเมือที่ศคนเพื่อการทำงาน องค์การนั้นอาจประสบความล้มเหลวและอาจต้องยุบเลิกกิจการไปในที่สุด

### 1.1.1 ความหมายขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้พยายามให้ความหมายของคำว่า "องค์การ" แตกต่างกันไปออกไปซึ่งส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การรวมตัวกันของมนุษย์เพื่อทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการแบ่งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ กิจกรรมหรือบทบาทที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ การประสานงาน การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การให้คำแนะนำกับบุคลากร และความรับผิดชอบ เนื่องจากนักทฤษฎีองค์การมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ผู้เขียนจึงนำเสนอตัวอย่างการให้คำจำกัดความของบุคคลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความหมายขององค์การดังต่อไปนี้

องค์การ คือระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก (Barnard, 1966 : 72)

องค์การ คือ ที่รวมของมนุษย์กลุ่มต่าง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายบางอย่างร่วมกัน โดยการแบ่งงานกันทำ ผสมผสานข่าวสารข้อมูลร่วมกันในกระบวนการตัดสินใจและมีการดำเนินการต่อเนื่องกันตลอดเวลา (Galbraith, 1977 : 3)

องค์การ เป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุ ความประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ชัดเจน ด้วยวิธีการแบ่งแรงงานและหน้าที่ ตามสายงานที่กำหนดลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2520 : 9)

องค์การ หมายถึงหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลซึ่งจัดตั้งขึ้นอย่างจงใจมิใช่บังเอิญ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง (Etzioni, 1961 : 1-3)

อาจกล่าวได้ว่า องค์การ คือระบบของโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในแง่ของอำนาจ สถานภาพ และบทบาทซึ่งเป็นผลจากความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ จากการให้คำจำกัดความขององค์การข้างต้นสามารถแยกแยะแนวความคิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. **องค์การ** คือกลุ่มสังคมที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกระทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน โดยจะต้องมีการจัดรูปแบบหรือโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในการกระทำร่วมกัน อย่างน้อยรูปแบบของความสัมพันธ์จะต้องปรากฏขึ้นชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งนานพอที่จะสังเกตเห็นได้ (มานพ สวามีชัย, 2527 : 1)

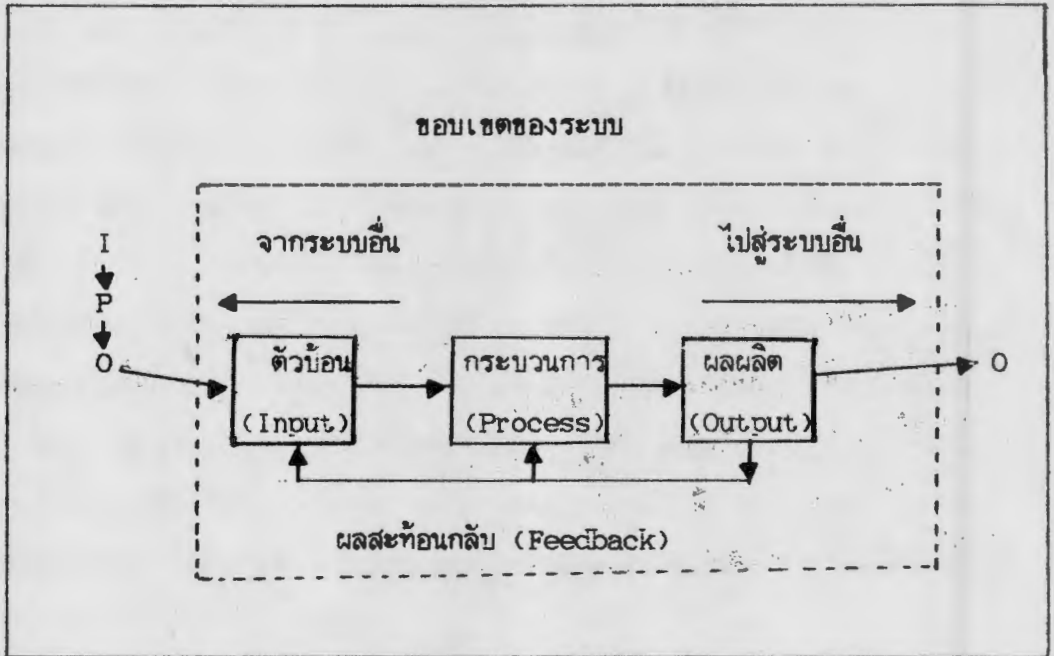
องค์การในลักษณะกลุ่มสังคมนี้อาจเป็นองค์การขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เช่น ร้านอาหารและร้านขายกล้วยเตี๋ยที่มีผู้ดำเนินงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป โรงเรียนวิทยาลัย โรงพยาบาล รัฐวิสาหกิจ ห้างหุ้นส่วน บริษัท หน่วยงานของรัฐบาล และองค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น การวิเคราะห์หรือพิจารณาว่าอะไรคือองค์การ จึงควรพิจารณาจากลักษณะที่สำคัญขององค์การ 5 ประการ คือ การดำเนินงานต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและมีระยะเวลาในการดำเนินการร่วมกัน

2. **องค์การ** คือระบบซึ่งประกอบด้วยชุดของวัตถุหรือสิ่งมีชีวิต หรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

นักวิชาการที่มององค์การในลักษณะที่เป็นระบบมีความเชื่อมั่นว่าองค์การจะต้องประกอบด้วยชุดของวัตถุหรือสิ่งมีชีวิตหรือกิจกรรมซึ่งมีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ชุดดังกล่าวอาจประกอบด้วยส่วนต่างๆ หรือระบบย่อยมากกว่าสองส่วนมาสัมพันธ์กัน ทุกส่วนจะต้องขึ้นแก่กันและกัน และความสัมพันธ์นั้นจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ดังแผนภูมิที่ 1

แบบภูมิที่ 1 ลักษณะของระบบและองค์ประกอบต่าง ๆ

สิ่งแวดล้อมของระบบ



ที่มา : Peter D. Schoderbek, et.al. *Management System : Conceptual Considerations*. Dallas : Business Publications Inc., 1975  
P.31

จากแบบภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของระบบ จะมีลักษณะเป็นเส้นประแสดงให้เห็นว่าองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) และสามารถที่จะมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากระบบอื่นหรือสิ่งแวดล้อมได้
2. ตัวป้อน (Input) ของระบบหนึ่งจะเป็นผลผลิต (Output) ของอีกระบบหนึ่ง และผลผลิตนี้จะกลายเป็นตัวป้อนของระบบอื่น ๆ ต่อไป ดังนั้นผลผลิตของทุกระบบจึงได้รับอิทธิพลจากระบบอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. **กระบวนการ** เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้เป็นผลผลิตตามที่ต้องการซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ

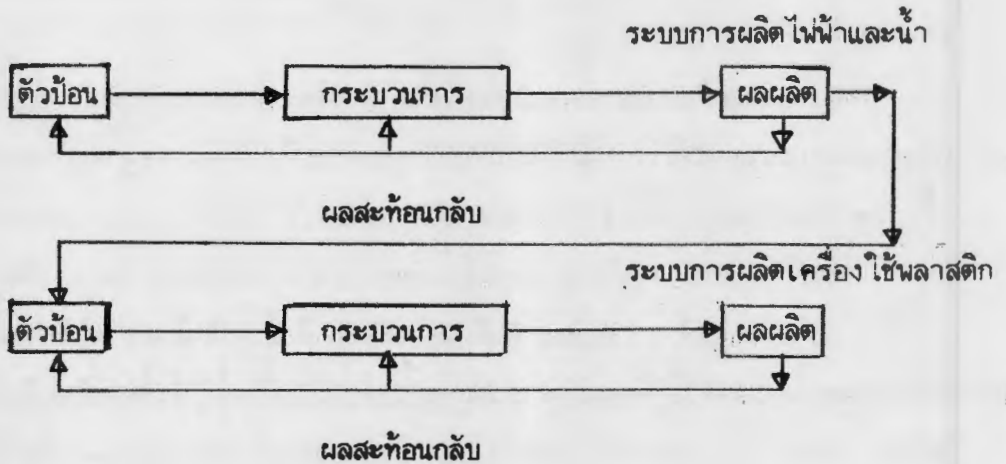
4. **ผลผลิต** เป็นผลการดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ซึ่งอาจออกมาในรูปของตัวสินค้าหรือการให้บริการต่าง ๆ

5. **ผลสะท้อนกลับ (Feedback)** ช่วยให้เราทราบว่าการดำเนินการขององค์การมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Schoderbek et.al.; 1975 : 31) อย่างแท้จริง

องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 ตัวป้อน** ตัวป้อนของระบบ คือสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายหรือได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นตัวป้อนจึงมีตั้งแต่วัตถุดิบ ไฟฟ้า น้ำ พลังงาน มนุษย์ ไปจนถึงระบบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เช่น ในทางอุตสาหกรรม ตัวป้อนจะเป็นวัตถุดิบ อาคารสถานที่ เครื่องจักร เงินทุน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตัวป้อน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ (Schoderbek et.al., 1975 : 32) คือตัวป้อนต่อเนื่อง (Serial Input) เป็นตัวป้อนที่เกี่ยวข้องกันโดยตรง หากขาดตัวป้อนนี้แล้วจะทำให้การทำงานของระบบหยุดชะงักหรือขัดข้อง เช่น หากขาดน้ำและกระแสไฟฟ้า จะทำให้กระบวนการผลิตเครื่องใช้พลาสติกด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติหยุดชะงัก ทั้งนี้เพราะกระแสไฟฟ้าเป็นพลังงานที่ทำให้เครื่องจักรทำงานส่วนน้ำเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้ระบบการลดความร้อนในแม่แบบผลิตภัณฑ์พลาสติกเย็นลงจนสามารถถอดผลิตภัณฑ์ออกจากแม่แบบได้ ดังแผนภูมิที่ 2

แบบภูมิที่ 2 ลักษณะของตัวป้อนต่อเนื่อง



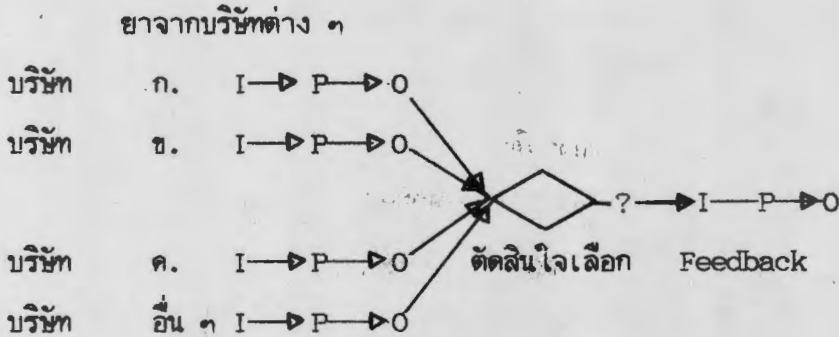
ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Peter D. Schoderbek et.al. Management System: Conceptual Considerations. Dallas : Business Publication Inc., 1975 P.32

**ตัวป้อนแบบสุ่ม (Random Input)** เป็นผลผลิตจากระบบอื่นที่มีโอกาสถูกเลือกมาเป็นตัวป้อนของอีกระบบหนึ่ง เช่น ระบบการจัดซื้อของโรงพยาบาล ย่อมพิจารณาผลิตภัณฑ์ที่บริษัทต่างๆ นำมาเสนอขาย แม้จะเป็นยาที่คุณสมบัติเหมือนกันแต่ต่างเครื่องหมายการค้าก็จำเป็นต้องตัดสินใจเลือกชนิดใดชนิดหนึ่ง เพื่อให้แพทย์นำไปใช้บำบัดโรคต่อไปดังแบบภูมิที่ 3

**ตัวป้อนจากผลสะท้อนกลับ (Feedback Input)** เป็นตัวป้อนที่เกิดจากผลต่างของเป้าหมาย หรือคุณภาพของผลผลิตกับสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง เช่น ผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็จะถูกนำมาบดและป้อนเข้าเครื่องจักรใหม่เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามที่ได้ตั้งมาตรฐานไว้

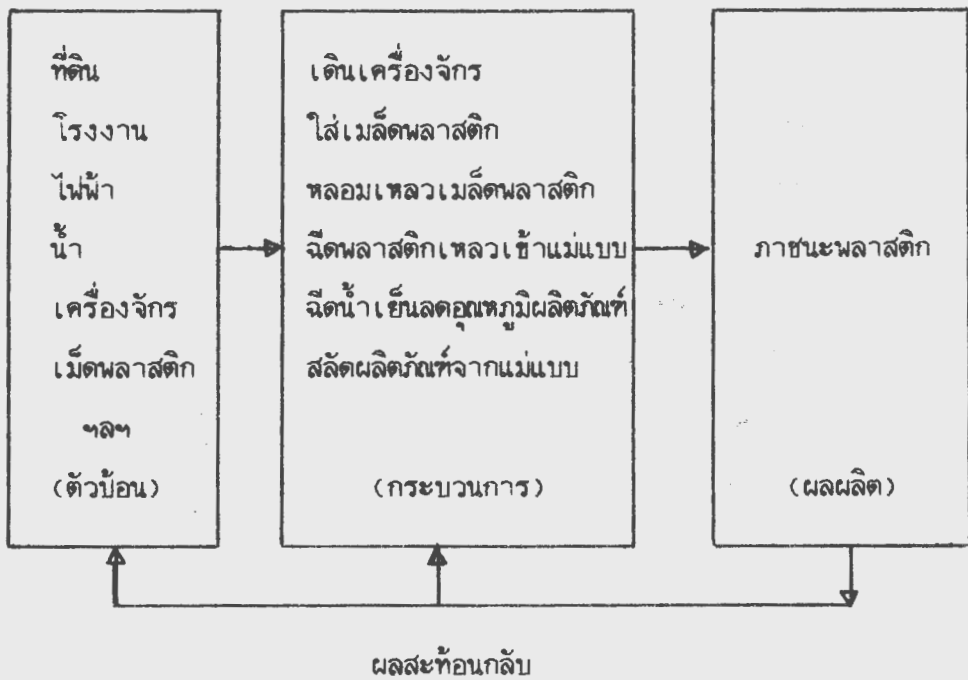


แผนภูมิที่ 3 ตัวป้อนแบบสุม



องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ (Process) กระบวนการเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้เป็นผลผลิต การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจดำเนินการโดยเครื่องจักร คอมพิวเตอร์ สารเคมี วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การและอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงตัวป้อน ให้เป็นผลผลิตเป็นกระบวนการเพราะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจนได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น กระบวนการผลิตเครื่องใช้พลาสติก โดยเครื่องจักร เริ่มตั้งแต่การใส่เม็ดพลาสติกเข้าเครื่องจักร ระบบอัตโนมัติจะละลายพลาสติกแล้วฉีดพลาสติกเหลวเข้าแม่แบบ ระบบการลดความร้อนด้วยน้ำจะทำหน้าที่ลดอุณหภูมิของผลิตภัณฑ์แล้วจึงสกัดผลิตภัณฑ์ออกจากแม่แบบ เราก็จะได้ผลิตภัณฑ์พลาสติกตามที่ต้องการ เป็นต้นจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนที่เคยทำงานในโรงงานพลาสติก จึงได้สรุปกระบวนการผลิตพลาสติก โดยเครื่องจักรอัตโนมัติเพื่อประกอบคำอธิบายที่ได้กล่าวมาแล้วดังแผนภูมิที่ 4

**แผนภูมิที่ 4** กระบวนการผลิตภาชนะพลาสติก โดยเครื่องจักรอัตโนมัติ



**องค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต (Output)** ผลผลิตคือการดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือผลงานต่าง ๆ พลังงาน (กรณีการผลิตกระแสไฟฟ้า) ข่าวสาร บริการ และอื่น ๆ การดำเนินการตามกระบวนการอาจนำไปสู่การได้ผลผลิตมากกว่าหนึ่งอย่าง เช่น กระบวนการกลั่นน้ำมันอาจทำให้ได้ผลผลิตน้ำมันหลายชนิด เป็นต้น

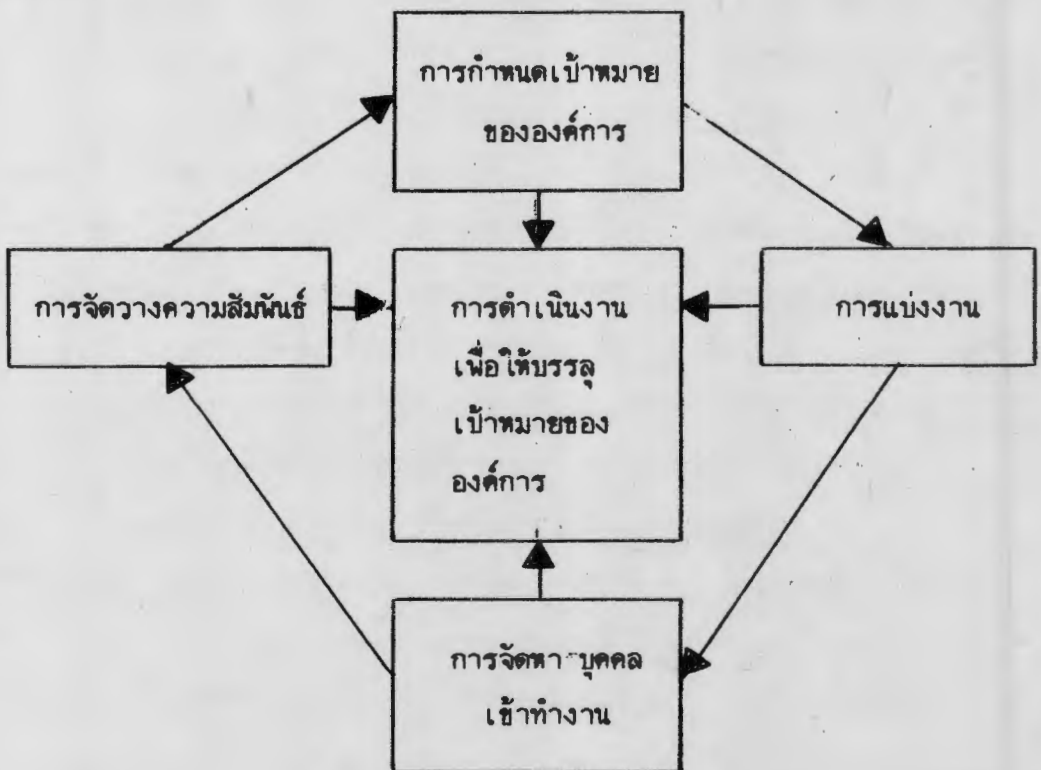
**องค์ประกอบที่ 4 ผลสะท้อนกลับ (Feedback)** เป็นส่วนสำคัญของระบบ เพราะทำให้เราสามารถทราบข้อบกพร่องของการดำเนินงาน หรือข้อบกพร่องของผลผลิตและสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป องค์การมีลักษณะเป็นระบบเนื่องจากการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวป้อน คือวัตถุดิบหรือ ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ ที่ดิน เงินทุน วัตถุดิบและสิ่งของต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต เทคโนโลยีและอื่น ๆ และมีการดำเนินการอันเป็นกระบวนการในการทำงานหรือการผลิตจนได้ผลผลิต หรือผลงานตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. **องค์การ** คือกระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน แบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และแสดงความสัมพันธ์ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กระบวนการขององค์การประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถและความถนัด การจัดหาบุคคลเข้าทำงานตามลักษณะงานที่ได้แบ่งไว้ และการแสดงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานทุกขั้นตอนจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และส่งผลถึงความสำเร็จหรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 กระบวนการขององค์การ



### 1.1.2 วัตถุประสงค์ขององค์การ

การศึกษาความหมายขององค์การทำให้รู้ว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ของทุกองค์การ ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์การจึงแตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์มักจะมีถึงวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจเพียงด้านเดียวเท่านั้น เมื่อคนส่วนใหญ่มีถึงวัตถุประสงค์เชิงพัฒนา เช่น เพิ่มยอดขาย 10 เปอร์เซ็นต์ หรือเพิ่มจำนวนสมาชิก 5 เปอร์เซ็นต์ อย่างไรก็ตามเราต้องไม่มองข้ามว่าองค์การมีวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งถึงแม้ว่าบางครั้งจะไม่เขียนไว้อย่างเปิดเผยก็ตาม แต่จะเป็นสิ่งชี้แนะหรือควรจะเป็นสิ่งชี้แนะในการวางแผนขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การจะต้องอยู่รอด และให้ผลกำไร (ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ และคณะ, 2527 : 56) และองค์การควรช่วยเหลือเกื้อกูลและรับผิดชอบต่อสังคมอีกส่วนหนึ่งด้วย วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถแบ่งเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ หรือ การทำกำไร องค์การทางธุรกิจมักจะเขียนวัตถุประสงค์ไว้ว่า เพื่อทำกำไรสูงสุด (Profit Maximization) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักที่มีความสำคัญ มีความเกี่ยวพันหรือสอดคล้องกับการเกิดและการดำรงอยู่ขององค์การ ผู้จัดการจะต้องตระหนักว่ากำไรเกิดจากการให้บริการ และการจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของลูกค้าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันไว้ขายลูกค้า กำไรจึงเกิดจากการขายสินค้าและบริการหรือผลตอบแทนจากการลงทุน ธุรกิจสามารถทำกำไรสูงสุดได้หากพยายามให้มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีที่สุด ในราคาที่ต่ำ และพยายามให้ผู้บริโภคสามารถซื้อหาผลิตภัณฑ์นั้นได้โดยสะดวกและง่ายที่สุด เช่น การผลิตรถยนต์ที่มีคุณภาพและจะต้องสามารถขายได้ในราคาที่มีการแข่งขัน ผู้ซื้อสามารถหาซื้อรถยนต์ และรับบริการจากตัวแทนจำหน่าย ซึ่งกระจายอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศอย่างสะดวก การให้บริการจะต้องทำได้ดีที่สุดเพราะการให้บริการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ นอกจากนี้กำไร ยังเป็นเครื่องแสดงให้เบ่งถึงความเข้มแข็ง และความอ่อนแอขององค์การ องค์การใดที่มีกำไรสูงย่อมแสดงว่าองค์การนั้นกำลังเจริญเติบโตและมีความมั่นคง ถ้าหากกำไรลดต่ำลงก็แสดงว่าองค์การนั้นกำลังมีปัญหา (พยอม วงศ์สารศรี, 2528:9) ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่ต่อรายงานทางการเงิน และควรคำนึงถึงผลที่ตามมาในระยะยาว หรือเป้าหมาย

กำไรในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น เพราะกำไรที่เหมาะสมทำให้องค์การอยู่รอด เจริญก้าวหน้ามั่นคงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริง

2. การอยู่รอด องค์การเปรียบเหมือนมนุษย์ เมื่อเกิดมาแล้วก็ต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด แม้ว่าบางครั้งเราจะไม่นึกถึงความอยู่รอด นอกจากเจ็บป่วยหรือเกิดปัญหาสุขภาพ องค์การก็เช่นกันจะต้องคำนึงถึงการอยู่รอด ผู้จัดการที่ขาดความสนใจเรื่องความอยู่รอดเป็นผู้เสี่ยงต่อการล้มเลิกกิจการ หรือการประสบความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ องค์การจำนวนไม่น้อยที่ต้องล้มละลายเพราะการขาดประสิทธิภาพทางการบริหารการเงิน ความล้มเหลวในการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดอาจถูกกลืนโดยธุรกิจที่เข้มแข็งกว่าหรืออาจต้องล้มเลิกกิจการ องค์การหรือธุรกิจขนาดเล็กเป็นจำนวนมากที่ดำเนินธุรกิจต่อไปไม่รอดเพราะเจ้าของกิจการเสียชีวิต ประสบปัญหาด้านการเงินและการบริหารงาน แม้ธุรกิจต้องเสี่ยงกับการอยู่รอดหรือการล้มเลิกกิจการ ผู้จัดการจะต้องใช้ความพยายามทำให้องค์การมีชีวิตยาวนานที่สุด ในขณะที่ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องล้มเลิกกิจการ แต่ก็มีธุรกิจจำนวนไม่น้อยที่มีดำรงอยู่ได้นับร้อยปี

3. วัตถุประสงค์ทางสังคม องค์การธุรกิจต้องดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม และเกี่ยวข้องกับ ผู้ถือหุ้น พนักงานบริษัท ลูกค้าหรือผู้บริโภค นายทุนและสังคมกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องทำกิจการค้าและแสวงหากำไรด้วยเสมอ ธุรกิจจึงต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวมหรือสังคม ธุรกิจจะต้องสามารถจ่ายอัตราเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นเพียงพอจึงจะมีผู้ลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท ธุรกิจจะต้องจ่ายเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ รวมทั้งการจัดเรื่องความปลอดภัยให้แก่คนงานอย่างเพียงพอจึงจะสามารถว่าจ้างคนงานให้ทำงานอยู่กับบริษัทและไม่ผิดกฎหมายแรงงาน ในส่วนของลูกค้าธุรกิจจะต้องซื่อสัตย์ต่อลูกค้าโดยขายสินค้าที่มีคุณภาพจริง ไม่โฆษณาชวนเชื่อจนเกินเหตุผลหรือไม่ปะปนสินค้าหรือโกงน้ำหนักจนกระทั่งลูกค้าไม่ซื้อสินค้า (ธงชัย สันติวงษ์, 2516 : 136) สิ่งดังกล่าวเป็นความรับผิดชอบขององค์การธุรกิจต่อสังคม และจะต้องช่วยเหลือกิจการของสังคมโดยจัดสรรเงินจากกำไรเพื่อสาธารณประโยชน์การสังคมส่งเสริมการศึกษาและการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการทำธุรกิจ เช่น ปัญหามลภาวะต่าง ๆ เป็นต้น

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การดังกล่าว ผู้จัดการจะต้องให้ความสนใจและระมัดระวังในเรื่องการดำเนินการเพื่อความอยู่รอดขององค์การ การทำให้เกิดผลประโยชน์หรือกำไร การรักษาดุลและการให้บริการ การศึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ทรัพยากรที่มีอยู่และสภาพแวดล้อมขององค์การ

### 1.1.3 โครงสร้างขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป

โครงสร้างขององค์การส่วนใหญ่จะมีความซับซ้อน ผู้จัดการจึงต้องเขียนแผนผังการจัดองค์การเพื่ออธิบายบุคลากรภายในองค์การและนอกองค์การให้รู้เรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจการบังคับบัญชา ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ของงาน แผนกฝ่าย และตำแหน่งบริหารระดับสูงขึ้นไป โครงสร้างขององค์การสะท้อนให้เห็นอำนาจบังคับบัญชาและกำลังความสามารถขององค์การทั้งหมด การศึกษาโครงสร้างขององค์การเกี่ยวข้องกับปัญหาของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การลดตำแหน่ง การโยกย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่งในระดับเดียวกัน นอกจากนั้นความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างยังสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การได้ ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างมีอยู่ 2 ลักษณะคือ

1. โครงสร้างเป็นกระสวนของการปฏิสัมพันธ์ โครงสร้างในลักษณะนี้คือกระสวนหรือรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน การอธิบายโครงสร้างจึงต้องทำรายการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ตารางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อระบุว่าบุคคลใดจะสัมพันธ์กับใครใครเป็นผู้เริ่มต้น ใครเป็นผู้รับข่าวสาร ซึ่งเป็นการกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร ในองค์การนั่นเอง

2. โครงสร้างเป็นกระสวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการความพึงพอใจ โครงสร้างที่เป็นกระสวนของการปฏิสัมพันธ์แสดงให้เห็นช่องทางการติดต่อสื่อสารและการสื่อสารของบุคลากรในองค์การ การปฏิสัมพันธ์จึงเกี่ยวกับสาระในโครงสร้างที่แตกต่างกัน แต่ไม่ได้กล่าวถึงว่าทำไมบุคคลจึงปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างสรรค์ โครงสร้างนั้น คำตอบคือโครงสร้างเป็นตัวแทนกระสวนของความต้องการความพึงพอใจ เมื่อบุคลากรในองค์การต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือคิดว่าการทำงานจะทำให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการของบุคลากรเหล่านั้น โครงสร้างขององค์การก็จะเปลี่ยนแปลงไป ผู้จัดการจึงต้องแยกแยะระหว่าง

ความสามารถในการทำงานกับความได้เปรียบที่อาจสัมพันธ์กับการทำงานนั้น บุคคลที่สามารถทำกิจกรรมเราเรียกว่า ผู้ควบคุมกิจกรรมนั้น บุคคลที่ไม่แสดงความสามารถในการทำกิจกรรมอาจคิดถึงเรื่องผลประโยชน์หรือความต้องการ และความพึงพอใจในทางตรงกันข้ามกัน บุคคลจะแสดงความสามารถเมื่อใดก็ตามที่เขาคิดว่าจะได้รับประโยชน์ ทั้งนี้เพราะการเข้ามาทำงานในองค์การเกิดจากการคาดหวังว่าจะได้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วม

โครงสร้างขององค์การธุรกิจโดยทั่วไปมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) องค์การเกิดจากการรวมตัวของบุคคลเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความสำเร็จของการทำงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การแบ่งงานจึงต้องคำนึงถึงการประสานงาน การไม่ซ้ำซ้อนและก้าวท้าวกันและความเหมาะสมของจำนวนหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา โดยปกติในแต่ละองค์การจะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ลงไปตามสายการบังคับบัญชาควบคู่กันกับการมอบหมายความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมอบหมายลดหลั่นกันลงไป ผู้จัดการทุกคนจึงสามารถสั่งการต่อลูกน้องในบังคับบัญชาของตนได้ด้วยส่วนของอำนาจหน้าที่ที่มีมากกว่านั่นเอง (ธงชัย สันติวงษ์, 2516 : 235) สายการบังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่าในองค์การนั้นมีการบังคับบัญชากันอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใครจะต้องรายงานใคร ใครมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด และการติดต่อสื่อสารเป็นเช่นไร สายการบังคับบัญชาทำให้บุคลากรในองค์การรู้ฐานะบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะนำความสำเร็จก้าวหน้าและความสำเร็จมาสู่องค์การ เช่น แผนภูมิที่ 6 ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้บังคับบัญชาทัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล ทัวหน้าฝ่ายผลิต ทัวหน้าฝ่ายการตลาดและทัวหน้าฝ่ายธุรการ ทัวหน้าแผนกฝึกอบรมและพัฒนาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของทัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นต้น

แผนภูมิที่ 6 สายการบังคับบัญชาในองค์การธุรกิจ



3. **ช่องของการควบคุม (Span of Control)** ช่องของการควบคุม หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถควบคุมได้ หรืออาจหมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จากแผนภูมิที่ 6 หัวหน้าฝ่าย



บริหารงานบุคคลมีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ 4 คนคือ หัวหน้าแผนกจ้างงานและเงินเดือน หัวหน้าแผนกสวัสดิการ หัวหน้าแผนกฝึกอบรมและพัฒนา และหัวหน้าแผนกแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมได้ 4 คน ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องรายงาน โดยตรงกับหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลช่วงของการควบคุมมีความสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่จำกัดจำนวน องค์การแต่ละแห่งจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้กี่คน โดยทั่วไปจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ควรจะมีจำนวน 4 คน แต่ในระดับบริหารชั้นต่ำที่สุดซึ่งปฏิบัติงานปกติและไม่ต้องควบคุมและตรวจตรามากนัก จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเพิ่มขึ้นเป็น 8 หรือ 12 คนก็ได้ ช่วงของการควบคุมนี้ไม่อาจกำหนดเป็นตัวเลขที่แน่นอนได้ เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความสามารถและลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยคนหรือการมีช่วงของการควบคุมแคบ จะทำให้การกำกับดูแลและการประสานงานรวดเร็วและใกล้ชิด ในทางตรงกันข้ามการมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากอาจก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานได้

4. เอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Command) เป็นแนวความคิดของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยเน้นหลักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะต้องรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การสั่งการของผู้บังคับบัญชาจึงต้องสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่ง ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองและไม่สามารถปฏิเสธหรือบอกัดความรับผิดชอบได้ ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน ในทางปฏิบัติหลักดังกล่าวมักจะถูกละเลย เพราะมีการสั่งงานข้ามหัวหน้าโดยตรงของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชามักจะถูกกำหนดให้ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาถึงสองคนหรือมากกว่านั้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่สบายใจและเกิดปัญหาทางการบริหารงาน องค์การจึงควรยึดหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะทำให้เกิดผลดีลดปัญหาการขัดแย้งและช่วยให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานสูงขึ้น

### ประโยชน์ของ โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การเป็นกระสวนของการปฏิสัมพันธ์ แสดงให้เห็นช่องทางการติดต่อสื่อสาร สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและการสั่งการต่าง ๆ ในองค์การ โครงสร้างขององค์การจึงมีประโยชน์ดังนี้ คือ

1. แสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ การจัดหน่วยงานขึ้นมาอาจนำไปใช้ได้หลายโอกาส เช่นการอบรม การปรับปรุงองค์การ เป็นต้น
  2. ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์การ จึงมีประโยชน์ในการจัดระบบงานหรือสายทางเดินของงาน การศึกษาองค์การ การวางแผนงาน ตลอดจนพิจารณาแก้ปัญหาหรืออุปสรรคข้อบกพร่อง ในการดำเนินงาน
  3. โครงสร้างขององค์การเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหาร
  4. ช่วยในการประสานงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การ
  5. ใช้ประกอบการพิจารณาอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
  6. ช่วยในการกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขององค์การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- โครงสร้างขององค์การจึงมีลักษณะเหมือนภาพสรุปขององค์การและการบริหารงานทั้งหมด (อวยชัย ชะบา, 2528 : 154) การจัดโครงสร้างที่ดีจึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายทั้งด้านการทำกำไร การอยู่รอด และการบริการและช่วยเหลือสังคม

### โครงสร้างขององค์การและการจัดการ

องค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยสมาชิกที่มี การปฏิสัมพันธ์กันหลายทาง หรือร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยปกติโครงสร้างจะขึ้นอยู่กับความต้องการและจุดมุ่งหมายของการทำงานในองค์การ เมื่อเกิดความต้องการและมีการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายขององค์การ โครงสร้างก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วย โครงสร้างขององค์การมีลักษณะไม่อยู่นิ่งและเปลี่ยนแปลงได้ ผู้จัดการสามารถเปลี่ยนแปลงกระสวนการปฏิสัมพันธ์

# หอสมุดสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก

21

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การสามารถส่งผลกระทบต่อผลผลิต ทิศทางการดำเนินงาน และรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ หากผู้จัดการใช้การจูงใจ สมาชิกในองค์การจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการแก้ปัญหา โครงสร้างที่พึงประสงค์ (Desired Structure) จึงควรมีเหตุผลและเป็นไปตามความต้องการตลอดจนความพึงพอใจของสมาชิก ในกรณีที่การทำงานขัดแย้งกับความต้องการดังกล่าวผู้จัดการก็อาจใช้การจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันมากขึ้น การพิจารณาเลือกโครงสร้างขององค์การจึงน่าจะเป็นความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพราะเป็นการกำหนดความร่วมมือในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของสมาชิกผู้จัดการ และองค์การในภาพรวม

## 1.1.4 ประเภทขององค์การ

การแบ่งประเภทขององค์การสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามลักษณะพื้นฐานทางสังคม คือ เป็นองค์การชั้นปฐมและองค์การชั้นมัธยม แบ่งตามความมุ่งหมายที่จัดตั้งเป็นองค์การทางเศรษฐกิจและการปกครองและการแบ่งตามหลักการจัดระเบียบภายใน องค์การเป็นองค์การรูปนัยและอรูปนัย เป็นต้น แต่การแบ่งองค์การที่นิยมใช้กันอยู่มีสองแบบ คือ การแบ่งองค์การออกเป็นแบบปฐมและมัธยม และการแบ่งองค์การออกเป็นแบบกลุ่มทางการ และกลุ่มไม่เป็นทางการ (สมปราศรัย จอมเทศ, 2516 : 94) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

### 1. องค์การแบบปฐมและมัธยม

**องค์การแบบปฐม (Primary Organization)** เป็นองค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักและสนิทสนมกันดี มีการติดต่อกันโดยตรงและสม่ำเสมอ ในลักษณะตัวต่อตัว โดยมีผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ เช่น ครอบครัวและความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้าน ใกล้เคียง เป็นต้น

**องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization)** เป็นองค์การที่เกิดขึ้นโดยความตั้งใจ สมาชิกมีความสัมพันธ์กันแบบไม่ถาวรแต่มีเหตุผล ความสัมพันธ์ดังกล่าว

114317

658  
ส 12 ล  
ด 1

เกิดจากบทบาทอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดขึ้นภายในองค์การ เช่น บริษัท ห้างร้าน ชมรม สมาคม สโมสร หน่วยงานราชการ และพรรคการเมือง เป็นต้น

## 2. องค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย

### องค์การรูปนัยหรือองค์การที่มีรูปแบบหรือองค์การที่เป็นทางการ

(Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบและชัดเจนมีการกำหนดความสัมพันธ์ของบุคลากร กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และช่องทางการติดต่อสื่อสารของบุคลากรภายในองค์การ มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การในลักษณะนี้ได้แก่ องค์การของรัฐบาล และองค์การของเอกชน ซึ่งมีการประกาศจัดตั้งอย่างเป็นทางการ กำหนดหน่วยงานที่จัดทำหน้าที่และรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน กำหนดสายการบังคับบัญชาและการวินิจฉัยสั่งการจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การจนถึงพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่และนักการภารโรง กำหนดระเบียบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และมีแผนภูมิการจัดองค์การแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง นอกจากนี้องค์การรูปนัยยังมีลักษณะที่สำคัญคือ

1. มีการแบ่งงานกันทำ แบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. มีการตรวจสอบ กำกับ ควบคุมและดูแลให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานอย่างเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
3. มีการโยกย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง ตามความเหมาะสม โดยยึดการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

### องค์การอรูปนัยหรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบหรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ

(Informal Organization) เป็นองค์การที่ไม่มีมีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบ เพราะเป็นการรวมของกลุ่มบุคคลโดยความสมัครใจ ไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบในการจัดองค์การ องค์การแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพบปะกันบ่อยครั้งจนเกิดความสนิทสนม และทำให้

เกิดความสนใจหรือความคิดเห็นที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม โดยปกติองค์การรูปนัยจะเกิดขึ้นอยู่หรือแฝงอยู่ในองค์การรูปนัยเสมอ เช่น ในบริษัทหนึ่งที่มีผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกและพนักงานเป็นจำนวนมาก ตำแหน่งเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทุกคนรู้และต้องปฏิบัติตามบทบาทตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของตนตามสายงานการบังคับบัญชา แต่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้มีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ เช่นการไปรับประทานอาหารเพื่อแสดงความยินดีที่พรรคพวกได้เลื่อนตำแหน่ง การจัดงานเลี้ยงหรือทัศนาวจรเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น องค์การรูปนัยจึงเป็นองค์การที่ขาดไปถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Etzioni, 1968 : 40) ทำให้เกิดผลดีหลายประการคือ

1. ทำให้การติดต่อและประสานงานในองค์การสะดวกและรวดเร็วขึ้นเพราะบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีความใกล้ชิดสนิทสนม สามารถติดต่อขอความช่วยเหลือและความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการได้ การทำงานจึงสะดวกและรวดเร็วกว่าการขอความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
2. ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ หากสมาชิกในองค์การรูปนัยให้ความสนับสนุนและเต็มใจทำงาน
3. ช่วยให้สมาชิกขององค์การรูปนัยผ่อนคลายความตึงเครียด เพราะสามารถปรึกษาหารือปัญหาการทำงาน ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมกับสมาชิกขององค์การรูปนัยที่สนิทสนมและไว้นใจเชื่อใจได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาหรือช่วยผ่อนคลายปัญหาต่าง ๆ ลงได้บ้าง

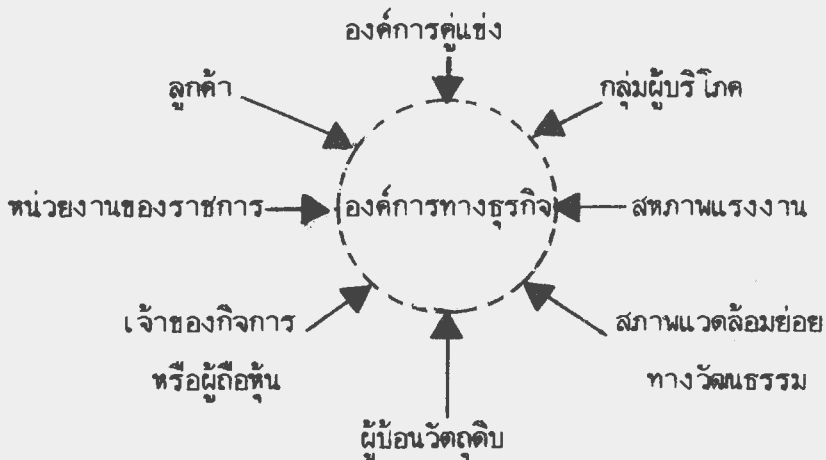
อย่างไรก็ตาม องค์การรูปนัยอาจก่อให้เกิดปัญหากับองค์การรูปนัยได้ เพราะหากสมาชิกในกลุ่มไม่เห็นด้วยก็อาจทำให้สมาชิกทั้งหมดต่อต้านองค์การ หรือการปฏิบัติงานบางเรื่องรวมทั้งการรวมตัวกันต่อต้านผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการจึงต้องเข้าใจลักษณะขององค์การรูปนัยและพยายามใช้องค์การรูปนัยให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

1.1.5 องค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด

องค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของทางราชการหรือธุรกิจเอกชนจะมีลักษณะเป็นระบบเปิด(Open System)กล่าวคือ องค์การสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและ/หรือได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมซึ่งอยู่ภายนอกองค์การได้ องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี องค์ประกอบด้านคุณค่าทางสังคมและความสัมพันธ์กับรัฐบาล ซึ่งสามารถอธิบายโดยย่อได้ดังนี้คือ

องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ได้แก่เงินเพื่อ ภาวะเศรษฐกิจกระตือรือร้น การขาดเงินทุน การขาดแคลนพลังงานและวัตถุดิบ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี องค์ประกอบด้านคุณค่าทางสังคมและความสัมพันธ์กับรัฐบาล ได้แก่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับของรัฐบาลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ องค์การธุรกิจที่เป็นระบบเปิดจึงเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่ง ได้แก่ องค์การคู่แข่ง กลุ่มผู้บริโภค สหภาพแรงงาน สภาพแวดล้อมย่อยทางวัฒนธรรม ผู้บ่อนวัตถุดิบ เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น หน่วยงานของราชการและลูกค้า ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood : Richard D. Irwin, 1984. P. 249

## 1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การที่จึงต้องสามารถปรับตัวให้อยู่รอด มีความเจริญก้าวหน้าและดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนการดำเนินการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคต โสภณ ปภาพจน์ (2521 : 11-12) ได้กล่าวถึงแนวทางที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าอาจทำได้ 3 วิธีด้วยกันคือ การเปลี่ยนแปลงโดยวิปฏิวัติ (Revolutionary Change) การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) และการเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

### 1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิปฏิวัติ

การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้อำนาจและมาตรการที่รุนแรงเพราะต้องการให้เกิดผลทันที โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือเป็นการเปลี่ยนแปลงตามใจผู้จัดการเพียงฝ่ายเดียว ผลการเปลี่ยนแปลงจึงถูกต่อต้านจากกลุ่มผู้สูญเสียตำแหน่ง อำนาจหน้าที่หรือผลประโยชน์และสร้างความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มอนุรักษนิยมอีกด้วย

### 2. การเปลี่ยนแปลงโดยวิวิวัฒนาการ

การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปตามความคาดหมายเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจึงไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนัก ผู้จัดการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก่อนเท่านั้น หากไม่เกิดปัญหาที่สำคัญก็จะปล่อยไปตามเรื่อง

### 3. การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้เป็นกรวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน มีการกำหนดแม่แบบของการเปลี่ยนแปลงว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าใด จะแล้วเสร็จเมื่อใด และจะรู้ได้อย่างไรว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ (โสภณ ปภาพจน์, 2521 : 12) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

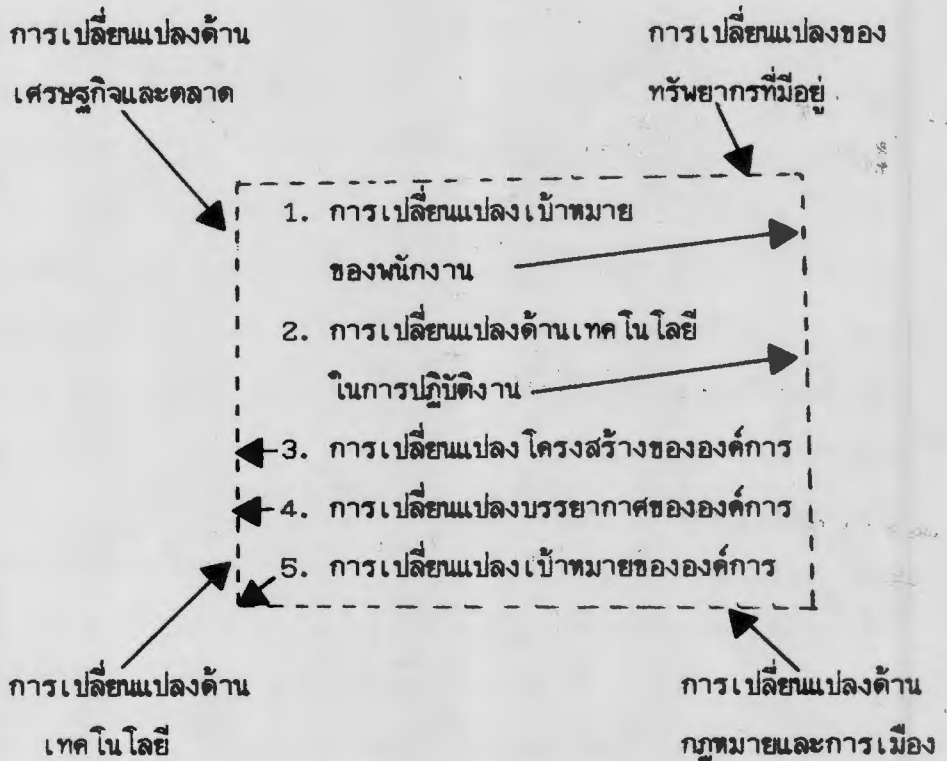
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนต้องนำวิชาพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การหรือพฤติกรรมองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคล ค่านิยมขององค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพันและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การผูกมัดตนเองอยู่กับงาน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

### 1.2.1 แรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นผลมาจากแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายใน องค์การ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและตลาดของประเทศ การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ขึ้นมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มทุนประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน การลดลงหรือการขาดแคลนทรัพยากรการผลิต การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรที่มีอยู่เป็นแรงผลักดันจากภายนอกทำให้องค์การต้องวางแผนเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดจากแรงผลักดันภายในอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของพนักงาน ความต้องการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ การกำหนดนโยบายใหม่และการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น เป็นต้น แรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังแผนภูมิที่ 8 คือแรงผลักดันจากภายนอกองค์การซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและตลาด การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและการเมือง และการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะเดียวกันแรงผลักดันจากภายในองค์การซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การและการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์การก็สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ในหน้า 25-28



**แผนภูมิที่ 8** แรงผลักดันภายนอกและแรงผลักดันภายในที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ



**1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ (External Forces)**

แรงผลักดันจากภายนอกองค์การที่ผู้จัดการจะต้องให้ความสนใจและนำไปเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการดำเนินงานได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสภาพทางการตลาด เช่น อุปสงค์ผลิตภัณฑ์ของบริษัทลดลงอย่างปัจจุบันทันด่วน
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิต เช่น การค้นพบกระบวนการผลิตสินค้าที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยของบริษัทคู่แข่ง
3. การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและสถานการณ์ทางการเมือง เช่น รัฐบาลออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่กำลังผลิตอยู่
4. การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การขึ้นราคาน้ำมันดิบหรือการขาดแคลนน้ำมัน ซึ่งเป็นตัวบ่อนที่สำคัญอันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ในอ่าวเปอร์เซีย เป็นต้น

แรงผลักดันดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน กล่าวคือไม่สามารถปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้จนเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่รีบแก้ไขอาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์การได้ ผู้บริหารธุรกิจจะต้องให้ความสนใจการตอบสนองของธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอยู่เสมอ คู่แข่งซึ่งอาจนำสินค้าชนิดใหม่เข้าสู่ตลาด เพิ่มการโฆษณาให้มากขึ้นทำการลดราคาสินค้าหรือให้บริการต่อลูกค้ามากขึ้น ในแต่ละกรณีนั้นผู้บริหารจะต้องมีปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มิฉะนั้นแล้วกำไรและส่วนแบ่งการตลาดนั้นจะถูกกระทบกระเทือน (สมยศ นาวิการ, 2516 : 11) นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ต้นทุน คุณภาพของสินค้า การจำหน่ายจ่ายแจก งานเดิมอาจต้องยกเลิกทำให้เกิดงานใหม่ซึ่งดำเนินการได้ภายใต้เทคโนโลยีที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยมากขึ้นอีกด้วย

## 2. แรงผลักดันจากภายในองค์การ

ในการจัดการเรามักจะพบว่ามีแรงผลักดันจากภายในองค์การที่สำคัญหลายด้าน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ, ซึ่ง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของพนักงาน เช่น การจ้างพนักงานใหม่หรือลูกจ้างที่มีจรรยาบรรณในการทำงานแตกต่างจากพนักงานรุ่นเก่า
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เช่นการเปลี่ยนแปลงสำนักงานเดิมให้เป็นสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation)
3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เช่น การเพิ่มแผนกงานใหม่ตามความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
4. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ เช่น การให้พนักงานออกจากงานเป็นจำนวนมากจนก่อให้เกิดบรรยากาศความไม่ไว้วางใจกันหรือความรู้สึกไม่มั่นคง
5. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์การ เช่น ผู้จัดการอาจเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพราะตระหนักว่าความคาดหวังในอดีตสูงหรือต่ำเกินไป หรืออาจนำไปสู่การดำเนินงานในทิศทางที่ไม่ถูกต้อง

แรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในองค์การนี้อาจมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ความล้มเหลวในเรื่องการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งขวัญใจและกำลังใจในการทำงานอาจอยู่ในสภาพไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่นั้น แรงผลักดันเหล่านี้ก่อให้เกิดสภาพความไม่มั่นคงในองค์การและส่งผลเสียหายต่อความพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในสภาพการณ์ดังกล่าว องค์การจะต้องพยายามปรับโครงสร้างหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดความแน่ใจในเรื่องความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

### 1.2.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้จัดการส่วนใหญ่มักได้รับบทเรียนสำคัญเมื่อนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพบว่าเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั่วไปในองค์การ / ต้นเหตุของการต่อต้านอาจมาจากบุคคลหรือองค์การเพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการกำหนดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันจากสิ่งเดิมซึ่งอาจทำให้บุคคลเกิดความเกรงกลัวการสูญเสียอำนาจสถานภาพ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนั้นการไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และผลที่ตามมาของการเปลี่ยนแปลงก็อาจเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

แม้ความต้องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมาจากแรงผลักดันภายนอกองค์การจากหน่วยงานของรัฐบาล คู่แข่งขัน เทคโนโลยีใหม่ ๆ ลูกค้าย แรงกดดันของตลาดและสังคมส่วนใหญ่ บางครั้งความต้องการเปลี่ยนแปลงก็มีสาเหตุมาจากภายในองค์การนั้น เช่น ความต้องการของผู้บริหารคนใหม่ ความล้าสมัยของผลิตภัณฑ์และบริการ ทิศทางของกลยุทธ์ใหม่ การลดลงของกำไร (French and Bell, 1995 : 3) ในองค์การนั้น เป็นต้น องค์การอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความล้มเหลวของความพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอดีต การเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมากในอดีต การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างแผนงานจนสมาชิกขาดความเต็มใจที่จะร่วมมือและอื่น ๆ ดังได้แสดงต้นเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การไว้ในตารางที่ 1

## .ตารางที่ 1 ต้นเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การ

ต้นเหตุด้านบุคคล	ต้นเหตุด้านองค์การ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ กลไก หรือผลที่ตามมาของการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. การไม่เห็นด้วยกับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้</li> <li>4. ความกลัวที่จะสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง อำนาจและอื่น ๆ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. อุปนิสัยของบุคคล</li> <li>7. ผลประโยชน์ในอนาคตของบุคคล</li> <li>8. การทำลายสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในองค์การ</li> <li>9. ความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ของ องค์การ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความขัดแย้งระหว่างแผนงานนำไปสู่ ความไม่เต็มใจที่จะร่วมมือ</li> <li>2. การตัดสินใจและการปฏิบัติการในอดีต ทำให้เสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก</li> <li>3. ความกลัวว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้ เสียดุลยภาพทางอำนาจระหว่างกลุ่ม และแผนงานต่าง ๆ</li> <li>4. การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลเหนือ บรรรยากาศขององค์การ</li> <li>5. วิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การที่นำเสนอ ไม่ดีพอ</li> <li>6. ประวัติความล้มเหลวของความพยายาม การเปลี่ยนแปลง ในอดีต</li> <li>7. โครงสร้างที่ขาดความยืดหยุ่น</li> </ol>

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก R.M.Steers. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View* California, Goodyear Publishing Co., 1977.P. 167

การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานในองค์การหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตของบุคคล ความไม่แน่ใจในอนาคตของตนเองและองค์การภายหลังการเปลี่ยนแปลง เกิดความกลัวในด้านเศรษฐกิจที่ตนเองอาจต้องทำงานมากขึ้นแต่ได้เงินเท่าเดิมและต้องเพิ่มเวลาในการทำงาน เป็นต้น ผู้จัดการจึงต้องลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงและเพิ่มแรงสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างความรู้สึที่มั่นคงให้กับพนักงาน สร้างความไว้วางใจกับพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ทุกฝ่ายจะได้ประโยชน์แม้จะต้องเสียสละในบางเรื่องก็ตาม เพราะพนักงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากมีเหตุผลและหลักการที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ว่า พวกเขาจะมีโอกาสก้าวหน้ากว่าเดิม มีความมั่นคงในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่วิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีขึ้น ฐานะทางสังคมจะดีขึ้นและพวกเขามีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิในการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้จัดการจึงควรใช้กลวิธีในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งดาร์ฟ (Daft, 1991 : 318-319) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการให้ความรู้ ควรนำไปใช้เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องทางเทคนิคซึ่งพนักงานต้องการสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และผ่านการวิเคราะห์มาแล้วเพื่อให้พวกเขาเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
2. การมีส่วนร่วม ควรนำไปใช้เมื่อพนักงานต้องการความรู้สึที่พวกเขาเป็นส่วนเกี่ยวข้องหรือเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยสารสนเทศจากบุคคลอื่น หรือเมื่อพนักงานมีอำนาจที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเสียเวลามาก แต่ก็คุ้มค่าเพราะผู้เกี่ยวข้องจะเข้าใจและผูกมัดตนเองอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น
3. การเจรจาต่อรอง ควรนำไปใช้เมื่อกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องมีอำนาจเหนือการนำแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นไปปฏิบัติหรือเมื่อกลุ่มพนักงานนั้นจะต้องเสียสละบางสิ่งบางอย่าง การเจรจาต่อรองจะก่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาเพราะทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้นร่วมกัน

4. การใช้อำนาจบังคับ ควรนำไปใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น หรือเมื่อการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงประสบความล้มเหลว การใช้อำนาจบังคับในลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ผู้จัดการใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่บังคับให้พนักงานยอมเปลี่ยนแปลง โดยแจ้งให้ผู้ต่อต้านยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้จัดการจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าตนเองมีอำนาจเช่นนั้นอยู่หรือไม่

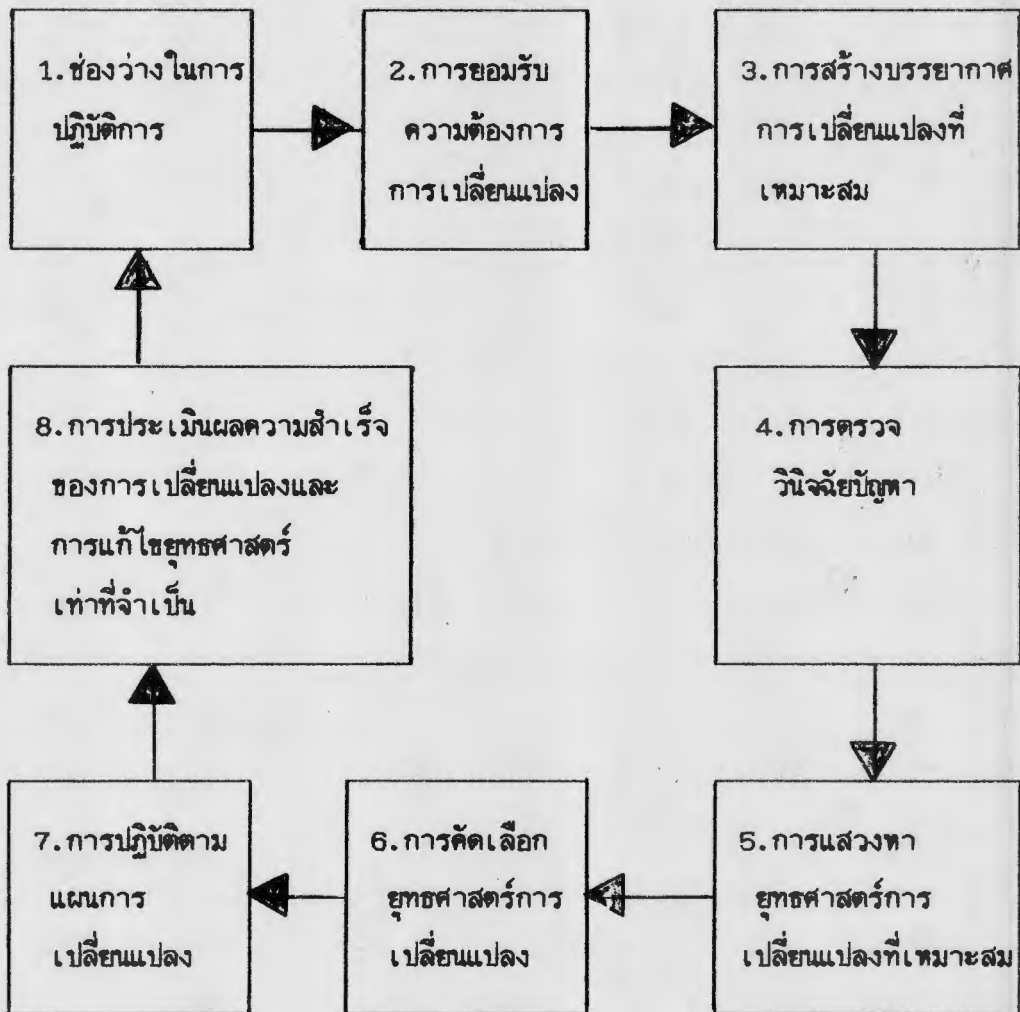
5. การสนับสนุนของการจัดการในระดับสูง ควรนำไปใช้เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับแผนงานต่างๆ เป็นจำนวนมากหรือจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับแผนงานต่างๆ ใหม่ การสนับสนุนอย่างชัดเจนของการจัดการในระดับสูงสามารถช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการเอาชนะพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเป็นการชี้ให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้นและมีการดำเนินการสนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเต็มที่ หากไม่มีการสนับสนุนจากการจัดการในระดับสูง การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอาจเกิดการติดขัดและการต่อล้อต่อเถียงหรือทะเลาะกันระหว่างแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

### 2.3 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนควรมีหลายขั้นตอน เริ่มจากการยอมรับปัญหา การวิเคราะห์ การแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำแผน การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผล อย่างไรก็ตามขั้นตอนสำคัญอันดับแรกที่ผู้จัดการจะต้องแสวงหาคือ ช่องว่างในการปฏิบัติการ (Performance Gaps) ซึ่งเกิดจากการศึกษาเปรียบเทียบเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติจริง เช่น ช่องว่างด้านการสูญเสียยอดขาย การลดการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ หรือการขาดงานและการออกจากงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น หากผู้จัดการตระหนักถึงความสำคัญของช่องว่างในการปฏิบัติการดังกล่าว ก็อาจดำเนินการพยายามสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ แม้จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง แต่ถ้าความพยายามขจัดสาเหตุของการต่อต้านประสบความสำเร็จ ผู้จัดการจะต้องกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ปัญหา แสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อจัดทำแผน

การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การดัง  
แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 9

แผนภูมิที่ 9 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

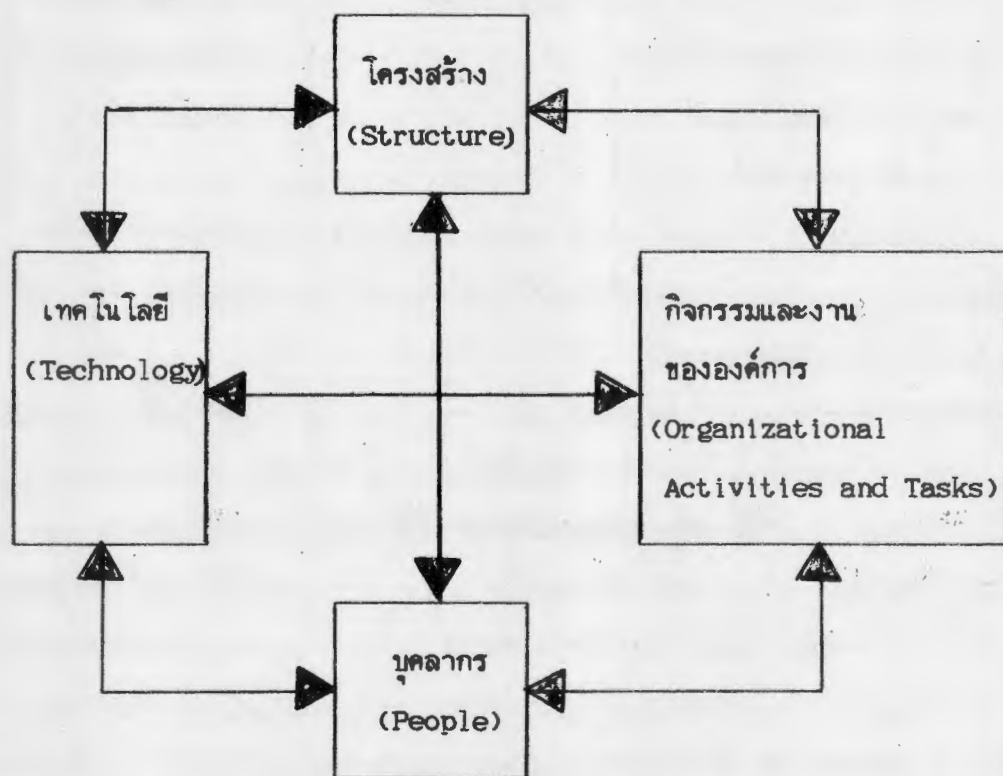


ที่มา : Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson and Richard T. Mowday,  
Managing Effective Organizations : An Introduction. Boston  
: Kent Publishing Co., 1985 P.526

1.2.4 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน

ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงองค์การมิได้ขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการระบุปัญหาและความสำเร็จในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับระดับความเหมาะสมของการเลือกยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องเลือกยุทธศาสตร์หรือเทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนให้เหมาะสม ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปมีอยู่ 3 ประการคือ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง (Structure) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology) และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People) ขององค์การดังแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 10 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การ



ที่มา : H.J. Leavitt, *New Perspective in Organization Research*.  
New York : John Wiley, 1964. P.56



### 1. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ

การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การสร้างเงื่อนไขจะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เราพบเห็นอยู่ทั่วไป ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นนั้นก็เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทั้งสิ้น เทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงงานที่ทำให้มีความชำนาญมากขึ้น
2. การกำหนดการพรรณงานให้ชัดเจนมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงการจัดแผนงาน เช่น เปลี่ยนจากการจัดแผนงานตามหน้าที่ เป็นการจัดแผนงานผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
4. การเพิ่มหรือลดช่วงการบังคับบัญชา
5. การปรับปรุงคู่มือขององค์การ นโยบาย และวิธีปฏิบัติงาน
6. การทำให้การติดต่อประสานงานมีความแจ่มชัดมากขึ้น
7. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของอำนาจ เช่น เปลี่ยนแปลงจากการรวมอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น เป็นต้น

### 2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

สมมติฐานเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี คือการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานสามารถนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นการเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลง เทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การปรับปรุงวิธีการผลิต
4. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการด้านวิศวกรรม

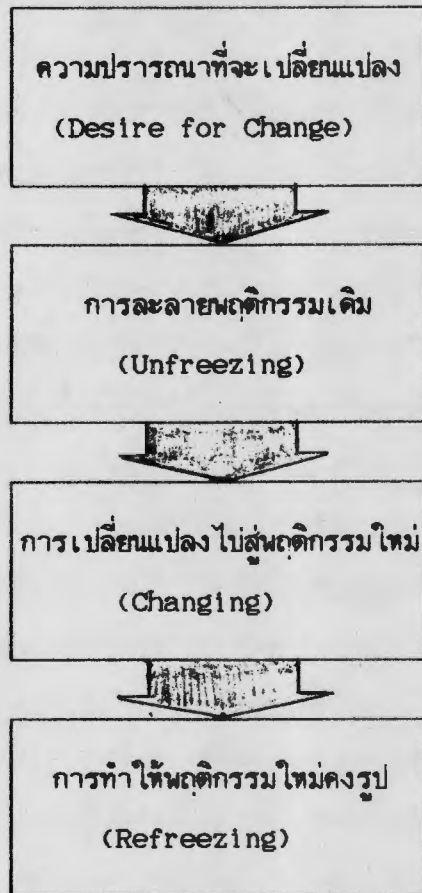
### 3. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร

เทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ยุทธศาสตร์นี้จึงมุ่งเน้นที่การปรับปรุงทักษะ

ทัศนคติหรือการจูงใจบุคคล โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมองค์การและประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ เกิดจากคุณลักษณะและการปฏิบัติการของสมาชิกในองค์การ หากบุคคลเหล่านั้นถูกเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ก็เป็นที่มาเชื่อได้ว่าพวกเขาจะทำงานหนักและดีขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงบุคลากรมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) และการจูงใจบุคลากร เป็นต้น การพัฒนาเอกัตบุคคล (Individual Change) หรือการพัฒนาบุคคลในองค์การส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบของ เคอท เลวิน (Kurt Lewin) และต่อมา เอค ซาเยน (Ed Schein) ได้พัฒนารูปดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 11 ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง การละลายพฤติกรรมเดิม การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่และการทำให้พฤติกรรมมั่นคงรูป นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงบุคลากรยังเป็นการสอดคล้องกับความเชื่อที่ว่า บุคคลที่แรงขบที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงาน ผู้จัดการจึงต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อดึงพลังทางด้านสร้างสรรค์ออกมาจากตัวบุคคล พนักงานในองค์การมักมีความเชี่ยวชาญในวิธีปฏิบัติงานและสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้หากมีความตั้งใจ เต็มใจและอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงผู้จัดการจึงควรสอบถาม รับฟังความคิดเห็น ให้การสนับสนุน ทำหายความสามารถ สนับสนุนด้วยการเสี่ยง เปิดโอกาสให้มีความผิดพลาดได้ ปลดปล่อยอุปสรรคและสิ่งกีดขวาง ให้อำนาจอิสระและความรับผิดชอบ ตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานระดับสูงและให้รางวัลเมื่อการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (French and Bell, 1995 : 75)

แผนภูมิที่ 11 รูปแบบการพัฒนาบุคคลของ เคอร์ท เลวิน และ เอ็ด ไชน์



ที่มา : Richard M. Steers, Geralo R. Ungson and Richard T. Mowday.,  
**Managing Effective Organization.** Boston : Kent Publishing  
 Co., 1985. P.532

จากแผนภูมิที่ 11 การพัฒนาบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์  
 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง** เป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้จัดการจะต้องทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าเขาต้องการเปลี่ยนแปลง ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นผลมาจากการรับรู้ข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน ความไม่พอใจการปฏิบัติงาน หรือความปรารถนาที่จะปรับปรุงงาน

2. **การละลายพฤติกรรมเดิม** เป็นความพยายามที่จะละลายรูปแบบพฤติกรรมเดิมของบุคคลซึ่งคงรูปมาเป็นระยะเวลาหรือในระยะเวลาหนึ่ง เปรียบเสมือนการละลายก้อนน้ำแข็งให้เป็นน้ำ โดยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรือการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งอาจทำได้โดยการย้ายสิ่งเสริมแรงปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้วจะมีความมั่นคงและปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น

3. **การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่** เป็นขั้นตอนที่กำหนดให้บุคคลเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ การปฏิบัติงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นเหตุให้บุคคลต้องเปลี่ยนพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติมาในอดีตและหันไปแสดงพฤติกรรมใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมให้เป็นพฤติกรรมใหม่อาจกระทำได้โดยให้สิ่งเร้าผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงานใหม่ การสาธิต การเลียนแบบและอื่น ๆ จนบรรลุจุดหมายของขั้นนี้ คือบุคลากรแสดงพฤติกรรมใหม่ตามความปรารถนาขององค์การ

4. **การทำให้พฤติกรรมใหม่คงรูป** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การทำให้พฤติกรรมใหม่นั้นคงรูปอยู่ได้ตลอดไป เปรียบเสมือนการนำเอาน้ำแข็งที่ละลายแล้ว (ขั้นที่ 2) มาใส่ในภาชนะใหม่ (ขั้นที่ 3) และทำให้เกิดการแข็งตัวเกิดเป็นน้ำแข็งรูปทรงใหม่ตามภาชนะที่รองรับน้ำ ตลอดจนการรักษาอุณหภูมิให้ต่ำกว่าจุดเยือกแข็งเพื่อน้ำแข็งก้อนนั้นจะได้คงรูปตลอดไป พฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปจนกลายเป็นพฤติกรรมใหม่จะถูกแช่แข็งเพื่อให้พฤติกรรมคงรูปอยู่ได้ โดยการจัดให้บุคคลที่เปลี่ยนพฤติกรรมแล้วได้ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ตลอดเวลา ความจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมใหม่จะเกิดขึ้นและดำเนินต่อไปทุกวันตราบที่สภาพแวดล้อมใหม่ยังเป็นไปเช่นเดิม เพราะสภาพแวดล้อมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้นั่นเอง

นอกจากยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนดัง ได้กล่าวมาแล้วนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ (A Product Change) ซึ่งเป็นการ

เปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือการให้บริการขององค์การ การคิดผลิตภัณฑ์ใหม่มิมีนัยสำคัญสูงมาก ต่อองค์การ เพราะบ่อยครั้งที่ผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านั้น เป็นผลที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และอาจเป็นการกำหนดตลาด (Daft, 1991: 323) ให้กับองค์การอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การคิดผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเรื่องยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บุคลากรในฝ่ายการตลาดจะต้องมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี

2. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีจะต้องรู้เรื่องการพัฒนาทางเทคโนโลยีใหม่และใช้เทคโนโลยีใหม่เหล่านั้นให้เกิดประสิทธิผล

3. พนักงานในแผนกงานที่สำคัญขององค์การจะต้องร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการศึกษาวิจัย ดำเนินการด้านการผลิตและการตลาด (Daft, 1991: 323) กล่าวคือการช่วยทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย

จากลักษณะของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวแล้วจึงอาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรรีเริ่มขึ้นมาจากระดับล่างขององค์การ โดยมีการประสานความคิดในหมู่แผนกงานต่าง ๆ เพราะการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อผลิตสินค้าต้องการผู้เชี่ยวชาญจากแผนกงานต่าง ๆ เข้ามาทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การเลือกยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนย่อมขึ้นอยู่กับธรรมชาติ และลักษณะของปัญหา จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลง การแนะนำบุคลากรให้เข้าใจ การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงและทรัพยากรการบริหารขององค์การ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดำเนินการตรวจวินิจฉัยปัญหา หาทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา จัดทำแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ และดำเนินการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้จัดการก็จะสามารถรักษาระดับการผลิตที่มีประสิทธิผลได้ตลอดไป

กล่าวโดยสรุป มนุษย์ทุกคนต้องทำงานในองค์การหรือเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อช่วยกันปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงต้องมีการกำหนดโครงสร้างขององค์การ มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดสายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมและเอกภาพในการบริหารงานซึ่งเป็นหลักการใหญ่ๆ องค์การไม่ว่าจะดำเนินการในรูปแบบใด จะสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและ/หรือได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมได้เสมอ องค์การอาจได้รับแรงผลักดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์การจนเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยีและบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง เจริญก้าวหน้า และอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

#### คำถามท้ายบท

1. ทำไมมนุษย์จึงต้องจัดตั้งองค์การขึ้นมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จงอธิบาย
2. องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดจะสามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมหรือต้องรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอย่างไร
3. องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นเพราะเหตุใด จงอธิบาย
4. แรงผลักดันจากภายในและภายนอกองค์การคืออะไร และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไร จงอธิบาย
5. เหตุใดจึงมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ จงอธิบาย
6. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล จะต้องให้บุคคลเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วจึงละลายพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทำให้พฤติกรรมใหม่คงรูปตลอดไป ท่านเข้าใจอย่างไร จงอธิบาย

## กิจกรรมที่ 1

### การทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

การปฏิบัติงานในองค์การจะต้องดำเนินไปเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นบุคลากรในแผนกต่าง ๆ จึงต้องช่วยกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยยึดวัตถุประสงค์ของแผนกงานและองค์การเป็นหลัก มีความตั้งใจ เอาใจใส่ อุทิศตนเพื่อการทำงาน มีทักษะในงานที่ทำตลอดจนการใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของทุกแผนกงานจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง

#### กิจกรรม

1. ให้นักศึกษาทั้งชั้นร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ในการป่าเข้าป่าหรือมรรยาธป่าหมายว่าจะต้องป่าเข้าให้ได้คะแนนเท่าไร (จุดประสงค์และป่าหมายขององค์การ)
2. แบ่งนักศึกษาออกเป็นทีมงาน ๆ ละ 5-7 คน โดยสมมติให้เป็นแผนกงานต่าง ๆ ในองค์การ
3. ให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มกำหนดจุดประสงค์และป่าหมายในการป่าเข้าว่าจะต้องให้ได้คะแนนเท่าใดในการป่าเข้าแต่ละครั้ง โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ และป่าหมายขององค์การ
4. นักศึกษาแต่ละกลุ่มป่าเข้าและจดบันทึกคะแนนว่าป่าเข้าได้เท่าไร และเมื่อรวมคะแนนของทุกกลุ่มแล้ว คะแนนที่ป่าเข้าได้เท่ากับวัตถุประสงค์และป่าหมายขององค์การหรือไม่
5. หากผลรวมของคะแนนทุกแผนกงานไม่เข้าป่าที่วางไว้ แต่ละแผนกงานจะทำอย่างไร ผลิตนาและปรับปรุงการป่าเข้าอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จและได้คะแนนตามป่าหมายขององค์การ

#### อุปกรณ์

1. ป่าวงกลมเป็นชั้น ๆ ซ้อนกันอยู่ในกระดาษแผ่นเดียวกันเป็นจำนวน 10 ชั้น วงกลมชั้นในมีขนาดเล็กที่สุดและมีคะแนน 10 คะแนน ส่วนวงกลมชั้นอื่น ๆ มีขนาดใหญ่ขึ้นตามลำดับและมีคะแนนเป็น 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2 และ 1

## 2. ลูกดอกสำหรับปาเป้า 3-5 อัน

### เกณฑ์การตัดสินและนับคะแนน

1. การปาเป้าแต่ละครั้งจะต้องให้ลูกดอกปักอยู่ในวงกลมที่เขียนไว้
2. คะแนนที่ได้ให้นับตามตัวเลขที่ระบุไว้ในแต่ละวงกลมนั้น
3. การปาแต่ละครั้งมีแต่ละทีมงานปาเป้าได้คนละ 1 ครั้ง แล้วนับคะแนน
4. การรวมคะแนนแต่ละทีมงาน หรือกลุ่มนักศึกษาแต่ละครั้งเพื่อตรวจสอบ

ว่าทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่และมีปริมาณมากน้อยเพียงใด หากมีการปรับปรุงการทำงานคือ การปักครั้งต่อๆ ไปคะแนนหรือการทำงานดีขึ้นหรือไม่

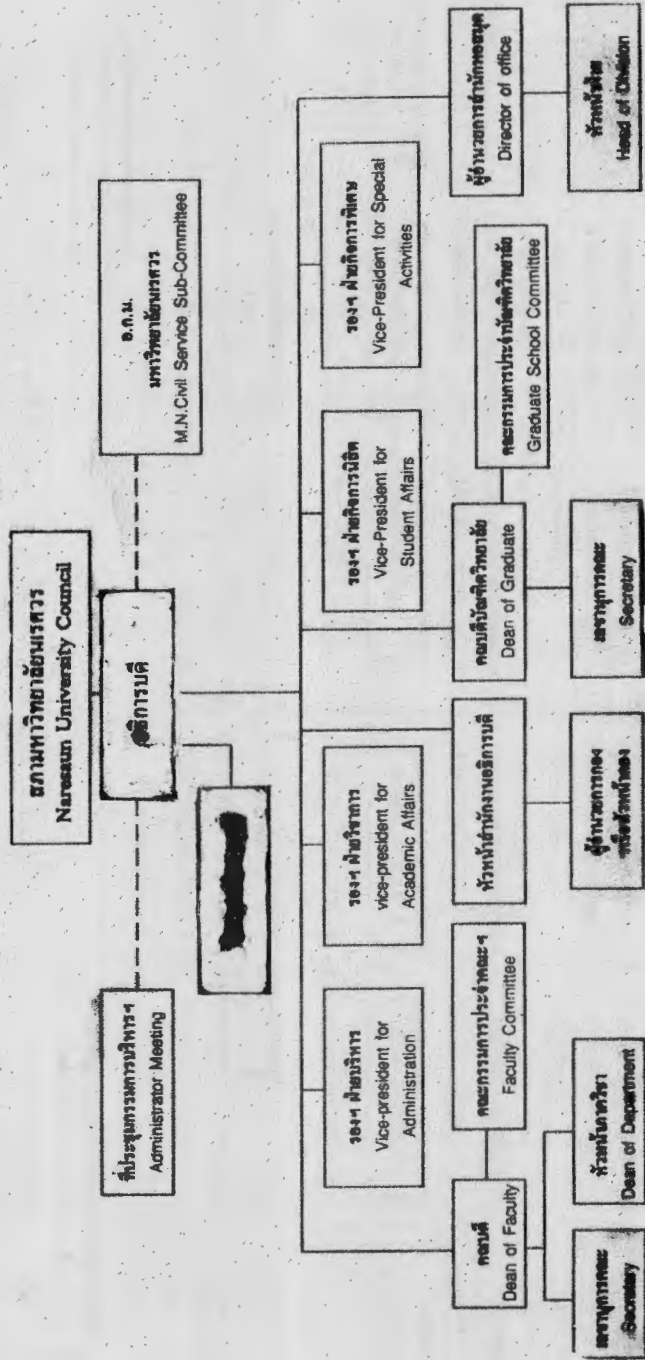
### การอภิปรายผล

1. ทำไมแต่ละทีมงานจึงต้องช่วยกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ
2. หากทีมงานใดที่ทีมงานหนึ่งทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะเกิดผลเสียหายต่อองค์การอย่างไร
3. หากแผนงาน หรือกลุ่มของนักศึกษาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายจะมีวิธีปรับปรุงการทำงานอย่างไร

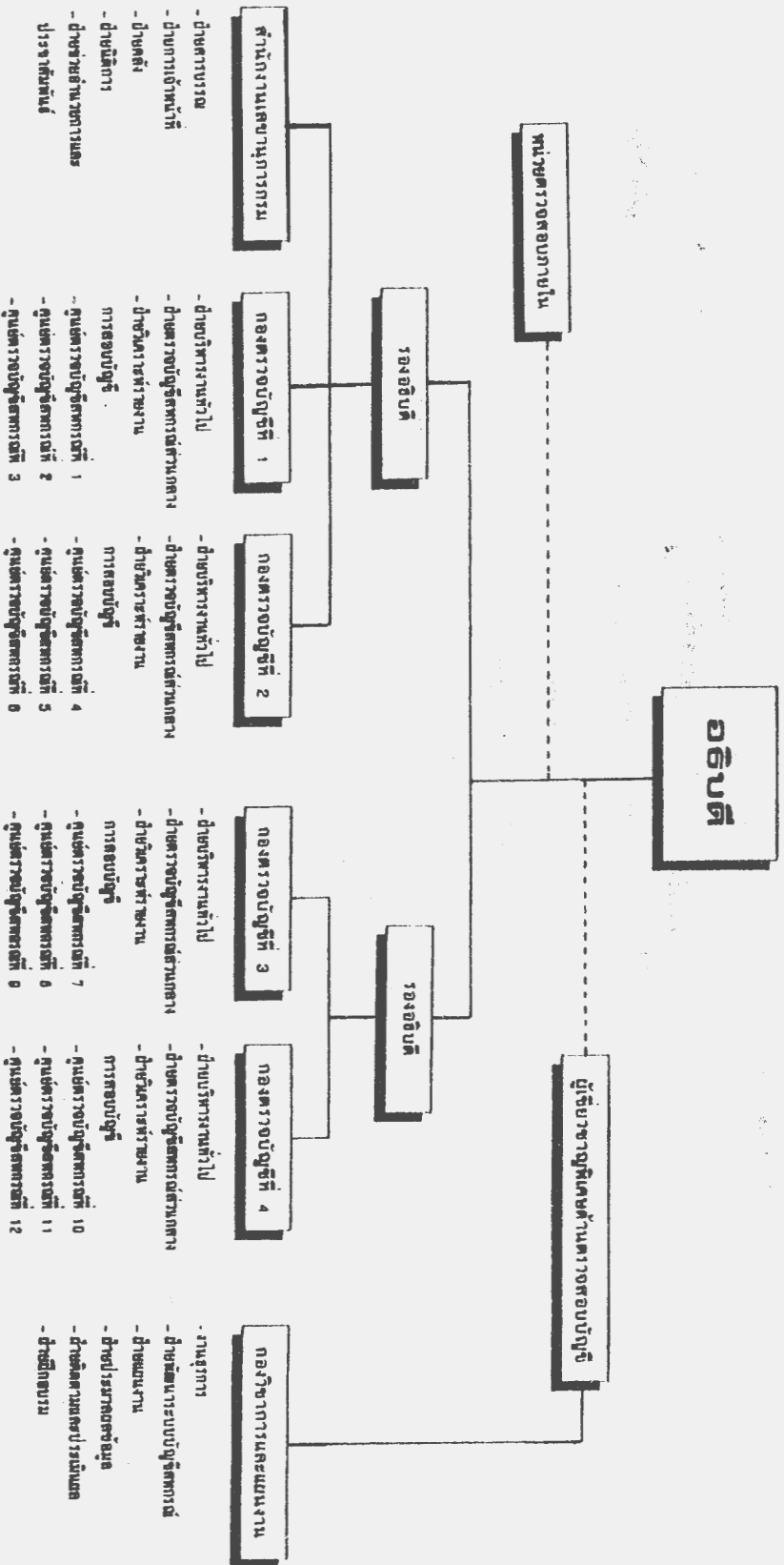


# องค์การบริหารมหาวิทยาลัย

## Naresuan University Administrative Chart



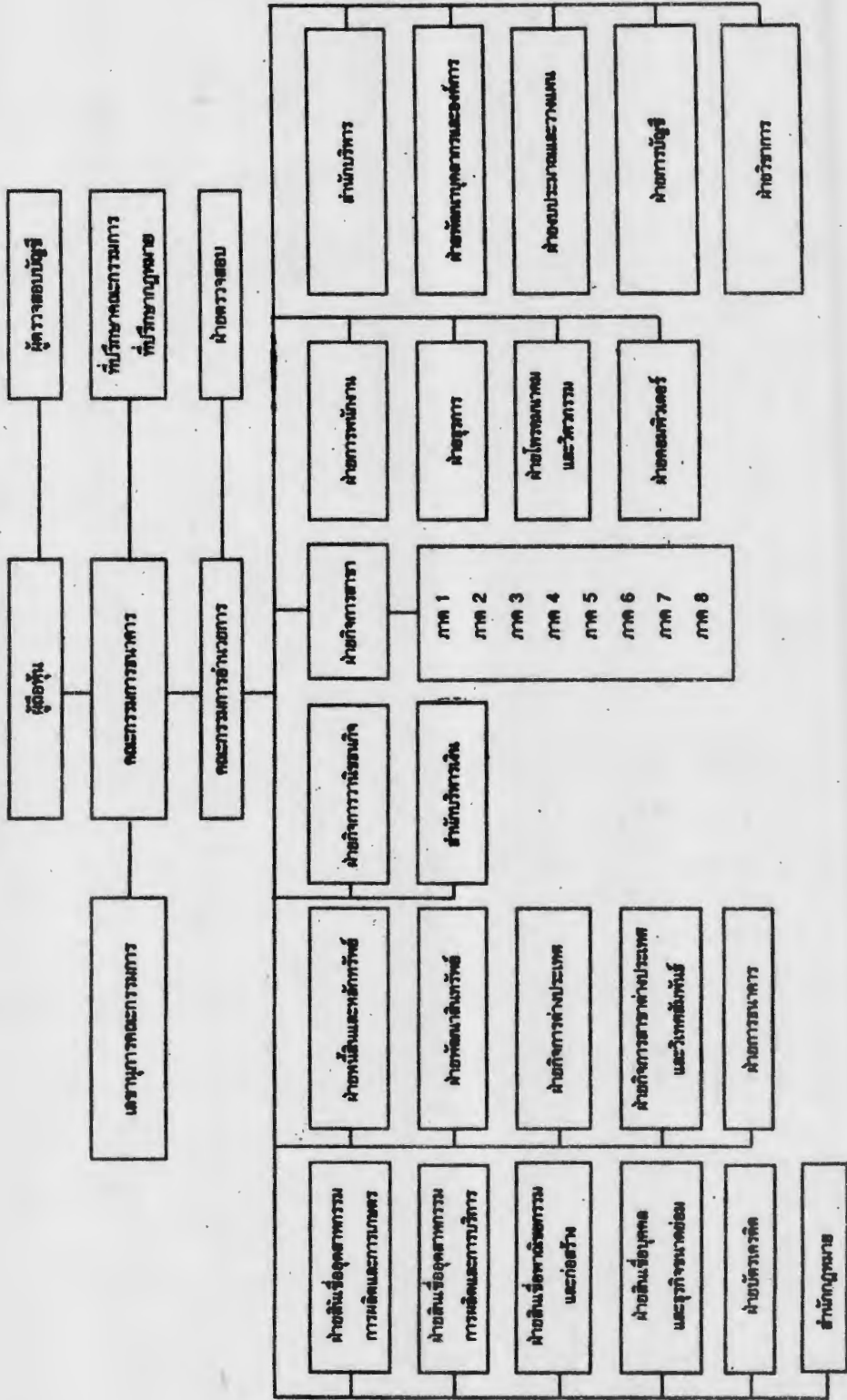
# แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

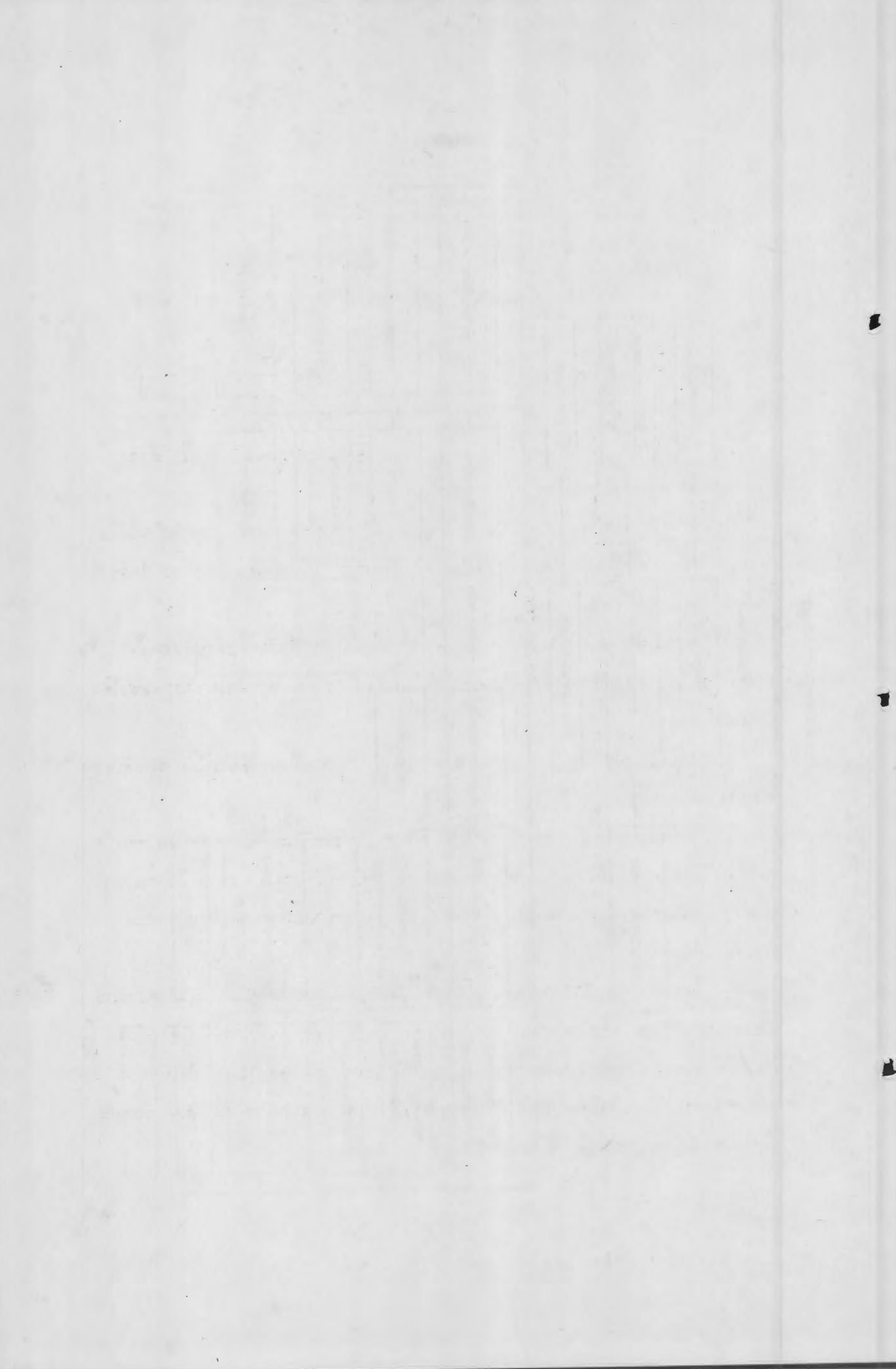


แบบขั้วพนักงานวิจัย

พ.ร.บ. ๓๑๓/๒๕๖๕

๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕





**ผู้จัดการรายสัปดาห์**  
ปีที่ 8 ฉบับที่ 398 วันที่ 18-24 กค. 37  
หน้า 13

**ชาญชัย จารุวัตร ชุนศึกจำบัง โอบีเอ็ม**

ชาญชัย จารุวัตร คูเหมือนโชคไม่คืนก การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดใน โอบีเอ็ม ประเทศไทยเกิดขึ้นในช่วง โอบีเอ็ม จำเป็นต้องปลดพนักงานเพื่อลดขนาดองค์กร ผู้บริหาร มือดีหลายคนผละจากชาญชัยไป

ความเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ข้ามชาติมีเครือข่ายทั่วโลกถึง เวลาแล้วที่โอบีเอ็มจะนำจุดนี้มาสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ประสานความร่วมมือให้เป็นประโยชน์

โอบีเอ็ม ประเทศไทย จะทวงตำแหน่งผู้นำในตลาดคืนมาได้หรือไม่ภาระหนักของ ชาญชัย เน้นไว้หมด

ในยุคที่ชาญชัย จารุวัตร เข้านั่งบริหารงาน บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทยเป็น ยุคสมัยที่โอบีเอ็ม ยังไม่ร้างราจากควันทองของการถ่ายเทพนักงานที่เป็นสายเลือดดั้งเดิม ของ โอบีเอ็มออกซึ่งเป็นเรื่องคาราคาซังมาตั้งแต่สมัยที่สมภพ อนาคตยุค นั่งบริหารใน ตำแหน่งเดียวกัน

โครงการ "VOLUNTARY TRANSITION PROGRAM" หรือโครงการ REENGINEERING ครั้งใหญ่ขององค์กรที่ ชาญชัย นำเข้ามาใช้ แม้ว่าจะทำให้โอบีเอ็ม ต้องเสียงบประมาณไปกับส่วนนี้มาในระดับ 100 ล้านบาทก็ตาม แต่ดูเหมือนเมื่อเทียบกับ จุดประสงค์ของโอบีเอ็มที่ต้องการปรับเปลี่ยน หรือที่เรียกว่า "ถ่ายเลือดครั้งใหญ่" สัมฤทธิ์ ผลตามความมุ่งหมายของ โอบีเอ็มอย่างยิ่ง

ทั้งนี้เห็นไปตามแนวความคิดของชาวยุโรปที่ว่า "บางครั้งกองทัพที่ใหญ่เกินไป จะมีแต่ความอึดอัด แต่ความสามัคคีในที่สุดก็ทำให้ เมื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ เรื่องยอดชายตรงตามความต้องการได้"

การเสียพนักงานไปกว่า 100 คนในขณะนั้น ชาวยุโรปยังกล่าวว่า นับถึงวันนี้ไอบีเอ็มยังมี พนักงานที่มีประสบการณ์พร้อมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการทำตลาดอยู่อีกมาก

นับย้อนหลัง ไปถึงยอดรายได้ของไอบีเอ็มที่ผ่านมา ในช่วง 4-5 ปี จะเห็นได้ว่า IBM มีตัวเลขยอดขายในส่วนธุรกิจคอมพิวเตอร์ในปี 2532 ที่ 2,300 ล้านบาท ปี 2533 ยอดขายเป็น 2,700 ล้านบาท ปี 2534 เป็น 3,500 ล้านบาท และถึงปี 2535 ไอบีเอ็มมียอดขาย 4,500 ล้านบาท คือเติบโตจากปีก่อน 29% ในขณะที่ไอบีเอ็มบริษัทแม่ต้องประสบกับปัญหารายได้ ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการปลดพนักงานลงเป็นระยะตลอดมาไอบีเอ็มประเทศไทย กลับอยู่ภาวะของการสวนกระแสสามารถสร้างยอดขายได้ตรงตามความต้องการ แม้ในปีที่มีการแข่งขันกันรุนแรงในเรื่องราคาล่าสุด ไอบีเอ็มบริษัทแม่ ชาติทุนถึง 4,970 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ในขณะที่เดียวกันแม้ว่ายอดขายของ ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จะไม่อยู่ในระดับที่น่าวิตกมากนักเมื่อเทียบกับความผันผวนของวงการคอมพิวเตอร์ที่บรรดาผู้ค้าทั้งหลายต้องเผชิญกับนโยบายด้านราคาที่ตั้งดำเนินอยู่ทุกวันนี้

แต่จากตัวเลขการจัดอันดับ ผู้ที่จำหน่าย พีซี ได้มากในปีที่ผ่านมา ไอบีเอ็มสามารถทำยอดขายได้ 9,300 เครื่องและถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากเอเซอร์และคอมแพค แม้ว่าจะเป็นเพียงยอดขายพีซีซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ในบรรดาผลิตภัณฑ์ที่ไอบีเอ็มมีอยู่เท่านั้น แต่ก็สร้างภาพจน์ในวงการให้เกิดขึ้นได้ทั้งนี้เพราะเป็นที่รู้กันอยู่ว่า การแข่งขันของตลาดวงการคอมพิวเตอร์ปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับตลาดพีซีเป็นหลักใหญ่อันเนื่องมาจากมูลค่าทางธุรกิจที่สูงระดับหมื่นล้านในแต่ละปี

ไอบีเอ็ม อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยน โพลีซีหนึ่งของตนเองขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้เพราะในขณะที่คอมแพคประกาศดัมป์ราคาลงทุกขณะและเกือบทุกรุ่นที่ประกาศตัว เอเซอร์ยังคงยืนยันหยัดที่จะเป็นผู้นำวงการคอมพิวเตอร์พีซีอีกต่อไป ยักษ์ใหญ่อย่างไอบีเอ็มยังคงอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกช่วงชิงตลาดไปได้อีกนานเท่าไร

### สิ่งที่คนชื่อชาวยุชียต้องทำ

ถ้าจะมองความได้เปรียบของไอบีเอ็ม ประเทศไทย ในขณะนี้เห็นจะมีอยู่ตรงจุดที่ไอบีเอ็มเป็นบริษัทข้ามชาติอันมีโครงข่ายธุรกิจอยู่หลายประเทศ ส่งผลให้สามารถเกื้อกูลกันได้เป็นอย่างดีอันเป็นยุทธศาสตร์ที่ไอบีเอ็มกำลังจะนำเข้ามาใช้ ในการเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด ในขณะที่ในแง่เทคโนโลยีแล้ว ปัจจุบันผู้ค้าในวงการคอมพิวเตอร์ในระดับแนวหน้าสามารถพัฒนาก้าวหน้ากันกันได้หมด

เสมือนการเตรียมพร้อมที่ออกสู้ศึกอีกครั้งที่ต้องเริ่มจากสะพานงานภายใน ปรับเปลี่ยนองค์กรและมองหาลูกค้าได้เปรียบของตนที่มีอยู่ เป็นจุดนำอีกครั้งหนึ่ง

ชาวยุชีย จารูวัสตร์ กรรมการผู้จัดการ ไอบีเอ็ม กล่าวถึงกลยุทธ์การทำตลาดของไอบีเอ็มที่ต้องพยายามขุดจุดเด่นอันเป็นจุดที่จะสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้น เมื่อเทียบผู้ค้ารายอื่น ในปัจจุบันซึ่งถือเป็นแผนงานที่ถูกล่วงไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว

“ไอบีเอ็ม คอนเซาต์กรุป ไทยแลนด์” เป็นองค์กรใหม่ที่ถูกซุ่มบทบาทให้เด่นขึ้น นับจากนี้ต่อไปโดยมีปราโมทย์ พงษ์ทอง เป็นผู้ดูแลส่วนงานนี้”

ไอบีเอ็ม ให้ความสำคัญว่า ส่วนงานคอนเซาต์กรุปจะเป็นองค์กรที่เข้ามาสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการปฏิบัติงานเอง เข้าสู่ธุรกิจไอที ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยชี้ให้เห็นถึงจุดเปรียบเทียบกับคอนเซาต์กรุปที่มีอยู่ในตลาดทั่วไปว่า ไอบีเอ็มอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบว่า เพราะสามารถนำคำปรึกษาเหล่านั้นมาก่อให้เกิดงานได้จริงต่างจากรายอื่นทั่วไปในวงการที่ต้องนำคำปรึกษานั้นมาหาผู้จัดทำอีกต่อหนึ่งจึงสัมฤทธิ์เป็น โครงการ

“ไอบีเอ็ม สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ลูกค้าได้ในธุรกิจและทุกบริการที่ลูกค้าต้องการ ทั้งนี้ โดยมีทีมงานคอนเซาต์กรุปจากไอบีเอ็มทั่วโลกที่มีทีมงานอยู่กว่า 3,000 คน เป็นแบ็กอัพอีกต่อหนึ่ง ปราโมทย์กล่าว

เพื่อให้การบริหารดำเนินตามรูปแบบองค์กรที่มีกระชับมากยิ่งขึ้น ไอบีเอ็ม เชื่อมงาน 2 ส่วนคือ ธุรกิจทั่วไปซึ่งอยู่ในการดูแลของธีระศักดิ์ก่อนหน้านั้น เข้ากับธุรกิจโครงการใหญ่โดยมอง 2 ส่วนงานนี้เป็นงานที่เชื่อมโยงถึงกันอยู่แล้วให้เข้ามาอยู่ภายใต้การดูแลของ พงษ์ศักดิ์ ดันเสถียร

ในส่วนงานบริการลูกค้า ซึ่งเดิมกระจายอยู่ตามสาขายานต่าง ๆ โครงสร้างปัจจุบันมีการแยกส่วนงานออก โดยเฉพาะรับผิดชอบตั้งแต่ชั้นคอนเทคลูกค้าสั่งของจนถึงชั้นลูกค้าวางบิล

### ชูจุดเด่นเน้นกลยุทธ์ เวย์รติคอลอินดัสตรี”

ในสภาวะการที่บีบเอญ ผู้บริหารอย่างชาญชัยมองว่าการเรียกร่องภาพพจน์ของ ไอ บีเอ็ม ว่าเป็นยังคงบริษัทที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจในวงการคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งสำคัญ โดยจะต้องมาจากการชี้ให้เห็นภาพพจน์ของการเป็นองค์กรซึ่งมีเครือข่ายทั่วโลก ที่สามารถประสานงานกันได้ทุกเวลาที่ต้องการเป็นจุดขายได้อย่างดี และยังเป็นการชี้ให้เห็นถึงจุดหักล้างปัญหาเรื่องคนออกไปเป็นจำนวนมาก

ชาญชัยกล่าวว่ารูปแบบการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ของ ไอ บี เอ็มที่จะปฏิบัติต่อไปนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในรูปแบบของ เวย์รติคอล อินดัสตรี (VERTICAL INDUSTRY) สามารถประสานงาน ติดต่อกับประเทศต่างๆ ในลักษณะความร่วมมือได้ทันทีที่ต้องการทั้งนี้จากเดิมต้องผ่านขั้นตอนผู้บริหารในประเทศก่อนและติดต่อไปยังผู้บริหารแต่ละประเทศนั้น

“ปัจจุบันทุกส่วนงานของ ไอ บี เอ็ม ไม่ว่าจะเป็นการบริการลูกค้าในเรื่องการติดตั้งเครื่อง การบริการหลังการขาย ตลอดจนการตลาดก็สามารถประสานงานกับประเทศใกล้เคียงได้ทันทีไม่มีขั้นตอนต่างๆ เข้ามา อันส่งผลให้ทำการตลาดไม่กัน ที่เห็นได้ชัดคือ โครงการติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มให้ลูกค้ากว่า 180 เครื่อง ไอ บี เอ็มสามารถขอทีมงานติดตั้งจากประเทศสิงคโปร์ และฟิลิปปินส์มาช่วยในการติดตั้งซึ่งเป็นทีมงานที่มีความชำนาญงานในด้านนี้อย่างมาก ในขณะที่เดียวกันทีมงานของไทยก็สามารถให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านได้เช่นกัน” เฉลิม สองทิส ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า กล่าวย้ำถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของ ไอ บี เอ็ม แทนที่ต้องมีทีมงานเป็นจำนวนมากไว้รองรับงานที่ยังไม่เกิด นอกจากจะประหยัดงบประมาณแล้ว ยังสนองความต้องการลูกค้ารวดเร็วยิ่งขึ้นอีกด้วย

“สิ่งที่ไอ บี เอ็ม ประเทศไทยกำลังถ่ายทอดออกมาในขณะนี้ คือการชี้ให้เห็นถึงความพร้อมของ ไอ บี เอ็ม ในการทำตลาด แม้ในสภาวะที่ต้องปรับตัวด้านทีมงาน” ชาญชัย กล่าว

เป็นธรรมดาของบริษัทในวงการเทคโนโลยี เมื่อมีการปรับตัวแต่ละครั้งการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าถูกมองเป็นประเด็นสำคัญว่าบริษัทนั้นจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ในระดับเดิมหรือไม่ ไอ บี เอ็ม ประเทศไทยก็เช่นกัน



### สร้างจุดแตกต่างที่บริการหลายระดับ

"ไอบีเอ็มคิดว่า ถ้าเรามีบริการที่สมบูรณ์แบบแล้ว ลูกค้าจะซื้อสินค้าของไอบีเอ็มมากขึ้นนี่คือหลักการ "ชวลิต นิริยโยธินกุล กรรมการและผู้จัดการธุรกิจบริการส่วนงานสำคัญที่เป็นกองหนุนในการให้บริการลูกค้า กล่าวกับ "ผู้จัดการรายสัปดาห์"

#### ผู้จัดการรายสัปดาห์

ปีที่ 8 ฉบับที่ 398 วันที่ 18-24 กรกฎาคม 2537 หน้า 13

## ไอบีเอ็มตกอับ แบรนค์ยอคนิยม

ในรอบปีที่ผ่านมา ไอบีเอ็มเผชิญภาวะตกต่ำสุดขีด จากการเป็นแบรนค์ยอคนิยมอันดับ 3 ของโลก กลายเป็นตกลงสู่อันดับสุดท้ายของสินค้าจำนวน 290 แบรนค์ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการสำรวจประจำปี ดีพีเอ็มพีในนิตยสารไฟแนนเชียล เวิลด์ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคมที่ผ่านมา

สาเหตุที่ทำให้ไอบีเอ็มตกต่ำ คือ การเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในเรื่องโรงงานการผลิตอุปกรณ์รวมทั้งการเสียภาษี

การสำรวจเพื่อจัดอันดับนี้อาศัยกฎเกณฑ์หลายประการที่ออกจะลึกลับซับซ้อน พัฒนาขึ้นโดยอินเตอร์แบรนค์ ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาดังอยู่ในประเทศอังกฤษ

ตามตารางการสำรวจ ไคคา-ไคลา ไต่บันไดดาราขึ้นสู่ความเป็นแบรนค์ยอคนิยมอันดับ 1 นูหรือยี่ห้อมาร์ลโบโร ผงาดอยู่ในอันดับ 2 เนสกาแฟอันดับ 3 ไมโครซอฟท์ของบิล เกตต์ ออกจะรอดตัวเพราะได้อันดับ 4

เจ้าแห่งกลยุทธ์ราคาคือคอมแพค อยู่ในอันดับ 21 ดีกว่าการจัดอันดับในปี 2535 ซึ่งคอมแพคอยู่ในอันดับ 65

แบรนค์อื่นๆซึ่งอยู่ในอันดับที่ไม่ค่อยดีนักคือเดลมอนต์, ซีเบินส์, คอร์นนิ่งกรุ๊ป, โมลิเน็กซ์ และมิชลิน

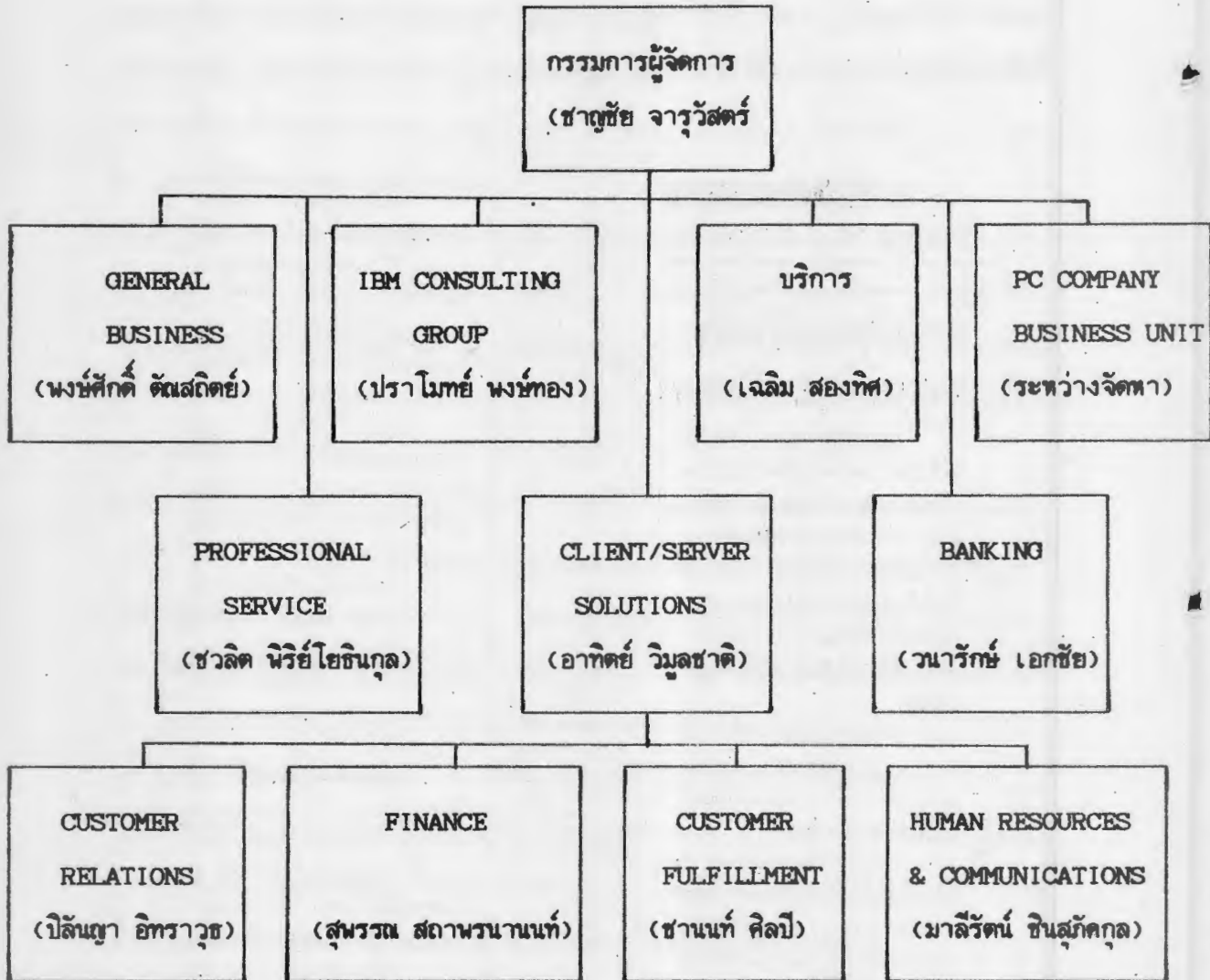
ไฟแนนเชียลเวิลด์ชี้ว่าความล้มเหลวของยักษ์สีฟ้ามาจากการที่เครื่องส่วนบุคคลมีลักษณะเป็นสินค้าคอนซูเมอร์มากขึ้น แต่ไอบีเอ็มก็ยังคงขายในราคาที่แพงขึ้น

ในความเป็นจริงเครื่องส่วนบุคคลซึ่งทำรายได้ดีดล้นเป็นเครื่องเขียนแบบไอบีเอ็ม(ไอบีเอ็ม-คอมแพคทิเบิ้ล) ไอบีเอ็มจึงน่าที่จะทำรายได้จากผลิตภัณฑ์ของตนให้ได้มากกว่านี้

สำหรับในประเทศไทย ไอบีเอ็มอยู่ในฐานะแชมป์ตลอดกาลในด้าน การขายเครื่องส่วนบุคคลก่อนที่จะตกลงมาอยู่ในอันดับ 3 โดยถูกเครื่องเซเซอร์ของดีวันและคอมแพค แซงหน้าไปเมื่อปีที่แล้ว

ยังเป็นเรื่องยากมากที่ไอบีเอ็มจะกอบกู้สถานะเดิมกลับมาได้เนื่องจากกลยุทธ์ราคาของไอบีเอ็มยังขาดความเป็นต่อ และคอมแพคก็เริ่มเปิดเกมโฆษณาทางหน้าหนังสือ และโดยเฉพาะทางจอแก้วอย่างหนักมือเพื่อช่วงชิงความเป็นผู้นำทางด้านตลาดคอนซูเมอร์

## โครงสร้างองค์กร IBM ปัจจุบัน



สิ่งที่ชวลิต และ โอบี เอ็มมองเห็นในภาวะกระแสการลาออกของพนักงานตามโครงการดังกล่าวคือส่วนงานบริการลูกค้าเรียกได้ว่าเป็นส่วนงานที่ได้ผลกระทบน้อยที่สุด พร้อมทั้งกล่าวถึงการสร้างความเชื่อมั่น และความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าถึง การบริการของ โอบี เอ็ม ที่มุ่งสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามเวลาและสถานการณ์มากที่สุด

ในขณะเดียวกัน ส่วนงานด้านบริการต้องบริหารงานในลักษณะศูนย์กำไรต้องเลี้ยงตนเองให้ได้ ถึงแม้จะไม่ใช้ส่วนงานที่หารายได้ให้ โอบี เอ็มมากมายในแต่ละปีก็

ชวลิต กล่าวถึง คอนเซ็ปต์การดำเนินงานของส่วนงานนี้ว่า จะวางอยู่บนการเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าทางด้านระดับการหลายระดับแล้วแต่ความพอใจที่ลูกค้าต้องการ เหมือนการจัดเมนูให้ลูกค้าเลือกตามต้องการ ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการพิจารณาจัดทำคาดว่าจะเป็นรูปเป็นร่างในอีก 1-2 เดือนข้างหน้า

ทั้งนี้การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในลักษณะยกเครื่อง ใหม่ของส่วนงานด้านบริการ ชวลิตเล่าให้ฟังว่าจะกำหนดขอบข่ายการให้บริการเป็น 5 ประเภท เริ่มจาก 1. บริการด้านปรึกษา (CONSULING SERVICE)

"ลูกค้าให้ความสนใจมากเป็นแอร์เรียหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ามองเห็นว่า โอบี เอ็มเป็นบริษัทที่แคชเชียร์แอร์เรีย คือมีความรู้ในธุรกิจที่ลูกค้าทำอยู่ โดยเฉพาะทำอะไรถึงจะเอา โอบี มาช่วยในเชิงธุรกิจได้ ผมว่าจุดนี้เป็นจุดสำคัญที่ให้คุณค่ากับลูกค้า"

บริการด้านที่ 2. จะเป็นการให้บริการในลักษณะ EDUCATION SERVICES ซึ่งเป็นบริการที่ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิมมากนัก โอบี เอ็มจะมุ่งเน้นในด้านการให้ความรู้กับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากลูกค้าหลายรายเห็นว่า โอบี เอ็มมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการบริหารอย่างกรณีการรีเอ็นจิเนียริง ซึ่ง โอบี เอ็มมีประสบการณ์ในการทำรีเอ็นจิเนียริงจริงๆ

นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมอีหลายประเภท ที่ให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการปรับปรุงบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร

3. งานด้านซิสเต็มส์ อินทริเกชั่นและแอปพลิเคชัน ดิเวลลอปเม้นท์ โอบี เอ็มจะเสนอในลักษณะ โทเทิลแพคเกจ ให้ลูกค้า โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าของ โอบี เอ็มเท่านั้น ส่วนงานด้านซอฟต์แวร์นั้นจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการว่าจ้าง โปรแกรม

เมอร์เพื่อมาทำการพัฒนาโปรแกรมซึ่งไอบีเอ็มจะเข้ามารับผิดชอบในส่วนนี้ โดยจะทำการออกแบบโปรแกรมและเขียนโปรแกรมให้ลูกค้ารวมถึงการ ฝึกอบรม ซอฟต์แวร์ต่างๆ ให้ตรงกับการใช้งานของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งการให้บริการในลักษณะนี้ไอบีเอ็มเพิ่งเริ่มให้บริการ

4. งานบริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ให้ลูกค้า หรือ SYSTEM OPERATIONซึ่งไอบีเอ็มสามารถให้บริการได้ทั้งกรณีที่มีศูนย์คอมพิวเตอร์ของตนเองหรือยังไม่มีศูนย์คอมพิวเตอร์ โดยไอบีเอ็มจะเข้าไปประสานงานทำการติดตั้งจนสามารถให้บริการได้

พร้อมทั้งให้บริการด้านการบริหารเครือข่าย (NETWORK OPERATION MANAGEMENT) ในการวางระบบเคเบิลเชื่อมโยงให้ลูกค้าและการให้บริการ VALUEADD NETWORK SERVICE (VAN) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทางด่วนข้อมูล ซึ่งปัจจุบันไอบีเอ็มมีลูกค้ามากกว่า 10 รายแล้ว

5. การสร้างความมั่นใจในระบบการทำงานของลูกค้ (RELIABILITY) ซึ่งไอบีเอ็มจะต้องมีระบบแบ็กอัพทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้ลูกค้า เพื่อให้ระบบของลูกค้าสามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัดหรือเกิดการล่มของระบบ

ระบบแบ็กอัพดังกล่าวประกอบด้วย ระบบเอเอส 400 ที่พร้อมรองรับระบบงานให้ลูกค้า หากระบบของลูกค้าเกิดขัดข้องในการทำงานขึ้น และการให้บริการที่เรียกว่า "ไมเกรชั่นเซอร์วิส" ซึ่งหมายถึงความสามารถในการย้ายการใช้งานจากแพลตฟอร์มหนึ่ง ไปยังแพลตฟอร์ม ในลักษณะแบบระบบ

## หนังสืออ้างอิงที่ควรอ่านเพิ่มเติม

- ฉายศิลป์ เขียวชาภูนิพัฒน์ และคณะ การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, 2527.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
2516.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์,  
2528.
- มานพ สวามิชัย. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กราฟิกอาร์ต, 2527.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
2516.
- สมยศ นาวิการ. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์แอส, 2519.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
2520.
- โสมณ ปภากจน์. การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตร  
สยาม, 2521.
- อวยชัย ชะยา. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์สำนัก  
เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528.
- Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge :  
Harvard University Press, 1966.
- Daft, Richard L. *Management*. New York : The Dryden Press, 1991.
- Etzioni, Amital. *A Comparative Analysis of Complex Organization*.  
New York : The Free Press, 1961.
- . *Modern Organization*. Englewood Cliffs : Prentice  
- Hall Inc., 1968.
- French, Wendell L. and Bell Cecel H. *Organization Development :  
Behavioral Science Interventions for Organization  
Improvement*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1995.

Galbraith, Jay R. **Organization Design**. Reading : Addison-  
Wesley, 1977.

Kelly, Joe. **Organizational Behavior**. Homewood : Richard D.  
Irwin Inc., 1974.

Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl **Organizational Behavior and  
Personnel Psychology**. Homewood : Richard D. Irwin. 1984.

Leavitt, H.J. **New Perspective in Organization Research**. New  
York: John Wiley & Sons, 1964.

Schoderbek, Peter D. et. al. **Management System : Conceptual  
Considerations**. Dallas : Business Publications Inc., 1975.

Steers, Richard M., Ungson, Gerardo R. and Mowday, Richard T.  
**Managing Effective Organizations : An Introduction**.  
Boston : Kent Publishing Co., 1985.

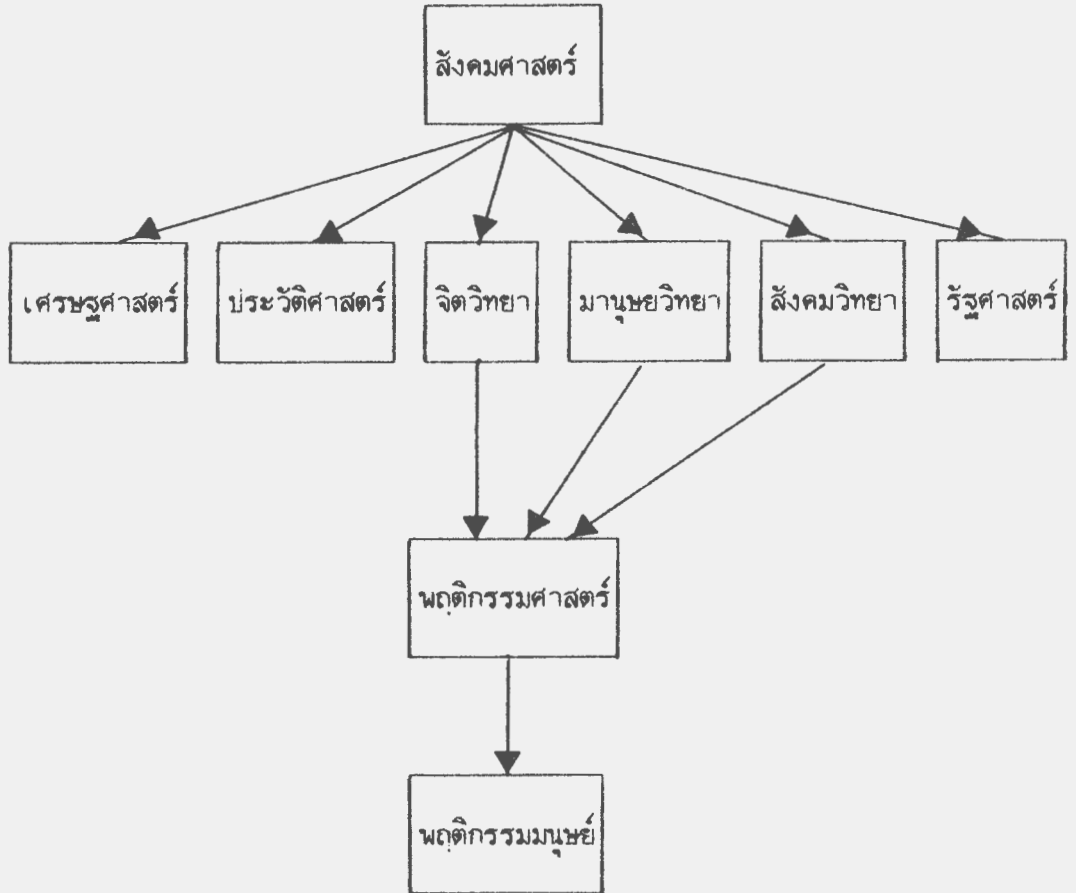
Wexley, Kenneth N. and Yukl, Gary A. **Organizational Behavior and  
Personnel Psychology**. Homewood : Richard D. Irwin, 1984.

## บทที่ 2

## แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ในองค์การและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย การไว้วางใจ เชื่อใจกันระหว่างบุคคล การตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีส่วนร่วมในการพัฒนางาน มีความรับผิดชอบและความผูกพันทางใจและการกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยวิชามานุษยวิทยา จิตวิทยาและสังคมวิทยา จิตวิทยาเป็นการศึกษาและคาดคะเนพฤติกรรมมนุษย์ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมและสาเหตุที่ทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจการกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์และความพยายามควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่มุ่งประสงค์ จิตวิทยาจึงมีความใกล้ชิดกับพฤติกรรมศาสตร์มากกว่ามานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจิตวิทยาสังคม วิชาสังคมวิทยาเป็นการระบุและอธิบายพฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่มพัฒนาในเรื่องของกฎเกณฑ์และขยายความเกี่ยวกับลักษณะของคน การเกี่ยวข้องทางด้านสังคมวัฒนธรรมและองค์การทางสังคม ส่วนวิชามานุษยวิทยาเป็นการศึกษานพฤติกรรม การเรียนรู้ทุกอย่างของคน รวมทั้งพฤติกรรมทางด้านสังคม ด้านเทคนิคและครอบครัวทั้งหมด หลักพฤติกรรมศาสตร์จึงมีขอบเขตที่กว้างขวางและมีแหล่งที่มาตั้งปรากฏในแผนภูมิที่ 12

## แผนภูมิที่ 12 ขอบเขตของพฤติกรรมศาสตร์



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Fred Luthans. *Organizational Behavior*.  
Tokyo : McGraw-Hill kagakusha, Ltd. 1981, P.26

### 2.1 ประวัติการพัฒนาคำการ

การพัฒนาคำการอย่างเป็นระบบเป็นกิจกรรมที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ ค.ศ. 1946 โดยมีที่มาจาก 4 ทางใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูล และการบ้อนข้อมูลย้อนกลับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิธีการทางเทคนิคสังคม ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้



### 2.1.1 วิวัฒนาการจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ หรือ Sensitivity Training หรือ T Group หมายถึงการประชุมกลุ่มย่อยเล็ก ๆ ที่มีได้กำหนดรูปแบบเหมือนการประชุมทั่วไป ไม่มีหัวข้อเรื่อง ไม่มีประธานและเลขานุการกลุ่ม รวมทั้งระเบียบวาระการประชุม ผู้เข้าประชุมจะมีการรับและวิพากษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการประพฤติดต่อกัน เพื่อใช้ข้อวิพากษ์นั้นเป็นข้อมูลการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของตนเองและผู้อื่น จากการทดลองการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ใน ค.ศ. 1946 ได้เกิดข้อสรุปและมีผลกระทบต่อการศึกษาของการพัฒนาองค์การ (โสภณ ปภาพจน์, 2521: 19) 2 ประการ คือ

1. การเห็นและการรับข้อวิพากษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการประพฤติดต่อกันของสมาชิกในกลุ่ม ช่วยให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองเป็นอย่างดี นับเป็นทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป
2. กระบวนการกลุ่มนอกจากจะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เข้าประชุมแล้วยังเหมาะที่จะนำกลับไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริงหรือที่ทำงาน ประสบการณ์นี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติต่อกันในที่ทำงาน ได้เป็นอย่างดี

แมกเกรเกอร์ (McGregor) นักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกาได้เป็นผู้ริเริ่มนำการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้กับองค์การขนาดใหญ่อย่างเป็นระบบ และต่อมาใน ค.ศ. 1956 แมกเกรเกอร์และโจนส์ (Jones) ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทยูเนียนคาร์ไบต์ให้ตั้งกลุ่มที่ปรึกษาขนาดเล็กในบริษัทชั้นหนึ่งกลุ่ม เพื่อใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ช่วยเหลือหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท

เชพาร์ด (Shepard) ได้ร่วมมือกับฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทเอสไอ สะแตนด์ดาร์ดออยล์ระหว่าง ค.ศ. 1958-1959 ดำเนินการทดลองตามโครงการพัฒนาองค์การ ใน 3 เมืองใหญ่คือ เมืองเบโยเน (Bayonne) เมืองบาตองรูจ (Baton Rouge) และเมืองเบเวย์ (Bayway) มีการสัมภาษณ์หาข้อมูลและตรวจวินิจฉัยปัญหา การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์การ และก่อให้เกิดแนวความคิดการนำหลักจิตวิทยาสังคมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษาหารือ การแก้ไขความขัดแย้ง

ระหว่างกลุ่ม แนวความคิดเหล่านี้ต่อมาได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การทดลองในบริษัททั้งสองดังกล่าวแล้ว จึงถือเป็นต้นกำเนิดของการพัฒนาองค์การ หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น

### 2.1.2 วิชาจากการจากการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ

การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลย้อนกลับ เป็นที่มาของการพัฒนาองค์การที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เลวิน (Lewin) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา อีกคนหนึ่ง ได้ตั้งศูนย์วิจัยกลุ่มพลวัต (Research Center for Group Dynamics) ขึ้นที่ มหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ ต่อมาใน ค.ศ. 1948 นักวิจัยของบริษัทเอดิสัน (Detroit Edison) ได้สำรวจทัศนคติของลูกจ้างคนงานในบริษัทรวมทั้งฝ่ายบริหารและได้ป้อนข้อมูลที่สำรวจมาได้กลับไปยังแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างมีระบบ โดยเฉพาะได้ป้อนไปยังฝ่ายบัญชีของบริษัทซึ่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ ผลการทดลองสรุปได้ว่า วิธีการนี้จะช่วยสนับสนุนความคิดในเรื่องขั้นตอนของการประชุมกลุ่ม เพื่อใช้ประโยชน์จากผลของแบบสอบถามที่ให้คนงานกรอก นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์การธุรกิจเอกชน ซึ่งจะมีประโยชน์กว่าการฝึกอบรมแบบเก่า ในข้อที่ว่าวิธีการใหม่นี้สามารถดำเนินการกับระบบสัมพันธ์ภาพของคนในองค์การ โดยส่วนรวมทั้งระบบ กล่าวคือทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้พร้อมกันและเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นรายบุคคล รวมทั้งงานและปัญหาของเขาเองและสัมพันธ์ภาพเกี่ยวกับงานของคนงานอีกด้วย

### 2.1.3 วิชาจากการจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาขององค์การ ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสำรวจวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้น
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มลูกค้า
3. การส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังกลุ่มลูกค้า
4. กลุ่มร่วมกันศึกษาและอภิปรายปัญหาต่างๆ ตามข้อมูลที่ได้รับ

5. การวางแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม
6. การลงมือปฏิบัติตามแผนของกลุ่ม
7. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นแหล่งที่มาของการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพราะไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการและการวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลและการบ้อนข้อมูลย้อนกลับต่างล้วนมีคุณลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น

#### 2.1.4 วิวัฒนาการจากวิธีการทางเทคนิคสังคม

วิธีการทางเทคนิคสังคม (Sociotechnical Approach) เกิดจากงานของคลินิกทวิสต็อก (Tavistock Clinic) ในประเทศอังกฤษที่ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยเหลือด้านการปฏิบัติต่อกันของครอบครัว องค์การและชุมชนมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 วิธีการทางเทคนิคสังคมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การมีบทบาทเด่นชัดขึ้นเมื่ออีริค ทริส (Eric Trist) ใช้วิธีการนี้ปรับปรุงการทำงานในเหมืองถ่านหินแห่งหนึ่ง เขาทำการทดลอง โดยออกแบบการปฏิบัติงานใหม่และใช้วิธีการปฏิบัติการของทีมงานอย่างต่อเนื่องตามแนวความคิดของกระบวนการกลุ่ม กล่าวคือเน้นความสำคัญด้านมนุษย์และด้านเทคโนโลยีควบคู่กันไป เนื่องจากพบว่าปัญหาการขาดงานและการไม่สนใจงานของพนักงานเกิดจากการที่บริษัทเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแล้วไม่สนใจความสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน คนงานถูกบังคับให้ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงส่งผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นจึงมีการเสนอแนะให้มีการผสมผสานวิธีการทางเทคนิคสังคมและด้านมนุษย์เข้าด้วยกัน แนวความคิดของคลินิกทวิสต็อกจึงเป็นรากฐานของเทคนิคการพัฒนาองค์การหลายประเภท จนอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การได้รับแนวความคิดจากวิธีการทางเทคนิคสังคม

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การเกิดจากการประยุกต์วิชาจิตวิทยาศาสตร์ โดยมีวิวัฒนาการมาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลและการบ้อนข้อมูลย้อนกลับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิธีการทางเทคนิคสังคม มีการนำวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยา สังคมวิทยา การคณิตศาสตร์ทางจิตวิทยา ระบบคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ ปรัชญา วิธีการสำรวจ การวิจัยเชิงทดลองและการวิจัย

เชิงปฏิบัติ การมนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมองค์การและทฤษฎีการจัดการทั่วไป เป็นต้น ปัจจุบัน แนวความคิดและวิธีการพัฒนาองค์การได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งองค์การในภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ตลอดจนองค์การต่าง ๆ ทั่วโลก

## 2.2 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่มักนิยมเรียกกันสั้น ๆ ว่า O.D. มีความหมายที่แตกต่างกันออกไปในแง่จุดเน้นของนักวิชาการแต่ละคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในมุมมองที่กว้างขวาง ผู้เขียนจึงขอเสนอความหมายที่ผู้รู้กำหนดไว้มาเสนอ ดังนี้

เบคเคิร์ต (Beckhard) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยส่วนรวม เช่นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ผลตอบแทน เป็นต้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนและทุ่มเทให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ และให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์ (Beckhard, 1969:9)

ลอเรนซ์ และ ลอร์ช (Lawrence and Lorch, 1969:4) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า

เบนนิส (Bennis, 1969:2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่ซับซ้อนมุ่งใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมรวมทั้งโครงสร้างขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด สิ่งท้าทายใหม่และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

เฟรนช์ และ เบลล์ (French and Bell, 1984:17) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงความเพียรพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การและการฟื้นฟูองค์การ โดยดำเนินการวินิจฉัยวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มชั่วคราวและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้วย

แมคกิล (McGill, 1977:3) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มีพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุและรักษาไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุดซึ่งสามารถวัดได้ ในแง่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ

มัญญ วงศ์นารี (2519: 14) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การเอาไว้ว่า

1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ
3. โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้มาจากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรก

อย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ

4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบ
5. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์การ จึงหมายถึงกระบวนการเตรียมและการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงงาน (Tasks) โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structures) และเทคโนโลยีที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงหรือนำมาใช้ ในการผลิตสินค้าและบริการ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ นอกจากนั้นกิจกรรมการพัฒนาองค์การยังควรมุ่งเน้นที่จุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ การแก้ปัญหาขององค์การหรือปัญหาที่แผนงานต่าง ๆ เผชิญอยู่และต้องการแก้ไข เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนการช่วยเหลือให้บุคลากรในองค์การ เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาและนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 การพัฒนาองค์การและการพัฒนาการจัดการ

การพัฒนาองค์การ (O.D.) มีความหมาย ลักษณะ วิธีการและรูปแบบแตกต่างไปจากการพัฒนาการจัดการ (Management Development) ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการเช่นเดียวกัน ผู้เขียนจึงอธิบายความหมายและวิธีการพัฒนาการจัดการไว้โดยสรุปดังนี้

การพัฒนาการจัดการ (Management Development) หรือ M.D. คือกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ การเตรียมสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาการจัดการจึงเป็นงานที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการให้สำเร็จ โดยใช้ทั้งวิธีการในรูปแบบและนอก รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกโดยมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงาน (Job-Centered Training) เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาการจัดการ ผู้จัดการสามารถเรียนรู้วิธีการจัดการได้โดยการลงมือปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่เขาได้รับอาจมีคุณค่ามากหรือน้อยตามแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกำหนดหรือแนะแนวทางเช่น การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จะช่วยพัฒนาประสบการณ์ทางการจัดการให้สูงขึ้น เป็นต้น

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานโดยระบบการหมุนเวียน ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานจะถูกสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ทำให้ต้องปรับตัวและศึกษาวิธีการทำงานใหม่จนเกิดการเรียนรู้งาน การหมุนเวียนให้บุคลากรทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถ จึงนับเป็นการพัฒนาการจัดการที่อย่างหนึ่ง

3. การสอนแนะเรื่องการอำนวยการ (Supervisory Coaching) เป็นการแนะแนวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากการสอนแนะของผู้จัดการสามารถดำเนินการได้ในบรรยากาศที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะเป็นการพัฒนาประสบการณ์อย่างดีเลิศและสอดคล้องกับชีวิตจริง

4. การฝึกอบรมโดยการจัดประชุม (Training Conferences) โดยปกติองค์การจะประชุมบุคลากรด้านการจัดการอยู่แล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และปรับปรุงทักษะของผู้เข้าร่วมประชุม วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมมักเป็นวิธีบรรยาย กรณีศึกษา

บทบาทสมมติ และการแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลอง การพัฒนาการจัดการลักษณะนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมผู้จัดการครวละมาก๓

5. การจัดการกิจกรรมพัฒนาการจัดการภายนอกองค์การ (Outside Development Activities) หน่วยงานบางแห่งอาจใช้วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยพัฒนาการจัดการ โดยกำหนดเป็นหลักสูตรระยะสั้น 6-8 สัปดาห์ การเข้าร่วมกิจกรรมลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้จัดการได้แนวความคิดใหม่ รู้จักกับบุคลากรจากองค์การอื่นที่กำลังเผชิญปัญหาคล้ายๆ กันอยู่ทำให้เกิดแนวความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและในแนวสร้างสรรค์ได้

การพัฒนาการจัดการจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ เป็นการรวมโครงการทั้งหมดขององค์การ ผู้จัดการต้องพยายามให้แต่ละคนปรับตัวเข้าหาองค์การ ดำเนินงานอย่างประหยัดและให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่การพัฒนางานองค์การเป็นความรับผิดชอบของบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง ได้ดังตารางที่ 2 ซึ่งพออธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ การพัฒนางานองค์การมุ่งสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แต่การพัฒนาการจัดการเป็นการสอนแนะ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหาร
2. สาเหตุของการนำวิธีการแบบนี้มาใช้ เพราะในการพัฒนางานองค์การยังขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในองค์การ ส่วนการพัฒนาการจัดการเกิดจากการขาดความรู้และความชำนาญของผู้บริหาร
3. กลวิธีที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนางานองค์การจะเน้นการทำงานเป็นทีม การวิจัยการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แต่การพัฒนาการจัดการเป็นการฝึกอบรมและลับเปลี่ยนหน้าที่การงานของผู้บริหาร
4. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามความต้องการของผู้เชี่ยวชาญ จะแตกต่างกันมากเพราะการพัฒนางานองค์การจะใช้เวลายาวนานเพื่อการตรวจวินิจฉัยปัญหา การให้คำปรึกษาและการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงข้ามการพัฒนาการจัดการจะใช้เวลาน้อยๆ เพื่อวางโครงการและฝึกอบรมเท่านั้น

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การและการพัฒนาการจัดการ

ประเภท	การพัฒนาองค์การ	การพัฒนาการจัดการ
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งสร้างบรรยากาศและสภาวะที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้มีการแก้ปัญหาภายในองค์การให้สะดวกขึ้น</li> <li>- มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีระบบ</li> <li>- ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ</li> <li>- สร้างสภาวะที่จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการอยู่บนรากฐานความรู้ความสามารถมากกว่าที่จะคำนึงถึงบทบาทขององค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนแนะและฝึกทักษะในการบริหารงานใหม่ๆ ให้แก่นักบริหาร</li> <li>- เสริมสร้างและพัฒนาความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการ</li> <li>- เสริมสร้างความรู้ความสามารถในการวางแผน การประสานงาน การติดตามผลและการควบคุมงาน</li> <li>- พัฒนาความรู้สึกให้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน</li> </ul>
สาเหตุที่ต้องนำวิธีการแบบนี้มาใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดความร่วมมือระหว่างกรมกอง</li> <li>- ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและบทบาทที่เป็นอยู่ภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</li> <li>- มีการแข่งขันเพื่อชิงดีชิงเด่นมากกว่าการแข่งขันเพื่อสร้างสรรค์</li> <li>- นักบริหารไม่เข้าใจนโยบายและปรัชญาขององค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักบริหารมีข้อบกพร่อง จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง</li> <li>- ขาดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่</li> <li>- ขาดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ</li> <li>- นักบริหารไม่รู้ปรัชญาหรือนโยบายขององค์การ</li> </ul>



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การและการพัฒนาการจัดการ(ต่อ)

ประเภท	การพัฒนาองค์การ	การพัฒนาการจัดการ
ความยากลำบาก ในการเสนอให้มี การยอมรับใน แนวความคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเสี่ยงอยู่มาก</li> <li>- ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการสนับสนุนจากนักบริหารระดับสูงเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถูกแรงต่อต้านและการข่มขู่จากสมาชิกขององค์การ</li> <li>- มีการฝึกอบรมเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างเดียวเท่านั้น</li> </ul>
กลวิธีที่จะช่วยให้ มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นที่การทำงานด้วยวิธีเรียนไปแก้ปัญหาและแก้ปัญหาไปเรียนไป</li> <li>- การทำงานเป็นกลุ่ม</li> <li>- การเข้าสอดแทรกเพื่อให้คำแนะนำทางด้านวิชาการเป็นครั้งคราว</li> <li>- จัดให้มีการวิจัยการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดให้มีโครงการฝึกอบรมอย่างใดอย่างหนึ่ง</li> <li>- สืบรวจหาข้อวิพากษ์จากการกระทำ</li> <li>- กลุ่มหันหน้าเข้าหากันเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งนักบริหารเข้ารับการศึกษอบรม</li> <li>- สลับเปลี่ยนหน้าที่การงานของนักบริหาร</li> <li>- จัดให้มีการอบรมหรือการประชุมสัมมนา</li> <li>- จัดให้มีการอบรมเฉพาะเรื่อง</li> <li>- อ่านตำราและบทความทางวิชาการ</li> </ul>
ระยะเวลา ดำเนินการความ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลายาวนาน</li> <li>- ผู้เชี่ยวชาญการตรวจวินิจฉัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาสั้น</li> <li>- ครูหรือผู้ฝึกอบรม</li> </ul>

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การและการพัฒนาการจัดการ(ต่อ)

ประเภท	การพัฒนาองค์การ	การพัฒนาการจัดการ
ต้องการผู้เชี่ยวชาญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ปัญหา (Diagnostician)</li> <li>– ผู้อำนวยการความสะดวกในการแก้ปัญหา (Catalyst - facilitator)</li> <li>– ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) หรือผู้ช่วยเหลือ (Helper)</li> <li>– ความรู้ความสามารถในการวางแผนที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ</li> <li>– มีประสบการณ์ในการใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้ห้องปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– บริหารโครงการพัฒนาการบริหาร</li> <li>– ผู้จัดวางโครงการฝึกอบรม</li> </ul>
ปัญหาทั่วไปและการวิจารณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>– นักบริหารระดับสูงต้องเข้ามาผูกพันและเป็นผู้ให้การสนับสนุน</li> <li>– ต้องการให้มีการเสี่ยงอย่างมากในการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ขาดความต่อเนื่องและการติดตามผล</li> <li>– ปกติเกี่ยวข้องกับเฉพาะนักบริหารระดับกลาง</li> <li>– ต้องคอยอาศัยแต่ผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>– มักมีการใช้ยาหอมกันมากกว่าอย่างอื่น</li> <li>– ยากที่จะจัดการฝึกอบรมให้มีส่วนสัมพันธ์กับปัญหาประจำวันของนักบริหาร</li> </ul>

ที่มา : อรุณ วัชรธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2523. หน้า 218-219

## 2.4 สำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมีความหมายกว้างขวางดังกล่าวแล้ว ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาสมรรถภาพขององค์การอย่างมีแผนและการกระทำการจะต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การเสมอ
2. การพัฒนาสมรรถภาพขององค์การจะเป็นกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การทุกคนได้ใช้สติปัญญา ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
3. การพัฒนาองค์การมีจุดเน้นอยู่ที่การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน
4. การใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาให้คำปรึกษาหารือ
5. ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
6. ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ คือการใช้เครื่องมือการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก
7. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
8. มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การในแง่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินการ
9. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
10. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ
11. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด
12. การพัฒนาองค์การเป็นการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม กระบวนการกลุ่มและการแก้ปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
13. การพัฒนาองค์การเป็นภารกิจของสมาชิกทุกคน การปรับปรุงองค์การหรือการทำงานจะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน

## 2.5 วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การอาจมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไปตามลักษณะปัญหา หรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปไม่มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อยกระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกและหน่วยงานภายในองค์การ
2. เพื่อกระตุ้นให้มีการคิดพิจารณาแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน
3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยมในการแก้ปัญหาภายในองค์การ การสร้างให้เกิดความรู้สึกในการยอมรับปัญหาและกล้าเผชิญปัญหาทั้งปัญหาในการทำงานกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มและปัญหาส่วนรวมขององค์การ
4. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใกล้ชิดปัญหาหรือเกี่ยวข้องกับปัญหาได้แก้ไขปัญหาเองหรือร่วมกันแก้ปัญหาและทำงานเป็นทีม
5. เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์และร่วมมือร่วมใจกันในมวลหมู่สมาชิกเพื่อความสำเร็จของการทำงานหรือการพัฒนางาน
6. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การหรือแผนงาน
7. เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง การกำกับ และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง
8. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน
9. เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและผลดีของการทำงานในลักษณะดังกล่าว
10. เพื่อยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและทีมงานในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน
11. เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันสมัย มีระบบที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
12. เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการรวมพลังของสมาชิกและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

13. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยการยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

## 2.6 สมมติฐานเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การ

สมมติฐานเบื้องต้น (Basic Assumption) ของการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่มีลักษณะที่สอดคล้องกับแนวความคิดของทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ที่เน้นเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับลักษณะของมนุษย์และความพยายามในการสร้างเสริมให้องค์การมีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้บุคคลมีโอกาสบรรลุความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติ ตามศักยภาพของตน (สุนันทา เลาพันธ์, 2531 : 67) สมมติฐานเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การ อาจแยกพิจารณาออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

2.6.1 สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคน ในฐานะเป็นบุคลากร ในองค์การ สามารถแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ

1. คนส่วนใหญ่มีแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าถ้าสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและท้าทายความสามารถของเขา
2. คนส่วนใหญ่มีความสามารถเพียงพอ และปรารถนาจะช่วยเหลือองค์การให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.6.2 สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคนในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่มหรือทีมงาน ได้รับการยอมรับมานาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์นอกแบบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตและการทำงานของกลุ่มบุคคล ได้รับความสนใจอย่างมากตั้งแต่การศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) เมื่อปลายปี ค.ศ. 1929 ถึงต้นปี ค.ศ. 1930 อย่างไรก็ตามความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกันก็เพิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้เอง เช่น กระบวนการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ เป็นต้น สมมติฐานเกี่ยวกับคนในฐานะสมาชิกของกลุ่มมี 6 ประการ (French and Bell, 1990 : 45-47) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. กลุ่มมีความผูกพันทางจิตวิทยากับสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สิ่งที่เกิดขึ้นในที่ทำงานจะมีผลอย่างยิ่งต่อความรู้สึกพึงพอใจและความสามารถในการทำงานของกลุ่ม

2. คนส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับและการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มทำงานอื่น

3. ผู้นำอย่างเป็นทางการของกลุ่มไม่สามารถปฏิบัติและรักษาหน้าที่ได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึงต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันหรือทำหน้าที่แทนผู้นำบ้างในบางโอกาส เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. การเก็บกตความรู้สึกหรือทัศนคติในการทำงานจะมีผลกระทบต่อ การแก้ปัญหาความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและความพึงพอใจในงาน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันการทำ การทำงานเป็นกลุ่มจึงควรมีบรรยากาศที่เปิดเผย ร่วมมือกันแก้ปัญหาและกล้าเผชิญความขัดแย้ง

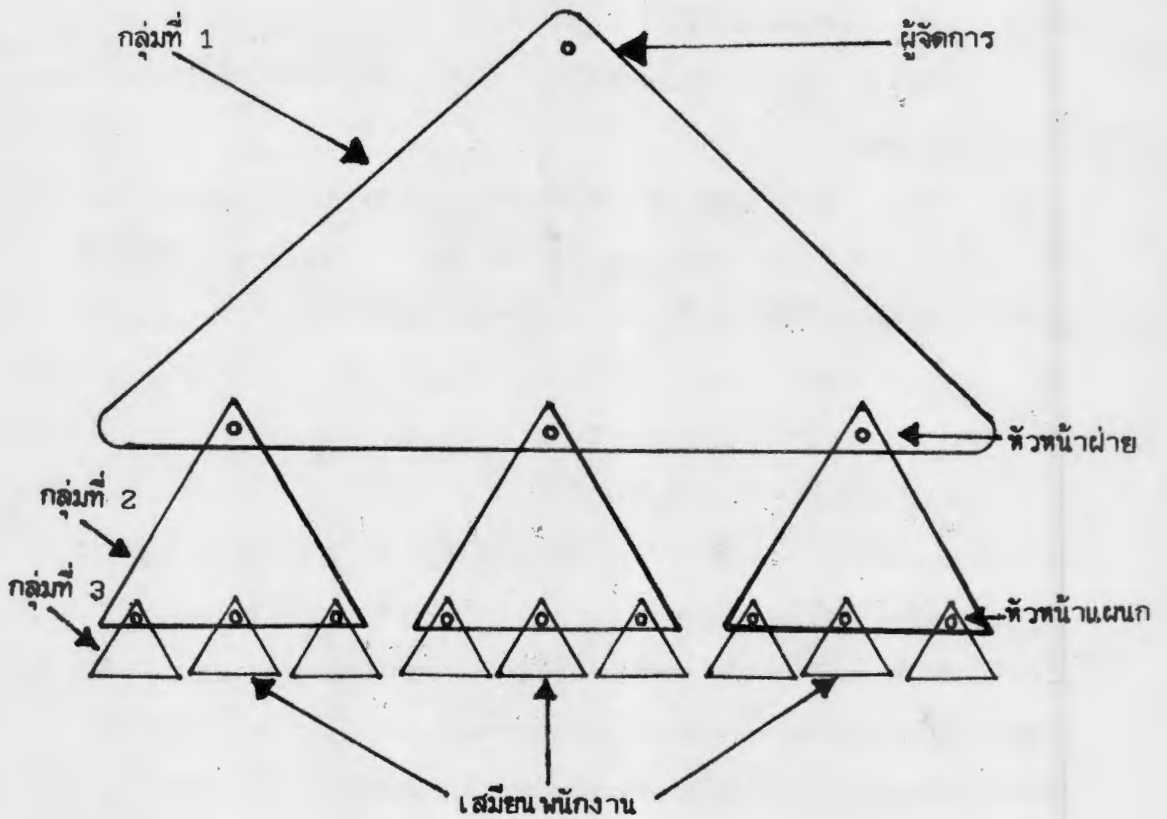
5. ระดับความไว้วางใจระหว่างบุคคล การสนับสนุนและความร่วมมือในกลุ่มและ องค์การมักจะทำต่ำกว่าความจำเป็นหรือระดับที่พึงปรารถนา ทั้ง๓ที่มีแรงผลักดันไปสู่คุณภาพในการปฏิบัติงานเหมือนกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากการขาดทักษะการแก้ปัญหาของกลุ่มและแบบของผู้นำซึ่ง เสริมแรงให้แข่งขันกันปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามหน้าที่และบทบาทที่ควรจะเป็น

6. ข้อยุติของปัญหาในองค์การที่เกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ เป็นไปในลักษณะที่อาศัยสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน การแก้ปัญหาขององค์การจึงสำเร็จลง ได้หากสมาชิกของกลุ่มมีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

### 2.6.3 สมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับคนในฐานะสมาชิกขององค์การ

เมื่อไม่นานมานี้มีการตั้งข้อสังเกตว่า องค์การต่าง๓มีลักษณะเป็นกลุ่มปฏิบัติงานหลาย๓ กลุ่มที่ซ้อนกันอยู่ ซึ่ง ไลเคอร์ต (Likert) เรียกว่า หมุดเชื่อมโยง (Linking Pins) ดังแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 หน้าทีของหมดเชื่อมโยง



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก โสภณ ปากพจน์. การพัฒนาองค์การ:แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ.  
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521. หน้า 35

จากแผนภูมิที่ 13 แสดงหน้าที่ของหมดเชื่อมโยงจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานเป็นสมาชิกอย่างน้อย 2 กลุ่ม คือในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยจากแนวความคิดหรือข้อเท็จจริงนี้ สามารถนำไปตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

1. กระบวนการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่สัมพันธ์กันของกลุ่มต่างๆ รวมทั้งพฤติกรรมของหัวหน้างานในแต่ละกลุ่ม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตขององค์การ

2. นโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์การ จะมีผลกระทบต่อกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามนโยบายและระเบียบปฏิบัติของกลุ่มย่อย จะมีผลกระทบต่อองค์การ โดยส่วนรวมเช่นเดียวกัน

3. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม หากฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ (Win/ Lose Situation) จะทำให้เกิดปัญหาขององค์การในระยะยาว ปัญหาส่วนใหญ่จึงควร ได้รับการแก้ไข ในลักษณะที่ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ (Win / Win Situation)

## 2.7 แรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการพัฒนารองการ

การพัฒนารองการมีที่มาจากแรงผลักดันที่สำคัญๆ ซึ่ง พัชรี นีรนาทโกมล (2532 : 10-15) ได้อธิบายไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาการหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เช่น การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น การวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ เป็นต้น แรงผลักดันทางวิทยาการดังกล่าว เป็นเหตุให้องค์การต้องทำกิจกรรมสอดคล้องที่เหมาะสม เพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การ วิธีการดังกล่าวแล้วก็คือการพัฒนารองการนั่นเอง

2. ความล้ำสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ การพัฒนาด้านวิชาการและเทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่างๆ โดยอาศัยวิธีวิจัยและพัฒนาซึ่งบริษัทขนาดใหญ่จะตั้งแผนงานขึ้นมาโดยเฉพาะ เป็นเหตุให้ผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านคุณภาพและราคา วงจรผลิตภัณฑ์จึงสั้นลง ล้ำสมัยง่าย การล้ำสมัยอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการผลิตสินค้า เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและสมาชิกในองค์การ



3. การเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มแรงงาน แรงงานในองค์การแต่เดิม จะมีลักษณะเป็นแรงงานที่ไม่มีความรู้ มีทักษะและความสามารถน้อย องค์การจึงให้แรงงานเหล่านี้ใช้กำลังกายในการทำงานเป็นหลัก ซึ่งนิยมเรียกกันว่าคนงานปกเสื้อสีน้ำเงิน (Blue-collar Workers) ต่อมาเมื่อคนได้รับการศึกษามากขึ้นจนมีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ขณะเดียวกันองค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านการจ้างแรงงานประเภทเสมียนพนักงาน ผู้บริหารและผู้ชำนาญเฉพาะเรื่องซึ่งนิยมเรียกว่าคนงานปกเสื้อสีขาว (White-collar Workers) จึงมีจำนวนมากขึ้น การพัฒนาองค์การเข้ามามีบทบาทในด้านนี้ก็เพื่อพัฒนาหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของแรงงานในองค์การ

4. การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงาน ซึ่งเป็นผลมาจากกลุ่มแรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยม พฤติกรรม องค์การจึงเปลี่ยนแปลงไป จนมีผลกระทบด้านการปรับปรุงสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทน การจัดการ การแรงงานสัมพันธ์และอื่นๆ การพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงานจึงเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

5. ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มาเป็นการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เป็นการเน้นผลผลิตและผลขององค์ประกอบด้านตัวบุคคลเพราะมีการจูงใจด้วยระบบการตอบแทนต่อหน่วย แสวงหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One Best Way) ความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การจึงเกิดขึ้น เมื่อมีผู้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของคณงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่าแม้จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมไปในทางไม่ดี ผลผลิตของคณงานก็ยังสูงตามปกติเพราะคณงานมีความพอใจต่อการเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา พวกเขารู้ว่าได้รับการยกย่องและมีสถานะที่สูงขึ้นจนเกิดแรงจูงใจให้พวกเขาเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับพนักงานมากกว่าการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ

นอกจากแรงผลักดันข้างต้นแล้ว การพัฒนาองค์การยังเป็นการนำผลการฝึกอบรมในท้องปฏิบัติการณ์ซึ่งเป็นการบ่อนข้อมูลย้อนกลับคืนให้กับกลุ่มซึ่งสมาชิกกลุ่มสามารถนำไป

ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มและการสร้างกลุ่มให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้ นอกจากนี้วิธีสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ วิธีการทางเทคนิคสังคมและการวิจัยเชิงปฏิบัติการยังเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนางองค์การอีกด้วย ซึ่ง ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว

## 2.8 เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนางองค์การ

การพัฒนางองค์การของหน่วยงาน บริษัทหรือองค์การจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากยึดเงื่อนไขทางสมมติฐานหลักที่จำเป็น 12 ประการ ที่มัญญู วงศ์นารี (2523 : 1-3) ได้อธิบายไว้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์การใตยี่มุ่งใช้วิธีการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอนของความต่อเนื่อง แทนการปล่อยให้วิวัฒนาการไปเองตามยถากรรม หรือใช้วิธีการแบบรุนแรงฉับพลันมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนางองค์การหรือเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น
2. องค์การใตยี่เปิดโอกาสให้คนที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนางองค์การ โดยเฉพาะคนในระดับสูงสุดขององค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในการวางแผนการดำเนินงานและการประเมินผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
3. องค์การใตยี่มีผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน โดยให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในการเพิ่มผลผลิตและบริการมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนางองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
4. องค์การใตยี่เปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานไปโดยยึดถือเอาหน้าที่หรือกิจกรรมการงานเป็นหลักแทนรูปแบบของตำแหน่ง โครงสร้างมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
5. องค์การใตยี่เลือกใช้วิธีการเสริมแรง หรือวิธีการควบคุมภายในตัวของพนักงานเอง แทนการจูงใจแบบลงโทษหรือแบบควบคุมอย่างใกล้ชิดจากภายนอกมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

6. องค์การโตซึ่งมีวัตถุประสงค์และ/หรือเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่แน่ชัดได้และเป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับล่างๆ มากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

7. องค์การโตซึ่งมุ่งเสริมสร้างความรู้ความสามารถพื้นฐานทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ให้กับพนักงาน โดยเฉพาะระดับสูงๆ จะมีความสามารถในการที่จะเห็นตัวเองและรู้จักตัวเองในภาพที่เป็นจริงได้อย่างแท้จริงมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

8. องค์การโตซึ่งทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาประสานสอดคล้องกลมกลืนกันอย่างใกล้ชิด จนพนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและสามารถนำเอาแนวคิดนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานจริงมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

9. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การเป็นไปลักษณะที่ใกล้ชิดไว้วางใจจนถึงขั้นที่ทั้งคู่สามารถสื่อสารข้อความกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (Mutual Trust and Openness) ก็สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ กันและกันได้เอง โดยตรงมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

10. องค์การโตซึ่งเน้นความสนใจและยิ่งเร่งมุ่งการเปลี่ยนแปลงไปในประเด็นปัญหาอุปสรรคอันสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อขององค์การนั้นๆ เองมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

11. องค์การโตซึ่งมีผู้บังคับบัญชาที่แสดงความเชื่อมั่นยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรู้ความสามารถนั้นออกมาอย่างอิสระ ปราศจากการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

12. องค์การโตซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปที่ความสอดคล้องกลมกลืนหรือความสมดุลย์กันของระบบบริหาร ระบบวิชาการ ระบบสังคมมนุษย์และระบบกิจกรรมการงาน ซึ่งสังกัดอยู่ภายในองค์การมากเท่าใด โอกาสที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากเงื่อนไขสมมติฐานหลัก 12 ประการข้างต้นแล้ว ฃญญ วงศ์นารี (2523 : 3-11) ยังเห็นว่าความสำเร็จในการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางประสพ การซึ่งได้รวบรวมจากหน่วยงานบริษัท และองค์การต่าง ๆ ได้ทำสำเร็จมาแล้ว 14 ประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การตั้งทีมงานพัฒนาองค์การภายในองค์การของตนเอง เพื่อให้เป็นแหล่งความรู้ที่จะใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องแต่การใช้วิธีทของที่ปรึกษา การพัฒนาองค์การจากภายนอกก็ยังมีควมจำเป็นและมีประโยชน์อยู่มาก
2. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เรื่องการพัฒนาองค์การในทุกระดับขององค์ การควรดำเนินอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
3. การมีบรรยากาศความไว้วางใจความเปิดเผยและความจริงใจของคนทุกระดับ ขึ้นในองค์การ
4. ผู้บริหารระดับสูงตระหนัก รับผิดชอบรับการสำรวจตรวจสอบปัญหาและเกิด ความรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพเก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม
5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคการเปลี่ยนแปลงและ มีความรู้ความสามารถทางด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
6. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสนับสนุนและผูกมัดตนเองกับการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่เริ่มแรกดำเนินงาน
7. มุ่งเน้นนำเอาแม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนาองค์การ
8. การมุ่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในส่วนย่อยขององค์การ แล้วค่อยๆ ขยายความสำเร็จไปยังส่วนอื่นๆขององค์การต่อไป
9. การตระหนักและรับรู้ในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของแนวคิดเทคนิคต่างๆ ในการ พัฒนาองค์การและแนวคิดด้านเทคนิคการจัดการเปลี่ยนแปลงแบบอื่นๆ ที่ได้ผลดีมาแล้วในอดีต
10. การมีเจ้าหน้าที่และพนักงานธุรการทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์การ
11. การมีกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่เป็น ไปในลักษณะของแผนงานและมีขั้นตอน การพัฒนาที่ต่อเนื่อง

12. การติดตามผล การควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการวัดผลการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

13. การมุ่งเป้าหมายความการพัฒนามุ่งไปที่ทีมงานแทนการพัฒนาบุคคลแต่ละคน เพราะทีมงานแต่ละทีมงานเป็นหน่วยพื้นฐานเบื้องต้นที่จะทำการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นก่อนสิ่งใดในองค์การ

14. การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม วัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยใช้กระบวนการและการปฏิบัติงานอย่างมีแผน การพัฒนาองค์การมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่การจัดการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการใช้วิธีการทางเทคนิคสังคม การพัฒนาองค์การจึงมีความแตกต่างจากการพัฒนาการจัดการเพราะมิได้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน การอำนวยความสะดวกและการจัดการฝึกอบรมเพื่อเน้นประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ แต่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุและรักษาไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การและกลุ่มทำงาน โดยการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหารเพื่อเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตให้กับองค์การอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องคำนึงถึง เงิน ไซทั้งทางสมมติฐานและ เงิน ไซทางประสบการณ์ที่หน่วยงาน บริษัทหรือองค์การต่างๆ ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การจนประสบความสำเร็จมาแล้วอีกส่วนหนึ่งด้วย

### คำถามท้ายบท

1. การพัฒนาองค์การมีประวัติความเป็นมาอย่างไร จงอธิบายโดยสรุป
2. ทำไมการพัฒนาองค์การจึงแตกต่างจากการพัฒนาการจัดการ  
จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ
3. ท่านเข้าใจว่าการพัฒนาองค์การมีสาระและวัตถุประสงค์หลักอย่างไร  
จงอธิบาย
4. สมมติฐานเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. การพัฒนาองค์การเกิดจากแรงผลักดันอะไร หากท่านเป็นผู้จัดการและจะ  
ดำเนินงานพัฒนาองค์การ ท่านคิดว่าเงื่อนไขของความสำเร็จน่าจะมีอะไรบ้าง จงอธิบาย

## แบบฝึกหัดที่ 2

### แบบสอบถามผลวิเคราะห์ระหว่างกลุ่ม

แบบสอบถามฉบับนี้ออกแบบไว้เพื่อวัดธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างสองกลุ่ม  
อย่างทแยงๆ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 3 ตัวคือ กระบวนการในการตัดสินใจร่วมกัน  
สัญชาตญาณระหว่างกลุ่มและความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มหนึ่งที่มีต่อสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่ง

#### คำชี้แจง

ข้อความต่อไปนี้เป็นการอ้างอิงสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มสองกลุ่ม โดยตั้งข้อ  
สมมติฐานว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกของอีกกลุ่มหนึ่ง โปรดกรอกข้อมูลและเขียน  
เครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนดไว้ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกของ กลุ่มที่ 1 (ชื่อกลุ่ม).....

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2 (ชื่อกลุ่ม).....

รายการ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. เมื่อเราทำข้อตกลงกับกลุ่มอื่น แล้วผลการกระทำจะขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มใดจะได้รับการสนับสนุนมากกว่ากัน					
2. สมาชิกของแต่ละกลุ่มรู้สึกอิสระที่จะรวมตัวกับสมาชิกของกลุ่มอื่นเมื่อมีความจำเป็น					
3. สมาชิกของกลุ่มอื่นมีความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่มของข้าพเจ้า					
4. โดยทั่วไปเราสามารถทำการต่อรองกับกลุ่มอื่นได้					
5. สมาชิกของทั้งสองกลุ่มหลีกเลี่ยงการพบปะกัน					
6. ไม่มีความเกลียดชังส่วนบุคคลระหว่างสมาชิกของทั้งสองกลุ่ม					
7. เมื่อมีปัญหาเราจะดำเนินการแก้ไขโดยยึดหลักการ ทำให้สมาชิกของทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในการแก้ไขนั้น					



รายการ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8. โดยทั่วไปแล้วสมาชิกอีกกลุ่ม หนึ่งไม่ชอบเรา					
9. สมาชิกของทั้งสองกลุ่มมี ปฏิสัมพันธ์กันมาก					
10. สัมพันธ์ภาพระหว่างสองกลุ่ม มีลักษณะเปิดเผย เป็นเพื่อนฝูง และช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี					

**หมายเหตุ** กระบวนการในการตัดสินใจร่วมกันได้แก่ ข้อ 1,4 และ 7 สัญญาอย่างเปิดเผย  
ระหว่างกลุ่ม ได้แก่ข้อ 2,5 และ 9 ความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อ  
สมาชิกอีกกลุ่มหนึ่ง ได้แก่ข้อ 3,6,8 และ 10 เมื่อทำแบบฝึกหัดเตรียมพร้อมแล้ว  
โปรดดูค่าเฉลี่ยในภาคผนวกหน้า 367

**ที่มา :** ดัดแปลงมาจาก Marshall Sashkin and William C. Morris  
**Organizational Behavior : Concepts and Experiences.**  
**Reston, Virginia : Prentice-Hall Inc., 1984 P.P. 239-240**

Marshall, Sashkin and Morris, William C. **Organizational Behavior :  
Concepts and Experiences.** Reston : Prentice-Hall Inc., 1984.

1870  
The first of these was the  
... ..  
... ..  
... ..

The second was the  
... ..  
... ..  
... ..

The third was the  
... ..  
... ..  
... ..

The fourth was the  
... ..  
... ..  
... ..

The fifth was the  
... ..  
... ..  
... ..

## บทที่ 3

## กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นระบบ มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาขององค์การ หน่วยงานย่อยและการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานและกำลังเผชิญปัญหาาร่วมกันอยู่ โดยสมาชิกตระหนักว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขและเต็มใจอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จ รวมทั้งประสิทธิภาพของงานอย่างแท้จริง การพัฒนาองค์การจึงเกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่มบุคคล กลุ่มหรือทีมงานและขั้นตอนหรือแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาองค์การควรจะเริ่มตั้งแต่การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (Diagnosis) เพื่อให้รู้ว่าสภาพองค์การในปัจจุบันเป็นเช่นใดและสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตมีลักษณะอย่างไร เราจะพัฒนาองค์การไปสู่สภาพที่พึงปรารถนา นั้นได้อย่างไร การตอบคำถามทั้ง 3 ประการข้างต้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ เป็นความพยายามแสวงหา รวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์การ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปวางแผนการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การให้สามารถสอดคล้องกันอย่างถูกต้องเหมาะสม

2. การปฏิบัติการ โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ เป็นการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ หรือการปฏิบัติการเข้าสอดคล้องในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหาและดำเนินการให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง การเลือกเทคนิควิธีที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมสอดคล้อง (Intervention) จึงเป็นกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานเรียนรู้ การปฏิบัติงาน การปรับปรุงงานก่อนการลงมือกระทำจริงและอาจเป็นกิจกรรมสอดคล้องเพื่อมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่องค์การหรือหน่วยงานกำลังประสบอยู่อีกด้วย

3. การบริหารการพัฒนาองค์การ เป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบ  
 ดูว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถช่วยเหลือ ร่วมกับปัญหา  
 และอุปสรรคในการดำเนินการ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นการบริหาร โครงการการตรวจ  
 สอบการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลนั่นเอง

#### กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือ  
 เพื่อปรับปรุงองค์การให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจ นับเป็นขั้นตอนในการ  
 ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและการ  
 พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การอาจใช้กระบวนการและรูปแบบดังต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 14 ซึ่งอธิบายได้ดังนี้คือ.-

1. การรับรู้ปัญหา เริ่มต้นจากเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารระดับสูงรับรู้ถึง  
 ปัญหาที่เกิดขึ้นและเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์ ให้  
 เข้ามาร่วมช่วยแก้ไข เช่น ปัญหาแรงจูงใจของพนักงานต่ำ ผลผลิตต่อคุณภาพ ขั้นตอนในการ  
 ปฏิบัติงานยาวนานเกินไปจนเกิดความล่าช้าและเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงาน  
 ตามแผนงานไม่ประหยัดเท่าที่ควร เป็นต้น

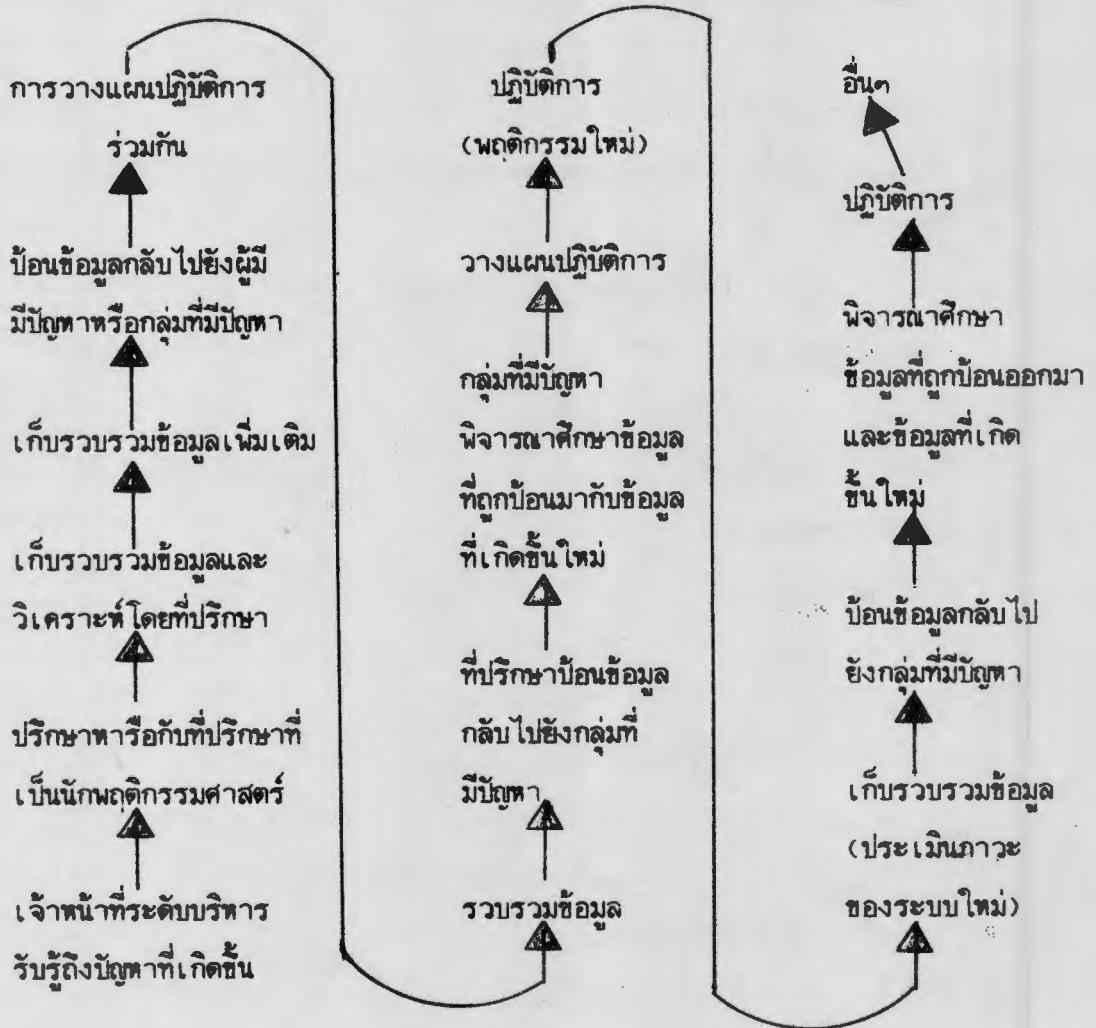
2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มจากที่ปรึกษาการพัฒนา  
 องค์การรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การ  
 วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานและการจดบันทึก เพื่อค้นหาสาเหตุและการวิเคราะห์ปัญหาต่อไป

3. การป้อนข้อมูลกลับไปยังกลุ่มที่มีปัญหาหรือผู้ปฏิบัติงานและการวินิจฉัยร่วมกัน  
 ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะนำข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมและวิเคราะห์แล้วมาปรึกษาหารือเพื่อวินิจฉัยปัญหา  
 ร่วมกัน ระบุปัญหาที่จะทำการแก้ไขและแนวทาง ในการแก้ไขปัญหานั้น

4. การวางแผนปฏิบัติการร่วมกัน เป็นการนำปัญหาที่ระบุไว้ในข้อ 3  
 มาดำเนินการแก้ไข โดยการให้ผู้เกี่ยวข้องมาร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไข  
 ปัญหานั้นร่วมกัน วางแผนปฏิบัติการและลงมือปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบวิจัยข้อมูลใหม่และป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้มีปัญหาหรือกลุ่มที่มีปัญหา เป็นการรวบรวมและป้อนข้อมูลใหม่ไปยังทีมงานหรือกลุ่มบุคคลในแผนงานที่มีปัญหา อันจะนำไปสู่การวิจัยและการแสวงหาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

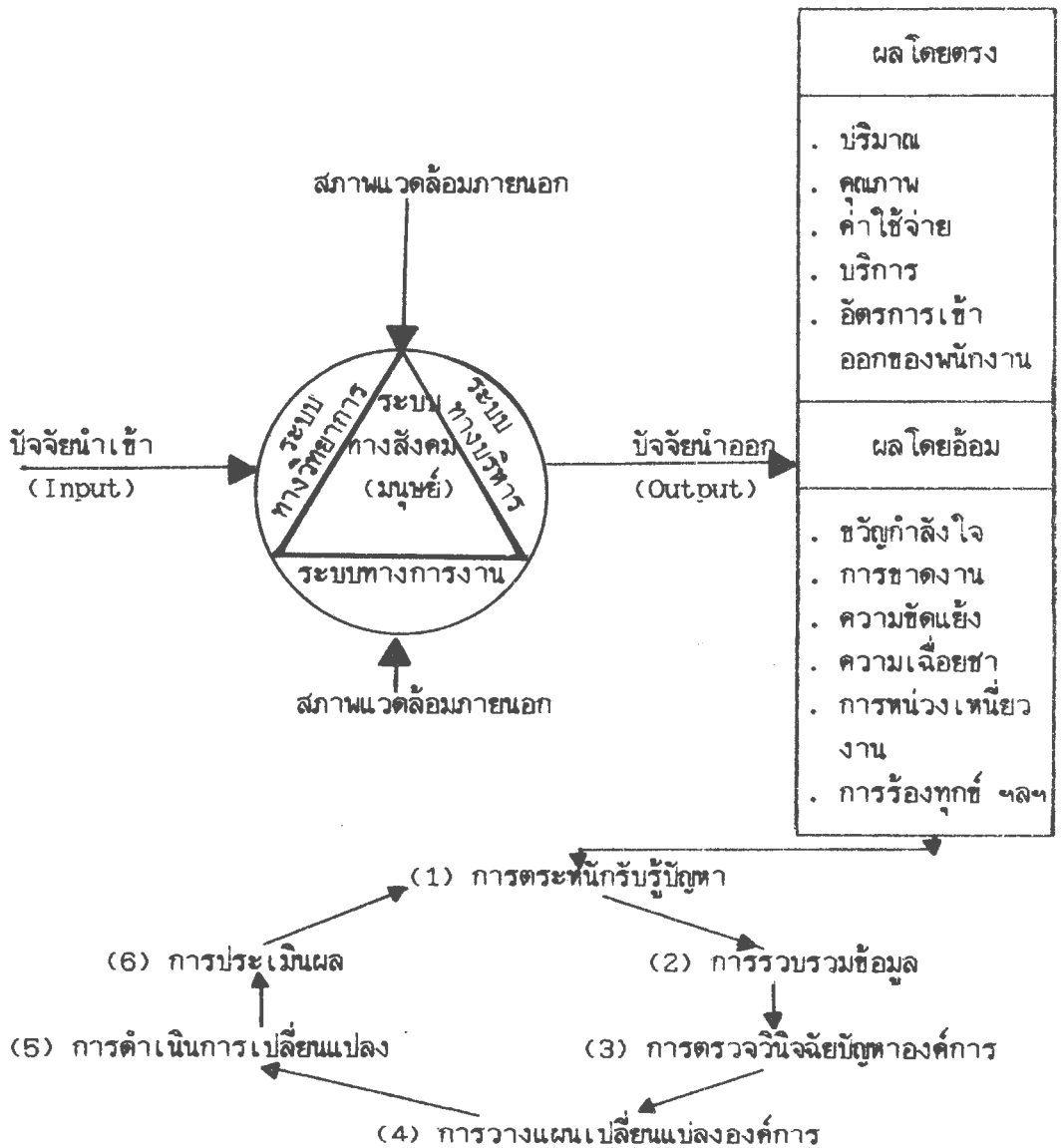
แผนภูมิที่ 14 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ



ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr, Organization Development. New Jersey : Englewood Cliffs, 1990. P.101

3.2 การพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ในการดำเนินงานทุกองค์การ มักจะประสบปัญหาในด้านต่างๆ ทั้งปัญหาที่เกิดจากงานประจำและปัญหาการพัฒนาองค์การ ให้เจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในอนาคต หากองค์การยอมรับว่าปัญหานั้น จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนา ก็อาจนำรูปแบบการแก้ปัญหามา ใช้ในการพัฒนาองค์การได้ การพัฒนาองค์การในรูปแบบ การแก้ปัญหาสามารถแยกเป็นขั้นตอน ได้ดังแผนภูมิที่ 15

แผนภูมิที่ 15 การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการแก้ปัญหา



ที่มา : มนูญ วงศ์นารี แนวคิดและหลักการในการพัฒนาองค์การ กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2519 หน้า 63

จากแผนภูมิที่ 15 การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการแก้ปัญหาประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

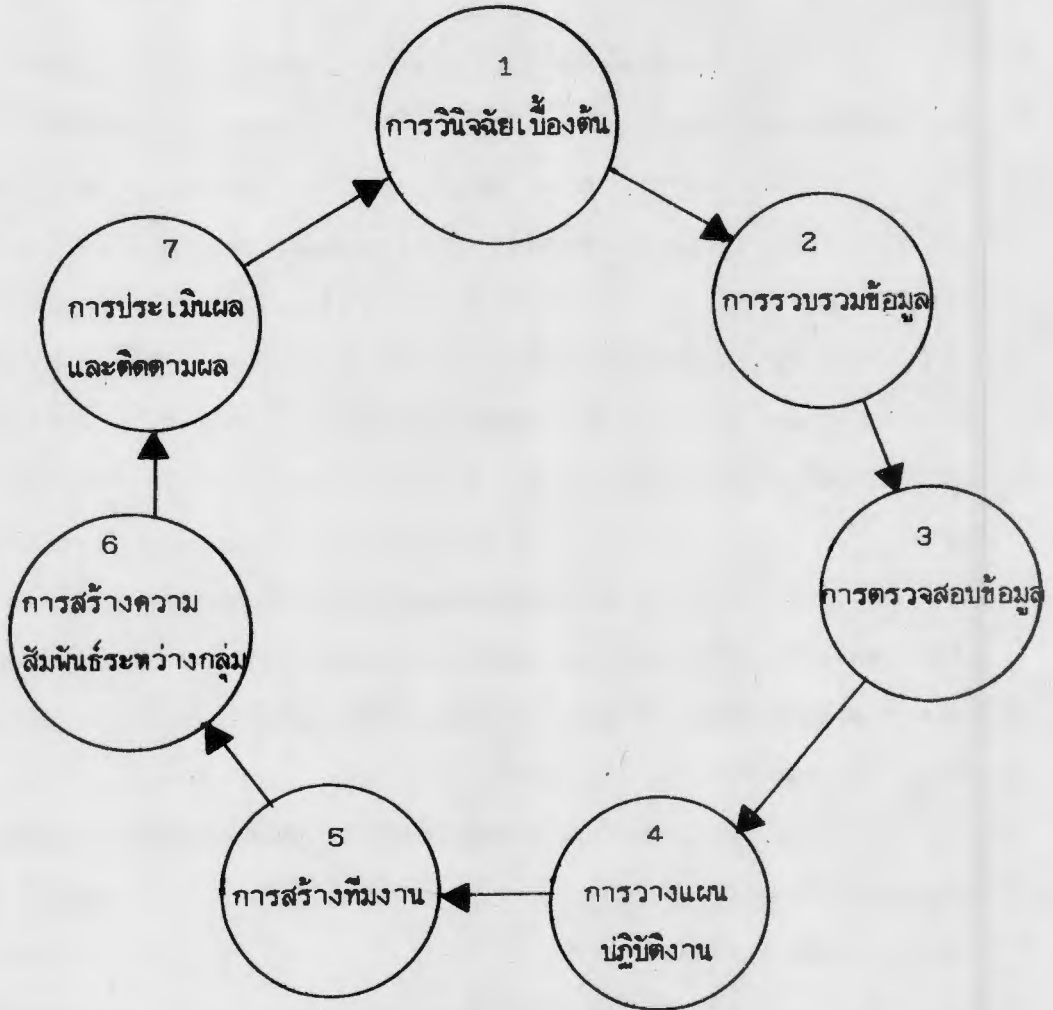
1. การตระหนักกับปัญหา หมายถึง การรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในหน่วยงานและจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือทำให้ดีขึ้น
2. การรวบรวมข้อมูล หมายถึง การแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูลหลายอย่างรวมกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น จนกระทั่งได้ข้อมูลครบตามที่ต้องการ
3. การทรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์ขององค์การที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร และต้องชี้ให้เห็นได้อีกว่าสถานการณ์อย่างใดที่องค์การต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคต
4. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการวางแผนอย่างละเอียดเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำไปใช้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่ต้องการจะเป็น ในอนาคต
5. การสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างทุกวิธีการ ไปปฏิบัติหรือเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เป็นจริงขององค์การ
6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การตรวจสอบดูว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่และในขณะเดียวกัน สิ่งที่เปลี่ยนไปนั้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ (มณูญ วงศ์นารี, 2519 : 60-73)

### 3.3 การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่สำคัญมากอีกชนิดหนึ่งที่ใช้ได้ผลเนื่องจากบุคคลย่อมทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งจึงเท่ากับการสร้างกลุ่มบุคคลที่ยั่งยืนแข็ง จริงจึงกับการทำงานและอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง คีต เดวิส และ จอห์น ดับบลิว นิวสตรอม ได้อธิบายกระบวนการในการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงานไว้ดังแผนภูมิที่ 16



แบบฉบับที่ 16 การพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Keith Davis and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior Singapore : McGraw-Hill Inc., 1985. P.262

จากแผนภูมิที่ 16 การพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงานประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือต่อไปนี้

1. **การวินิจฉัยเบื้องต้น** ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมกันกำหนด โครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ การวินิจฉัย จะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบ โครงสร้างและบุคคล

การวินิจฉัยองค์การที่ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับเทคนิคและวิธีการในการ เก็บ รวบรวมข้อมูล ดังนั้นสิ่งที่ต้องตระหนักในขั้นตอนนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ หากได้รับข้อมูลที่เชื่อถือไม่ได้ การวินิจฉัยเบื้องต้นก็จะผิดพลาดไปด้วย

2. **การรวบรวมข้อมูล** ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ บรรยากาศในการทำงาน ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การ ที่ ปรึกษาจะต้องพบกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เพื่อรวบรวมคำตอบว่า สถานการณ์ เช่นใดที่จะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้การปฏิบัติงานหย่อนประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้หลายวิธี เช่นการตอบแบบสอบถาม การ สัมภาษณ์ การสังเกตและการวิจัยในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เป็นความจริงและเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

3. **การตรวจสอบข้อมูล** ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ ข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผลและเป็น ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิง ปฏิบัติการหรือวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะช่วยให้ฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบข้อมูลของกันและกัน มีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในการพัฒนาองค์การ

4. **การวางแผนปฏิบัติการ** ในขั้นนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไป ใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้อง กับปัญหาขององค์การให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้

การวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การบางตำราเรียกกันว่า การ  
สอดแทรก หรือการแทรกแซง ซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่างๆที่ได้วางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อ  
ให้องค์การและบุคคลในองค์การนำไปใช้พัฒนาองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมซึ่งอาจเป็นระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ  
มีอยู่เป็นจำนวนมาก การจะเลือกใช้วิธีไหนขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะเปลี่ยน  
แปลง และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ตลอดจนความสามารถของที่ปรึกษาที่จะสามารถควบคุม  
สถานการณ์ต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด

5. การสร้างทีมงาน โดยทั่วไปการสร้างทีมงานอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ  
คือการสร้างทีมงานครอบครัวซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกรปฏิบัติ  
ตามภารกิจประจำวัน ส่วนการสร้างทีมงานลักษณะหนึ่งเรียกว่า ทีมงานชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้น  
มาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เมื่องานเสร็จแล้วทีมงานนั้นก็พลายตัวไป

ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่มให้มีความรู้ในเรื่องกระบวนการสื่อสาร  
การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มและการตัดสินใจ เป็นต้น โดย  
ให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ปรึกษาจะให้ข้อมูล  
ที่ได้จากการสำรวจวิจัยและการสังเกต และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม การที่แต่ละกลุ่ม  
ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่ความเข้าใจและความ  
ร่วมมือในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุรินทร์  
เลาพันธ์, 2531 : 90)

6. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากในองค์การประกอบด้วย  
ทีมหรือกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่ม  
แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่ง  
กันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้นๆและต่อองค์การ โดยส่วนรวมอีกด้วย

7. การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลโดยปกติจะเป็นการ  
ประเมินว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ  
ที่เป็นตัวบ่งชี้หรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏซึ่ง  
ได้มาจากการสังเกตโดยตรงของนักประเมินผล และรายงานในลักษณะต่างๆ แล้วสรุปว่า  
ผลงานที่เกิดขึ้นดีหรือไม่ดี เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจอย่างไร

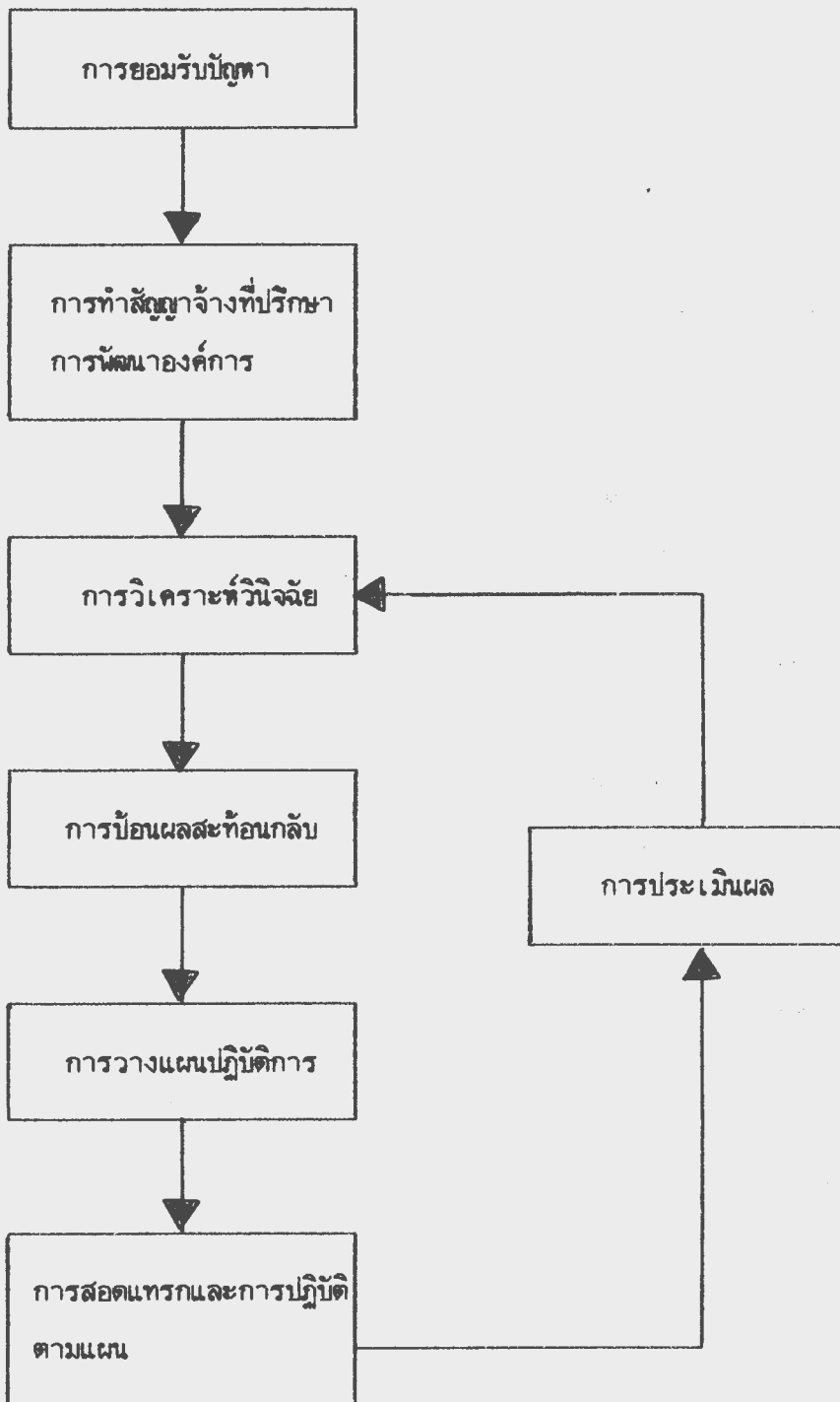
### 3.4 รูปแบบการพัฒนางานองค์กร โดยทั่วไป

การพัฒนางานองค์กร เป็นการพัฒนางานหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกงานและองค์กรในภาพรวม การดำเนินการจึงต้องมีขั้นตอนเพื่อการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม ลักษณะของกระบวนการพัฒนางานองค์กร โดยทั่วไปควรประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ การยอมรับปัญหา การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กร การวิเคราะห์วินิจฉัย การบอณาผลสะท้อนกลับ การวางแผนปฏิบัติการ การสอดแทรกและการปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 17 ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับปัญหา (Problem Recognition) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะการพัฒนางานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ จะไม่ประสบผลสำเร็จหากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่เห็นชอบและเต็มใจแก้ปัญหา ในขั้นตอนนี้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรต้องตระหนักว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องดำเนินการแก้ไข กล่าวคือบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้สึกว่าการต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการยอมรับปัญหา สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกถึงความจำเป็นจะต้องปฏิบัติการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงสามารถติดต่อที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กรเพื่อสำรวจ และศึกษาความเป็นไปได้ ในการใช้วิธีพัฒนางานองค์กรเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กร (OD Consultant) เป็นผู้มีความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร และการพัฒนางานองค์กร เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการใช้กระบวนการพัฒนางานองค์กรแก้ปัญหาและดำเนินการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการจะช่วยให้สามารถพิจารณาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนางานองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรเป็นที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กรได้หากพิจารณาว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสม

แบบรูปที่ 17 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป



ที่มา : Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman **Organizational Behavior**. Singapore : McGraw - Hill Book Co., 1986. P.524

2. การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาการพัฒนารองการ (Entry) หมายถึงการเข้ามาช่วยพัฒนารองการของที่ปรึกษา ซึ่งขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ การติดต่อ การสำรวจ และการทำสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษาการพัฒนารองการ

**ประการที่ 1 ติดต่อ (Contact)** เป็นการเริ่มต้นและจัดให้มีการประชุมระหว่างองค์การและที่ปรึกษาการพัฒนารองการ ในกรณีที่ปรึกษาการพัฒนารองการเป็นบุคคลภายนอกองค์การจะต้องติดต่อประสานงานจัดการประชุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายหาแนวทางและความเป็นไปได้ในการพัฒนารองการ หากที่ปรึกษาการพัฒนารองการเป็นบุคลากรภายในการจัดประชุมก็อาจดำเนินการโดยองค์การหรือที่ปรึกษาการพัฒนารองการที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร

**ประการที่ 2 สำรวจ (Exploration)** เป็นการประชุมระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนารองการและลูกค้า โดยปกติผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานนั้นจะเป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมเพื่อพัฒนารองการกระบวนการ ในการสำรวจนี้ช่วยให้องค์การที่เป็นลูกค้าการพัฒนารองการและที่ปรึกษาการพัฒนารองการได้ประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดกิจกรรมการพัฒนารองการ กิจกรรมการสำรวจจะทำให้สามารถประเมินได้ว่าที่ปรึกษาการพัฒนารองการมีคุณสมบัติ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและทักษะเหมาะสมกับการดำเนินงานต่อไปมากน้อยเพียงใด

ในอีกแง่มุมหนึ่งที่ปรึกษาการพัฒนารองการจะสนใจเรียนรู้การดำเนินงานขององค์การตลอดจนปัญหาที่องค์การนั้นกำลังเผชิญอยู่และความพร้อมของสมาชิกในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของการพัฒนารองการจะเกิดขึ้นได้โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนคือ ความพร้อมของลูกค้าที่จะยอมรับอย่างเปิดเผยถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในองค์การ ความพร้อมของลูกค้าที่จะแสดงความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น ความเต็มใจของลูกค้าที่จะอุทิศเวลาพลังงานและทรัพยากรเพื่อการดำเนินการพัฒนารองการ (Arnold and Feldman, 1986 : 525)

**ประการที่ 3 ทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาการพัฒนารองการ (Contracting)** เป็นการทำความกระจ่างในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายคาดหวังจากกระบวนการพัฒนารองการเพื่อให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ ที่ปรึกษาการพัฒนารองการจะขอความร่วมมือและการ

ผู้รับผิดชอบจากองค์การในแง่มุมต่างๆ เช่น การเข้าถึงสารสนเทศบุคลากรและความ  
เต็มใจที่จะเข้าร่วมประชุม เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันลูกค้าก็ต้องการรู้แผนต่างๆ ของที่ปรึกษา  
การพัฒนางาน ระยะเวลาในการพัฒนา ระยะสัมฤทธิ์ผลและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ  
การพัฒนา การดำเนินการเรื่องข้างต้นอย่างเปิดเผยชัดเจนและแน่นอนจนทำสัญญาหรือตกลง  
กันได้จะปูทางไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนางานอย่างแท้จริง

3. การวิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) การวางแผนและการปฏิบัติตาม  
แผน เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบการพัฒนางาน (Organization Development)  
ต้องอาศัยการวิเคราะห์วินิจฉัยองค์การอย่างเป็นระบบ ในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
ที่สมาชิกขององค์การกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์วินิจฉัยในขั้นนี้จึงเกี่ยวข้องกับสมาชิกหรือ  
บุคลากรและปัญหาขององค์การ ดังนั้นบทบาทของที่ปรึกษาการพัฒนางานที่เกี่ยวกับการ  
วิเคราะห์วินิจฉัยก็คือ การกำหนดแบบของสารสนเทศที่จะเป็นประโยชน์มากที่สุดต่อการ  
ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

ที่ปรึกษาการพัฒนางานสามารถนำเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลเพื่อ  
ประโยชน์ในขั้นการวิเคราะห์วินิจฉัยมาใช้ได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การออกแบบ  
สอบถาม การสังเกต เทคนิคต่างๆ ดังกล่าวย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังรายละเอียดใน  
ตารางที่ 3 ดังนั้นการเลือกใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ  
อย่างรอบคอบตลอดจนข้อจำกัดของแต่ละเทคนิควิธีอีกด้วย

ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่างๆ

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อเสีย
การสัมภาษณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้ข้อมูลจำนวนมาก</li> <li>2. มีความยืดหยุ่นเพราะอาจแก้ไข ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้จ่ายเงินและเวลามาก</li> <li>2. การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ อาจเกิดความลำเอียงได้</li> </ol>

## ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่างๆ (ต่อ)

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อเสีย
การออกแบบสอบถาม	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. เพิ่มความเที่ยงตรงโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. มีความยากลำบากในการลงรหัสและการคัดเลือกข้อมูล</li> </ol>
การสังเกต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนมากและเสียค่าใช้จ่ายน้อย</li> <li>2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่เกิดความลำเอียง</li> <li>3. สะดวกในการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลจำนวนมาก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับข้อมูลไม่ลึกซึ้ง</li> <li>2. ได้รับข้อมูลจำนวนน้อยและยากต่อการพยากรณ์</li> <li>3. การยึดหยุ่นอาจทำให้ต้องละทิ้งเรื่องที่สำคัญไม่ได้</li> </ol>
การสัมภาษณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลที่ได้รับมีความเที่ยงตรงเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงมิใช่เป็นการรายงานหรือคำอธิบายพฤติกรรม</li> <li>2. ใช้เวลาสังเกตจริงมิใช่ฝึกฝนเอาเอง</li> <li>3. สะดวกในการเปลี่ยนแปลงจุดเน้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยากในการลงรหัสและการคัดเลือกข้อมูล</li> <li>2. ใช้จ่ายเงินและเวลามาก</li> <li>3. กลุ่มตัวอย่างอยู่ในวงจำกัดและผู้สังเกตอาจลำเอียงได้</li> </ol>

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Huge J. Arnold and Daniel C. Feldman  
 Organizational Behavior. Singapore : McGraw-Hill Book Co.,  
 1986. P.572



1. การสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาองค์การเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถใช้ในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี ระหว่างการสัมภาษณ์สมาชิกขององค์การมีอิสระที่จะบอกสาเหตุของปัญหาหรือความยุ่งยากที่พวกเขา กำลังเผชิญอยู่ ขณะเดียวกันที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การก็มีอิสระที่จะซักถามเรื่องต่างๆเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจธรรมชาติและสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์ช่วยให้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การมีโอกาสพัฒนาความร่วมมือและความเข้าใจกับสมาชิกขององค์การนั้น ซึ่งเป็นก้าวสำคัญอีกครั้งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) ขึ้นการวิเคราะห์วินิจฉัยจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบสอบถามปัญหาสำคัญที่กำลังเกิดขึ้นในองค์การ การออกแบบสอบถามมีข้อดีคือสามารถหาข้อมูลที่เป็มาตรฐานได้ในระยะเวลาอันสั้น ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนสามารถตรวจสอบได้จากการตอบคำถามที่เรากำหนดไว้ หรืออาจดูได้จากอัตราส่วนประมาณค่าที่พนักงานตอบไว้ในแบบสอบถามดังตัวอย่างแบบสอบถามข้างล่างนี้ อย่างไรก็ตามการใช้แบบสอบถามอาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้างเนื่องจากขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับข้อความคำถามได้เหมือนการสัมภาษณ์ทำให้ไม่สามารถได้คำตอบอย่างลึกซึ้ง ข้อคำถามในแบบสอบถามอาจละเลยปัญหาสำคัญบางประการที่กำลังเกิดขึ้นในองค์การ นอกจากนั้นการใช้แบบสอบถามยังไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การและสมาชิกในองค์การได้อีกด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาอาจกระทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การออกแบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจใช้แบบสอบถามแบบอัตราส่วนประมาณค่า ดังตัวอย่างข้างล่างนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

## ตัวอย่างแบบสอบถามการรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาองค์การ

แบบสอบถามส่วนนี้เป็นการขอให้ท่านบรรยายสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านและการจัดการ ในแผนกวิศวกรรมที่ท่านได้พบเห็น กรุณาบ่งบอกระดับที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างน้อยเพียงใดในแต่ละข้อความ โดยพิจารณาตามอัตราส่วนประมาณค่าดังนี้

1	2	3	4	5	6	7
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย	กลางๆ	เห็นด้วยเล็กน้อย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- \_\_\_\_\_ กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของ โครงการสอดคล้องกับความเป็นจริง
- \_\_\_\_\_ บุคลากรในกองวิศวกรรมมีความสนใจในการเสริมสร้างกลุ่มตนเองหรือแผนงานมากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
- \_\_\_\_\_ บุคลากรในองค์การนี้ได้รับการสนับสนุน ให้ปฏิบัติการด้านวิศวกรรมคุณภาพในระดับสูง
- \_\_\_\_\_ การปฏิบัติการจัดการทำให้ข้าพเจ้าเกิดความรู้สึกว่าได้รับการจูงใจให้บุคคลรับผิดชอบการทำงานที่มีคุณภาพสูง
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อส่วนตัวในการประกันว่างานที่ทำทั้งหมดมีคุณภาพสูงสุด
- \_\_\_\_\_ เจตคติในกองวิศวกรรมมีลักษณะ เป็นการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อทำให้เกิดการผลิตมากกว่าการทำงานในแนวทางที่เป็นไปได้ดีที่สุด
- \_\_\_\_\_ การประชุมที่ข้าพเจ้า เข้าร่วมด้วยบ่อยครั้งมีการจัดประชุมและการดำเนินรายการที่แย่มาก
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของข้าพเจ้า
- \_\_\_\_\_ มีการสร้างอาณาจักรเกิดขึ้นอย่างมาหาคาสาภายในกองวิศวกรรม

_____	องค์การไม่มีการเข้มงวดกับกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของงาน
_____	ข้อมูลหรือความคิดเห็นของข้าพเจ้าถูกนำไปพิจารณาประกอบการกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของการทำงาน
_____	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานที่เชื่อมั่นได้ว่าจะมีความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูง
_____	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกรับผิดชอบส่วนตัวที่จะต้องทำงานให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

ที่มา : J. Arnold and Daniel C. Feldman. **Organizational Behavior.**

Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986. p. 529

### 3. การสังเกต (Observation) ที่ปรึกษาการพัฒนารองคการ

สามารถเรียนรู้เรื่ององค์การของลูกค้ โดยการสังเกตการดำเนินงานและสมาชิกขององค์การนั้นอย่างตั้งใจและมีความตื่นตัวในการสังเกตพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้รู้เห็นเหตุการณ์ น้ำเสียงของการมีปฏิสัมพันธ์กันในหมู่สมาชิกและบรรยากาศขององค์การ โดยทั่วไป ด้วยวิธีการนี้ทำให้ที่ปรึกษาการพัฒนารองคการสามารถเรียนรู้ธรรมชาติขององค์การ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การนั้นกำลังเผชิญอยู่อย่างลึกซึ้ง

การสังเกตเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลามากและมีความยากลำบากในการดำเนินการให้เป็นระบบ ผลการสังเกตอาจเป็นการยากที่จะสรุปว่าเรื่องนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ นอกจากนั้นยังยากที่จะนำไปสรุปผลการสังเกตอย่างเป็นระบบและสะท้อนกลับให้สมาชิกในองค์การรับรู้ พนักงานในองค์การอาจแสดงพฤติกรรมบางอย่างให้ที่ปรึกษาการพัฒนารองคการเห็นแต่อาจแสดงพฤติกรรมแตกต่างออกไปหากที่ปรึกษาการพัฒนารองคการไม่อยู่ในขณะใดขณะหนึ่ง ผลการสังเกตจึงควรนำไปใช้เสริมการวิเคราะห์วินิจฉัยเท่านั้น

นอกจากการสังเกตดังกล่าวแล้ว ที่ปรึกษาการพัฒนางานการอาจหา ข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งสารสนเทศในองค์กรนั้นและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานการ เช่น มาตรการป้องกันการขาดงาน สถิติการเปลี่ยนงาน การปฏิบัติการด้านการเงิน อัตราการผลิต อัตราของสินค้าที่มีคุณภาพและขาดคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

4. การป้อนผลสะท้อนกลับ (Feedback) หลังจากการรวบรวมข้อมูลและ วิเคราะห์วินิจฉัยเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนการพัฒนางานการต่อไปจะเน้นการป้อนผลสะท้อน กลับซึ่งที่ปรึกษาการพัฒนางานการจะนำผลการวิเคราะห์วินิจฉัยรายงานกลับไปยังองค์กรที่ เป็นลูกค้า จุดมุ่งหมายของการป้อนผลสะท้อนกลับ คือ

1. เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกขององค์กรที่เป็นลูกค้าการพัฒนางานการ ได้รับรู้ ตลอดจนยอมรับสภาพที่ถูกต้องแม่นยำในสภาพและปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กร
2. เพื่อให้กระบวนการป้อนผลสะท้อนกลับ ไปเสริมสร้างความร่วมมือ หรือระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อดำเนินการวางแผนการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาซึ่ง ได้ระบุไว้แล้ว

การป้อนผลสะท้อนกลับจะนำเสนอในที่ประชุมกลุ่มย่อยซึ่งประกอบด้วยที่ ปรึกษาการพัฒนางานการและหัวหน้างานคนสำคัญในองค์กรนั้น บทบาทของที่ปรึกษาการ พัฒนางานการคือการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับรวบรวมไว้ระหว่างการวิเคราะห์วินิจฉัย ช่วยสมาชิก ในที่ประชุมอภิปรายและแปลข้อมูลจากการนำเสนอแนะ ที่ปรึกษาการพัฒนางานการจะไม่แจ้ง ให้สมาชิกขององค์กรทราบว่าควรจะต้องปฏิบัติการอย่างไรกับข้อมูลที่ได้นำเสนอไปแล้ว งานของที่ปรึกษาการพัฒนางานการจึงเป็นการแจ้งจุดประสงค์ของการรวบรวมข้อมูล และ ช่วยให้ผู้สมาชิกนำเสนอเรื่องที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค

5. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) เมื่อได้ระบุปัญหาและ เห็น้องต้องกันว่าจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการ ต่อไปคือ การวางแผนปฏิบัติการ บทบาทของที่ปรึกษาการพัฒนางานการในขั้นการวางแผน ปฏิบัติการนี้เป็นการช่วยลูกค้ากำหนดและสำรวจผลที่ตามมาของทางเลือกต่างๆ ซึ่งสามารถ นำไปแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้และจะต้องไม่บอกลูกค้าว่าควรจะทำอะไรหรือไม่ควรทำอะไร เพราะการวางแผนปฏิบัติการควรเป็นเรื่องของลูกค้า เราจะต้องทำให้

ลูกค้าเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เรื่องและผูกมัดตนเองกับการปฏิบัติการเปลี่ยนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

ที่ปรึกษาการพัฒนากิจการควรทำตนให้เป็นประโยชน์โดยการช่วยเหลือลูกค้าในชั้นการวางแผนปฏิบัติการ 3 ทาง (Arnold and Feldman, 1986 : 532) คือ

1. แนะนำทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างมากเพราะแม้ลูกค้าจะมีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตนมากมายแต่อาจไม่คิดถึงวิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือเกิดความยากลำบากในการคิดทางเลือกเพื่อทำงานหรือแก้ปัญหาให้กับองค์การของตนเอง

2. ที่ปรึกษาการพัฒนากิจการสามารถช่วยพนักงานในองค์การที่เป็นลูกค้าของตนคิดแนวทางการประยุกต์ใช้ทางเลือกในการปฏิบัติการ สามารถเผชิญปัญหาที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อนและวางแผนแก้ปัญหาที่คาดไม่ถึง ซึ่งอาจเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในองค์การ

3. ที่ปรึกษาการพัฒนากิจการสามารถช่วยยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้ โดยแนะนำให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานบอกเล่าและชี้แจงแผนงานต่างๆ ให้ชัดเจน ตลอดจนจุดประสงค์ในการปฏิบัติตามแผนที่สามารถวัดและประเมินได้ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลคืออะไร จะต้องปฏิบัติการให้แล้วเสร็จในช่วงเวลาใด การกำหนดระยะเวลาทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นความจริง พนักงานจะตระหนักในความสำคัญของแผนและการปฏิบัติตามแผนและจะได้รับรางวัล เมื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้

6. การสอดแทรกและการปฏิบัติตามแผน (Intervention and Implementation) การดำเนินกิจกรรมการสอดแทรกสามารถกระทำได้อย่างกว้างขวางหลายรูปแบบและสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การสอดแทรกบุคคล (Individual Interventions) เมื่อการวิเคราะห์วินิจฉัยและการป้อนผลสะท้อนกลับสิ้นสุดลง ความสามารถและการจูงใจพนักงานในองค์การจะช่วยให้สามารถสรุปได้ว่าปัญหาต่างๆ กำลังเกิดขึ้นในองค์การ การร้องขอ

กิจกรรมการสอดแทรกของบุคคลก็จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์วินิจฉัยและการบอผลสะท้อนกลับอาจนำไปสู่ผลสรุปว่า ปัญหาขององค์การมีต้นเหตุมาจากพนักงานหรือสมาชิกขององค์การมีความสามารถไม่พอเพียง กิจกรรมการสอดแทรกในสถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องเพิ่มความสามารถหรือทักษะที่บุคคลขาดแคลนอยู่ในขณะนั้น

บุคคลอาจต้องการความสนับสนุนและการแนะแนวทางการดำเนินงาน หากเขาต้องการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลบางคนอาจคิดไม่ถึงว่าการปฏิบัติการของตนเองไม่เป็นไปตามหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ พวกเขาจะไม่สำนึกในทางเลือกและวิธีการทำงาน ในกรณีที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะแนะแนวและส่องงาน จูงใจให้บุคคลเกิดจิตสำนึกซึ่งจะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

บุคคลอาจขาดทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในกรณีที่กิจกรรมการสอดแทรกบุคคลก็จะเป็นการจัดการฝึกอบรมเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหา บ่อยครั้งที่การพัฒนาทักษะดังกล่าวจะทำให้เกิดการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร เจตคติและการประสานในหมู่สมาชิกขององค์การ นอกจากนั้นองค์การอาจต้องปรับโครงสร้างและการจัดการ เช่น อาจต้องสรรหาและจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นต้น

2. การสอดแทรกกระบวนการ (Process Interventions) เป็นการปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการระหว่างสมาชิกแต่ละคนในองค์การ หมู่มหาชิกในกลุ่มทำงานหรือทีมงานหรือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในแผนงาน ซึ่งอธิบายการสอดแทรกกระบวนการได้ดังนี้

1. การสร้างสันติภาพระหว่างบุคคล เป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในแผนงานซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1. ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การพบคู่กรณีที่มีความขัดแย้งเป็นรายบุคคลเพื่อประเมินความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้ง หากสามารถสรุปได้ว่ามีความก้าวหน้าที่จะแก้ไขจึงดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 2. ดำเนินการประชุมบุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน โดยที่ปรึกษาการพัฒนารวมทั้งจะทำหน้าที่เป็นประธานการประชุม กำหนดการประชุม ควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความขัดแย้งและอื่นๆ ภายใต้จุดมุ่งหมายให้ทั้งสองฝ่ายอภิปรายหรือถกเถียงปัญหากันว่า ทำไมจึงเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไรและจะดำเนินการแก้ไขให้สัมพันธ์ภาพทางบวกเกิดขึ้นในการทำงานได้โดยวิธีใด

2. การพัฒนาทีมหรือ การสร้างทีมงาน ปัญหาที่ควบคู่กันไปที่ระบุไว้ในขั้นวิเคราะห์ที่วินิจฉัยการพัฒนารวมคือการที่ ความล้มเหลวของกลุ่มทำงานที่ไม่สามารถใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่อันเนื่องมาจากขาดการประสานงาน มีภาวะผู้นำไม่ดี เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่มทำงานและอื่นๆ (Arnold and Feldman, 1986 : 536) ที่ปรึกษาการพัฒนารวมจะต้องเข้าไปช่วยพัฒนาทีมหรือ การสร้างทีมงานซึ่งมีกิจกรรมที่สมาชิกในกลุ่มทำงานต้องร่วมมือกันหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการพัฒนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนินการอยู่ 2 ระยะคือ

ระยะที่ 1 ที่ปรึกษาการพัฒนารวมรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์หรือตอบแบบสอบถามเพื่อค้นหาปัญหาและข้อข้องใจของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มนั้น

ระยะที่ 2 ประชุมสมาชิกของกลุ่ม 2-3 วันซึ่งตามปกติจะดำเนินการนอกสถานที่เพื่อให้ห่างจากภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในช่วงเวลานั้น ที่ปรึกษาการพัฒนารวมจะนำเสนอผลการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบง่ายๆ ให้สมาชิกในกลุ่มรับทราบ ทียบยกปัญหาสำคัญที่สมาชิกกลุ่มระบุไว้เป็นรายบุคคล ส่วนการประชุมต่อไปที่ปรึกษาการพัฒนารวมจะทำหน้าที่เป็นประธานการประชุมและเป็นทรัพยากรบุคคลให้การปรึกษากับกลุ่ม เมื่อกลุ่มระบุปัญหาที่จะต้องดำเนินการแก้ไขและจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนากลุ่ม กระบวนการพัฒนากลุ่มสามารถเพิ่มจิตสำนึกในหมู่สมาชิกของกลุ่มให้คำนึงถึงบทบาทของตนเองในกลุ่มและมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือภายในกลุ่มนั้น

ระยะที่ 3 การประชุมระหว่างกลุ่ม ในกรณีที่การวิเคราะห์ที่วินิจฉัยการพัฒนารวมพบว่าเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ที่ปรึกษาการพัฒนารวมจะนำยุทธศาสตร์การสอดแทรกระหว่างกลุ่มมาใช้เพื่อพยายามแก้ไขข้อขัดแย้งนั้น โดยการจัดประชุมระหว่าง

ที่ปรึกษาและสมาชิกแต่ละคนของทั้งสองกลุ่ม จุดมุ่งหมายของการประชุมคือ การรวบรวม ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งและประเมินว่าสมาชิกกลุ่มมีความปรารถนาอย่างจริงจังและผูกมัดตนเอง ในแก้ปัญหานั้นมากน้อยเพียงใด หากกลุ่มต่างมีการยอมรับพื้นฐานของปัญหา ร่วมกันน้อย หรือไม่ได้รับการจูงใจให้แก้ไขความแตกต่างของกลุ่มแล้ว ความก้าวหน้าในการประชุมระหว่างกลุ่มจะเป็นไปได้ยาก ขั้นตอนในการประชุมระหว่างกลุ่มซึ่งควรจัดนอกสถานที่ทำงานนั้น อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman, 1986 : 537-50) ได้อธิบายไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การประชุมกับผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อ ทบทวนกำหนดการประชุมและกำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐานการแสดงบทบาทของสมาชิกแต่ละคนใน ที่ประชุม เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการประชุมระหว่างกลุ่ม

ขั้นที่ 2 ให้สมาชิกแบ่งการประชุมออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อแสวงหาคำตอบใน 3 หัวข้อคือ เรามองตัวของเราอย่างไร เรามองกลุ่มอื่นอย่างไร เราคิดว่ากลุ่มอื่นมองเราอย่างไร การรับรู้ของกลุ่มใน 3 หัวข้อข้างต้นอาจสรุปได้ดังตัวอย่างในตาราง ข้างล่างนี้

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการรับรู้ที่เกิดขึ้นในการประชุมระหว่างกลุ่ม

ฝ่ายวิศวกร

ฝ่ายผลิต

เรามองตัวเราเอง

มั่นคง

มีความสามารถ

ให้ความร่วมมือ

ทำงานหนัก

คิดสร้างสรรค์

จัดการความผิดพลาดได้

เรามองพวกเขา

ไม่มั่นคง

จัดการความผิดพลาดได้

ไม่ร่วมมือ

ไม่รู้สึกเร่งรีบ

ขยันขันแข็ง

เป็นกลุ่มเอกภาพ



ตารางที่ 4 ตัวอย่างการรับรู้ที่เกิดขึ้นในการประชุมระหว่างกลุ่ม (ต่อ)

ฝ่ายวิศวกร

ฝ่ายผลิต

พวกเขามองดูเรา

อยู่บนเทคคองขาข้าง

เบาะที่นั่งอย่างมั่งคั่ง

จัดการความผิดพลาดได้

ไม่ยึดหยุ่น

ขยันขันแข็ง

จัดการความผิดพลาดได้

ที่มา : J.R. Hackman and J.L. Suttle Improving Life at Work

: Behavioral Science Approaches to Organizational Change.

Santa Monica Goodyear, 1977, p,285

ขั้นที่ 3 ทั้งสองกลุ่มกลับมาประชุมร่วมกันเพื่อนำเสนอผลการประชุมในขั้นที่ 2 ในขั้นนี้ผู้ดำเนินการจะไม่อนุญาตให้อภิปรายผลที่นำเสนอ จะให้ถามได้เพียงการให้ความกระจ่างในบางข้อที่นำเสนอเท่านั้น

ขั้นที่ 4 สมาชิกทั้งสองกลุ่มแยกประชุมกันอย่างอิสระและขอให้ดำเนินการใน 2 เรื่อง คือ

เรื่องที่ 1 อภิปรายสิ่งที่เรียนรู้จากการเห็นคำตอบของอีกกลุ่มหนึ่งในการตอบคำถาม 3 ข้อในขั้นที่ 2

เรื่องที่ 2 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการแก้ไขซึ่งจะช่วยให้สัมพันธภาพในการทำงานระหว่างกลุ่มได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 ทั้งสองกลุ่มกลับมาประชุมร่วมกันอีกครั้งและให้แต่ละกลุ่มนำเสนอรายการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการแก้ไข แล้วดำเนินการให้สมาชิกทั้งสองกลุ่มอภิปรายปัญหาเหล่านั้นและตกลงสรุปการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เหลือเพียงชุดเดียว

ขั้นที่ 6 ดำเนินการอภิปรายปัญหาที่จัดลำดับความสำคัญไว้ในขั้นตอนที่ 5 และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ ตามที่ได้ระบุไว้แล้ว

การสอดแทรก โดยการจัดการประชุมระหว่างกลุ่มจะแสดงให้เห็นว่าเกิดประสิทธิผลในระดับสูงก็ต่อเมื่อสมาชิกของทั้งสองกลุ่มได้รับการจูงใจให้ปรับปรุงสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของพวกตนเอง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นคือ การริเริ่มกระบวนการติดต่อสื่อสาร การรับฟังและพฤติกรรมที่แสดงความร่วมมือระหว่างกลุ่มซึ่งไม่เคยปรากฏให้เห็นมาก่อนเลย

การวางแผนดำเนินการสอดแทรกการพัฒนาองค์การเป็นการทำให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมการสอดแทรกมีความเหมาะสมกับปัญหาต่างๆ ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์วินิจฉัยไว้แล้ว ดังนั้นการสอดแทรกการพัฒนาองค์การจึงสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการเอาชนะสิ่งที่มาขัดขวางประสิทธิผลของการดำเนินการได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาด้วยความรอบคอบและปฏิบัติการสอดแทรกอย่างสมบูรณ์แบบตามกระบวนการพัฒนาองค์การจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาประสิทธิผลขององค์การได้อย่างเด่นชัดจนอาจกล่าวได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขด้วยความเต็มใจจากมวลหมู่สมาชิก โดยการวางแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผน ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของสมาชิกอย่างแท้จริง

7. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการตามหน้าที่และประสิทธิผลขององค์การภายหลังจากที่ได้สอดแทรกและปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ดังนั้นในขั้นนี้จึงเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์การ การประเมินการแก้ไขปัญหาที่ระบุไว้ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์วินิจฉัยนำไปสู่การแก้ไขปัญหามากน้อยเพียงใด มีปัญหาใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องป้อนข้อมูลทางการประเมินผลนี้ให้สมาชิกในองค์การได้รับรู้เพื่อนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนปฏิบัติและการจัดกิจกรรมการแทรกแซงในอนาคต

### 3.5 ผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าการใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อเพิ่มความร่วมมือในการแก้ปัญหาจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผลและปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานแต่ละคนในองค์การให้ดีขึ้นได้ การเพิ่มความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นการเพิ่มการใช้อำนาจทางบวกให้มากขึ้นและลดการใช้อำนาจทางลบ (French and Bell, 1990 : 287) การแก้ปัญหาที่ได้ผล

ระยะยาวและเกิดประสิทธิผลจึงเป็นการใช้อำนาจทางบวกกับกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน ผู้นำจึงอาจใช้กลุ่มให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อเป็นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล เพื่อเป็นที่ประมวลความคิด เพื่อให้ข้อเสนอแนะวิธีทำงาน เพื่อเป็นที่ร่วมตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายการทำงาน เพื่อประเมินผลงานหรือประเมินสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อเป็นที่เผยแพร่ข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร เพื่อสอดแทรกอิทธิพลของผู้นำและเพื่อเป็นที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาตนเองทั้งทางด้านสังคมและด้านงานที่เกี่ยวข้อง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 : 40-41) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีผู้ปฏิบัติตาม ผู้นำอาจจะผลักดันให้ผู้ปฏิบัติตามโดยวิธีการต่างๆ เช่น การเชิญชวน การบีบบังคับ การใช้อำนาจ การใช้กำลังข่มขู่ การขอร้องและการจูงใจ เป็นต้น บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องถ่ายทอดความรู้สึกละความต้องการให้ผู้ตามได้ทราบโดยกระบวนการปฏิสัมพันธ์ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่สามารถขอร้องให้ผู้ร่วมงานทำตามที่เขาต้องการได้ (มธุรส วีระกำแหง, มปป. : 85) นอกจากนั้นการแยกแยะการบริหารงานว่าแนวใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญของหัวหน้าบางประการด้วยที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ (อรุณ วัชรธรรม, 2523 : 186) ซึ่งลักษณะหน้าที่ของผู้นำควรมีดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะผู้นำที่คอยเสริมเติมสิ่งบกพร่องในองค์การ
2. ลักษณะผู้นำช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์การ
3. ลักษณะผู้นำสามารถช่วยในการประสานงานภายในองค์การ
4. ลักษณะผู้นำสามารถมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพส่วนบุคคลของสมาชิก

ทั้งหลายได้ โดยการสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจ พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายขององค์การไว้ในขณะเดียวกันด้วย (Strees, 1977 : 155)

ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า และพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ได้ หากผู้นำต่อมีความรู้ความสามารถก็อาจนำองค์การไปสู่ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน จนยากแก่การแก้ไขได้

### 3.5.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยทั่วไปคือผู้ทำหน้าที่สำรวจวินิจฉัยปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลงตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน

องค์การ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ โดยมีพลังและความทะเยอทะยานเป็นตัวเกื้อหนุน สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (จุมพล ทลิมพานิช, 2532 : 317) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้เริ่มต้นการพัฒนาองค์การ เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาที่สำคัญขององค์การและทางสองแพร่งที่องค์การต้องเผชิญหน้าอยู่ให้หมดสิ้นไปได้ ซึ่งเป็นการตอบคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เราจะมึลัษณะวัฒนธรรมอย่างไร หากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถรักษาความรู้สึที่มั่นคงและปลอดภัยไว้ได้
2. เราจะทำ ใ้บุคลากรและวัฒนธรรมอยู่ในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคน ในองค์การผูกมัดตนเองอยู่กับกลยุทธ์ที่พวกเขา กำหนดไว้ได้อย่างไร
3. เราจะทำให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพลังงานของบุคลากรส่วนใหญ่ถูกนำออกมาใช้และมีการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมลักษณะเจ้าความคิด ได้อย่างไร
4. เราจะทำให้พันธกิจ (Mission Statement) เป็นกฎข้อบังคับ เพื่อเป็นพลังชี้นำที่มีอำนาจขององค์การ แทนที่จะเป็นเสมือนก้อนเมฆ ไร้ความหมายและการนำมาซึ่งคำเยาะเย้ยที่พูดซ้ำซาก ได้อย่างไร
5. เราจะสร้างวัฒนธรรมที่ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์การเสมือนลูกค้าและ ใ้พนักงานเหล่านั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญของท้องถิ่น ได้อย่างไร
6. เราจะสร้างวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้เกิดการผสมกลมกลืนกัน ในหมู่แผนงานต่าง ๆ และพนักงานที่ใจดี วิพากษ์วิจารณ์ ได้เถียง เล่นเกมส์ การเมือง และปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์แอมแฝง ได้อย่างไร (Covey, 1992 : 15)

จากคำอธิบายข้างต้น การจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องยาก เพราะองค์การมีพนักงานอยู่เป็นจำนวนมาก แบ่งออกเป็นหลายแผนงานและกลุ่มบุคคล พนักงานมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันจึงต้องมีการปรับพฤติกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยี การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ การปรับเปลี่ยนหรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการปรับสภาพขององค์การให้สามารถดำเนิน

การอยู่ได้ มีความเจริญก้าวหน้า สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ในสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศ

### 3.5.2 บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาททางการจัดการในความหมายที่ว่าเป็นการดำเนินการให้สำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่นน่าจะเป็นสิ่งล้าสมัยเพราะมันน่าจะมีความหมายว่า การจัดการคือ การเพิ่มคุณค่า เนื่องจากผู้จัดการจะต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับผูกมัดตนเองอยู่กับงาน ดำเนินการลดระดับการบังคับบัญชาในองค์การ ตัดทอนค่าใช้จ่ายทางบริษัทและลดอัตราค่าจ้างที่ต้อยประสิทธิภาพลง บทความในวารสารทางธุรกิจได้เสนอแนะไว้ว่าผู้ยู่รอดจะเป็นผู้จัดการที่มีความคิดในการเพิ่มคุณค่าคือเป็นผู้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกำไรของบริษัทอย่างแท้จริง (Taylor, Rosansky and Burke, 1988 : 137) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้เห็นความสำคัญของการผูกมัดตนเองของบุคคลที่มีต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นบุคคลซึ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การอีกส่วนหนึ่งด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงบทบาทต่างกัน เช่น อาจต้องแสดงบทบาทหรือเล่นบทบาทของการเป็นนักวิจัย เป็นผู้ให้การฝึกอบรม เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นต้น (จุมพล ทลิมพานิช, 2532 : 318) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคลากรภายในองค์การหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกก็ได้ แม้จะมีความแตกต่างในแง่แหล่งที่มาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่จุดมุ่งหมายและเป้าหมายก็อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

### 3.5.3 ประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายนอกที่องค์การจ้างให้เป็นที่ปรึกษาหรืออาจเป็นบุคคลภายในองค์การก็ได้ ในลักษณะนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมี 2 ประเภทคือ ประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ที่ปรึกษาการพัฒนาลองค์การ ประเภทนี้คือบุคคลที่สามที่เข้ามาช่วยเหลือการพัฒนาลองค์การให้แก่ลูกค้าตามขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลไปจนกระทั่งถึงการวินิจฉัยปัญหา การใช้เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาลองค์การ ไปจนกระทั่ง

การติดตามประเมินผล โดยทั่วไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่อง พฤติกรรมศาสตร์ ประเภทที่สองก็คือคณะทำงานในองค์การ ประเภทนี้เป็นกลุ่มคนที่ได้รับ เลือกลงมาทำหน้าที่พัฒนาในองค์การ (อรุณ รัชธรรม, 2524 : 164) นอกจากนี้ยังมี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทที่คอยกอดตัวยุบายนอกองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มาคอย เปลี่ยนคน ผู้นำการพัฒนาองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีหน้าที่คอยวิเคราะห์ปัญหาแล้ว นำเสนอผ่านผู้บริหารระดับสูงเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละประเภทเหล่านี้จะมีลักษณะที่ แตกต่างกันอย่างเห็น ได้ชัด

### 3.5.4 ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายใน

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายในองค์การย่อมน่าจะรู้ ปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์การ ได้ดีกว่าที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายนอก แต่ก็มีกลุ่มบุคคลบางพวกไม่เห็นด้วย เพราะที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การที่มาจากภายนอกเป็นผู้มี ความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์และสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ในกรณีพัฒนาองค์การ ได้ อย่างไรก็ตามบางพวกที่มอง ไฉนออกมคติก็เห็นว่า ในการพัฒนาองค์การถ้าจะให้ ได้ผลจริง น่าจะใช้ทั้งผู้เชี่ยวชาญภายในและผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การจากภายนอก ทั้งนี้เพราะผู้ เชี่ยวชาญภายนอกโดยทั่วไป มีความรู้ความสามารถและทักษะซึ่งสามารถนำมาช่วยเพิ่มเติม ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญภายใน สามารถพิจารณาปัญหาได้กว้างขวางปราศจากการเห็นแก่ ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในองค์การ ทำให้การพัฒนาองค์การมีลักษณะ เป็นปรนัยมากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายในน่าจะมีความหมายไม่แตกต่างจาก ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่มาจากภายนอก กล่าวคือจะต้องตรวจวินิจฉัยปัญหาของ องค์การ ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยวางแผนเพื่อ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ คอย อำนวยความสะดวกในการจัดประชุมตลอดจนช่วยกระตุ้น ให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อประโยชน์ในการนำไปพัฒนาองค์การต่อไป

### 3.5.5 ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ

ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง องค์การและมักได้รับเชิญให้เข้ามาช่วยวินิจฉัยปรับปรุงองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

กว่าเดิม ผู้จัดการให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง โดยให้ความไว้วางใจและเชื่อถือ สนับสนุน การประชุมและการจัดกิจกรรมสอดแทรกต่าง ๆ ที่ปรึกษาการพัฒนางานจะ ต้องไม่เป็นคน เกือบตัว สนใจแต่ตัวเองและเป็นคนเจ้าอารมณ์เพราะพฤติกรรมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหา กับตัวเองได้ ที่ปรึกษาการพัฒนางานหรือนักปฏิบัติการพัฒนางานควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. ช่วยตรวจวินิจฉัยปัญหา รวมทั้งแนวปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาความ  
ขัดแย้ง

2. ช่วยกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลง

3. ช่วยวางแผนยุทธศาสตร์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4. ช่วยกำหนดยุทธวิธีหรือกำหนดขั้นตอน ในการดำเนินงาน ให้เป็น  
ไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยติดตามการประชุมและสอดแทรกเมื่อเห็นว่าการทำงานของ  
กลุ่มไม่ก้าวหน้า

6. อภิปรายหรือเสนอแนะแนวทาง ในการพัฒนาที่ไม่มีใครกล้าพูด  
และแสดงความคิดเห็น

7. ช่วยผลักดันให้กลุ่มทำงานในทางสร้างสรรค์และเสริมสร้างการ  
พัฒนางาน โดยการวางตัวเป็นกลางและใช้เหตุผลพิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่เอนเอียงเข้า  
ข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดและไม่รับอิทธิพลจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดทั้งสิ้น

8. ประสานเชื่อมโยงให้ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจช่วยกันแก้ปัญหา

9. ให้ความช่วยเหลือ ปรึกษาและให้คำแนะนำการใช้เทคนิคต่าง ๆ  
ในการพัฒนางาน

10. ช่วยตรวจสอบติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ

11. เสนอทางเลือกหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่กลุ่ม เพื่อให้กลุ่ม  
สามารถเลือกแนวทางปฏิบัติของตนเองได้

ที่ปรึกษาการพัฒนางานจึงควรมีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสามารถ  
นำความรู้มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มีความรู้ด้านการ

ออกแบบและบริหารการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติและลักษณะต่างๆ ขององค์การ รวมทั้ง  
ความรู้ด้านการวิจัยและการประเมินผล

### ลักษณะการทำงานของที่ปรึกษาการพัฒนาระบบองค์การและการกำหนดกิจกรรม

การทำงานของที่ปรึกษาการพัฒนาระบบองค์การและการกำหนดกิจกรรม ควรมีลักษณะ  
ดังต่อไปนี้

1. การทำงานของตนเอง ควรหลีกเลี่ยงการปกป้องตัวเองและการมีความเชื่อมั่น  
ในตัวเองมากเกินไป ตลอดจนการทำตนให้เป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้มีปัญหาตลอดเวลา (จงช่วยเขา  
ให้เขาสามารถช่วยตัวเอง) แก้ปัญหาส่วนตัวนอกเหนือจากปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่  
ประจักษ์แก่ผู้มีปัญหา สร้างสัมพันธภาพในทางบวกกับผู้มีปัญหาด้วยความรู้สึกกระตือรือร้นและ  
เต็มไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ หมั่นสำรวจและประเมินความต้องการของผู้มีปัญหาและองค์การ  
ที่เขาสังกัด จงแยกบทบาทที่ปรึกษาออกจากนักวิชาการหรือบทบาทผู้ฝึกอบรม ทดลองวิธีการ  
หรือแนวทางที่จะใช้ เป็นหลักในการให้คำปรึกษาและพยายามให้วิธีการดังกล่าวยึดหยุ่นได้
2. การไม่สันนิษฐานหรือสรุปเอาอย่างว่าความต้องการของผู้มีปัญหาหยุดนิ่งอยู่  
กับที่ ผู้มีปัญหาสามารถรับรู้และเข้าใจตัวเอง ตลอดจนความต้องการของเขา
3. การเข้าถึงจุดของปัญหา โดยการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจในเรื่องการ  
กำหนดความต้องการ การตรวจวินิจฉัยระบบงาน การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน  
ยุทธศาสตร์ และการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมาย การริบดำเนิการแต่เริ่มแรกในเรื่องการ  
สร้างความไว้วางใจ สร้างความกระตือรือร้น กำหนดบทบาทให้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการ  
ทำให้ผู้มีปัญหาปกป้องตัว และการสนับสนุนการให้และรับข้อวิพากษ์ นอกจากนี้การเจรจา  
ต่อรองกับผู้มีปัญหาจะต้องดำเนินการให้ชัดเจน กล่าวคือพยายามให้ผู้มีปัญหาเป็นศูนย์กลาง  
ของปัญหาและทำให้ผู้มีปัญหาแน่ใจว่าตนเอง เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเข้ามาทำหน้าที่  
ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบองค์การ
4. การกำหนดกิจกรรม ควรดำเนินการแสวงหาและกำหนดข้อมูลที่มีสัมพันธ์กับ  
ปัญหาประจำวัน ทดสอบข้อมูลกับผู้มีปัญหาเพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของเขา ตลอดจนความ  
สมบูรณ์ของข้อมูล ผลิตความรู้จากการเป็นเจ้าของข้อมูลร่วมกัน กำหนดกิจกรรมให้ยึดหยุ่น  
และพยายามทดสอบทาง เลือกรายอย่างสม่ำเสมอและจัดเตรียมการปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง



แม้บทบาทของที่ปรึกษาการพัฒนองค์กรจะช่วยให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ต้องระมัดระวังในหลายเรื่องซึ่ง เชพาร์ด (Shepard, อ้างจาก French and Bell, 1990 : 557) ได้นำเสนอกฎของความไม่แน่นอนไว้ดังนี้

1. รักษาชีวิตให้คงอยู่ อย่าเสียสละตนเองโดยไม่จำเป็น
  2. เริ่มจากระบบที่ดำเนินอยู่ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันแม้จะมีการต่อต้านการวิเคราะห์ก็ตาม
  3. อย่าเซ็นครกขัณฑ์เขา จงใช้วิธีการแสวงหาความร่วมมือ
  4. นวัตกรรมต้องการความคิดริเริ่มที่ดี ริเริ่มและเพื่อนร่วมงานสองสามคน เพื่อหาพรรคพวกช่วยต่อสู้กับพลังมหาศาลที่เกี่ยวข้อง
  5. ทุ่มเทาการทดลองเพื่อความสำเร็จ ดำเนินความพยายามเพื่อให้แน่ใจว่าขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานนั้นใช้ได้
  6. จุดประกายไฟหลายจุด เพราะองค์การเกี่ยวข้องกับอนุระบบจำนวนมาก การปฏิบัติการจึงต้องดำเนินงานมากกว่าหนึ่งเรื่อง
  7. จงพยายามการมองเหตุการณ์ในแง่ดี จงตื่นตัวกับพลังด้านสร้างสรรค์และพลังด้านการทำลาย
  8. ยึดครองโอกาสในขณะนั้น และพิจารณาทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ลักษณะการทำงานของที่ปรึกษาดังกล่าวข้างต้น เป็นการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านกระบวนการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำหน้าที่ทุกอย่างด้วยตนเอง เสมือนหนึ่งผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ที่ปรึกษาการพัฒนองค์กรที่ดีจึงควรหลีกเลี่ยงการแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด พยายามหันมาใช้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจในฐานะที่ปรึกษาได้ผลดียิ่งขึ้น (โสภณ ปภากจน์, 251 : 187-189)

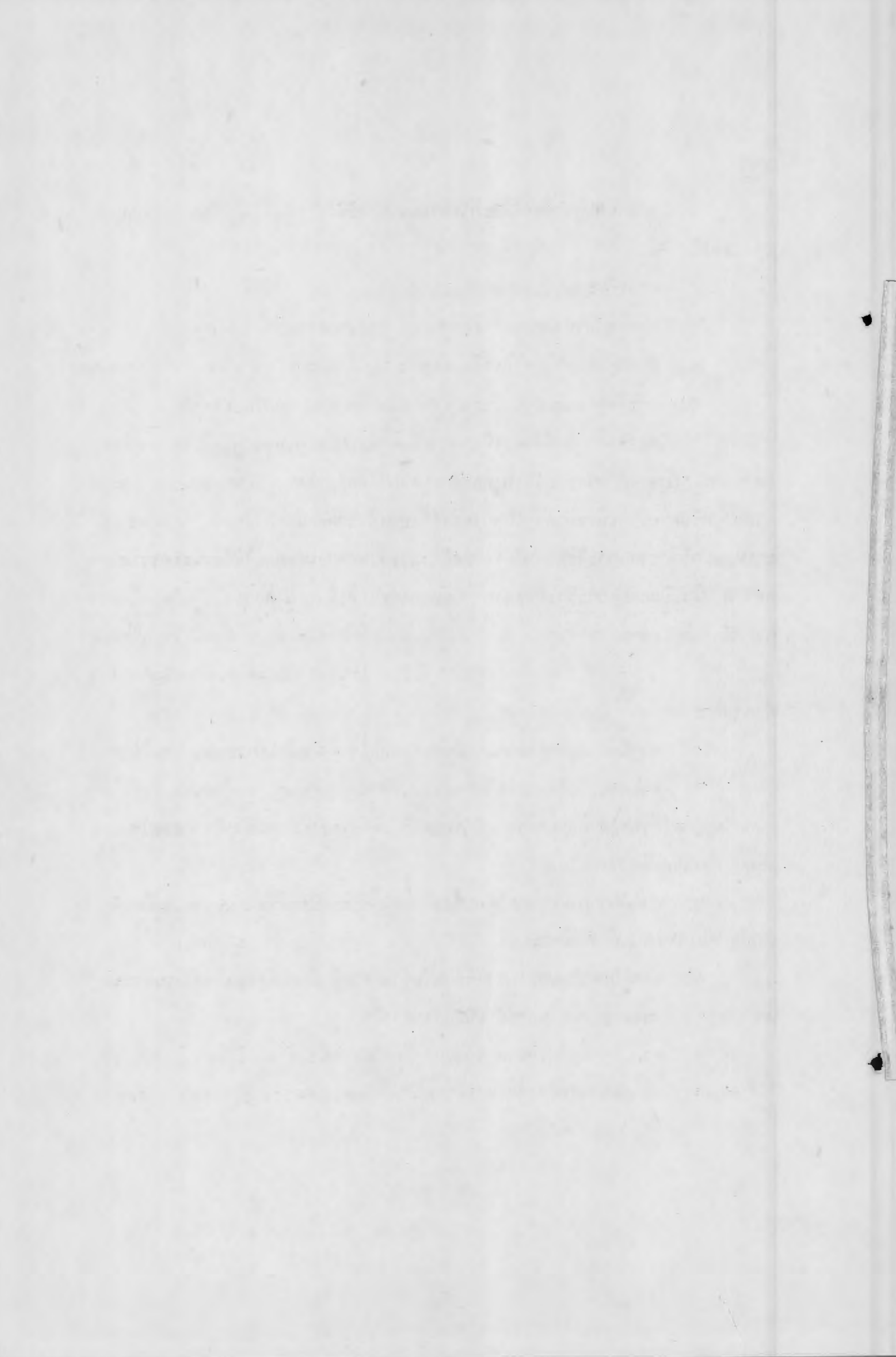
กล่าวโดยสรุป จากรูปแบบการพัฒนองค์กรดังกล่าวแล้ว จึงอาจสรุปได้ว่าการพัฒนองค์กรใดก็ตามจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่ โสภณ ปภากจน์ (2521 : 56) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การระบุปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือแนวทางที่พึงประสงค์ในอนาคต (Identify a Desirable Future)
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collecting)
3. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Problem Diagnosing)
4. การปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือทาง OD สอดแทรก (Action Intervening)
5. การติดตามและประเมินผล (Follow-up and Evaluation)

การนำองค์การที่ดีจึงควรพิจารณาเลือกรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมกับสภาพการ ปัญหา วัฒนธรรมขององค์การ บุคคลและกลุ่มบุคคล ลักษณะของงาน ระยะเวลา ทรัพยากร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ทั้งของส่วนบุคคลและองค์การ การพิจารณาที่รอบคอบ กว้างขวางการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์อย่างดี ล้วนมีผลต่อความสำเร็จของการนำองค์การทั้งสิ้น ผู้จัดการหรือผู้บริหารจึงควรตระหนักในสิ่งเหล่านี้

### คำถามท้ายบท

1. การนำองค์การควรเริ่มต้นที่เรื่องอะไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
2. หากท่านเป็นผู้จัดการบริหารแห่งหนึ่งซึ่งกำลังมีปัญหา คุณภาพของผลผลิตในแผนกวิทยุและโทรทัศน์ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ท่านจะทำ OD อย่างไร และใช้รูปแบบการนำองค์การแบบใด
3. ท่านคิดว่ากระบวนการนำองค์การในรูปแบบใดที่ดีที่สุด เพราะเหตุใด จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ
4. หากผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ท่านในฐานะหัวหน้าฝ่ายผลิตของโรงงานแห่งหนึ่งผลิตหมวก ท่านจะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร
5. หากท่านเป็นที่ปรึกษาการนำองค์การแห่งหนึ่ง ท่านจะมีวิธีดำเนินงานและใช้ขั้นตอนการนำองค์การอย่างไร จงอธิบาย



## กิจกรรมที่ 2

### ทักษะของผู้ในการเปลี่ยนแปลง

**จุดประสงค์** เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงทักษะที่จำเป็นของการเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง  
เกี่ยวกับการตั้งคำถามและการแก้ปัญหา

**วัสดุอุปกรณ์** แผ่นใสเกี่ยวกับศิลปการตั้งคำถาม และศิลปการแก้ปัญหา

#### กระบวนการ

1. วิทยากรกล่าวนำถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเป็นที่พึ่งพิงของผู้ใต้  
บังคับบัญชา
2. ให้สมาชิกจับคู่ แต่ละคู่แยกออกไปนอกห้องคนหนึ่ง อีกคนหนึ่ง ให้อยู่ในห้อง
3. กลุ่มที่ออกไปนอกห้อง ให้ออกไปพบกับวิทยากรผู้ช่วย นัดแนะให้เตรียมปัญหา อาจ  
จะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน เพื่อให้เพื่อนคู่สนทนาแก้ปัญหาให้
4. กลุ่มที่อยู่ในห้อง วิทยากรจะให้หลักการตั้งคำถามและกระบวนการแก้ปัญหา  
ย่อๆ ประมาณ 10 นาที
5. เชิญกลุ่มข้างนอกมาพบคู่ของตนและเล่าปัญหาให้ช่วยแก้ปัญหาให้ประมาณ  
30 นาที
6. เมื่อหมดเวลา วิทยากรสุ่มสัมภาษณ์ ผู้มีปัญหามาประมาณ 3-5 คน เกี่ยวกับ  
ความรู้สึกระหว่างการได้รับการเสนอแนะและกระบวนการแก้ปัญหาของคู่สนทนา
7. วิทยากรให้หลักการการตั้งคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูล และกระบวนการแก้  
ปัญหา

ที่มา : อนุกุล เชียงพฤษชาวัลย์ 101 กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม กรุงเทพ, รุ่งแสง  
การพิมพ์, มปป. หน้า 174

## หนังสืออ้างอิงควรรอ่านเพิ่มเติม

- จุมพล พลิมพานิช. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- มธุรส วีระกำแหง. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา, ม.ป.ป.
- มัญญ วงศ์นารี. แนวคิดและหลักในการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2519.
- สุนันทา เลาพันธ์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.
- โสภณ ปัทมาพันธ์. การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521.
- อนุกุล เชียงพอกษาวัลย์. 101 กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, ม.ป.ป.
- อรุณ วัชรธรรม. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : นำกัการพิมพ์, 2524.
- . การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- Arnold, Huges J. and Feldman, Daniel C. *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986.
- Covey, Stephen R. *Principle - Centered Leadership*. New York : Simon and Schuster, 1992.
- Davis, Keith and Newstrom, W. John. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1985.
- French, Wendell L. and Bell Cecil H. *Organization Development*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- Hackman, J.R. and Suttle, J.L. *Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santamonica : Goodyear Publishing Co., 1977.

Luthans, Fred, **Organizational Behavior**. Tokyo : McGraw-Hill

Kogakusha Ltd, 1981.

Sashkin, Marshall and Morris, William C. **Organizational**

**Behavior : Concepts and Experiences**. Reston : Prentice-Hall

Inc., 1984.

Steers, R.M. **Organization Effectiveness : A Behavioral View**

Santamonica : Goodyear Publishing Co., 1977.

Taylor, Natalie T., Rosansky, Lynne H. and Burke, Donald R. **What**

**Managers Do**. New York : American Management Association,

1988.



## บทที่ 4

## การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การทำให้ทราบปัญหาแท้จริงที่กำลังประสบอยู่ รู้ว่าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร รู้ว่าจะต้องปรับปรุงเรื่องใดในลักษณะอย่างไร จึงนับเป็นการเรียนรู้ปัญหาของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือคณะทำงานได้เรียนรู้ปัญหาของกลุ่ม วางแผนการแก้ปัญหาและการปฏิบัติการร่วมกัน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถแก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การจึงเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพปัจจุบันและปัญหาต่างๆ ขององค์การ โดยให้เครื่องมือตรวจวินิจฉัยหรือแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตโดยตรง

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยปัญหาขององค์การอาจพิจารณาได้เป็น 4 ด้าน คือ ข้อมูลเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการกระจายงานและโครงสร้างของงาน ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการบริหารการทำงานและข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2532 : 170) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการต่อต้านเป้าหมายขององค์การ พฤติกรรมการกำหนดเป้าหมายขององค์การ นโยบายขององค์การ นโยบายการพัฒนาบุคลากรและอื่นๆ
2. ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการกระจายงานและโครงสร้างของงาน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงาน การจูงใจบุคลากร การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน ภาระเบียบระบบการจัดการและอื่นๆ
3. ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการบริหารการทำงาน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน การประสานงาน วิธีทำงาน การบังคับบัญชาและอื่นๆ
4. ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่มในองค์การ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความขัดแย้ง ความยุติธรรม ความหวาดระแวง และอื่นๆ



#### 4.1 การเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาองค์การเพราะช่วยให้องค์การมีพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้นและรู้ว่ากระบวนการเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างไร (Margulies and Rala, 1972 : 130) การรวบรวมข้อมูลจึงต้องดำเนินการวางแผนและปฏิบัติตามแผนด้วยความรอบคอบ โดยพิจารณาเลือกวิธีการที่เหมาะสม วิธีการรวบรวมข้อมูลอาจดำเนินการในลักษณะทางอ้อม (Indirect) ไปจนถึงทางตรง (Direct) เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสามารถนำตัวป้อนมาจากบุคคลเป็นจำนวนมากในระยะเวลานับรวดเร็วแต่ผู้รวบรวมข้อมูลก็ไม่สามารถรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ ส่วนการสัมภาษณ์เป็นการเก็บข้อมูลทางตรงเพราะผู้สัมภาษณ์จะต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อสอบถามและเก็บข้อมูล จึงสามารถตรวจสอบ รับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อีกส่วนหนึ่งด้วย เป็นต้น การเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เวลา ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรู้ว่าวิธีใดที่สามารถใช้เวลาได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด เราสามารถใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลได้มากน้อยเพียงใด วิธีการใดที่จะทำให้เราได้ข้อมูลดีที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้
2. ค่าใช้จ่าย ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรู้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าเป็นจำนวนเงินเท่าใดและจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่
3. ความต้องการ ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรู้ว่าวิธีการใดที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การหรือกลุ่ม การเก็บข้อมูลทางตรงหรือทางอ้อมจะมีความเหมาะสมมากกว่ากัน
4. ธรรมชาติขององค์การ ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรู้ว่าวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การคืออะไร บุคลากรในองค์การเป็นผู้เปิดเผยและยุติธรรมหรือไม่ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใดที่สามารถนำมาใช้กับองค์การนี้ได้เหมาะสมที่สุด

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การนิยมใช้ประกอบในขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การมีสามวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อได้เปรียบและปัญหาที่สำคัญพอสรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการ  
ตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

วิธีเก็บรวบรวม ข้อมูล	ข้อได้เปรียบที่สำคัญ	ปัญหาที่สำคัญ
การใช้แบบ สอบถาม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และเสียค่าใช้จ่ายน้อย</li> <li>2. มีความเที่ยงตรงทำให้การวิเคราะห์ไม่เบี่ยงเบน</li> <li>3. ง่ายต่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีน้อย จึงทำให้ยากที่จะวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง</li> <li>2. ความยืดหยุ่นของการออกแบบสอบถามอาจนำไปสู่การละทิ้งปัญหาสำคัญๆ</li> </ol>
การใช้แบบ สัมภาษณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับข้อมูลจำนวนมาก</li> <li>2. มีความเข้าใจในความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสูง</li> <li>3. มีความยืดหยุ่นสามารถปรับแต่งขณะดำเนินการสัมภาษณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เงินและเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาก</li> <li>2. การวิเคราะห์อาจขาดความเที่ยงตรงอันเนื่องมาจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์</li> <li>3. ยากในการลงรหัสและการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ</li> </ol>
การใช้แบบ สังเกต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลมีความเที่ยงตรงเพราะเก็บรวบรวมจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง</li> <li>2. มีความยืดหยุ่นเพราะมีอิสระในการเปลี่ยนจุดเน้นของการสังเกต</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยากในการลงรหัสและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ</li> <li>2. ใช้เงินและเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาก</li> <li>3. กลุ่มตัวอย่างมีขนาดจำกัดและผู้สังเกตอาจลำเอียงได้</li> </ol>

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Huger J. Arnold and Daniel C. Feldman *Organizational Behavior* Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986.P.527

## 4.2 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันมากคือ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกตโดยตรง (Direct Observation) ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบจะต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงเวลาที่ใช้และความยากง่ายในการเก็บข้อมูล บรรยากาศความร่วมมือในองค์กร ความเป็นอิสระของผู้ให้ข้อมูล กล่าวคือควรกำหนดตัวเลือกให้ตอบหรือเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยอิสระและการเก็บข้อมูลนั้นจะเก็บโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลถูกต้องและเชื่อถือได้มากที่สุด การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้วิธีการดังนี้

4.2.1 การใช้แบบสอบถาม เป็นการเตรียมการสอบถามไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นคนอ่านแบบสอบถามแล้วเขียนตอบ ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่โดยไม่ต้องเกรงกลัวอิทธิพลใดๆ ทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงในบางเรื่อง แต่ก็เป็นข้อมูลที่ผิวเผินเท่านั้น การใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและนำผลมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ง่าย แบบสอบถามที่ดีควรประกอบด้วยแบบสอบถามที่กำหนดให้ เลือกตอบและแบบสอบถามแบบปลายเปิดซึ่งผู้ตอบสามารถเขียนตอบได้อย่างอิสระ แบบสอบถามอาจสามารถใช้เพื่อวัดบรรยากาศขององค์กร ตรวจสอบวินิจฉัยการดำเนินงานขององค์กร วัดค่านิยมและพฤติกรรมขององค์กร การวินิจฉัยความพึงพอใจในงาน การสอบถามประสิทธิภาพในการทำงานและอื่นๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. แบบตรวจวินิจฉัยการดำเนินงานขององค์กร (Management Diagnosis Chart)

มิติของการวินิจฉัย	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงปรารถนา	
<b>ภาวะผู้นำ</b>				
1. การให้ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	ไม่มีเลย	เป็นครั้งคราว	มากพอสมควร	มากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	ไม่มีอิสระเลย	มีไม่มากนัก	ค่อนข้างอิสระ	อิสระเต็มที่
3. การแสวงหาความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานการจูงใจในการทำงาน	ไม่มีเลย	มีเป็นครั้งคราว	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
4. วิธีการจูงใจที่ใช้ในการทำงาน	ใช้ข้อ ก, ข, ค.	ใช้ข้อ ง. แต่บางครั้ง	ใช้ข้อ ง. แต่บางครั้ง	ใช้ข้อ จ. สำหรับ
ก) การทำให้อึด				ข้อ ง.
ข) การข่มขู่	เสมอและ	ใช้ข้อ ค.	ใช้ข้อ ค.	ใช้เฉพาะ
ค) การลงโทษ	ใช้ข้อ ง.		และ จ.	บางกลุ่ม
ง) การให้รางวัล	เพียงบาง			
จ) การให้มีส่วนร่วม	ครั้ง			
5. ระดับเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง	เป็นเจ้าของหน้าที่ระดับสูงและระดับกลาง	เป็นเจ้าของหน้าที่เกือบทุกระดับ	เป็นเจ้าของหน้าที่ทุกระดับ

มิติของการวิจัย	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงปรารถนา	
การติดต่อสื่อสาร				
6. ปริมาณของการติดต่อสื่อสารเพื่อ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มากทั้งกลุ่ม และบุคคล
7. ทิศทางของการสื่อสาร	จากระดับ บนลงล่าง	จากระดับ บนลงล่าง เป็นส่วน ใหญ่	มีทั้งสอง ทาง	มีทั้งสอง ทางและมี ในระดับ เดียวกัน ด้วย
8. ลักษณะการยอมรับของผู้ใต้บังคับ บัญชาที่มีต่อการสื่อสารจากระดับ บนลงสู่ระดับล่าง	ยอมรับด้วย ความสงสัย ทุกครั้ง	ยอมรับด้วย ความสงสัย บ้าง	ยอมรับด้วย ความระมัด ระวัง	ยอมรับด้วย ความ เต็มใจ
9. ความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร จากระดับล่าง ไปยังระดับบน	ผิดบ่อย	ต้องตรวจ สอบก่อนนำ เสนอผู้ บังคับบัญชา	ผิดบ้าง เล็กน้อย	ไม่มีที่ผิด
10. ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่ มีต่อเนื้อหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจัยสิ่งการ	รู้น้อยมาก	รู้อ่างบาง เรื่อง	รู้อ่อนข้างดี	รู้ดีมาก
11. ระดับผู้บังคับบัญชาที่ทำการวิจัย สิ่งการ	ระดับสูง ส่วนใหญ่	ระดับสูง เฉพาะ เรื่อง นโยบายมี การมอบ อำนาจใน บางเรื่อง	ระดับสูง สำหรับ เรื่อง นโยบายมี การมอบ อำนาจมาก ขึ้น	อยู่ที่ทุก ระดับ มีการ ประสาน งานที่ดี

มิติของการวิจัย	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงปรารถนา	
12. ระดับที่ใช้ความรู้ทางด้านเทคนิค และวิชาการประกอบการวิจัย สิ่งการ	ระดับสูง	ระดับสูง และระดับ กลาง	ระดับสูง ใน บาง เรื่อง นอกนั้นทุก ทุกระดับ	ทุกระดับ
13. การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา ในการวิจัยสิ่งการ ในส่วนของ งานที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีส่วน ร่วมเลย	ปรึกษาบ้าง เป็นบาง ครั้ง	ปรึกษาบ่อย	มีส่วนร่วม เต็มที่
14. กระบวนการในการวิจัยสิ่งการ มีส่วนช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย	ไม่ช่วย อะไรเลย	ช่วยน้อย มาก	ช่วยได้บ้าง	ช่วย ได้มาก
15. วิธีการในการกำหนดเป้าหมาย ขององค์การ	โดยการ ออกคำสั่ง	โดยการ ออกคำสั่ง แต่ให้ วิจารณ์ได้ บ้าง	โดยการให้ อภิปราย แล้วออก คำสั่งภายหลัง	กำหนดโดย กลุ่ม ยกเว้น กรณีเร่งด่วน
16. ปริมาณการต่อต้านเป้าหมายของ องค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา การควบคุม	ต่อต้าน อย่าง รุนแรง	ต่อต้านบ้าง	ต่อต้านใน บาง โอกาส	แทบจะไม่มี เลย
17. ระดับผู้บริหารที่หน้าหน้าที่ในการ ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติ งานในองค์การ	ระดับสูงสุด	ระดับสูง	มอบอำนาจ ให้ระดับ ล่างบ้าง	กระจาย อำนาจ ทั่วไป

มิติของการวินิจฉัย	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงปรารถนา	
18. การต่อต้านจากองค์การอุปถัมภ์ที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ	มี	มีเป็นส่วนใหญ่	มีบ้างเป็นบางครั้ง	ไม่มีเลย เพราะต่างมีเป้าหมายตรงกัน
19. ลักษณะการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ผลผลิต และข้อมูลทางด้านการควบคุม	เพื่อการลงโทษ	เพื่อการให้รางวัลและการลงโทษ	เพื่อการให้รางวัลและให้ควบคุมตัวเองบ้าง	เพื่อให้ควบคุมตัวเองและแก้ไขปัญหา
20. ลักษณะ ใช้ข้อมูลของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	เพื่อวางแผนนโยบายในลักษณะบังคับ	เพื่อวางแผนนโยบายในลักษณะให้รางวัลแก่มบังคับ	เพื่อวางแผนนโยบายเน้นเรื่องการให้รางวัล แต่มีการบังคับเล็กน้อย	เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับตนเองและแก้ไขปัญหโดยปราศจากการบังคับ

ที่มา : คัดแปลงมาจาก Michael E. McGill. *Organization Development for Operating Managers*. New York : American Management Association, 1977. P.44

2. แบบสอบถามวัดค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อวัดรูปแบบของค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย X ลงในช่องข้างล่างนี้ ซึ่งท่านเห็นว่าจะแสดงทัศนคติปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องที่สุดและ โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องซึ่งท่านรู้สึกว่ทัศนคติขององค์กรควรจะเป็นหรือควรจะเป็นเกิดขึ้น

1. การใช้อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและผู้นบังคับบัญชาเป็นผู้ใช้อำนาจ

ก  ข

อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับความสามารถและความรู้ของผู้นบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสาร

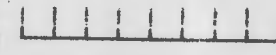
การสื่อสารดำเนินตามสายงานอย่างเข้มงวด คำสั่งจะมาจากเบื้องบน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสับสน ในเป้าหมายขององค์กร มีข่าวลือเกิดขึ้นบ่อย

ก  ข

การสื่อสารเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ชัดเจนและทราบกันทั่ว องค์กรมีการสื่อสารกันทั่วองค์กร

3. การบริหารความขัดแย้ง

ปฏิเสธการแก้ไขข้อขัดแย้ง มีการข่มขู่

ก  ข

มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง

4. การให้รางวัลและการควบคุม

การให้รางวัลขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ก  ข

มีอิสระ ในการกำหนดแนวทางการดำเนินของตนเอง



- 5.ทัศนคติที่มีต่อเป้าหมายขององค์การ  
 มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ \_\_\_\_\_ ข มีแรงจูงใจในการทำงาน  
 ไม่สนใจเป้าหมายของ ก \_\_\_\_\_ ข สูงและมุ่งมั่นในการทำงาน  
 องค์การ \_\_\_\_\_ ข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
 องค์การ \_\_\_\_\_ ข
6. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล  
 องค์การเป็นผู้กำหนดแนวทาง \_\_\_\_\_ ข บุคคลเริ่มและตัดสินใจ  
 และโอกาสในการพัฒนา ก \_\_\_\_\_ ข เลือกแนวทางการพัฒนา  
 ของสมาชิกในองค์การ \_\_\_\_\_ ข ตนเองเพื่อความก้าวหน้า
7. ความรับผิดชอบและการเสี่ยง  
 หลีกเสี่ยงความรับผิดชอบ \_\_\_\_\_ ข มีความรับผิดชอบสูง สนใจ  
 ยึดมั่นกับความคิดดั้งเดิม ก \_\_\_\_\_ ข จะทดลองทำสิ่งใหม่ซึ่ง  
 \_\_\_\_\_ ข แตกต่างจากแนวเดิม
8. แนวการบริหารของผู้บริหารระดับสูง  
 ผู้บริหารระดับสูงมีพฤติกรรม \_\_\_\_\_ ข ผู้บริหารระดับสูงคาดการณ์  
 คอยตามแก้ปัญหาและ ก \_\_\_\_\_ ข ปัญหาต่างๆ ล่วงหน้าและ  
 จะมีการแก้ปัญหาเมื่อ \_\_\_\_\_ ข เตรียมพร้อมเผชิญปัญหา  
 ผู้บริหารรับรู้ปัญหาเท่านั้น
9. การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา  
 เมื่อบุคคลทำผิด เขาจะถูก \_\_\_\_\_ ข ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อผิดพลาด  
 ตำหนิจากผู้บังคับบัญชา ก \_\_\_\_\_ ข เป็นแนวทางในการสอน  
 \_\_\_\_\_ ข เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
10. การประเมินผลงาน  
 ประเมินจากปริมาณงาน \_\_\_\_\_ ข ประมาณว่าผลงานบรรลุ  
 ทำงานเร็วหรือช้า มา ก \_\_\_\_\_ ข เป้าหมายหรือไม่ มีการ  
 ทำงานและกลับตรงเวลา \_\_\_\_\_ ข ใช้ความพยายามและ  
 หรือไม่ \_\_\_\_\_ ข ความคิดริเริ่มมากน้อย  
 \_\_\_\_\_ ข เพียงใด

3. แบบสอบถามเพื่อวินิจฉัยความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านประเมินค่าความพึงพอใจของท่านที่มีต่องาน โดยวงกลมล้อมรอบ ตัวเลข 1-7 ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน เลข 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจน้อย เลข 7 หมายถึง ความพึงพอใจมากที่สุด ขอให้วงกลมเพียงข้อละหนึ่งตัวเลขเท่านั้น

	น้อย						มาก
1. ความน่าสนใจของงาน							
ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	6	7
ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต	1	2	3	4	5	6	7
ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7
2. โอกาสในการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน							
ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	6	7
ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต	1	2	3	4	5	6	7
ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7
3. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน							
ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	6	7
ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต	1	2	3	4	5	6	7
ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7
4. เงินเดือน-ค่าจ้าง							
ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	6	7
ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต	1	2	3	4	5	6	7
ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7
5. โอกาสในการให้บริการผู้อื่น							
ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	6	7
ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต	1	2	3	4	5	6	7
ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7

6. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน 1 2 3 4 5 6 7
  - ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต 1 2 3 4 5 6 7
  - ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด 1 2 3 4 5 6 7
7. การเลื่อนตำแหน่ง
- ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน 1 2 3 4 5 6 7
  - ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต 1 2 3 4 5 6 7
  - ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด 1 2 3 4 5 6 7
8. ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน
- ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน 1 2 3 4 5 6 7
  - ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต 1 2 3 4 5 6 7
  - ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด 1 2 3 4 5 6 7
9. ความมั่นคงของงาน
- ก. มีมากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน 1 2 3 4 5 6 7
  - ข. ควรจะมีเพียงใดในอนาคต 1 2 3 4 5 6 7
  - ค. สิ่งนี้มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด 1 2 3 4 5 6 7

อายุ.....ระยะเวลาปฏิบัติงานทั้งสิ้น .....

ระดับการศึกษา ..... ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน .....

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Michael E. McGill. *Organization Development for Operating Managers*. New York : American Management Association, 1977, P. 48

4. แบบสอบถามประสิทธิภาพในการทำงาน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย / ลง ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านและขอให้วงกลม "?" ในกรณีที่ท่านไม่เข้าใจคำถามหรือคำถามไม่เกี่ยวข้องกับท่านหรือคำถามไม่ชัดเจน

รายการ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1. งานของข้าพเจ้าเป็นงานที่น่าพอใจ ..	.....	.....	.....	.....	?
2. ไม่มีความร่วมมืออย่างเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของกลุ่ม ..	.....	.....	.....	.....	?
3. มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ...	.....	.....	.....	.....	?
4. สภาพการทำงานของข้าพเจ้าเป็นที่น่าพอใจ ..	.....	.....	.....	.....	?
5. ไม่มีข้อมูลเพียงพอว่ากลุ่มปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ..	.....	.....	.....	.....	?
6. พนักงานหลายคนต้องการให้มีสภาพแรงงาน ..	.....	.....	.....	.....	?
7. แผนและโครงการสำหรับผู้เกษียณอายุมีความเหมาะสม ..	.....	.....	.....	.....	?
8. ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าจะได้ทำงานตลอดตราบเท่าที่ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ..	.....	.....	.....	.....	?
9. มีกฎระเบียบที่จะต้องปฏิบัติตามมากเกินไป ..	.....	.....	.....	.....	?
10. ข้าพเจ้ามีเสรีภาพในการทำงานอย่างเพียงพอ ..	.....	.....	.....	.....	?

รายการ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
11. ข้าพเจ้านึกถึงมีอิสระที่จะพูดกับผู้บังคับบัญชา ในสิ่งที่ข้าพเจ้าคิด .....	.....	.....	.....	.....	?
12. ข้าพเจ้านึกถึงภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับ บริษัท .....	.....	.....	.....	.....	?
13. ข้าพเจ้าได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับงาน ที่ปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....	?
14. ข้าพเจ้ากำลังหางานใหม่ .....	.....	.....	.....	.....	?
15. ระบบพวกห้อง เป็นปัญหาสำหรับหน่วยงานที่ ข้าพเจ้าสังกัดอยู่ .....	.....	.....	.....	.....	?
16. พนักงานที่ข้าพเจ้านึกถึงปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี .....	.....	.....	.....	.....	?
17. หน่วยงานของข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาให้ดี ขึ้นกว่าปีที่แล้ว .....	.....	.....	.....	.....	?
18. ข้าพเจ้าทราบดีว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวัง อะไรจากงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบ .....	.....	.....	.....	.....	?
19. เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น สวัสดิการ ของหน่วยงานของข้าพเจ้าเป็นที่น่าพอใจ .	.....	.....	.....	.....	?
20. การปฏิบัติงานของข้าพเจ้าจะนำไปสู่อนาคต ที่ข้าพเจ้าปรารถนา .....	.....	.....	.....	.....	?

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Michael E. McGill. *Organization Development for Operating Managers*. New York, American Management Association, 1977. P. 49

## 5. แบบทดสอบความต้องการ

โปรดระบุความสำคัญของรายการที่ท่านต้องการได้รับเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความคิดเห็นให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ความต้องการ	ระดับความคิดเห็น				
	สำคัญ มากที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปานกลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	ไม่สำคัญ (1)
1. การมีสัมพันธภาพด้านความร่วมมือ กับเพื่อนร่วมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
2. การนำแนวทางใหม่และความรู้ใน การปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
3. การจ่ายเงินเดือนอย่างดีสำหรับ งานของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
4. การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น	.....	.....	.....	.....	.....
5. การมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานโดย อิสระ.....	.....	.....	.....	.....	.....
6. การขึ้นเงินเดือนบ่อยๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
7. การมีโอกาสนำเสนอความคิดเห็น อย่าง ใกล้ชิด ในขณะปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
8. การมีความรู้สึกว่าคุณเองมีชื่อเสียง	.....	.....	.....	.....	.....
9. การให้สวัสดิการที่สมบูรณ์แบบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
10. ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์กับ เพื่อนร่วมงานของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....

ความต้องการ	ระดับความคิดเห็น				
	สำคัญ มากที่สุด	สำคัญ มาก	สำคัญ ปานกลาง	สำคัญ น้อย	ไม่สำคัญ
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. การมีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนา ตนเอง.....	.....	.....	.....	.....	.....
12. ความรู้สึกปลอดภัยจากการ ประทุรภัย.....	.....	.....	.....	.....	.....

ที่มา : Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organization Settings*, ตัดแปลงมาจาก Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1991.P.228

### ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้แบบสอบถาม

การใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีข้อดีและข้อจำกัดอยู่หลายประการซึ่ง บุญเวียง ขจรศิลป์ (2529 : 198-199) ได้กล่าวไว้ดังนี้

#### ข้อดีของการรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม

1. ประหยัดและรวดเร็วในการรวบรวมข้อมูล
2. สะดวกในการรวบรวมข้อมูลในกรณีที่กลุ่มตัวอย่าง เป้าหมายอยู่กระจัดกระจาย
3. ไม่เกิดความลำเอียงจากผู้สังเกต
4. ในกรณีที่คำถามบางข้อที่ผู้ตอบต้องการ เวลาที่จะต้องค้นหาคำตอบจากเอกสารหรือหลักฐานบางอย่าง การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้ต้องให้เวลากับผู้ตอบมากพอ
5. คำถามบางข้อที่ผู้ตอบ ไม่อยากตอบ ถ้าใช้วิธีรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ แต่เต็มใจที่จะตอบโดยการกรอกแบบสอบถามเพราะผู้วิจัยจะไม่ทราบว่าเป็นใคร
6. การส่งแบบสอบถามไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่ได้รับการฝึกฝนมาจนชำนาญ เหมือนกับการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสังเกตหรือสัมภาษณ์ที่ผู้สังเกตหรือผู้สัมภาษณ์นั้นต้องได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี
7. การวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำได้ง่ายกว่าการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตหรือสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามจะตอบแบบสอบถามที่มีรูปแบบเหมือนกัน คำถามอย่างเดียวกัน

#### ข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม

1. ในการสร้างแบบสอบถามจำเป็นต้องถามเฉพาะคำถามที่สำคัญและต้องการทราบเพื่อไม่ให้แบบสอบถามยาวจนเกินไป ทำให้ไม่สามารถที่จะถามคำถามทุกชนิดได้
2. ถ้าถามไม่ชัดเจนพอจะทำให้ผู้ตอบเกิดความเข้าใจผิดได้
3. คีย์เฉพาะบางตัวที่ใช้ในแบบสอบถาม บางครั้งผู้ตอบบางคนไม่ทราบ ทำให้ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน
4. กลุ่มประชากรเป้าหมายที่จะศึกษา โดยวิธีส่งแบบสอบถามนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่อ่านออกเขียนได้เท่านั้น



5. ล้ำปากในการตรวจสอบคำตอบของผู้ตอบ ถึงแม้ว่าจะใช้คำถามที่ต่างกันในเรื่องๆเดียวกัน เพราะผู้ตอบสามารถที่จะบิดเบือนข้อมูลได้ง่าย

6. ได้แบบสอบถามกลับคืนมาน้อย

4.2.2 การใช้แบบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นรูปแบบการสื่อสารด้วยคำพูด ระหว่างบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งและมุ่งที่เนื้อหาหนึ่งเป็นการแน่นอน (เสนาะ ตีเขารู, 2530 : 2) การสัมภาษณ์จึงเป็นการสื่อสารด้วยคำพูดแบบพบหน้ากัน ระหว่างบุคคล ทั้งผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์จะแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยการพูดคุยกัน จนเกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการสร้างความรู้สึกอันดีต่อกันระหว่างการสัมภาษณ์ซึ่งจะสามารถช่วยให้การสัมภาษณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนกล่าวคือ มีความต้องการที่จะได้ผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์จึงต้องควบคุมให้การสนทนาอยู่ในขอบเขตและเนื้อหาสาระที่ต้องการเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

#### ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สามารถใช้หลักการและขั้นตอน 6 ขั้นคือ ตัดสินใจว่าต้องการข้อมูลอะไร ตัดสินใจว่าจะใช้แบบสอบถามชนิดใด ร่างแบบสอบถามฉบับแรก ตรวจสอบและปรับปรุงคำถามอีกครั้ง ทดสอบแบบสอบถามและบรรณาธิการแบบสอบถามและกำหนดระเบียบวิธีการในการใช้แบบสอบถาม (อานวยวิทย์ ชูวงศ์, 2525 : 273-274) ไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ตัดสินใจว่าต้องการข้อมูลอะไร การระบุปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนเป็นขั้นตอนสำคัญอันดับแรกของการวิจัย เพราะจะช่วยให้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การหรือนักวิจัยทราบว่าต้องรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง เช่น ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมายงานและจัดโครงสร้างของงาน ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานและปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องกำหนดหัวข้อคำถามให้ครอบคลุมปัญหาที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาองค์การอีกด้วย

**ขั้นที่สอง** ตัดสินใจว่าจะใช้แบบสอบถามชนิดใด เมื่อรู้ปัญหาและลักษณะของข้อมูลที่จะจัดเก็บรวบรวมแล้ว ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะใช้แบบสอบถามชนิดใด เช่น เป็นแบบสอบถามปลายเปิดหรือแบบสอบถามปลายปิด เป็นแบบสอบถามอัตราส่วน ประมาศค่า แบบจัดอันดับความสำคัญหรือแบบตรวจสอบรายการ เป็นต้น

**ขั้นที่สาม** ออกร่างแบบสอบถาม เป็นขั้นตอนที่ผู้กร่างแบบสอบถามนำเอาหัวข้อคำถามที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งมาพิจารณาประกอบกับรูปแบบสอบถามในขั้นที่สอง จะตั้งคำถามอะไรบ้าง จะเรียงลำดับคำถามอย่างไร อะไรควรมาก่อนมาหลัง นอกจากนั้นควรมีคำถามเพิ่มเติมเพื่อใช้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ เช่น ตั้งคำถามสองคำถามที่คล้ายกันแต่แยกกันไว้ในแบบสอบถามเพื่อใช้วัดความสอดคล้องกันในคำตอบ (Cross-check)

**ขั้นที่สี่** ตรวจสอบและปรับปรุงแบบสอบถาม การปรับปรุงแบบสอบถามอาจทำได้โดยขอรับรองให้ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแบบสอบถามช่วยตรวจสอบและวิจารณ์ ผู้ตรวจสอบควรมีหลายคน โดยมีพื้นฐานทางสังคมต่างกัน การตรวจสอบทำได้ 2 ระดับคือ ตรวจสอบโดยผู้ร่างเองและตรวจสอบโดยผู้รอบรู้

**ขั้นที่ห้า** ทดสอบแบบสอบถาม เป็นการทดลองแบบสอบถามว่าจะนำไปใช้จริง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด จะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การทดสอบจะช่วยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการบริหารแบบสอบถาม เช่น การจัดลำดับคำถาม ความยาวของคำถาม จะชี้ให้เห็นว่าต้องเพิ่มคำถามอะไรและตัดคำถามอะไร เป็นต้น และอาจรวมถึงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอีกด้วย

**ขั้นที่หก** บรรณาธิการแบบสอบถามและกำหนดระเบียบวิธีการในการใช้แบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามในขั้นนี้แบบสอบถามพร้อมที่จะนำไปใช้ได้แต่จะต้องตรวจสอบเนื้อหา ลำดับคำถาม รวมทั้งการระบุระเบียบวิธีการในการใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ด้วย

#### การดำเนินการสัมภาษณ์

ประภาศรี อมรสิน (2528 : 112-115) กล่าวว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งที่มีนิยมนำมาใช้กันมากและนับว่าเป็นวิธีสำคัญวิธีหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ การสัมภาษณ์คือการสนทนาแบบมีจุดมุ่งหมายแน่นอน ผู้สนทนา

ทั้งสองฝ่ายคือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) และผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) ต่างให้ และรับข่าวสารหรือข้อมูลที่ต้องการ การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารตามจุดมุ่งหมายโดยการสื่อสารวิธีต่างๆ เช่น คำพูด ตัวหนังสือ ท่าทาง เครื่องหมาย ความรู้สึกที่แสดงออกของสีหน้าและอื่นๆ หรืออีกนัยหนึ่งการสัมภาษณ์เป็นกระบวนการปฏิบัติการสนองตอบต่อกันระหว่างบุคคลสองคน คำว่า สัมภาษณ์และมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นกุญแจสำคัญของวิธีการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

### 1. การเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำความเข้าใจแบบสอบถามให้แจ่มแจ้ง สิ่งสำคัญประการแรกคือ ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของคำถามทุกข้อ รวมทั้งคำตอบประเภทต่างๆ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแบบสอบถาม การเข้าใจจุดมุ่งหมายจะช่วยให้การสัมภาษณ์อยู่ในเรื่องที่ต้องการและช่วยให้การจดบันทึกคำตอบได้ถูกต้อง ถ้าผู้สัมภาษณ์สามารถจดจำคำถามได้และถามโดยไม่ต้องอ่านถ้อยคำในแบบสอบถามทุกครั้ง การสัมภาษณ์จะเร็วและเป็นกันเองมากขึ้น

ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำความเข้าใจและศึกษาสภาพความเป็นอยู่ทางสังคมและเศรษฐกิจของหน่วยงานที่ทำการสำรวจเพื่อช่วยให้เข้าใจในคำตอบที่ผู้ตอบให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ดีที่จะแสดงให้เห็นว่าผู้สัมภาษณ์เข้าใจในกิจการของหน่วยงานของเขาจริงๆ ซึ่งเป็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์อย่างหนึ่ง ถ้าผู้สัมภาษณ์ยังไม่คุ้นเคยกับหน่วยงานในองค์การควรขอความร่วมมือจากผู้ที่เห็นว่าสามารถให้คำแนะนำได้ นอกจากนี้การแต่งกายก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้สัมภาษณ์ กล่าวคือผู้สัมภาษณ์ควรแต่งกายเรียบร้อย ไม่ควรใช้เสื้อผ้าสีฉูดฉาดเตะตาจนเกินไป การแต่งกายที่สะอาดและการใช้สีเรียบๆ จะเป็นสิ่งช่วยให้เกิดความเป็นกันเองมากขึ้น

### 2. การดำเนินการสัมภาษณ์

การดำเนินการสัมภาษณ์แบ่งได้เป็น 3 ชั้น คือ ชั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์ ชั้นดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามและชั้นปิดการสัมภาษณ์ แต่ละชั้นมีหลักการสำคัญที่ต้องปฏิบัติและข้อพึงระวังหลายประการดังนี้

### ขั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์

ความสำเร็จของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ที่สร้างสัมพันธภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นกันเอง เกิดความนับถือ และไว้วางใจเมื่อเริ่มต้นสัมภาษณ์ วิธีเริ่มต้นการสัมภาษณ์จึงต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้นๆ เพราะวิธีที่เหมาะสมกับนาย ก. อาจจะใช้ไม่ได้สำหรับนาย ข. บุคคลแต่ละคนไม่เหมือนกัน แตกต่างกันไปตามอุปนิสัย สถานภาพ ประสบการณ์ เจตคติ และอื่น ๆ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีไหวพริบและการสังเกตที่ดีสามารถรับรู้ความรู้สึกและเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็วและปรับเปลี่ยนตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ ทั้งนี้ หลักสำคัญที่ควรใช้เป็นแนวปฏิบัติ ในขั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์มีดังนี้คือ

**ประการที่หนึ่ง** ผู้สัมภาษณ์จะต้องแนะนำตัวเองและอธิบายจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจอย่างชัดเจน เช่น ผู้สัมภาษณ์คือใคร มาจากไหน ความมุ่งหมายและขอบข่ายการสัมภาษณ์มีอย่างไร อธิบายด้วยถ้อยคำง่าย ๆ ในระดับที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจได้ ไม่ควรเสียเวลาอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีหรือความคิดต่าง ๆ อันเป็นเรื่องทางวิชาการ จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์นั้นไม่ควรกล่าวในทำนองให้คำสัญญาว่าต้องการข้อเท็จจริงเพื่อจำนำไปให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ การสัญญาว่าจะช่วยเหลือทำให้ผู้ตอบบางคนถือโอกาสระบายความลำพาลยกแค้นเกินความจริง เพื่อหวังได้รับความช่วยเหลือ หากเราให้ความช่วยเหลือไม่ได้จะทำให้เขาขาดความเลื่อมใสและผิดหวัง นอกจากนั้นยังควรบอกให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้ว่าการสัมภาษณ์จะถือเป็นความลับเฉพาะ (Confidential) ผลการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและจะรู้จักเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานนี้เท่านั้น

**ประการที่สอง** ผู้สัมภาษณ์ต้องสังเกตดูว่า จังหวะที่จะเข้าสัมภาษณ์นั้นเป็นเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ ถ้าเผชิญผู้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์กำลังจะออกไปปฏิบัติภารกิจภายนอก ผู้สัมภาษณ์ก็ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะขอสัมภาษณ์ เพราะในบางครั้งเขาอาจจะมีความเกรงใจผู้มาเยี่ยมเยียนจนงดการการไปปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ในกรณีนี้ผู้สัมภาษณ์ควรรีบลากลับ โดยขอกลับมาสัมภาษณ์ใหม่เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์สะดวกและแจ้งจุดมุ่งหมายของการมาเยี่ยมให้ทราบไว้ล่วงหน้า หากเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์กำลังทำงานก็ควรจะถือโอกาส

พูดคุย เรื่องงานที่เขากำลังทำอยู่ โดยให้ความสนใจอย่างจริงจัง บอกให้ผู้ถูกสัมภาษณ์  
ทราบจุดมุ่งหมายของการมาปฏิบัติงานของเขาและขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์ต่อไป

**ประการที่สาม** ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ควรจะใช้  
เวลาเล็กน้อยสนทนากับผู้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องที่เขาสนใจ เช่น สอบถามเรื่องการ  
ปฏิบัติงานของเขา เป็นต้น

### ขั้นสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์

เมื่อผู้สัมภาษณ์สร้างสัมพันธภาพจนเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ยินดีและพร้อมที่จะ  
ให้ความร่วมมือและมีความสนิทสนมเพียงพอแล้ว ก็ควรจะเริ่มลงมือถามคำถามตามแบบ  
สัมภาษณ์ได้ทันที โดยยึดหลักดังนี้คือ

**ประการที่หนึ่ง** ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำให้ผู้ตอบรู้สึกว่าการสัมภาษณ์เป็น  
ไปโดยอิสระ ไม่ได้เคี่ยวเข็ญเอาคำตอบจากผู้สัมภาษณ์จะต้องระลึกว่าจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์  
คือเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความจริง ถ้าผู้ตอบเข้าใจว่าคำตอบที่ดีคือคำตอบที่เราต้องการ  
หรือที่เราชอบ เขาอาจตอบไม่ตรงกับความจริงที่มีอยู่ซึ่งเป็นการบิดเบือนข้อมูล ดังนั้นใน  
ระยะเวลาการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องไม่ชักรายละเอียตเป็นการแสดงความไม่เชื่อใจ  
ในคำตอบหรือขัดแย้งกับคำตอบนั้น ผู้สัมภาษณ์ควรจะยอมรับคำตอบที่ได้มาแต่โดยดีและจด  
บันทึกลงไปตามที่เขาตอบ ในทำนองเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็ไม่ควรที่จะแสดงให้ผู้ตอบเห็นว่า  
เราพอใจในคำตอบเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะต้องทำตัวเป็นกลางตลอดการสัมภาษณ์

**ประการที่สอง** ผู้สัมภาษณ์จะต้องระวังการแสดงความเห็นใด ๆ อันจะ  
เป็นการชี้คำตอบให้ผู้ตอบรู้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรใช้คำถามนำ ในกรณีคำถามที่มีคำตอบ  
ล่วงหน้า เมื่อผู้สัมภาษณ์อ่านคำตอบควรจะอ่านทุกข้อ เพื่อให้ผู้ตอบตัดสินใจได้ว่าจะให้คำตอบ  
อย่างไร

**ประการที่สาม** ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำให้ผู้ตอบรู้สึกว่าการสัมภาษณ์ครั้งนี้  
สำคัญมากและคำตอบทุกคำตอบมีความหมายเป็นอย่างยิ่ง ผู้ตอบส่วนมากจะให้ความร่วมมือ  
เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการสัมภาษณ์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
และเพื่อหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ให้ดีขึ้น

**ประการที่สี่** ลักษณะท่าทางและสีหน้าของผู้สัมภาษณ์ควรจะเป็นไปอย่างธรรมชาติที่สุด มีความจริงใจและสุภาพอ่อนโยนตามแบบฉบับคนไทย ผู้สัมภาษณ์ควรจะได้ศึกษาวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิถีชีวิตของพนักงาน และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสัมภาษณ์

**ประการที่ห้า** ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามรักษาความมั่นใจของผู้ตอบให้อยู่ในระดับคงที่เสมอ วิธีที่ดีที่สุดคือจงทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดีและแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องราวต่างๆที่ผู้ตอบแจ้งให้ทราบ แต่ควรระวังการให้คำแนะนำในเรื่องที่เรายังเข้าใจไม่เพียงพอ หรือการรับปากให้ความช่วยเหลือ

**ประการที่หก** หากการสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาาน ผู้สัมภาษณ์ควรหาวิธีการหยุดพัก จะ โดยการแทรกถามเรื่องเบาๆ ต่างๆ เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียด หรือเปลี่ยนบรรยากาศโดยขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เสียก่อน สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเรียกความสนใจหรือความสดชื่นกระปรี้กระเปร่าของผู้ตอบกลับคืนมา

**ประการที่เจ็ด** อย่าแสดงตัวว่าเป็นคนใกล้ชิดกับคนหนึ่งคนใดเป็นพิเศษ หรือแสดงตนเป็นพรรคพวกของใครเพราะจะทำให้เกิดความระแวงขึ้นได้

**ประการที่แปด** ตามหลักการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามที่แท้จริง นักสัมภาษณ์จะต้องถามคำถามตามแบบสัมภาษณ์โดยไม่เปลี่ยนแปลงถ้อยคำและห้ามอธิบายคำถามบิดเบือน ไปจากเจตนาเดิม

**ประการที่เก้า** ผู้สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามทุกข้อและตามลำดับ ยกเว้นในกรณีที่คำถามนั้นๆ ได้จากการสังเกต หรือได้คำตอบไว้แล้วขณะที่ถามคำถามอื่นๆ

**ประการที่สิบ** คำถามบางข้อผู้ตอบอาจจะไม่เต็มใจพูดความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว หรือคำถามที่ต้องการคำตอบชนิดที่ผู้ตอบคิดว่าเป็นการแสดงจุดอ่อนหรือปมด้อย หรือคำถามที่ผู้ตอบคิดว่าตอบแล้วจะเป็นการเสียผลประโยชน์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องระวังอย่าให้เขาเข้าใจว่าเป็นการถามเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจ สำหรับผู้ที่มีรายได้สูง คำถามเกี่ยวกับการรู้จักชื่อบุคคลสำคัญต่างๆ ผู้สัมภาษณ์จะต้องระวังอย่าให้เขาเข้าใจว่าเป็นการถามเพื่อลองภูมิหรือถามเพื่อให้เกิดความอาย มิฉะนั้นจะได้รับคำตอบที่ไม่เป็นความจริง

**ประการที่สิบเอ็ด** การสัมภาษณ์ควรดำเนินไปอย่างช้าๆ อย่าเร่งรัด เพราะต้องใช้เวลาเขาคิดและตอบคำถาม การเร่งรัดจะทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความจริง

**ประการที่สิบสอง** คำตอบที่ยังไม่ชัดเจนและเป็นที่พอใจควรจะปล่อยให้ผ่านไปก่อน เมื่อจบการสัมภาษณ์แล้วอาจจะวกกลับมาถามอีกครั้ง โดยกล่าวว่า มีคำถามบางคำที่อาจจะพูดให้ท่านเข้าใจไม่แจ่มแจ้ง ผมขอถามซ้ำอีกครั้งนะครับ... ท่านหมายความว่า... ใช่ไหมครับ

### **ขั้นการปิดการสัมภาษณ์**

เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้สัมภาษณ์จะต้องกล่าวคำขอบคุณผู้ตอบที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์และย้ำว่าความสำเร็จของการสัมภาษณ์ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเขาเพื่อทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกมีความภูมิใจสบายใจเมื่อเราจากไปและมีความต้องการที่จะได้รับการเยี่ยมเยียนจากเราอีก

### **3. การจดบันทึกคำตอบ ในแบบสัมภาษณ์**

การสัมภาษณ์ตามแบบที่เตรียมไว้ซึ่งมีคำถามหลายข้อและหลายประเภท ผู้สัมภาษณ์ควรจะต้องจดบันทึกทันทีที่ได้รับคำตอบ หากรอไว้บันทึกเมื่อจบการสัมภาษณ์แล้วจะทำให้คำตอบคลาดเคลื่อนจากความจริงมาก แต่ถ้าคำถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด ผู้สัมภาษณ์จะต้องจดบันทึกตามถ้อยคำเดิมของผู้ถูกสัมภาษณ์ หากคำตอบยาวมากต้องจดบันทึกให้ใกล้ความหมายเดิมมากที่สุด มีความชัดเจนไม่คลุมเครือและเขียนให้อ่านออก

#### **ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้แบบสัมภาษณ์**

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์มีข้อดีและจำกัดดังต่อไปนี้

#### **ข้อดีของการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์**

1. ผู้รวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสพบปะสนทนากัน ดังนั้นถ้าผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าใจคำถาม ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสนี้จะชี้แจงให้เข้าใจได้
2. อาจจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตสีหน้า ท่าทางการพูดและสภาพแวดล้อม
3. ข้อมูลที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อนน้อยกว่าข้อมูลที่ได้จากการส่งแบบสอบถาม เพราะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิโดยตรง
4. สามารถถามคำถามต่างๆ ได้ครบถ้วนตามต้องการ

### ข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

1. ใช้เวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก
2. ความแม่นยำถูกต้องของข้อมูลขึ้นอยู่กับตัวผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นอย่างมาก ถ้าผู้ถูกสัมภาษณ์บิดเบือนข้อมูลหรือจำคลาดเคลื่อน ก็มีผลทำให้ข้อมูลนั้นคลาดเคลื่อนไปด้วย
3. ถ้าใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน โอกาสที่จะทำให่วิธีการรวบรวมข้อมูลอยู่บนพื้นฐานเดียวกันมีน้อย โอกาสที่จะเกิดความหลากหลายในการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลมีมากขึ้น
4. การไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ภาษาต่างกัน อาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากไม่เข้าใจภาษาซึ่งกันและกัน (บุญเรียง ชจรศิลป์, 2529 : 203-204)

### ตัวอย่างแนวทางการสัมภาษณ์ผู้จัดการระดับกลาง

เสนาะ ตีเขาว์ (2530 : 211-217) ได้ให้แนวทางในการสัมภาษณ์ผู้จัดการระดับกลาง โดยกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์และตั้งคำถามในแต่ละหัวข้อพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. คำถามเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ในงานที่เคยทำมา ให้ยกตัวอย่างงานที่เคยทำมา ได้ผลดีที่สุด ซึ่งแสดงว่าท่านได้ใช้ความรู้ความชำนาญในการบริหารงานอย่างดี ท่านริเริ่มความคิดที่ดีนี้มาจากไหน ท่านมีบทบาทอย่างไรในงานนั้น ท่านทำอะไรในการเสนอความคิดนั้น ท่านทำอย่างไรงานจึงดำเนินไปด้วยดี

ในฐานะผู้บริหารมักจะมีการแก้ไขงานหรือโครงการที่ไม่เป็นไปตามกิจกรรมหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นงานหรือโครงการอะไร ในตอนแรกใครเป็นคนมอบหมายงานหรือโครงการนั้นและทำไมโครงการนั้นไม่เป็นไปตามแผน ท่านทำอย่างไรในการสร้างทีมหรือจูงใจกลุ่มให้ทำงานนั้น ความพยายามของท่านสำเร็จหรือไม่ ท่านรู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ โครงการบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มีคนวิจารณ์โครงการอย่างไร สถานการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นบ่อยหรือไม่

ความรับผิดชอบของผู้บริหารคือการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น จงบอกถึงการปรับปรุงงานดังกล่าวที่ก่อให้เกิดผลดีอย่างยิ่งต่อองค์กรของท่าน อะไรที่ท่านเคยริเริ่มมาแล้ว ท่านเกิดความคิดนั้นตั้งแต่เมื่อไร ท่านมีวิธีการในการพัฒนาแผนสำหรับนำมาใช้อย่างไร การเปลี่ยนแปลงนี้ประสบความสำเร็จอย่างไร ท่านเคยริเริ่มความคิดใหม่ ๆ บ่อยเพียงใด



2. คำถามเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการเสนอความคิดเห็น  
คุณสมบัติในตัวท่านที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมี  
อะไรบ้าง ท่านจะหลีกเลี่ยงผลตายเสียอันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างไร ท่าน  
มีวิธีในการประเมินผลสำเร็จของโครงการอย่างไร ท่านมีวิธีแสดงความคิดเห็นอย่างไร  
ท่านประสบความสำเร็จในการแสดงความคิดเห็นหรือไม่

3. คำถามสำหรับการเตรียมตัวสำหรับการประชุมและการเสนอข้อมูล  
ท่านประสบความสำเร็จในการเข้าร่วมประชุมหรือเสนองานต่อที่ประชุมระดับ  
บริหารหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ท่านเสนอหัวข้ออะไร ท่านมีวัตถุประสงค์อะไรในการ  
ประชุม ท่านเตรียมการเพื่อการประชุมเมื่อไร ท่านทำอะไรบ้าง การเตรียมการดังกล่าวมี  
ประโยชน์ต่อการประชุมอย่างไร ใครวิจารณ์ข้อเสนอแนะของท่านบ้างและวิจารณ์ว่าอย่างไร  
การประชุมที่ท่านไม่มีเวลาเตรียมหัวข้อที่จะพูดหรือลืมเข้าประชุม เหตุการณ์  
นั้นเกิดขึ้นเมื่อไร ท่านรู้ล่วงหน้าว่าจะประชุมเมื่อไร หัวข้อการประชุมนั้นเป็นเรื่องอะไร  
ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

4. คำถามเกี่ยวกับการสื่อความหมายและการจัดหาข้อมูล  
ท่านแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการที่ท่านทำหรือ  
ไม่ ท่านพูดกับลูกน้องแต่ละคนอย่างไร ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับรายงานหรือเอกสารก่อน  
และหลังการประชุมอย่างไร ที่ประชุมถามปัญหาหรือไม่ ท่านตอบว่าอย่างไร  
ท่านแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้วิธีการทำงานหรือไม่ ท่านแจ้งเขาอย่างไร ผู้ปฏิบัติ  
งานมีปฏิริยาอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร

5. คำถามเกี่ยวกับการแก้ไขการขัดแย้งระหว่างบุคคล  
ท่านรู้ว่าเกิดการขัดแย้งได้อย่างไร ใครเกี่ยวข้องการขัดแย้งนั้น อะไรเป็น  
สาเหตุของการขัดแย้ง ท่านแก้ไขการขัดแย้งนั้นอย่างไร ผลการแก้ไขการขัดแย้งเป็น  
อย่างไร ในรอบปีที่ผ่านมาการขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อยหรือไม่ ท่านทำให้การขัดแย้งนั้นกลายเป็น  
การสร้างสรรค์หรือทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างไร

6. คำถามเกี่ยวกับการสร้างข่ายการสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานและใน  
องค์กร ท่านเคยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวช่วยแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาสำคัญมาบ้างหรือ

ไม่อย่างไร ท่านใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และในองค์การอย่างไร ผลดีของการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการติดต่อสื่อสารที่ท่านเคย ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วคืออะไร โปรดยกตัวอย่างมาให้เห็นด้วย

4.2.3 การใช้การสังเกตโดยตรง เป็นวิธีการที่ทำให้ได้รับสารสนเทศในเรื่องที่บุคคลประพฤตินในองค์การ การสังเกตโดยตรงเป็นวิธีที่ต้องใช้เวลามากและเป็น การยากที่จะรวบรวมข้อมูล ผู้สังเกตจะต้องทำความเข้าใจกับเรื่องที่ต้องสังเกตและวิธีการ บันทึกผลการสังเกต นอกจากนั้นยังต้องระมัดระวังไม่ให้ไปรบกวนบุคคลที่ถูกสังเกตโดยตรง อีกด้วย (Sashkin and Morris, 1984 : 46)

การสังเกตโดยตรงเป็นการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของบุคคลในขณะที่กำลัง ทำงาน ผู้สังเกตจะศึกษาพฤติกรรมการทำงาน การเคลื่อนไหวในการทำงาน แล้วจดบันทึก ลงในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน ต่อไป การสังเกตอาจใช้แบบฟอร์มการสังเกตทั่วไป (General Observation Form) แบบฟอร์มการสังเกตที่กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า (Structure Observational Formats) การสังเกตแบบกระจกส่ององค์การ (Organization Mirror) ซึ่งมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. แบบฟอร์มการสังเกตทั่วไป เป็นแบบสังเกตโดยตรงที่แบ่งการบันทึกการ สังเกตออกเป็น 5 ด้านคือ ความเข้าใจในเหตุการณ์ (Overview of the Events) เป็นการสรุปกิจกรรม พฤติกรรมและเรื่องสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างการสังเกต การสังเกต อย่างละเอียด (Detailed Observations) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแบบฟอร์มนี้ เพราะมีการบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นตามลำดับอย่างละเอียดในขณะสังเกต การแปลความ (Interpretations) เป็นการเขียนข้อความที่พยายามให้เกิดความเข้าใจกิจกรรมหรือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นขณะสังเกต ความรู้สึกของผู้สังเกต (Observer Feelings) เป็นการ บันทึกที่ผู้สังเกตมีปฏิสัมพันธ์กับเรื่องราวที่สังเกตและภาคผนวก (Attachments) เป็น การแนบเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่สังเกต เช่น กำหนดการ ประชุม จดหมาย เอกสารประกอบการประชุม เป็นต้น (Sashkin and Morris, 1984 : 47-48) การสังเกตทั่วไปอาจกำหนดรูปแบบดังตัวอย่างแบบฟอร์มการสังเกต ทั่วไปข้างล่างนี้

### ตัวอย่างแบบฟอร์มการสังเกตทั่วไป

สถานที่ ..... เหตุการณ์ .....

ผู้สังเกต ..... เรื่อง .....

วัน/เวลา ..... สิ่งที่กำลังสังเกต .....

.....

ชื่อเรื่อง .....

ความเข้าใจในเหตุการณ์ .....

.....

.....

.....

การสังเกตอย่างละเอียด .....

.....

.....

.....

การแปลความ .....

.....

.....

ความรู้สึกของผู้สังเกต .....

.....

ที่มา : Marshall Sashkin and William C. Morris, **Organizational Behavior : Concepts and Experiences**. Reston : Virginia, 1984. p. 47

2. การสังเกตที่กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า

การสังเกตแบบนี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่จะสังเกตไว้ล่วงหน้าและออกแบบการสังเกตให้ถูกต้องเหมาะสมกับการนำผลที่ได้รับไปดำเนินการสรุปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มแบบธรรมชาติ

การสังเกตพฤติกรรมของ ..... วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....					
พฤติกรรมที่สังเกต	ไม่มีเลข		มีเลข		
	1	2	3	4	5
1. การเข้าร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น.....	..	..	..	..	..
2. การแสดงออกให้เห็นถึงความตื่นตัว.....	..	..	..	..	..
3. การแสดงออกถึงความสนใจในงานที่กระทำ.....	..	..	..	..	..
4. ความสามารถในการจำแนกและระบุปัญหา.....	..	..	..	..	..
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.....	..	..	..	..	..
6. ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ.....	..	..	..	..	..
7. การตอบสนองต่อผู้อื่นอย่างทันท่วงที.....	..	..	..	..	..
8. ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี.....	..	..	..	..	..
9. การแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น.....	..	..	..	..	..
10. การแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน.....	..	..	..	..	..

พฤติกรรมที่สังเกต	ไม่มีเลข มีเสมอ				
	1	2	3	4	5
11. การแสดงออกถึงความเที่ยงตรง ยุติธรรม.....	..	..	..	..	..
12. การสนับสนุนและคอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่น.....	..	..	..	..	..
13. การยอมรับในเรื่องสำคัญต่าง ๆ .....	..	..	..	..	..
14. การแสดงออกถึงการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองอย่างจริงจัง.....	..	..	..	..	..
15. การแสดงออกถึงความสามารถในการเรียนรู้.....	..	..	..	..	..
16. การช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้.....	..	..	..	..	..
17. ความสนใจในการติดตามการอภิปรายต่าง ๆ .....	..	..	..	..	..
18. การแสดงออกถึงความเป็นคนใจกว้าง.....	..	..	..	..	..
19. การยอมรับความคิดใหม่ ๆ .....	..	..	..	..	..
20. ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ .....	..	..	..	..	..
21. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	..	..	..	..	..
22. การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความคิด.....	..	..	..	..	..
23. การปฏิบัติงานตรงตามเวลา.....	..	..	..	..	..
24. การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ.....	..	..	..	..	..
25. มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง.....	..	..	..	..	..

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Michael E. McGill. *Organization Development for Operating Managers*. New York : American Management Association, 1997.P.56

### แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มแบบข้ามชั้น

การสังเกตพฤติกรรมของ .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ให้คะแนนตามความถี่ของพฤติกรรมที่แสดงออกจาก 1 (ไม่เคยเลย) ไปจนถึง 9 (ทำเสมอ)

#### 1. หน้าที่หลักในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในกลุ่ม

- |                      |   |       |
|----------------------|---|-------|
| ความคิดริเริ่ม       | 1. เป็นผู้มีความรู้                         | _____ |
|                      | 2. มีความคิดสร้างสรรค์                      | _____ |
| การแสวงหาความคิดเห็น | 3. การยอมรับความคิดเห็นใหม่                 | _____ |
|                      | 4. การกระตุ้นความคิดของสมาชิกใหม่           | _____ |
| การให้ความคิดเห็น    | 5. การมีส่วนร่วมในการอภิปราย                | _____ |
|                      | 6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวกับผู้อื่น | _____ |
| การตีความให้กระจ่าง  | 7. การให้ข้อสังเกตที่มีคุณค่าต่อกลุ่ม       | _____ |
|                      | 8. การแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน            | _____ |
|                      | 9. การยอมรับประเด็นต่างๆที่สำคัญ            | _____ |
| การให้รายละเอียด     | 10. การอธิบายเพิ่มเติมรายละเอียดหัวข้อต่างๆ | _____ |
| การสรุปความ          | 11. ความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนและผู้ฟัง    | _____ |
|                      | 12. ติดตามประเด็นการอภิปรายตลอดเวลา         | _____ |
| การทดสอบความคิดเห็น  | 13. การทดสอบการตัดสินใจของกลุ่ม             | _____ |

## 2. หน้าที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มให้เจริญก้าวหน้า

การประสานสามัคคี	1. มีความมั่นคงและ เป็นกันเอง	_____
	2. การช่วยผ่านคลายความตึงเครียด	_____
การประนีประนอม	3. ความมีใจกว้าง	_____
	4. ความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีหลักเกณฑ์	_____
การแสดงความคิดเห็น	5. การแสดงออกถึงความตื่นตัว	_____
	6. การใช้เวลาอภิปรายมีประสิทธิภาพ	_____
การสนับสนุนกลุ่ม	7. การแสดงความสนใจในเรื่องที่ อภิปราย	_____
	8. การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นด้วย ความเต็มใจ	_____
	9. การสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น	_____
การวิวินิจฉัย	10. การแสดงออกถึงการวิจารณ์ ตนเองอย่างจริงจัง	_____
การกำหนดมาตรฐาน	11. มีความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย	_____
	12. มีมาตรฐานการทำงานสูง	_____
การทดสอบมาตรฐาน ของกลุ่ม	13. การทดสอบประสิทธิภาพของกลุ่ม	_____
	14. การทดสอบกระบวนการกลุ่ม	_____

## 3. หน้าที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ภาวะความเป็นผู้นำ	1. ปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ	_____
	2. แสดงออกซึ่งความมั่นใจในตัวเอง	_____
	3. การไม่ปกป้องตนเอง	_____
	4. การไม่ใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือป้องกัน ตนเอง	_____

๑๖๑

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Michael E. McGill. Organization Development for Operating Managers. New York : American Management Association, 1977.P.57

3. การสังเกตแบบกระจกส่ององค์การ เป็นการสังเกตโดยตรงที่กระทำโดยลูกค้าขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ นอกเหนือจากฝ่ายที่ถูกสังเกตการณ์หรือแม้กระทั่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การอื่น ๆ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวิน, 2523 : 182) การสังเกตแบบนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** เลือกและศึกษาสภาพปัญหาของฝ่ายหรือหน่วยงานที่จะสังเกตการณ์

**ขั้นตอนที่สอง** สอบถามหน่วยงานและฝ่ายอื่น ๆ โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาความเกี่ยวข้องหรือปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อฝ่าย หน่วยงานที่จะทำการสังเกตการณ์ว่ามีหรือไม่ ในระดับใด

**ขั้นตอนที่สาม** ตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้หน่วยงานและฝ่ายอื่น ๆ ที่ถูกเลือกนั้นตอบว่า จากการสังเกตการณ์นั้นหน่วยงานที่ถูกสังเกตการณ์มีกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไรบ้าง

**ขั้นตอนที่สี่** รวบรวมข้อมูลและทำรายงานสรุปส่ง ไปให้หน่วยงานหรือฝ่ายที่ถูกสังเกตการณ์ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวิน, 2523 : 182)

จากขั้นตอนข้างต้นการรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตแบบกระจกส่ององค์การ จึงเป็นการมุ่งเน้นการแสวงหาปัญหาเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ (สุนันทา เลานันท์, 2531 : 123) วิธีการนี้จึงมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นและแพร่กระจายไปยังองค์การต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาภารกิจของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของความสำเร็วจึงคือหน่วยงานที่จะนำวิธีนี้ไปใช้ต้องมีสมาชิกที่มีใจกว้างและยอมรับข้อเสนอแนะจากหน่วยงานอื่น ๆ ได้ โดยปราศจากอคติและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจช่วยกันปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ

#### **ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้แบบสังเกต**

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการ ใช้แบบสังเกตมีข้อดีและข้อจำกัดดังต่อไปนี้

#### **ข้อดีของการรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกต**

1. สามารถใช้ในการรวบรวมข้อมูลบางอย่างได้ ในกรณีที่ไม่สามารถใช้วิธีการชนิดอื่น เช่น การศึกษาเหตุการณ์ในห้องเรียน ในวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เป็นต้น



2. ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตนั้น ไม่ขึ้นกับความจำของผู้ถูกสังเกต เพราะเป็นการสังเกตโดยตรง ผู้สังเกตได้เห็นพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตโดยตรง
3. ถ้าผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัวว่าถูกสังเกต จะไม่มีปัญหาในการบิดเบือนข้อมูล
4. สามารถรวบรวมข้อมูลบางชนิดที่ผู้ถูกสังเกตไม่เต็มใจบอก หรือเป็นข้อมูลที่เป็นความลับบางอย่าง
5. ได้ข้อมูลบางอย่างที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยเพิ่มเติมในระหว่างที่สังเกต

#### ข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต

1. ถ้าผู้สังเกตไม่ได้รับการฝึกมาอย่างดี ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตอาจเกิดขึ้นได้ โดยผู้สังเกตใช้ความรู้สึก หรือความคิดของผู้สังเกตเข้าไปแปลพฤติกรรมที่เห็น โดยอาศัยประสบการณ์เดิมของตนเอง
2. ใช้เวลามาก ไม่เหมาะสมในการรวบรวมข้อมูลในกรณีที่กลุ่มประชากรเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างอยู่กระจัดกระจายและมีปริมาณมาก
3. ถ้าผู้ถูกสังเกตรู้ตัวว่าถูกสังเกต อาจจะมีการบิดเบือนพฤติกรรมทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน
4. อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ทำให้ไม่มีโอกาสสังเกต
5. เหตุการณ์บางอย่างยากที่จะสังเกตได้ เช่น กิจกรรมส่วนตัวของแต่ละบุคคล
6. ข้อมูลบางอย่างไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า ทำให้สังเกตไม่ได้

#### 4.3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์การและสภาพที่พึงปรารถนาขององค์การในอนาคต จึงต้องศึกษาพฤติกรรมขององค์การที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ กระบวนการจัดโครงสร้างของงานและความพอใจในงาน กระบวนการในการทำงานและกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เพราะการศึกษากระบวนการทั้งหลายเกี่ยวกับมนุษย์เป็นวิธีเดียวที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ กระบวนการมนุษย์ที่สำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การซึ่งจะต้องตรวจวินิจฉัยได้แก่ การ

สื่อสาร บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม บทสถาน และความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม ความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่และความร่วมมือและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม (Sehein, 1969 : 1) นอกจากนั้นเบคเคิร์ต (Beckhard, 1969 : 26) ยังได้อธิบายไว้ว่า การตรวจสอบสภาพปัจจุบันขององค์การจะกระทำได้ โดยการวิเคราะห์ระบบย่อยต่างๆที่ประกอบขึ้นมาเป็นองค์การทั้งหมดและการวิเคราะห์กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ เพรนซ์และเซซิล (French and Cecil, 1990 : 64-70) ได้อธิบายองค์ประกอบของการตรวจวินิจฉัยและวิธีการที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยไว้ว่า เบคเคิร์ตได้เน้นกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยที่สำคัญสองประการ คือ การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การและการตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่างๆ ขององค์การ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 6 และ 7 ซึ่งพออธิบายรูปแบบการนำเสนอได้ดังนี้

1. การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การ เป็นการระบุจุดเน้นของการตรวจวินิจฉัยหรือเป้าหมายขององค์การในภาพรวม ระบบย่อยที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างซับซ้อน และมีลักษณะแตกต่างกัน ระบบย่อยที่มีขนาดเล็กมีโครงสร้างแบบง่ายๆ และมีลักษณะเหมือนกัน องค์การขนาดเล็กที่มีการทำงานแบบง่ายๆ และมีลักษณะเหมือนกัน ระบบย่อยระหว่างกลุ่ม หน่วยงานที่เข้าคู่กันและ/หรือกลุ่มสามหน่วยงาน ตลอดจนการตรวจวินิจฉัยบุคคลและบทบาทของบุคคล มีการยกตัวอย่าง ระบุสารสนเทศที่ตัวการและวิธีทั่วไปที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยแต่ละจุดเน้นหรือเป้าหมายนั้นๆ

2. การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่างๆ ขององค์การ เป็นการระบุข้อสังเกตและการอธิบาย ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการและวิธีทั่วไปที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยแบบของการติดต่อสื่อสาร การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหาและการวางแผน ปฏิบัติการ การแก้ไขความขัดแย้งและการจัดการ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เทคโนโลยีและระบบวิศวกรรม ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาว

ตารางที่ 6 การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การ

จุดเน้นของการตรวจวินิจฉัย หรือเป้าหมาย	คำอธิบายและการยกตัวอย่าง	ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ	วิธีท้าวไปที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัย
1. องค์การในภาพรวม	มีการประเมินและวิเคราะห์ทั้งระบบ ซึ่งจะรวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ กลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้บังคับขององค์การต่างๆ เป็นต้น องค์การในภาพรวมเหล่านี้ ได้แก่ ธุรกิจการผลิตสินค้า โรงพยาบาลและระบบโรงเรียน เป็นต้น	- ปทัสถานขององค์การ - วัฒนธรรมขององค์การ - เจตคติ ความคิดเห็น และความรู้ลึกของสมาชิกที่มีต่อการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ - บรรยากาศขององค์การและอื่นๆ	- องค์การขนาดใหญ่นิยมใช้แบบสอบถาม - การสัมภาษณ์รายบุคคลและกลุ่มบุคคล - การตรวจสอบกฎ ระเบียบและนโยบายขององค์การ - การประชุมเพื่อตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การในระดับต่างๆ
2. ระบบย่อยที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างซับซ้อน และมีลักษณะแตกต่าง กัน	กลุ่มเป้าหมายเกิดจากการทำโครงการแบ่งออกเป็น ส่วนๆ เช่นแบ่งตามระดับ ตามหน้าที่และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ระบบย่อยเหล่านี้ได้แก่ กลุ่มบริหารระดับกลางที่ประกอบ ด้วยกลุ่มผู้จัดการจากงานในหน้าที่ที่แตกต่างกัน เป็นต้น	สารสนเทศที่ต้องการจะเหมือนกับที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งการทำงานร่วมกันของสมาชิกในระบบย่อย การปฏิบัติงานของหน่วยย่อยภายในระบบย่อยสูงหรือต่ำเพียงใด ความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ทำให้การปฏิบัติงานในระบบย่อยเกิดประสิทธิภาพหรือไม่	- การใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจ - ใช้การสัมภาษณ์และการสังเกต เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 6 การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การ (ต่อ)

<p>จุดแข็งของการตรวจวินิจฉัย หรือเป้าหมาย</p>	<p>คำอธิบายและการยกตัวอย่าง</p>	<p>ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ</p>	<p>วิธีที่ควรใช้ในการตรวจวินิจฉัย</p>
<p>3. ระบบย่อยขนาดเล็กรวมโครงสร้างหน่วยงานและผู้สังเกตการณ์</p>	<p>ระบบย่อยเหล่านี้คือกลุ่มปฏิบัติงานอย่างที่เป็นทางการหรือหน่วยงานที่ดำเนินงานในรูปแบบเผชิญหน้ากับบ่อยครั้ง อาจจะเป็นกลุ่มถาวร กลุ่มทำงานแบบชั่วคราว กลุ่มที่เติบโตใหม่ ผู้บริหารเริ่มปฏิบัติงานใหม่</p> <p>ระบบย่อยเหล่านี้ ได้แก่ ทีมผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญ คณะกรรมการถาวร คณะกรรมการเฉพาะกิจ ทีมปฏิบัติการ เป็นต้น</p>	<p>— คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมบรรยากาศ เจตคติและความรู้สึก</p> <p>— วัตถุประสงค์ของทีมงาน</p> <p>— การปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน</p> <p>— แคนดัลบุคคลผู้ร่วมงานของตนสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของกลุ่มและองค์การอย่างไร</p> <p>— ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม</p>	<p>— การสัมภาษณ์บุคคลผู้รับผิดชอบผู้มอบหมายข้อมูลจากการสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถามสั้นๆ การสังเกตการประชุมของคณะทำงานและการปฏิบัติงานประจำวัน และการประชุมเพื่อวิเคราะห์วินิจฉัยตนเอง</p>
<p>4. องค์การขนาดเล็กรวมการทำงานแบบกระจายและผู้สังเกตการณ์</p>	<p>ตัวอย่างเช่น องค์การวิชาชีพในท้องถิ่น ภูมิภาคที่เจ้าหน้าที่เผชิญอยู่อาจได้แก่จำนวนสมาชิกที่ลดลง การเข้าเข้าร่วมประชุมของสมาชิกลดลง หรือเกิดความยากลำบากในการวางตัวบุคคลเพื่อทำงานพิเศษ</p>	<p>— ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่และสมาชิกในเรื่ององค์การและจุดมุ่งหมายขององค์การ</p> <p>— ความชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การและจุดมุ่งหมายขององค์การ</p> <p>— พวกรับเข้าต้องการให้องค์การเป็นเช่นใด</p>	<p>— การใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์</p> <p>— การประชุมเพื่อวิเคราะห์วินิจฉัยกลุ่ม</p>

ตารางที่ 6 การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยขององค์การ (ต่อ)

<p>จุดเน้นของการตรวจวินิจฉัย หรือเป้าหมาย</p>	<p>คำอธิบายและการยกตัวอย่าง</p>	<p>ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยายภาพในการแข่งขัน</li> <li>- ผลักดันออกกลุ่มผลกระทบต่อการจัดการ</li> </ul>	<p>วิธีที่ควรใช้ในการตรวจวินิจฉัย</p>
<p>5. ระบบย่อยระหว่างกลุ่ม</p>	<p>ระบบย่อยระหว่างกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกของระบบย่อยของกลุ่ม เช่น โครงสร้างขององค์การทำให้บุคคลหรือกลุ่มต้องรายงานตามส่วยงานหลักสองทาง เป็นต้น</p>	<p>- การมองระบบอื่น ๆ ของแต่ละระบบย่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์ของกลุ่มจะต้องดำเนินการร่วมกัน</li> <li>- การร่วมมือกันปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่ม</li> <li>- บรรยายภาพระหว่างกลุ่ม</li> <li>- ความต้องการของสมาชิกในการพัฒนา</li> </ul>	<p>- การประชุมแบบเผชิญหน้าระหว่างทั้งสองกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมแบบกระจุกสององค์การ (ในการดำเนินการเกี่ยวกับมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป</li> <li>- การสัมภาษณ์แต่ละกลุ่มย่อยแล้วประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน หรือการส่งเอกสารสัมภาษณ์ต่าง ๆ</li> </ul>
<p>6. ทวีตงานที่เข้าคู่กัน และ/หรือกลุ่มสัมพันธ์ (Dyads and/or triads)</p>	<p>ทวีตงานหรือคู่ที่เข้าคู่กัน การพัฒนาที่เข้าคู่กัน การพัฒนาที่อาศัยอีกของทวีตงานทั้งหมดเชื่อมโยง (บุคคลที่เป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม)</p>	<p>- คุณภาพของสัมพันธภาพของบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้ในการทำงานให้สำเร็จ</li> <li>- ประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>- ผลของการมีปฏิสัมพันธ์</li> </ul>	<p>- การแยกสัมภาษณ์บุคคลแล้วประชุมฝ่ายต่างๆ เพื่อตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบการรับรู้ของแต่ละบุคคลผ่านทางสถานการณ์เผชิญหน้ากัน การสังเกตเป็นวิธีที่จะประเมินผลวัดของคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสมาชิก</p>

จุดเน้นของงานตรวจวินิจฉัยหรือเป้าหมาย	คำอธิบายและการยกตัวอย่าง	ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ	วิธีต่างๆ ไปที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัย
7. บุคคล	บุคคลที่อยู่ภายใต้องค์การ เช่น ประธาน หัวหน้าฝ่าย ต่างๆ ผู้ควบคุมกระบวนการไหลเวียนของงานคือ ผู้ควบคุมคุณภาพและการวิจัยและพัฒนา หากเป็นระบบโรงเรียนอาจจะเป็นนักเรียน ครู-อาจารย์และผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติงานของบุคคลตามความคาดหวังขององค์การ</li> <li>- การปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์การ</li> <li>- การเผชิญปัญหาและความยุ่งยากต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสัมภาษณ์ สารสนเทศที่ได้รับจากการประชุมวินิจฉัยการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือการระบุปัญหาของบุคลากร เป็นแหล่งการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี</li> </ul>
8. บทบาท	บทบาทของผู้จัดของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกอันเนื่องมาจากกิจกรรมของตำแหน่งในองค์การ ทุกคนในองค์การจะต้องมีบทบาทและแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ เช่น บทบาทเลขานุการ นักบัญชี และหัวหน้าฝ่ายผลิต เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเหมาะสมในการลดหรือเปลี่ยนแปลงบทบาท</li> <li>- ความเหมาะสมของบทบาท</li> <li>- ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและบทบาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกต</li> <li>- การสัมภาษณ์</li> <li>- เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท</li> <li>- การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์</li> <li>- กิจกรรมการวางแผนอาชีพ</li> </ul>

ที่มา : ตัดแปลงมาจาก Wendell L. French and Cecil H. Bell Organization Development New Jersey : Englewood Cliffs, 1990. P.P. 64-67

ตารางที่ 7 การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ

กระบวนการของการองค์การ	การระบุชื่อสิ่ง เกตและภารกิจ อธิบาย	ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ	วิธีที่ควรไปใช้ในการตรวจวินิจฉัย
1. แบบของการติดต่อสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใครพูดกับใคร ในเรื่องอะไร และใช้เวลานานเท่าใด</li> <li>- ใครเป็นผู้เริ่มต้นการติดต่อสื่อสาร</li> <li>- เป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง</li> <li>- การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นแบบบนลงมาล่างหรือต่างชั้นไปบน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสารแบบบนลงมาล่าง ลงชันบนหรือทั้งสองแบบ</li> <li>- กระบวนการในการกลั่นกรองการสื่อสาร</li> <li>- ความเหมาะสมของรูปแบบการติดต่อสื่อสาร</li> <li>- บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตระหว่างการประชุม</li> <li>- การใช้แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่</li> <li>- การวิเคราะห์การประชุมจากการที่มีวิทัศน์ซึ่งได้บันทึกการประชุมไว้ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมด้วย</li> </ul>
2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานและเหตุผลที่ควรระวังในงานให้สำเร็จในทุกระดับของการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการกำหนดจุดมุ่งหมาย</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของบุคลากร</li> <li>- ทัศนคติของบุคลากรในการกำหนดจุดมุ่งหมาย</li> <li>- ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นและระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตเพื่อประเมินความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การนั้น</li> </ul>
3. การวินิจฉัยสิ่งการ การแก้ปัญหาและการ วางแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินทางเลือกและการเลือกปฏิบัติการรวมทั้งการแสวงหาสารสนเทศที่จำเป็น การจัดลำดับความ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลที่วินิจฉัยสิ่งการ</li> <li>- ประสิทธิภาพในการวินิจฉัยสิ่งการ</li> <li>- ความต่อเนื่องการเริ่มปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตการประชุมแก้ปัญหาในระดับต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาการวินิจฉัยสิ่งการ การแก้ปัญหาและการวางแผนปฏิบัติการ</li> </ul>

ตารางที่ 7 การตรวจวินิจฉัยการระบาดขององค์การ (ต่อ)

กระบวนการขององค์การ	การระบุข้อสังเกตและการอธิบาย	ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ	วิธีที่ควรใช้ในการตรวจวินิจฉัย
4. การแก้ไขความขัดแย้งและการจัดการ	<p>สำคัญ การประเมินทางเลือกและการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม</p> <p>- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในบุคคลและระหว่างกลุ่มมักเกิดขึ้นในองค์การเสมอ องค์การมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในอย่างไร ประสิทธิภาพอย่างไร</p>	<p>ในการวินิจฉัยสิ่งการเพิ่มเติม</p> <p>- ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสิ่งการ</p> <p>- แหล่ง สถานที่ หน่วยงานที่เกิดความขัดแย้ง</p> <p>- ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง</p> <p>- ระบบการแก้ไขความขัดแย้ง</p> <p>- ระบบการให้รางวัลก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่</p>	<p>- การสัมภาษณ์ การสังเกตบุคคลที่สาม และการสังเกตการประชุม</p>
5. การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	<p>- ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มแต่ละกลุ่มขึ้นไปกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p>	<p>- ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม</p> <p>- ความขัดแย้งของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม</p> <p>- ความขัดแย้งของการกำหนดความรับผิดชอบ</p> <p>- ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเผชิญอยู่</p> <p>- ปัญหาด้านโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม</p>	<p>- การสัมภาษณ์</p> <p>- การสังเกตโดยใช้องค์การที่สาม</p> <p>- การสังเกตระหว่างการประชุม</p>



ตารางที่ 7 การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ (ต่อ)

กระบวนการขององค์การ	การระบุข้อสังเกตและการอธิบาย	ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ	วิธีที่ควรใช้ในการตรวจวินิจฉัย
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน	- ความสัมพันธ์อย่าง เป็นทางการตามลำดับชั้น การบังคับบัญชาและให้ เห็นว่าบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำและบุคคลอื่นเป็นผู้ตาม ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ	- แบบของผู้บริหาร - ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน	- แบบสอบถามบรรยายทัศนคติของผู้นำในภาพรวม การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามจะช่วยให้ เห็นพฤติกรรมการของผู้บังคับบัญชาที่ปรากฏ
7. เทคโนโลยีและระบบวิศวกรรม	- ท้องถื่นการจะต้องอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ	- ความเหมาะสมของเทคโนโลยีกับการปฏิบัติการ - การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าและบริการ	- การสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่มในเรื่อง เทคโนโลยี เพื่อการกำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพอเพียง
8. การวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาว	- การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์การในระยะยาวและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ผู้รับผิดชอบและตัดสินใจวางแผนระยะยาว - ความพอเพียงของการสนับสนุนและเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน	- การสัมภาษณ์บุคคลสำคัญในการกำหนดนโยบายและการอภิปรายกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นการพัฒนากลวิธีเพื่อปรับปรุงองค์การ ศึกษาปัญหาของหน่วยงาน ลักษณะงาน ระบบการทำงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การและแผนงาน ทำให้เราทราบว่าองค์การมีโรคภัยอะไรที่จะต้องเยียวยารักษาให้มีสุขภาพดีขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ กระบวนการตรวจวินิจฉัยปัญหาจึงควรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การตรวจวินิจฉัยปัญหา กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด วางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน/องค์การ ปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล การตรวจวินิจฉัยปัญหาเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพร่างกายของคนไข้ หากแพทย์ใช้เครื่องมือไม่ดีพอ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจไม่ละเอียด อาจก่อให้เกิดการวินิจฉัยโรคผิดพลาดจนไม่สามารถรักษาโรคร้ายไข้เจ็บได้ การพัฒนาองค์การก็เช่นกัน หากเกิดเหตุการณ์ในลักษณะที่เปรียบเทียบจะทำให้องค์การสูญเสียทั้งเวลาและทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ผู้พัฒนาองค์การในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำหน้าที่สำรวจวินิจฉัยปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลงตลอดจนติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาก็เหมาะสม ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป

### คำถามท้ายบท

1. ทำไมจึงต้องมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ
2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ มีกี่วิธี อะไรบ้าง จงอธิบาย
3. หากท่านต้องการทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ท่านจะใช้แบบสอบถามอะไร และจะใช้สถิติอะไรวิเคราะห์สรุปผลการสำรวจ
4. ท่านมีเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างไร จงอธิบาย
5. จงตั้งคำถามเพื่อใช้ในการหาข้อมูลประกอบการพัฒนาองค์การมาคนละ 20

### คำถาม

แบบฝึกหัดที่ 3  
ความรู้สึกเกี่ยวกับงาน

แบบสอบถามฉบับนี้มีการระบุงานที่ท่านทำอยู่ 5 ด้าน งานแต่ละด้านจะมีมาตรวัด เพื่อให้ท่านแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับงานของท่าน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยที่สุด (1) โปรดตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกของท่าน โดยวงกลมตัวเลขที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด

## งาน

ซับซ้อน	5	4	3	2	1	ง่าย
ริเริ่มสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	งานประจำ
น่าชื่นชม	5	4	3	2	1	น่าเบื่อหน่าย
ดี	5	4	3	2	1	เลว
พึงพอใจ	5	4	3	2	1	ไม่พึงพอใจ
น่าเชื่อถือ	5	4	3	2	1	ไม่น่าเชื่อถือ
เป็นประโยชน์	5	4	3	2	1	ไร้ค่า
น่าพอใจ	5	4	3	2	1	ไม่น่าพอใจ
น่าสบาย	5	4	3	2	1	น่ารำคาญ
ให้ความรู้สึกว่าง	5	4	3	2	1	ไว้จุดหมายปลายทาง
ประสบความสำเร็จ						

## ทัศนงาน

มีความสามารถ	5	4	3	2	1	ไม่มีความสามารถ
มีความฉลาด	5	4	3	2	1	โง่เขลา
อยู่ให้ความช่วยเหลือ ในยามต้องการ	5	4	3	2	1	ไม่กินเทศงานให้เพียงพอ

## กาลเทศะ

รู้จักกาลเทศะ	5	4	3	2	1	ไม่สุภาพใจ
สรรเสริญคนทำงานดี เป็นประโยชน์	5	4	3	2	1	ยากที่จะสรรเสริญ
อารมณ์มั่นคง	5	4	3	2	1	ใจร้อน
ยึดหยุ่น	5	4	3	2	1	แข็งกระด้าง
ดี	5	4	3	2	1	เลว
ปล่อยให้ข้าพเจ้า เป็นตัวของตัวเอง	5	4	3	2	1	ชอบเข้ามายุ่ง
บอกข้าพเจ้า	5	4	3	2	1	ไม่เคยบอกผล
ยืนอยู่ ณ จุดใด						สะท้อนกลับ

## เพื่อนร่วมงาน

กระตือรือร้น	5	4	3	2	1	น่าเบื่อหน่าย
ซื่อสัตย์	5	4	3	2	1	ทรยศ
รวดเร็ว	5	4	3	2	1	ชักช้า
รับผิดชอบ	5	4	3	2	1	ไม่รับผิดชอบ

ฉลาด	5 4 3 2 1	โง่
กระฉับกระเฉง	5 4 3 2 1	ซ้เกี้ยวจ
เคารพในเรื่อง	5 4 3 2 1	ไม่เคยเคารพ
ส่วนตัวของข้าพเจ้า		ในเรื่องส่วนตัว
น่าคบ	5 4 3 2 1	ไม่น่าคบ
เป็นกันเอง	5 4 3 2 1	ยากที่จะพบ
มีความสนใจ	5 4 3 2 1	มีความสนใจแคบ
กว้างขวาง		

### การส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้า

ยุติธรรม	5 4 3 2 1	ไม่ยุติธรรม
ปกติ	5 4 3 2 1	เป็นระยะ
บ่อย	5 4 3 2 1	ไม่บ่อย
ส่งเสริมตาม	5 4 3 2 1	ไม่มีกฎเกณฑ์
ความสามารถ		
มีโอกาสก้าวหน้าดี	5 4 3 2 1	มีโอกาสก้าวหน้า อย่างจำกัด

### เงินเดือน

ดี	5 4 3 2 1	ไม่ดี
ปลอดภัย	5 4 3 2 1	ไม่ปลอดภัย
เงินเดือนสูง	5 4 3 2 1	เงินเดือนต่ำ
พอเพียงต่อการ		
ใช้จ่ายตามปกติ	5 4 3 2 1	ยากที่จะดำรงชีวิต โดยอาศัยเงินเดือน

สมควรที่จะได้รับ	5	4	3	2	1	น้อยกว่าที่ควรจะได้รับ
รายได้สามารถนำไป	5	4	3	2	1	รายได้พอเพียงกับการ
ซื้อของนุ่มเพื่อได้						หาซื้อของที่จำเป็นเท่านั้น

ที่มา : J Wysochi and G.M. Kromm อ้างจาก Stephen P. Robbins.  
**Organizational Behavior : Concepts, Controversies and  
 Applications.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1991.  
 P.183-184.

## หนังสืออ้างอิงที่ควรอ่านเพิ่มเติม

- บุญเรียง ขจรศิลป์. วิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
2529.
- ประกาศวี อมรสิน. รายงานผลการวิจัยความต้องการของตลาดแรงงานที่ต่อครูระดับ  
ปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพฯ,  
2526.
- วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวิน. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
2523.
- สุนันทา เลาพันธ์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองวัฒนา, 2531.
- เสนาะ ดิเยาว์. การสัมมนาในงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2530.
- อำนวยการวิทย์ ชูวงศ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรววิทยา,  
2525.
- Arnold, Huger J. and Feldman, Daniel C. *Organizational Behavior*.  
Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. *Organization Development*.  
Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- McGill, Michael E. *Organization Development for Operating Managers*.  
New York : American Management Association, 1977.
- Margulies, Newton and Raia, Anthony P. *Organizational Development :  
Values, Process, and Technology*. New Delhi: TATA McGraw-Hill  
Publishing Co., 1972.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies  
and Applications*. Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1991.
- Sashkin, Marshall and Morris, William C. *Organizational Behavior :  
Concepts and Experiences*. Reston : Prentice-Hall Inc., 1984.



Schein, Edgar H. **Process Consultation : Its Role in Organization Development.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

## บทที่ 5

## เทคนิคการพัฒนาลองการ

การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 จะช่วยให้เราเข้าใจปัญหาที่แท้จริงขององค์การรู้ สาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขเพราะสามารถรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตโดยตรง ปัญหาที่พบมีมากมายหลายประเภทและจะมีสาเหตุแตกต่างกันออกไป แต่ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาระดับบุคคล ทีมงาน รวมทั้งปัญหาระหว่างทีมงานและองค์การโดยภาพรวม เมื่อเราเข้าใจปัญหาและสาเหตุก็จะสามารถเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาลองการได้อย่างเหมาะสม

## 5.1 ความหมายของเทคนิคการพัฒนาลองการ

เทคนิคการพัฒนาลองการ (O.D. Intervention) หมายถึง เครื่องมือสอดแทรกหรือสิ่งสอดแทรก หรือกิจกรรมสอดแทรกที่ใช้ในการพัฒนาลองการ นักวิชาการได้อธิบายไว้ว่า เทคนิคการพัฒนาลองการหมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายระดับต่างขององค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ (French and Bell, 1984 : 122) การสอดแทรกดังกล่าวจึงเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น (Beach, 1980 : 411) อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

## 5.2 ประเภทของเทคนิคการพัฒนาลองการ

เทคนิคการพัฒนาลองการอาจจำแนกประเภทได้ตามกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรมได้ดังต่อไปนี้คือ

## 5.2.1 เทคนิคการพัฒนาลองการจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาลองการ สามารถใช้เทคนิคและกิจกรรมสอดแทรก (Intervention) ในการพัฒนาลองการได้หลายวิธี เทคนิคเหล่านั้นอาจแบ่งประเภทได้ตามกลุ่มเป้าหมาย 5 กลุ่ม คือ เทคนิคที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล กลุ่มบุคคลสองถึงสามคน ทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและ

เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงองค์การในภาพรวม (Stoner, 1982: 395-396) แต่ละกลุ่ม เป้าหมายอาจใช้เทคนิคดังต่อไปนี้

1. เทคนิคที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (O.D. for the (Individuals) อาจใช้การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Sensitivity Training) ซึ่งมีสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับค่านิยม ทักษะและรูปแบบของ พฤติกรรมบุคคล ผู้ฝึกอบรมจะเพิ่มความไวในการรับรู้และทักษะที่จะรักษาสัมพันธภาพระหว่าง บุคคลให้แก่ผู้เข้าฝึกอบรม มีการเน้นการรับรู้ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น ผู้เข้าร่วมการ ฝึกอบรมบางคนจะมีความรู้สึกที่เข้มแข็งขึ้น แต่บางคนก็อาจมีความรู้สึกที่ตนถูกทำร้ายโดย เพื่อนสมาชิก ปัจจุบันการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมีผู้นิยมใช้กัน ไม่บ่อยนัก หากต้องฝึกอบรม โดยวิธีนี้ก็มักล้มเหลว ให้แน่ใจว่าสมาชิกจะสามารถทนทานต่อความบีบคั้นทางอารมณ์ได้และ เต็มใจหรืออาสาสมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

2. เทคนิคที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลสอง ถึงสามคน (OD for Two or Three People) อาจใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรม การติดต่อระหว่างบุคคลหรือ Transactional Analysis Theory (TA) คือให้บุคคล เริ่มมองจากตัวเองก่อน พยายามวิเคราะห์ตัวเอง วิเคราะห์การกระทำที่ปฏิบัติอยู่เป็น ประจำ เปลี่ยนแปลงที่ตัวเองก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงคนอื่น (พยอม วงศ์สารศรี, 2533 : 269) TA เป็นทฤษฎีการติดต่อถ่ายทอดระหว่างบุคคลและกลุ่มคนเพราะบุคคลอาจเป็นสาเหตุสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ และการด้อยประสิทธิภาพในการพัฒนาการทำงาน เป็นทีม นอกจากนั้นบุคคลสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้ดีหากได้รับการช่วยเหลือ ให้เข้าใจพฤติกรรมต่างๆ ที่ได้แสดงออกในการติดต่อสื่อสาร เทคนิคนี้สามารถสอนให้ คนส่ง ข่าวสารที่ชัดเจนและรับผิดชอบและมีการตอบสนองอย่างธรรมชาติด้วยเหตุผล TA จึงเป็น ความพยายามที่จะลดพฤติกรรมติดต่อสื่อสารในทางทำลายของบุคคลในองค์การ

3. เทคนิคที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน (OD for Teams or Groups) เป็นการใช้กระบวนการในการให้คำปรึกษา โดยผู้ให้คำปรึกษาทำงานร่วมกับ สมาชิกในองค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเข้าใจความเคลื่อนไหวด้านสัมพันธภาพของ กลุ่ม หรือ สถานการณ์ต่างๆของทีมงาน ที่ปรึกษาการพัฒนาร้องการจะเข้าไปช่วยเหลือ

เปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันของทีม นักการวินิจฉัยปัญหาและทักษะการแก้ปัญหาที่สมาชิกต้องการ เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดประสิทธิผลมากขึ้นซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 6

4. เทคนิคที่ใช้เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (OD for Intergroup Relations) เป็นการเปิดโอกาสให้องค์การได้ประเมินสุขภาพของตนเองและวางแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง ซึ่งอาจใช้การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน (Confrontation Meeting) กล่าวคือองค์การอาจจัดให้มีการประชุมผู้จัดการทุกฝ่ายหนึ่งวันเพื่ออภิปรายปัญหาวิเคราะห์ กำหนดสาเหตุของปัญหาและวางแผนการปรับปรุงแก้ไขปัญหา โดยปกติการประชุมแบบนี้จะใช้หลังจากการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การ เช่น ภายหลังจากการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับปรุงงาน เป็นต้น

5. เทคนิคที่ใช้ปรับปรุงองค์การในภาพรวม (O.D. for the Total Organization) การปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การอาจใช้เทคนิคการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) โดยที่ปรึกษาการพัฒนาร้องการและสมาชิกในองค์การร่วมมือกันเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทัศนคติในเรื่องต่างๆ รวมทั้งข้อมูลอื่น ทำการวิเคราะห์และรายงานผลให้สมาชิกรับทราบอย่างเป็นระบบ หลังจากนั้นจะมอบให้สมาชิกร่วมกันพิจารณากำหนดการปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาตามความจำเป็น หรืออาจใช้การบริหาร (Managerial Grid) เพื่อพัฒนาร้องการได้

เทคนิคการพัฒนาร้องการจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย สามารถสรุปย่อได้ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ประเภทของเทคนิคการพัฒนาลองการที่อาจนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ

กลุ่มเป้าหมาย	ประเภทของเทคนิคการพัฒนาลองการ
1. บุคคล	การวางแผนชีวิตและอาชีพ การวิเคราะห์บทบาท การสอนแนะ และการให้คำปรึกษา การฝึกอบรมในท้องปฏิบัติการ การให้การศึกษา เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ที่ต้องใช้กับงานในหน้าที่ การเพิ่มทักษะ เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพ กระบวนการแก้ปัญหา การวินิจฉัย สิ่งการ ในทักษะการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย
2. กลุ่มบุคคล	การให้คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ การยุติข้อพิพาท โดยใช้อองค์กรที่สาม การใช้ตาข่ายการบริหารขั้นตอนที่ 1-2
3. ทีมงานและกลุ่ม	การพัฒนาก่อสร้างทีมงาน การฝึกอบรมในท้องปฏิบัติการ การป้อนข้อมูลย้อนกลับ การให้คำปรึกษาหารือเชิงกระบวนการ การวิเคราะห์บทบาท การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การให้การศึกษาอบรมในเรื่องการวินิจฉัยสิ่งการ การแก้ปัญหา การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม
4. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	การพัฒนาก่อสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม การสำรวจองค์การ โดยใช้หน่วยงานอื่นเป็นกระจุกเงา การปรับปรุงงาน และโครงสร้างขององค์การ การให้คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ การยุติข้อพิพาท โดยใช้อองค์กรที่สาม การใช้ตาข่ายการบริหารขั้นตอนที่ 3 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
5. องค์การในภาพรวม	การปรับปรุงงาน และโครงสร้างขององค์การ การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน การใช้ตาข่ายการบริหารขั้นตอนที่ 4-5-6 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ

ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell Organization Development Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1990. P.122

การใช้เครื่องมือทาง O.D. เข้าไปสอดแทรกอาจดำเนินการได้ใน 9 ประการ คือ ประการที่ 1 การสอดแทรกในเรื่องที่ไม่มีข้อขัดข้อง (Discrepancy Intervention) อันจะทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติหรือทัศนคติต่าง ๆ และนำไปสู่การสำรวจ ประการที่ 2 การสอดแทรกด้านทฤษฎี (Theory Intervention) เป็นการใช้ความรู้และทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่ออธิบายพฤติกรรมที่กำลังเกิดขึ้นในองค์การและสมมติฐานของการเกิดพฤติกรรมนั้น ประการที่ 3 การสอดแทรกในวิธีการทำงาน (Procedural Intervention) เป็นการวิเคราะห์วิจารณ์วิธีการที่กำลังปฏิบัติอยู่ ประการที่ 4 การสอดแทรกด้านสัมพันธภาพ (Relationship Intervention) ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่กำลังมีความรู้สึกรุนแรงทางด้านไม่ดี เพื่อไกล่เกลี่ยและหาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ประการที่ 5 การสอดแทรกในการทดลองงาน (Experimentation Intervention) เป็นการทดสอบแผนปฏิบัติการสองแผนที่มีความแตกต่างและผลลัพธ์ที่ได้รับก่อนตัดสินใจเลือกการปฏิบัติการตามแบบของแผนใดแผนหนึ่ง ประการที่ 6 การสอดแทรกให้พิจารณาหัวเลี้ยวหัวต่อขององค์การ (Dilemma Intervention) เป็นการสอดแทรกเพื่อบังคับให้ตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ ประการที่ 7 การสอดแทรกให้พิจารณาการดำเนินงานในทุกมิติ (Perspective Intervention) กล่าวคือ การดึงความสนใจจากความต้องการและการปฏิบัติการในปัจจุบัน ให้ย้อนกลับไปดูภูมิหลัง เนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายในอนาคตเพื่อประเมินว่าการปฏิบัติการขณะนั้นยังคงอยู่ในเป้าหมายหรือไม่ ประการที่ 8 การสอดแทรกโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure Intervention) เป็นการเรียกร้องให้ตรวจสอบและประเมินโครงสร้างขององค์การที่เป็นสาเหตุให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิผล และประการที่ 9 การสอดแทรกทางวัฒนธรรม (Cultural Intervention) เป็นการตรวจสอบประเพณี ภาวะเบี่ยงและการปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งขอบข่ายของวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นวิธีการเก็บข้อมูลทางตรง (French and Bell, 1990 : 115-116)

### 5.2.2 เทคนิคการพัฒนาลักษณะการดำเนินงานตามกิจกรรม

นอกจากลักษณะการใช้เครื่องมือ O.D. เข้าสอดแทรกดังกล่าวมาแล้ว เรายังอาจแยกประเภทของการสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การในลักษณะกิจกรรมได้อีก 13 แบบ คือ

1. กิจกรรมการตรวจวินิจฉัย (Diagnostic Activities) เป็นกิจกรรมการค้นหาคำความจริง (Fact-finding Activities) ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อแสวงหาคำความแน่นอนของระบบ สภาพปัญหาและความเป็นไปของเรื่องต่างๆในองค์การ วิธีการที่ใช้อาจเป็นการประชุมการ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถามและการสำรวจก็ได้

2. กิจกรรมการสร้างทีมงาน (Team Building Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของทีมงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับปัญหาเกี่ยวกับงาน สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ทักษะที่ต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานแล้วเสร็จ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงาน หรืออาจเกี่ยวเนื่องกับสัมพันธภาพของสมาชิกในทีมงาน หรือระหว่างทีมงานกับผู้บังคับบัญชา กิจกรรมเหล่านี้ควรจัดให้เหมาะสมกับลักษณะของทีมงานต่างๆภายในองค์การ

3. กิจกรรมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Activities) กิจกรรมลักษณะนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพระหว่างกลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่กิจกรรมร่วมและผลผลิตของกลุ่ม เมื่อใดก็ตามเมื่อมีกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปเกี่ยวข้องกัน กิจกรรมที่เกิดขึ้นเรามักเรียกกันว่า กระจกส่ององค์การ (Organizational Mirroring)

4. กิจกรรมการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback Activities) มีลักษณะเหมือนกับกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือมีองค์ประกอบของกิจกรรมเหล่านั้นเป็นจำนวนมากและนำข้อมูลที่ได้รับมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ

5. กิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training Activities) เป็นกิจกรรมปรับปรุงทักษะความสามารถและความรู้ของบุคลากรแต่ละคน เช่น กิจกรรมการเพิ่มทักษะด้านเทคนิคเพื่อปรับปรุงให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการวางแผนการทำงาน เป็นต้น

6. กิจกรรมด้านโครงสร้าง (Structural Activities) เป็นกิจกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเทคนิค หรือตัวบ่อนด้านโครงสร้างและข้อจำกัดต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจจัดกิจกรรมในรูปการทดลองใช้โครงสร้างใหม่ขององค์การ และการประเมินประสิทธิภาพของจุดมุ่งหมายเฉพาะ การคิดหาวิธีการนำทรัพยากร

เทคนิค (Technical Resources) มาแก้ปัญหาการดำเนินงาน รวมทั้งกิจกรรมการ  
 เน้นหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) การบริหารงาน  
 ตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ระบบทางเทคนิคสังคม  
 (Sociotechnical Systems) และอื่นๆ

7. กิจกรรมการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (Process Consultation Activities) กิจกรรมการให้คำปรึกษาช่วยให้ลูกค้า (Client) หรือผู้ขอรับคำปรึกษา  
 รับรู้ เข้าใจเรื่องปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใต้  
 สภาพแวดล้อมของแต่ละคน (Schein, 1969 : 9)

8. กิจกรรมการใช้ตาข่ายการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ (Grid Organization Development) กิจกรรมนี้ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอนนับเป็นรูปแบบการพัฒน  
 องค์การในทุกกลุ่มเป้าหมาย คือตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มบุคคล ระหว่างบุคคล และการพัฒนา  
 องค์การในภาพรวม โดยเริ่มจากการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำของ  
 บุคคล กิจกรรมการปรับปรุงทีมงาน กิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การพัฒนายุทธวิธีใน  
 การปฏิบัติงาน การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์การและการมองอนาคต  
 ขององค์การ

9. กิจกรรมการยุติข้อพิพาทโดยใช้อีกรที่สาม (Third Party Peacemaking Activities) กิจกรรมนี้จะต้องดำเนินการ โดยผู้มีทักษะทางการให้คำปรึกษา ซึ่งหมายถึง  
 องค์การที่สามนั่นเอง นับเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเผชิญกับความ  
 จริง โดยปราศจากการบีบบังคับ แต่เกิดจากความสมัครใจที่จะร่วมกันแก้ไขข้อขัดแย้ง  
 (Walton, 1969 : 71)

10. กิจกรรมการสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling Activities) เป็นกิจกรรมที่ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำงานกับบุคลากรเพื่อช่วยเหลือให้บุคคล  
 เหล่านั้น กำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ เรียนรู้ว่าคุณค่าอันมองคุณลักษณะของตนเช่นไร  
 เรียนรู้พฤติกรรมใหม่ที่สามารถช่วยให้พวกเขาทำงาน ได้ดีขึ้นหรือประสบความสำเร็จมากขึ้น

11. กิจกรรมการวางแผนชีวิตและอาชีพ (Life and Career Planning Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลมุ่งความสนใจไปที่จุดมุ่งหมายของชีวิต



และอาชีพและการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของตนเอง  
โครงสร้างของกิจกรรมนี้จะนำไปสู่ผลผลิตของชีวิตและการสร้างอาชีพ การอภิปรายจุด  
ประสงค์ วัตถุประสงค์ของชีวิต การประเมินความสามารถ ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม  
ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลแต่ละคน

12. กิจกรรมการวางแผนและการกำหนดจุดประสงค์ (Planning and Goal Setting Activities) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีและประสบการณ์ในการวางแผนและ  
การตั้งจุดมุ่งหมาย การใช้รูปแบบในการแก้ปัญหา รูปแบบการวางแผน องค์การในอนาคต  
ซึ่งแตกต่างจากองค์การที่ดำเนินการอยู่จริง กิจกรรมเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงทักษะต่าง ๆ  
ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การในภาพรวม

13. กิจกรรมยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Strategic Management Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้มีอำนาจสามารถกำหนดนโยบายสะท้อนภาพการ  
ปฏิบัติการขององค์การ การกำหนดจุดมุ่งหมายและความต้องการของสถานแวดล้อมได้อย่าง  
เป็นระบบ (French and Bell, 1990 : 117-118)

อย่างไรก็ตามเครื่องมือทาง O.D. ที่สำคัญและนิยมใช้ในการเปลี่ยนแปลงหรือ  
การพัฒนาองค์การอย่างแพร่หลายได้แก่เครื่องมือ ซึ่ง โสภณ ปภานนท์ (2521 : 97-98)  
ได้ระบุไว้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนชีวิตและอาชีพ
2. เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท
3. การสอนงานและการให้คำปรึกษา
4. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ
5. การให้การศึกษอบรม
6. การใช้ตาข่ายการบริหาร
7. การให้คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการทำงาน
8. การยุติข้อพิพาท โดยใช้องค์การที่สาม
9. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ
10. การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์

11. การสร้างทีมงาน
12. การสำรวจองค์การ โดยใช้กิจกรรมกระจกส่ององค์การ
13. การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน
14. การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ
15. การปรับปรุงงานและ โครงสร้างขององค์การ

ผู้เขียนมีความเห็นว่าประเภทของการใช้เครื่องมือในการสอดแทรกการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะแบ่งแยกตามกลุ่มเป้าหมายหรือกิจกรรม แต่ประเภทย่อมมีกิจกรรมและแบบฝึกหัดหลายอย่างรวมอยู่ด้วย บางประเภทอาจมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือกระบวนการ โดยเฉพาะ เช่น กิจกรรมการสร้างหรือปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน จะมีกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น เทคนิคประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในบทนี้ และมีผู้เขียนนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันมากคือ การสร้างทีมงาน (Team Building) การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) กิจกรรมการให้คำปรึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training Activities) กิจกรรมการพัฒนาโครงสร้างด้านเทคโนโลยี (Technostructural Activities) และการใช้ตาข่ายการบริหาร (Grid O.D.) อย่างไรก็ตาม ขณะนี้กำลังมีการพัฒนาเครื่องมือในการสอดแทรกการพัฒนาองค์การใหม่อยู่หลายอย่าง จะเห็นได้จากการพัฒนาระบบทางเทคนิคสังคมที่นิยมแพร่หลายมากในประเทศไทยนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากลุ่มคุณภาพ (Q.C.) ยุทธศาสตร์ในการจัดการและโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงาน สำหรับประเทศไทยเทคนิคดังกล่าวกำลังได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายโดยพยายามปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์งานและวัฒนธรรมของแต่ละองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

### 5.2.3 ข้อควรคำนึงในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

ในการตัดสินใจเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การว่าควรจัดลำดับการใช้อย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนางานองค์การมากที่สุดควรนำมาใช้ก่อนเทคนิคอื่นๆ ข้อมูลเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาขององค์การจะต้องเป็นข้อมูลที่ทันสมัย เชื่อถือได้และมีมากเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นปัญหาที่แท้จริงขององค์การ หากมีข้อมูลไม่เพียงพอ อาจจะทำให้มีการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่ไม่เหมาะสมได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดกระบวนการที่ได้มาซึ่งข้อมูลมีประสิทธิภาพ

2. การใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์การนั้นจำเป็นต้องใช้หลายเทคนิคประกอบกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดลำดับก่อนหลังของการใช้เทคนิคเหล่านั้นด้วยว่าเทคนิคชนิดใดสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการมากที่สุดและเทคนิคใดช่วยเสริมให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาได้ ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผลที่เกิดจากการใช้เทคนิคแรกๆ จะต้องส่งเสริมประสิทธิผลของการใช้เทคนิคชนิดอื่นที่ตามมา

3. การจัดลำดับก่อนหลังของการใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การ จะต้องคำนึงถึงจำนวนทรัพยากรขององค์การด้วย ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน งบประมาณ หรือเวลา เทคนิคใดที่ไม่จำเป็นก็ไม่ควรนำมาปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อได้มีการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนางานองค์การอย่างคุ้มค่า

4. เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จะนำมาใช้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลง หากมีการบังคับในรูปแบบใดแบบหนึ่งก็จะไม่สามารถก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนางานองค์การได้

5. การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การไม่ควรเลือกเน้นเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเรื่องพฤติกรรมเท่านั้น แต่ควรเน้นเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความสัมพันธ์กันด้วย

6. เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่นำมาใช้ในองค์การ จะต้องบรรลุผลในเวลาไม่ช้าเกินไป (สุนันทา เลานนท์, 2531 : 152)

เมื่อที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การและสมาชิกดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่เหมาะสมตามข้อควรคำนึงข้างต้นแล้ว การใช้กิจกรรมสอดแทรกก็จะติดตามมาเพื่อพัฒนางานต่อไป

### 5.3 หลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการพัฒนาลำดับการ

เทคนิคการพัฒนาลำดับการสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายและการจำแนกตามพฤติกรรมซึ่งได้กล่าวมาแล้วนั้น เทคนิคการพัฒนาลำดับการแต่ละประเภทสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำเทคนิคเหล่านั้นไปใช้ไปใช้จึงต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าจะเลือกเทคนิคอย่างไรและจะนำไปใช้ในช่วงเวลาใดจึงเหมาะสม ผู้เขียนจึงนำเสนอหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการพัฒนาลำดับการที่สำคัญดังนี้

5.3.1 เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building) โดยปรกติทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกของทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมาชิกเหล่านี้ร่วมมือกันทำกิจกรรมการทำงานเพื่อจะบรรลุความสำเร็จของภารกิจร่วมกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป. : 57) ของทีมงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนจะต้องทำงานโดยยึดเป้าหมายและตัดสินใจร่วมกัน สนับสนุนกันและกันด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ขนาดของทีมงานจะมีความแตกต่างกันออกไป บางทีมงานอาจประกอบด้วยสมาชิก 3-4 คน บางทีมงานอาจมีสมาชิกถึง 20 คน หรือมากกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงขนาดของทีมงานย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน การประชุมและการปฏิสัมพันธ์ เช่น ในทีมงานที่มีขนาดใหญ่ การแบ่งเล็ง ไปยังสมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีน้อย เมื่อทีมงานมาพบปะกัน ในการประชุมปฏิสัมพันธ์จะเปลี่ยนเป็นสมาชิกต่อสมาชิกและกลุ่มย่อยต่อกลุ่มย่อย ในทีมงานขนาดเล็ก การกระทำของสมาชิกทุกคนสามารถมองเห็นได้งานและจะมีผลกระทบต่อเวลา สมาชิกในกลุ่มใหญ่อาจจะหลบได้ แต่ในกลุ่มเล็กไม่สามารถจะหลบได้เพราะสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย (ชาญชัย อาจินสมมาตร, มปป : 20) การสร้างทีมงานที่ดีจึงต้องมีวงจรการสร้างทีมงานที่เหมาะสม มีการระบุปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล การสร้างทีมงานใหม่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากทีมงานจะต้องปฏิบัติเฉพาะกิจ มีโครงการใหม่หรือการเปลี่ยนหัวหน้าทีมงาน เป็นต้น สมาชิกของทีมงานใหม่จะมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ไม่เข้าใจเป้าหมายการทำงานและมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการสร้างทีมงานใหม่จึงควรดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ๓ ดังนี้

1. ดำเนินการอธิบาย อภิปรายและทำความเข้าใจในหมู่สมาชิกของทีมงาน เรื่อง ภารกิจของทีมงาน เป้าหมายและระยะเวลาการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานที่สมาชิกต้องรับผิดชอบ

2. อภิปรายถึงความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก บทบาทของสมาชิก รางวัลหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังการปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมายแล้ว

3. ทั่วหน้างานชี้แจงระบบงาน โครงสร้างขององค์การและความสัมพันธ์ของระบบย่อย

4. อภิปรายถึงขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

5. จัดวางหรือพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายในทีมงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการฝึกอบรมหรือปฐมนิเทศงาน

7. มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของทีมงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานและสามารถนำเสนอแนวทางในการทำงานที่ดีขึ้นในอนาคต

รายละเอียดในการสร้างทีมงาน ผู้เขียนได้กล่าวไว้อย่างละเอียดแล้วในบทที่ 6 จึงจะไม่กล่าวซ้ำในบทนี้ อย่างไรก็ตาม การสร้างทีมงานจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร หากสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมมาร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาที่กลุ่มยอมรับว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับสูงและสมควรจะแก้ไข โดยใช้การแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับชีวิตจริง มีการปฏิบัติตามแผนด้วยความกระตือรือร้น ติดตามและประเมินผลว่าการดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงไร การสร้างทีมงานที่ดีจึงต้องพยายามให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เพราะการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่กัน และผลประโยชน์ที่แบ่งกันนั้นจะเป็นผลประโยชน์ที่ยั่งยืน (วีรวัดน์ พงษ์พยอม, 2533 : 30) จะทำให้สมาชิกร่วมกันทำงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น และอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

5.3.2 เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (Role Analysis Technique Intervention) เป็นเทคนิคที่ออกแบบเพื่อวิเคราะห์บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectations) และภาระหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของทีมให้กระจ่างชัดมากขึ้น ในองค์การต่าง ๆ มักมีบุคลากรที่มีบทบาทและความเชี่ยวชาญคนละด้าน เป็นเหตุให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป อิศวอร์ ดายาล (Ishwar Dayal) และจอห์น เอ็ม โทมัส (John M. Thomas) ได้พัฒนาเทคนิคการทำให้บทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์การใหม่แห่งหนึ่ง ในอินเดีย เกิดความกระจ่างชัดมากขึ้น เทคนิคนี้จึงมักนิยมใช้กับองค์การหรือหน่วยงานที่ตั้งใหม่ เพราะสมาชิกของทีมงานที่เกิดใหม่มักจะไม่แน่ใจในบทบาทของตน หรืออาจเกิดความยุ่งยากสับสน ในบทบาทของตนเองและสมาชิกในทีมงาน เทคนิคนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในความจริงและความเชื่อว่าการยอมรับการตัดสินใจในบทบาทของสมาชิกทีมงานประกอบด้วย การสร้างความต้องการร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่พึงพอใจกันมากขึ้น (French and Bell, 1990 :133-134) และเกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนาของทีมงาน เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทมีขั้นตอนการดำเนินการอยู่ 3 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์บทบาทหลัก (Analysis of the Focal Role) จากบทบาทส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมงาน การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบเหตุผลที่เกิดบทบาทและการกำหนดบทบาทเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตลอดจนบทบาทเฉพาะของสำนักงานอีกด้วย มีการบันทึกหน้าที่เฉพาะและพฤติกรรมต่าง ๆ บนกระดาษแล้วอภิปรายร่วมกันทั้งทีมงาน อาจมีการเพิ่มเติม ตัดทอนหรือปรับปรุงจนกลุ่มและผู้ครองบทบาท (Role Incumbent) พึงพอใจ บทบาทหลักจึงถูกกำหนดขึ้นอย่างสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับของทุกคน

2. การวิเคราะห์บทบาทหลักของผู้ครองบทบาทอื่น (The Focal Role Incumbent's Expectation of Others) ขั้นตอนนี้เป็นการบันทึกการคาดคะเนบทบาทของบรรดาสมาชิกผู้ครองบทบาทที่ไม่ใช่ตัวเองและจะต้องเป็นการคาดคะเนเฉพาะสมาชิกที่มีบทบาทกระทบต่อบทบาทการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด แล้วนำเอาการคาดคะเนเหล่านั้นมาประชุมพิจารณา เพิ่มเติม ตัดทอนและปรับปรุง โดยมติของกลุ่มหรือทีมงาน

3. การอธิบายความคาดหวังของบุคคลอื่น และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบทบาทหลัก (Explicating Others' Expectations and Desired Behaviors of the Focal Role) ในขั้นตอนนี้สมาชิกของทีมงานจะบรรยายสิ่งที่พวกเขาต้องการและคาดหวังจากผู้ครองบทบาทหลัก มีการอภิปรายความคาดหวังของบุคคลอื่น ปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและผู้ครองบทบาทหลัก

ขั้นตอนที่ 3 นี้สิ้นสุดลง โดยให้ผู้ครองบทบาทหลักแต่ละคนเป็นผู้จัดทำรายงานสรุปบทบาทหลักที่ได้ประชุมพิจารณาแล้วจากขั้นตอนที่ 1-3 โดยอาจทำเป็นรายละเอียดของบทบาท (Role Profile) ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนั้นๆ เงื่อนไข และข้อผูกพันเกี่ยวกับแต่ละบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบทบาทอื่น ๆ และความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ รายละเอียดของบทบาทจึงประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นประเภท ๆ ตามลักษณะของบทบาทที่กำหนดไว้

5.3.3 เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม (Role Negotiation Technique) เป็นเทคนิคที่อาศัยสมมติฐานว่า การไม่ประสบผลสำเร็จของทีมงานเกิดจากการไม่เต็มใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน เพราะเกรงว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่น โรเจอร์ แอริสัน เรียกเทคนิคนี้ว่า การเจรจาต่อรองด้านบทบาท (Role Negotiation) เพราะกำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลต่าง ๆ หรือบุคคลสองฝ่าย เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น คู่กรณีจะต้องหันหน้ามาเจรจากันและตกลงกันอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะยอมเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น พฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผมขอให้คุณเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อผมจะสามารถปฏิบัติงานของผมให้มีประสิทธิผลมากขึ้นและคุณก็ขอให้ผมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อคุณจะสามารถปฏิบัติงานของคุณให้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้วย (French and Bell, 1990 : 135) แอริสันกล่าวว่า คนส่วนใหญ่ชอบแก้ปัญหาด้วยการต่อรองบนพื้นฐานของความยุติธรรมมากกว่าที่จะปล่อยให้ความขัดแย้งคงมีอยู่โดยไม่ได้รับการแก้ไข (Harison, 1978 : 180-181)

เทคนิคการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม โดยปกติจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการอย่างน้อยหนึ่งวันและหนึ่งเดือนหลังจากนั้นควรจัดให้มีการประชุมติดตามผลอีกสองวัน ขั้นตอนของเทคนิคการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสมมีดังต่อไปนี้

1. การตกลงกำหนดการทำสัญญา (Contract Setting) ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะสร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์พื้นฐาน โดยมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงาน ไม่กล่าวถึงความรู้สึกของบุคคล จุดเริ่มต้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้สมาชิกคนอื่นทำมากขึ้น ทำให้ดีขึ้น ลดพฤติกรรมบางอย่างลง หยุดแสดงบทบาทนั้นเลย หรือจะให้รักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างเหนียวแน่น ไม่เปลี่ยนแปลง ความคาดหวังและความต้องการเหล่านี้จะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร สิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกระทำในลักษณะยื่นหยุ่นแบบว (Quid Pro Quo) กล่าวคือฝ่ายหนึ่งจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หากอีกฝ่ายหนึ่งไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกัน ขั้นตอนขั้นสุดท้ายที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่าสมาชิกแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไร

2. การวินิจฉัยปัญหาสำคัญ (Issue Diagnosis) ในขั้นนี้แต่ละบุคคลจะต้องคิดว่าทำอะไรจึงจะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง ให้ดีขึ้น หลังจากบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาตามสัญญาแล้ว หลังจากนั้นสมาชิกแต่ละคนจะต้องกรอกแบบฟอร์มการวินิจฉัยปัญหา (Issue Diagnosis Form) โดยระบุพฤติกรรมที่ตนต้องการให้สมาชิกคนอื่นปฏิบัติเพิ่มขึ้น ลดลงหรือปฏิบัติต่อไป ข้อมูลเหล่านี้จะถูกแลกเปลี่ยนกันในหมู่สมาชิกและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้สมาชิกบริหารทุกคน

3. การเจรจาต่อรอง (Influence Trade Or Negotiation on Period) หลังจากทีสมาชิกแต่ละฝ่ายอภิปรายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสำคัญและบริหารความต้องการซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาจะเต็มใจปฏิบัติตาม การยื่นหยุ่นแบบวจะถูกนำมาใช้ในขั้นนี้ สมาชิกแต่ละคนจะต้องให้บางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างมาเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทน โดยปกติแต่ละฝ่ายจะมีหัวหน้าเป็นผู้เจรจา สมาชิกที่เหลือเป็นผู้สังเกตการณ์ กระบวนการในการต่อรองเริ่มขึ้นด้วยการยื่นข้อเสนอแก่กันและกัน เช่น ถ้าคุณทำสิ่งนี้ ผมจะทำสิ่งนั้น (If you do X, I will do Y.) เป็นต้น การเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง เมื่อทุกฝ่ายพอใจว่าพวกเขาจะได้รับการตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามที่ตกลงกันไว้



หรือเมื่อทั้งสองฝ่ายพอใจในผลการเจรจา ต่อจากนั้นก็จะมีการมอบหลักฐานผลการเจรจา ต่อรองที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทั้งสองฝ่ายเก็บไว้เป็นหลักฐาน

5.3.4 เทคนิคการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility Charting) เป็นเทคนิคที่ช่วยทำความเข้าใจชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบอะไรเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ เป็นเทคนิคที่ง่าย ตรงกับสภาพจริงและมีผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน เบคฮาร์ด และ แฮร์ริส (Beckhard and Harris, 1977 : 76-82) ได้อธิบายเทคนิคนี้ไว้ดังนี้

1. สร้างตารางขึ้นมาหนึ่งแผ่น กำหนดให้ช่องด้านซ้ายมือ ในแนวนอน เป็นการตัดสินใจ เพื่อดำเนินงานต่างๆ ส่วนช่องด้านบนของตาราง ในแนวนอน เป็นการระบุผู้ที่จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง

2. เมื่อมอบหมายงานแต่ละอย่างแล้วจะต้องระบุพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานชิ้นนั้น โดยการเขียนอักษรย่อของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคล ในช่องที่ตรงกับชื่อตำแหน่งของผู้รับผิดชอบและให้สอดคล้องกับงานที่ต้องดำเนินการ หากบุคคลหรือตำแหน่งงานนั้น ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ก็ให้ขีดเครื่องหมาย —— ลงในช่องนั้น

3. พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องดำเนินการ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ  
กลุ่มที่ 1 ความรับผิดชอบ หรือ R (Responsibility) หมายถึงความรับผิดชอบที่จะคิดริเริ่มปฏิบัติการเพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจจะถูกนำไปปฏิบัติ เช่น หัวหน้าแผนกงานรับผิดชอบในการริเริ่มจัดทำค่าของงบประมาณ เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 การอนุมัติหรือสิทธิที่จะคัดค้าน หรือ A - V (Approval or the Right to Veto) หมายถึงการพิจารณารายการที่ต้องพิจารณาบททวนของผู้ครอบครองตำแหน่ง ซึ่งเขาอาจจะอนุมัติและให้ความเห็นชอบหรือคัดค้านได้

กลุ่มที่ 3 การสนับสนุน หรือ S (Support) หมายถึงการหาเหตุผลและทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

กลุ่มที่ 4 การบอกกล่าว หรือ I (Inform) หมายถึงพฤติกรรมการบอกกล่าวหรือการให้ความรู้บุคคลอื่น

เมื่อกรอกข้อความลงในช่องต่างๆเรียบร้อยแล้ว ตารางจะสามารถบอกได้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานอะไร จะมีบทบาทอย่างไรและจะต้องทำงานสัมพันธ์กับใครบ้างดังตัวอย่างตารางกำหนดความรับผิดชอบในตารางข้างล่างนี้

**ตารางที่ 9 ตัวอย่างตารางกำหนดความรับผิดชอบ**

พฤติกรรม

R = ความรับผิดชอบ

A-V = การอนุมัติ/ตัดคำ

S = การสนับสนุน

I = การบอกกล่าว

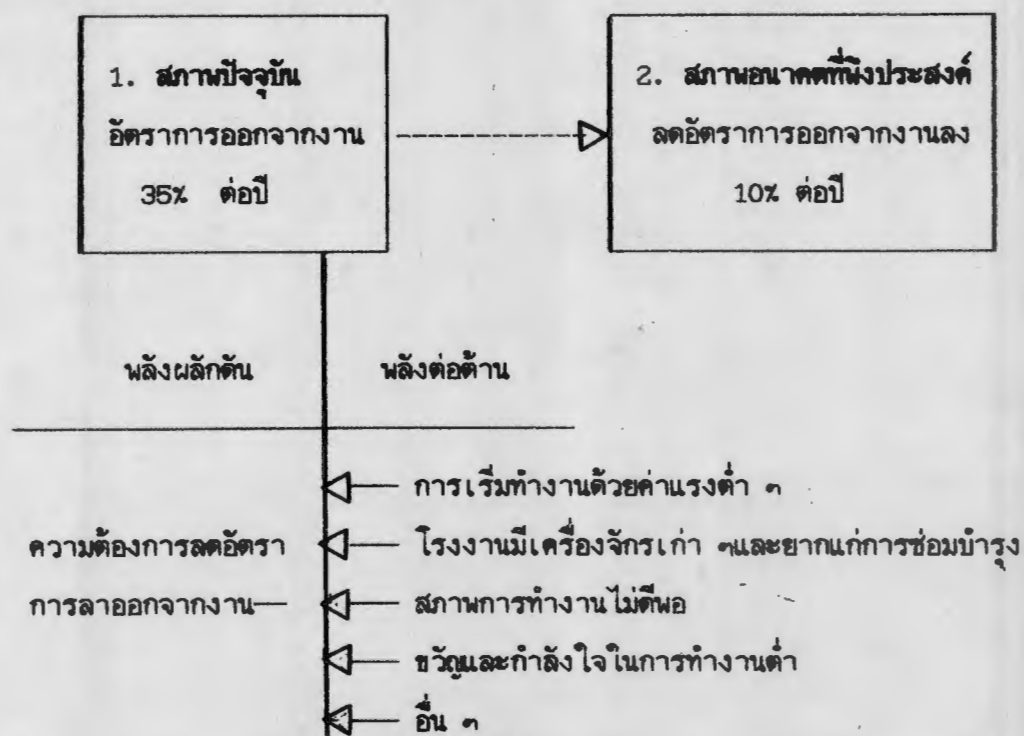
งานที่ ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ																		

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Richard Beckhard and Reuben T. Harris  
**Organizational Transitions : Managing Complex Change.**  
 Reading : Addison-Wesley, 1977. p. 76

### 5.3.5 เทคนิคการวิเคราะห์พลังต่อต้านและพลังผลักดันการพัฒนารองคํการ

(Force Field Analysis Technique) การพัฒนารองคํการไม่ว่าจะกระทำในส่วใดส่วหนึ่งขององคํการ สิ่งที่จะหลีกเลี่ยงไมได้ยงหนึ่งก็คือ การเพ็ญยวรั้งมิให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้การพัฒนารองคํการประสบปัญหาและอุปสรรค หากหน่วยงานใดมีพลังผลักดันมาก ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น เพราะพลังผลักดันจะเป็นตัวเร่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว หากผู้จัดการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง หรือการพัฒนารองคํการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก็จะต้องเพิ่มพลังผลักดันให้มีอิทธิพลสูงขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะต้องพยายามลดพลังต่อต้านหรือกําลังอุปสรรคต่าง ๆ ให้น้อยลงจนไม่สามารถขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนารองคํการได้ ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 18 พลังผลักดันและพลังต่อต้านปัญหาการลาออกจางานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Wendell French and Cecil H. Bell. *Organization Development*. Englewood Cliff : Prentice-Hall Inc., 1990.p.139

จากแผนภูมิที่ 18 ผู้จัดการจะต้องลดพลังต่อต้านลงให้มากที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้พลังผลักดันมีแรงดันเข้มแข็งมากขึ้นจนทำให้เสียสมดุลในสภาพปัจจุบันและดันให้พลังต่อต้านถอยร่นไปที่สภาพอนาคตที่พึงประสงค์ การแก้ปัญหา ก็จะประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์พลังต่อต้านและพลังผลักดัน รวมทั้งแนวทางปรับปรุงแก้ไขลงในลักษณะดังกล่าว ควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการอธิบายสภาพของปัญหา

ปัญหา	สภาพของปัญหา

2. กำหนดแนวทางที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง

ปัญหา	เป้าหมาย

3. อธิบายถึงพลังต่อต้านและพลังผลักดันเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการเปลี่ยนแปลง  
แก้ไข โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพลังต่อต้านและพลังผลักดันให้กว้างขวาง รอบคอบ  
และละเอียดที่สุด

พลังต่อต้าน*	พลังผลักดัน**

\* ระบุพลังต่อต้านให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ

\*\* ระบุพลังผลักดันให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ

4. จัดลำดับความสำคัญของพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและพลังผลักดันให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลง

ลำดับความสำคัญของพลังต่อต้าน	ลำดับความสำคัญของพลังผลักดัน

## 5. การลดทอนล้างต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ล้างต่อต้าน	ขั้นตอนในการดำเนินการ ลดทอนล้างต่อต้าน	ทรัพยากรที่ต้องการ

## 6. การเพิ่มพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พลังผลักดัน	ขั้นตอนในการเพิ่มพลังผลักดัน	ทรัพยากรที่ต้องการ

7. วางแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

8. ดำเนินงานลดทอนล้างต่อต้านและเพิ่มพลังผลักดันในข้อ 5 และ 6

9. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการในข้อ 8

5.3.6 เทคนิคการสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) เป็นเครื่องมือทางการพัฒนาองค์การซึ่งสามารถช่วยที่ปรึกษา O.D. และเจ้าหน้าที่ O.D. ให้ทำงานร่วมกับสมาชิกขององค์การ ทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่แน่ชัด
2. การเรียนรู้พฤติกรรมของตนเองในสายตาผู้อื่น
3. การเรียนรู้ถึงเข้าแห่งพฤติกรรม (Mode of Behavior) ที่เกิดขึ้นใหม่

จะช่วยให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นอย่างไร (โสมณ ปภานจน์, 2521 : 108) ลักษณะสำคัญของเทคนิคการพัฒนาองค์การนี้คือ การร่วมกันวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นทางเลือกระหว่างผู้เกี่ยวข้องว่าควรจะเลือกและยึดถือพฤติกรรมชนิดใดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

### 5.3.7 เทคนิคการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training)

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมีชื่อเรียกกันหลายอย่างคือ การฝึกฝนประสาทความรู้สึก (Sensitivity Training) และการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ (T-group Training) การฝึกอบรมนี้มีเป้าหมายที่เป็นวิทยาศาสตร์และเป็นประชาธิปไตยอยู่ 5 ประการ (อรุณ รักรธรรม, 2524 : 53) ซึ่งได้แก่ ประการที่หนึ่ง การสร้างความสำนึกทางจิตใจที่จะทำให้บุคคลคิดหาสมมติฐานและทดสอบสมมติฐานของบทบาทของตนเอง ประการที่สอง ขยายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือเพิ่มความสนใจในสิ่งของและคนอื่น ๆ ให้มากขึ้น ประการที่สาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มากขึ้นทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระและสบายมากขึ้นจนเป็นตัวของตัวเอง ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับให้แสดงบทบาทของตนเองที่เป็นอยู่นั้นแต่อย่างใด ประการที่สี่ สร้างความสามารถในการทำงานร่วมกัน การพึ่งอาศัยกันในระหว่างเพื่อร่วมงานและประการที่ห้า สร้างความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการแก้ปัญหาาร่วมกันมากกว่าจะกระทำให้ผ่านหน้าเหตุการณ์เฉพาะหน้าไป หรือใช้อำนาจบังคับแก้ปัญหา โดยมีได้แก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

การฝึกฝนประสาทความรู้สึก สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น เน้นความไวต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ เน้นความสนใจในข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสบายใจ เกิดความกระตือรือร้นที่จะต้องศึกษาและแสดงความรู้สึก สามารถวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ

และแก้ไขพฤติกรรม สามารถทำงานกลุ่มได้ดีซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกันและเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การฝึกฝนประสาทความรู้สึกรู้จักเป็นการพัฒนาบุคคลที่เป็นพื้นฐาน ในการจัดดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างดียิ่ง การจัดการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการควรดำเนินการเป็นระยะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบวาระการประชุมไม่กำหนดบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม เป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความว่างเปล่าทางพฤติกรรม
2. ที่ปรึกษาการพัฒน่องค์การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย เป็นกันเอง แสดงความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจและพยายามหลีกเลี่ยงการวิจารณ์เพื่อนร่วมประชุม สมาชิกจะมีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับเพื่อนสมาชิกด้วยกัน
3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะเริ่มเกิดขึ้น สมาชิกกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทดลองพฤติกรรมใหม่ที่มุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่ม
4. เป็นระยะสุดท้ายที่บุคคลพยายามสำรวจหาพฤติกรรมที่มีคุณค่าซึ่งได้มาจากการประสบการณ์ในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์จริงหรือการพัฒน่องค์การ การฝึกอบรมแบบนี้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป เพราะมีข้อเสียอยู่หลายประการ เช่น ผู้เข้ารับการอบรมบางคนไม่ชอบและให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมน้อย ทำให้การอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผลของประสบการณ์จากการฝึกอบรมจะละลายหายไปจากความรู้สึกของผู้เข้าอบรมอย่างรวดเร็วและจิตจางไปในเวลาอันไม่มากนัก ผู้เข้าร่วมอบรมบางคนได้รับความกระทบกระเทือนทางความรู้สึกจนเป็นผลเสียหายและเป็นปัญหาทางจิตวิทยา การเลือกใช้เทคนิคนี้จึงต้องพิจารณาตัวบุคคลอย่างรอบคอบ รวมทั้งการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกาลเวลาและโอกาสอีกด้วย

5.3.8 เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Interventions Technique) องค์การย่อมประกอบด้วยกลุ่มทำงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ละกลุ่มหรือทีมงานไปปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจึงเกิดขึ้น บางครั้งอาจเกิดปัญหาและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจนเกิด



ปฏิริยาต่อต้านกันและกัน การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มก็เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเพิ่ม การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาของทุกฝ่าย รวมทั้งการแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม และการสำรวจองค์การ โดยใช้องค์การอื่นเป็นกระจุกเงา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building Interventions) จุดมุ่งหมายของกิจกรรมนี้ก็เพื่อเพิ่มการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดจำนวนการแข่งขันในทางที่ไม่ถูกต้อง (French, 1960 : 145) และสร้างความตระหนัก ความจำเป็นในการดำเนินความพยายามร่วมกัน ให้ดีที่สุดในที่จะทำได้ โดยมุ่งไปที่จุดหมายอันเดียวกันคือ ความสำเร็จของงานร่วมกัน ระหว่างกลุ่ม เบลค เชปเพิร์ด และมูตัน (Blake, Shepard and Mouton) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้นำของทั้งสองกลุ่มพบกับที่ปรึกษาการพัฒนารายการเพื่อการ สอดถามถึงความเต็มใจและความเป็นไปได้ที่จะแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มให้ดีขึ้น ขั้นตอนนี้หากจบลงด้วยความยินดีและเต็มใจของผู้นำทั้งสองกลุ่ม การดำเนิน กิจกรรมขั้นต่อไปจึงจะเริ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาภาพพจน์เริ่มขึ้นโดย ทั้งสองกลุ่มจะแยกประชุมกัน คนละห้องและจัดทำรายการชั้น 2 ฉบับ รายการฉบับแรกเป็นการบ่งบอกความคิด ทัศนคติ ความรู้สึกและการรับรู้เรื่องของอีกกลุ่มหนึ่งว่าเป็นเช่นไร ทำงานกันอย่างไรและอื่นๆ รายการฉบับที่สองเป็นการคาดคะเนของกลุ่มว่าอีกกลุ่มหนึ่งกล่าวถึงพวกเขาในรายการแรก อย่างไร นั่นคือพวกเขาจะต้องพยายามคาดการณ์ว่ากลุ่มอื่นไม่ชอบพวกเขาอย่างไรและมอง พวกตนอย่างไร รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มโดยการแลกเปลี่ยนบัญชีที่จัดทำไว้แล้ว กลุ่ม ก. อ่านรายการของกลุ่ม ข. เพื่อดูว่ากลุ่ม ข. ไม่ชอบอะไร ในทางกลับกัน กลุ่ม ข. อ่านรายการของกลุ่ม ก. เพื่อดูว่ากลุ่ม ก. ไม่ชอบอะไร โดยมีมติกันว่าไม่มี การอภิปรายรายการที่จัดทำไว้แล้ว ขั้นต่อไปกลุ่ม ก. จะอ่านรายการที่กลุ่ม ข. คาดหวังไว้ และในทางตรงกันข้าม กลุ่ม ข. ก็จะอ่านรายการที่กลุ่ม ก. คาดหวังไว้เช่นกัน

**ขั้นตอนที่ 4** ทั้งสองกลุ่มแยกกันไปประชุมคนละห้อง โดยมอบหมายให้ดำเนินการสองเรื่องคือ เรื่องแรกให้อภิปรายสิ่งที่ได้เรียนรู้เรื่องกลุ่มของตนเองและกลุ่มอื่น ทำให้มองเห็นสิ่งที่คิดไม่ตรงกันและประเด็นขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจผิดและการติดต่อสื่อสารไม่ดีระหว่างกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้โดยอาศัยข้อมูลของทั้งสองฝ่ายจากรายการดังกล่าวแล้ว เรื่องที่สองให้แต่ละกลุ่มดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ทั้งสองกลุ่มต้องการแก้ไข

**ขั้นตอนที่ 5** การประชุมร่วมกันของทั้งสองกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนลำดับความสำคัญของปัญหา ดำเนินการเปรียบเทียบ และจัดทำรายการปัญหาที่ควรร่วมกันแก้ไข มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในแง่ของความสำคัญและความเร่งด่วน ต่อจากนั้นก็ร่วมกันกำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหา มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติการ ใครจะเป็นคนทำอะไรและจะทำเมื่อใด

**ขั้นตอนที่ 6** เป็นขั้นสุดท้ายคือ การติดตามผลกิจกรรมการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มทั้งสองมาพบปะกันเพื่อพิจารณาบทบทว่าสามารถดำเนินการตามขั้นตอนจริงๆ ได้มากน้อยเพียงไร เพื่อประเมินว่าทั้งสองกลุ่มปฏิบัติตามแผนได้จริงหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรจะได้แก้ไข เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดำเนินมาแล้วจะไม่ล้มเหลว (Schein, 1969 : 102-103)

## 2. เทคนิคการสำรวจองค์การ โดยใช้หน่วยงานอื่นเป็นกระจกเงา

(Organization Mirror Intervention) การใช้หน่วยงานอื่นเป็นกระจกเงา คือ กิจกรรมชุดหนึ่งซึ่งจัดขึ้นเฉพาะสำหรับกลุ่มเจ้าภาพ (Host Group) เพื่อให้กลุ่มเจ้าภาพได้รับผลสะท้อนกลับจากตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ซึ่งมาจากองค์การหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้กลุ่มเจ้าภาพรับรู้ที่หน่วยงานอื่นมองพวกตนอย่างไร (Schein, 1969 : 9) เทคนิคนี้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม การสำรวจองค์การโดยใช้หน่วยงานอื่นเป็นกระจกเงา แตกต่างจากเทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มในแง่การมีกลุ่มตั้งแต่สามกลุ่มหรือมากกว่านั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง

เทคนิคนี้เริ่มต้นด้วยหน่วยงาน ที่ประสบปัญหาเชิญตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมประชุมเพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับให้หน่วยงานเจ้าภาพ ที่ปรึกษาการพัฒนารองค์การ

จะสัมภาษณ์ผู้ที่เชิญเข้าร่วมประชุมก่อนการการประชุมเพื่อรับทราบปัญหา เตรียมผู้เข้าร่วมประชุมและตอบปัญหาเมื่อผู้เข้าร่วมประชุมซักถาม

หลังจากพิธีเปิดการประชุม ผู้จัดการของกลุ่มเจ้าภาพจะสร้างบรรยากาศโดยกล่าวถึงความต้องการแท้จริงของกลุ่มเจ้าภาพที่จะรับฟังว่ากลุ่มอื่นมองพวกตนเองอย่างไร ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะป้อนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ก่อนการประชุมให้ผู้เข้าร่วมรับทราบ การจัดประชุมจะจัดในลักษณะการประชุมแบบอ่างปลา (Fishbowl) กล่าวคือ จะจัดที่นั่งในลักษณะสองวงกลม ซึ่งได้แก่ กลุ่มวงกลมใน (Inner Circle) ทำหน้าที่อภิปรายและกลุ่มวงกลมนอก (Outside Circle) ทำหน้าที่สังเกตการณ์ กลุ่มเจ้าภาพจะเชิญผู้เข้าร่วมประชุมพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มเจ้าภาพ โดยไม่มีการขัดจังหวะ กลุ่มเจ้าภาพจะรับฟังและเรียนรู้จากการอภิปรายของผู้เข้าร่วมประชุม มีการซักถามเพื่อความกระจ่างชัดในปัญหาที่พูดกัน

เมื่อรับปัญหาแล้วก็เริ่มการแก้ปัญหาโดยการจัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นเจ้าภาพและผู้รับเชิญ กลุ่มเหล่านั้นจะได้รับการขอร้องให้ระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากที่สุดซึ่งมีความจำเป็นต่อการปรับปรุงประสิทธิผลของกลุ่มเจ้าภาพ หลังจากนั้นจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่กลุ่มระบุไว้ ที่ประชุมใหญ่จะรับฟังการสรุปรายงานของกลุ่มย่อย จัดทำแผนปฏิบัติการการมอบหมายงานและกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

5.3.9 เทคนิคการให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการ (Process Consultation Interventions) การให้คำปรึกษาในเชิงกระบวนการเป็นการสอดแทรกกระบวนการที่กำลังดำเนินการอยู่ สำคัญของวิธีการคือการให้ที่ปรึกษาทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อช่วยให้พวกเขาเรียนรู้เกี่ยวกับมนุษย์ กระบวนการทางสังคมและการแก้ปัญหา

งานของที่ปรึกษากระบวนการทำงาน คือ การเข้าไปช่วยให้องค์การสามารถแก้ปัญหาของตนเอง โดยทำให้องค์การระมัดระวังในเรื่องกระบวนการขององค์การ ผลที่ตามมาของกระบวนการเหล่านั้นและกลไกที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษากระบวนการทำงานมีความเกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดคือ ดำเนินการให้องค์การมีความสามารถปฏิบัติการต่างๆ ได้ตามสิ่งที่ตนถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การนั้น ดังนั้นที่ปรึกษาการพัฒนา

องค์การจึงเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดทักษะและค่านิยม (Schein, 1969 : 135) ให้กับองค์การที่ต้องการได้รับการพัฒนานั้นเอง ที่ปรึกษากระบวนการทำงานควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดระเบียบวาระการประชุม (Agenda Setting) ซึ่งจะประกอบด้วยปัญหาที่มุ่งความสนใจไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระยะเวลาในการวิเคราะห์กระบวนการในการทำงาน การทบทวนระเบียบวาระการประชุม การประชุมเฉพาะกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเสนอตัวป้อนทางด้านความคิดรวบยอดในหัวข้อกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. การส่งข้อมูลย้อนกลับจากผลการสังเกตหรือข้อมูลอื่น ซึ่งจะประกอบด้วยการป้อนข้อมูลย้อนกลับของกลุ่มต่างๆ ในระหว่างการวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือเวลาในการปฏิบัติงานตามปกติและการส่งผลสะท้อนกลับให้แก่แต่ละบุคคลหลังการประชุม

3. การสอนหรือการให้คำปรึกษากับแต่ละบุคคล โดยการเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา ช่วยประเมินทางเลือกที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมมากที่สุดภายใต้การตัดสินใจของกลุ่มผู้ดำเนินการ

4. การเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง โครงสร้างซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ การกำหนดงาน การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและการกำหนดสายการบังคับบัญชา

กระบวนการให้คำปรึกษามีลักษณะคล้ายเทคนิคการสร้างทีมงานและเทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม แต่เน้นหลักด้านการวิเคราะห์และความเข้าใจเรื่องกระบวนการบทบาทของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเน้นหนักในด้านการช่วยเหลือทางอ้อม เพื่อให้กลุ่มสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้

5.3.10 เทคนิคการยุติข้อพิพาทโดยใช้อองค์กรที่สาม (Third-Party Peacemaking Interventions) ลักษณะสำคัญของเทคนิคนี้คือการเผชิญหน้ากันระหว่างคู่กรณีด้วยความเต็มใจและยอมรับความจริงที่กำลังเกิดข้อขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลของผู้เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่าย องค์กรที่สามต้องรู้ว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด และที่ไหนและที่สำคัญที่สุดจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งจะ

มีความขัดแย้งอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive Conflict) ที่ตกลงกันไม่ได้ เช่น นโยบายและการปฏิบัติและแนวความคิดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่แตกต่างกัน เป็นต้น ประการที่สอง ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างคู่กรณี และแสดงออกมาในรูปความโกรธ ความไม่ไว้วางใจและความเกรงกลัวกัน เป็นต้น การยุติข้อพิพาท โดยใช้อองค์กรที่สามมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กำหนดให้แต่ละคนทำบัญชีรายการ 3 รายการคือ (ก) รายการผลสะท้อนกลับมาทางบวก (Positive Feedback List) แสดงถึงสิ่งดีที่คู่กรณีทำงานร่วมกัน (ข) รายการสิ่งที่คู่กรณีชยาดหรือรายการสิ่งที่ไม่ชอบและไม่อาจทนต่อไปได้ และ (ค) รายการที่คาดว่าผู้อื่นจะมองเขาอย่างไร

2. ให้แต่ละคนเสนอรายการ (ก) และรายการ (ข) แก่อีกคนหนึ่งแล้วให้แลกเปลี่ยนรายการ (ค) กัน ในระหว่างช่วงเวลาที่ปรึกษาต้องไม่เปิดโอกาสให้ทั้งคู่พูดอะไรที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่มีประโยชน์ต่อการนำความเข้าใจซึ่งกันและกัน (โสมน ปภานจน์, 2521 : 136)

3. กำหนดให้แต่ละคนให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัดในเรื่องที่ขัดแย้ง

4. กำหนดให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นและพิจารณาว่าเขาจะอย่างไร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ ที่ปรึกษาหรือองค์กรที่สาม เขียนรายการปฏิบัติการ โดยความเห็นชอบของคู่กรณีเพื่อนำไปดำเนินการ

5. ทำให้คู่กรณีร่วมกันวางแผนการประเมินผลการยุติข้อพิพาทโดยใช้อองค์กรที่สามสามารถนำไปใช้ประโยชน์ที่มิใช่เรื่อง โกรธเคืองกัน มีความขมขื่นผิดหวัง รู้สึกเป็นฝ่ายแพ้หรือเป็นผู้ถูโทษ และต้องการแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อจัดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ให้น้อยลงหรือยุติลงได้ในที่สุด ดังนั้นเทคนิคนี้จึงไม่ควรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน นอกจากจะใช้เพื่อการปรับปรุงครั้งสำคัญเท่านั้น

5.3.11 เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์การติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional Analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์การติดต่อระหว่างบุคคลนิยมเรียกกันสั้น ๆ ว่า T.A. ผู้พัฒนาระบบนี้คือ อีริก เบิร์น (Eric Berne) นับเป็นเทคนิคที่สามารถช่วยวิเคราะห์การ

ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์สามารถให้ความรู้เพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจตนเองมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามแนวความคิดของ T.A. บุคลิกภาพของบุคคลพัฒนามาจาก 3 สภาวะคือ สภาวะบิดามารดา (Parent Ego State) เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นธรรมชาติของบิดามารดา เช่น การใช้อำนาจ ความชอบ การแสดงอำนาจเหนือบุคคลอื่น เป็นต้น สภาวะผู้ใหญ่ (Adult Ego State) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยพื้นฐานจากข้อเท็จจริง สะท้อนให้เห็นวุฒิภาวะความเป็นคนมีเหตุผล มีวัตถุประสงค์และความสามารถในการแก้ปัญหา สภาวะเด็ก (The Child Ego State) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะที่ขาดวุฒิภาวะ ขาดเหตุผลและความรับผิดชอบ แสดงอารมณ์โกรธ รัก ชอบ หลง ก้าวร้าว สนุกสนาน ร่าเริง มีความอยากรู้อยากเห็นและอื่นๆ สภาวะดังกล่าวข้างต้นจะสะสมและมีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนจนเกิดเป็นบุคลิกภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ การนำแนวความคิดของ T.A. มาช่วยในการวิเคราะห์ทัศนคติการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ สามารถกระทำได้โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ตามแนวความคิดของ T.A.
2. กำหนดให้สมาชิกวิเคราะห์และสำรวจทัศนคติของตนเองตามทฤษฎี

T.A.

3. ให้สมาชิกเขียนแนวชีวิตของตนเอง โดยมุ่งให้มีการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบของสภาวะเด็ก สภาวะบิดามารดาและสภาวะผู้ใหญ่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### 5.3.12 เทคนิคการวางแผนชีวิตและอาชีพ (Life and Career Planning)

บุคลากรในองค์การทุกคนต่างหวังความสำเร็จและความก้าวหน้าในวิชาชีพหรือหน้าที่การงาน ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การใช้เทคนิคการวางแผนชีวิตและอาชีพในการพัฒนาองค์การก็เพื่อให้แต่ละบุคคลเพิ่มความพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางของตนเอง เทคนิคนี้มุ่งเน้นทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต มีการมอบหมายให้บุคคลทำงานแล้วนำมาอภิปรายกันในกลุ่มย่อย กิจกรรมที่จะช่วยให้บุคคลวางแผนชีวิตและอาชีพสำเร็จมี 3 ประการคือ ประการแรก ประเมินผลการดำเนินชีวิตและอาชีพตั้งแต่อดีต

ถึงปัจจุบัน โดยให้สมาชิกแต่ละคนระบุเรื่องสำคัญที่ผ่านมาแล้วซึ่งเป็นการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวในเรื่องต่าง ๆ นั้นเอง **ประการที่สอง** กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของชีวิตและอาชีพที่ตนปรารถนาในอนาคต **ประการที่สาม** ดำเนินการวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชีวิตและอาชีพ เพื่อให้การดำเนินการตามกิจกรรมดังกล่าวประสบผลสำเร็จจึงควรดำเนินการจัดประชุมกลุ่มเพื่อทำแบบฝึกหัดการวางแผนชีวิตเป็น 2 ระยะดังนี้

**ระยะที่หนึ่ง** ดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

1. ลากเส้นตรงตามแนวนอนจากซ้ายไปขวาแทนช่วงชีวิตของท่าน ความยาวของเส้นตรงควรให้สามารถแทนประสบการณ์และความคาดหวังในอนาคตของตัวท่านเอง
2. ระบุลงไปในเส้นตรงนั้นว่าปัจจุบันท่านอยู่ ณ ที่ใด
3. เตรียมรายการสิ่งสำคัญที่กำลังเกิดขึ้นกับตัวท่านตามรายการข้างล่างนี้
  - ประสบการณ์สูงสุดที่ท่านมีอยู่
  - สิ่งที่ท่านทำได้ดี
  - สิ่งที่ท่านทำไม่ได้ดี
  - สิ่งที่ท่านต้องการหยุดทำ
  - สิ่งที่ท่านต้องการเรียนรู้เพื่อจะทำได้
  - ประสบการณ์สูงสุดที่ท่านต้องการได้รับ
  - ค่านิยม (อำนาจ เงิน และอื่น ๆ) ที่ท่านต้องการได้
  - สิ่งที่ท่านต้องการเริ่มดำเนินการทันที
4. อภิปรายกลุ่มย่อย

**ระยะที่สอง** ดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

1. ใช้เวลา 20 นาทีเพื่อเขียนชีวประวัติสั้น ๆ ของท่าน
2. จับคู่กันและใช้เวลา 20 นาทีเพื่อเขียนยกย่องชมเชยคู่ของท่าน
3. อภิปรายกลุ่มย่อย

ในการอภิปรายกลุ่มย่อยจะดำเนินการให้แต่ละบุคคลคิดถึงชีวิตและการวางแผนอาชีพของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้

**ประการแรก** กำหนดให้แต่ละคนเขียนสัญลักษณ์แทนชีวิตของตนเองลงบนกระดาษ อาร์ต แล้วคิดไว้บนฝาผนังเพื่อประโยชน์ในการอภิปรายภายหลัง

**ประการที่สอง** กำหนดให้บุคคลเขียนเจตหมายขึ้นคนละ 2 ฉบับตามคำแนะนำข้างล่างนี้

สมมติว่าตัวท่านเสียชีวิตมาเป็นระยะเวลา 10 ปีแล้ว จงเขียนเจตหมายขึ้นหนึ่งฉบับ โดยสมมติว่าเป็นเจตหมายจากเพื่อนที่สนิทที่สุดของท่านถึงเพื่อนที่ติดอกติดใจ เล่าถึงท่านและชีวิตของตัวท่าน ท่านต้องการให้เพื่อนที่สนิทที่สุดของท่านคนนั้นกล่าวถึงตัวท่านในเรื่องอะไรต่อไปให้ท่านจินตนาการว่าตัวท่านถูกรถยนต์ชนตายในอาทิตย์หน้า เขียนเจตหมายขึ้นหนึ่งฉบับโดยให้มีลักษณะดังได้เคยกล่าวมาแล้วเพื่อนที่สนิทที่สุดของท่านคนนั้นจะกล่าวถึงท่านเรื่องอะไร

หลังจากดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแล้วจะกำหนดให้กลุ่มอภิปรายสัญลักษณ์แทนชีวิตของบุคคลที่คิดไว้บนฝาผนังและเจตหมายของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้บุคคลเรียนรู้จากการอภิปราย การบอกรับข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เตรียมการวางแผนชีวิตและอาชีพและจัดทำแผนปฏิบัติการส่วนตัวเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

### 5.3.13 เทคนิคการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน (The Confrontation Meeting)

การประชุมแบบเผชิญหน้ากันเป็นเทคนิคที่มุ่งแก้ปัญหาโดยส่วนรวมขององค์การ ซึ่ง ริชาร์ด เบคเคิร์ด (Richard Beckhard) เป็นผู้พัฒนาขึ้น การประชุมนี้จะใช้เวลาหนึ่งวันเพื่อตรวจสอบสุขภาพของตนเอง (Beckhard, 1967 : 149-155) สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้บริหารองค์การทั้งหมด เพื่อกำหนดสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาสำคัญ ๆ ขององค์การ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น และการกำหนดระยะเวลาการแก้ไขให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ว่าจะอยู่ในช่วงใดและนานเท่าไร เทคนิคการประชุมแบบเผชิญหน้ากันสามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ง่ายและเชื่อถือได้ในแง่การให้ข้อมูลที่อาจนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์การโดยส่วนรวมได้ เทคนิคนี้เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ เมื่อคณะผู้บริหารต้องการตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองภายในระยะเวลาอันจำกัด ต้องการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันและมั่นใจในการติดตามผลและมีความตั้งใจจริงที่จะแก้ปัญหา การประชุมแบบเผชิญหน้ากันสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนดังนี้



1. การสร้างบรรยากาศ (45-60 นาที) ในชั้นนี้ผู้จัดการใหญ่เริ่มต้นด้วยการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประชุมและชี้แจงให้ผู้ร่วมประชุมอภิปรายปัญหาอย่างอิสระและเปิดเผย การอภิปรายของบุคคลต่าง ๆ จะไม่ถูกพิจารณาโทษ

2. การรวบรวมสารสนเทศ (1 ชั่วโมง) เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 7-8 คนจากแผนกต่าง ๆ ที่มีหน้าที่แตกต่างกันและจะต้องแยกผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมประชุมคนละกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงแยกไปประชุมต่างหาก มีการกำหนดให้ทุกกลุ่มดำเนินการดังนี้คือ จงคิดถึงตัวท่านในฐานะบุคคลที่มีความต้องการและมีจุดมุ่งหมาย คิดว่าตัวท่านเป็นผู้เกี่ยวข้องกับองค์การโดยภาพรวม อะไรคืออุปสรรคในการดำเนินงาน ใครเป็นผู้ทำให้การจูงใจลดน้อยลง (Demotivators) วิธีปฏิบัติและนโยบายที่ไม่ดีซึ่งกำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันคืออะไร ถ้าหากมีการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในองค์การดีขึ้น จะเกิดสภาพแตกต่างกัน (Beckhard, 1969 : 154)

3. การแลกเปลี่ยนสาระสนเทศ (1 ชั่วโมง) เป็นการรายงานของผู้แทนกลุ่มสรุปประเด็นสำคัญ ประเภทของปัญหา เช่น ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร รูปแบบของความสัมพันธ์ เป็นต้น

4. การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนปฏิบัติการของกลุ่ม (1 ชั่วโมง 15 นาที) ในขั้นนี้มักเริ่มต้นหลังจากการหยุดพักการประชุมเพื่อให้สามารถถ่ายเอกสารผลการประชุมในขั้นการแลกเปลี่ยนสาระสนเทศไปแจกจ่ายกับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้ ในช่วงระยะเวลา 15 นาที แรกประธานการประชุมจะชี้แจงปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มได้รวบรวมไว้ จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมแบ่งกลุ่มในลักษณะคล้ายกับองค์การจริงมากที่สุด กำหนดให้แต่ละกลุ่มมีผู้บริหารระดับสูงภารกิจหลักของแต่ละกลุ่มมี 3 ประการคือ ประการแรก อภิปรายปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพวกตน ช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินการแก้ปัญหาโดยละเอียด ประการที่สอง ระบุปัญหาที่คิดว่าผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญ และประการที่สาม กำหนดวิธีการแจ้งผลการประชุมแบบเผชิญหน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

5. การติดตามผลโดยหัวหน้าทีม (1-3 ชั่วโมง) เป็นการประชุมของหัวหน้าทีม เพื่อวางแผนการติดตามผลการปฏิบัติงานขั้นแรก การตัดสินใจว่าควรปฏิบัติกรอย่างไรโดยใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้วและการแจ้งการติดตามผลไปให้กลุ่มผู้บริหารทราบภายใน 2-3 วัน

6. การทบทวนความก้าวหน้า (2 ชั่วโมง) เป็นการดำเนินการประชุมติดตามผลกับกลุ่มผู้จัดการทั้งหมดหลังจากการประชุมผ่านไปได้ประมาณ 4-6 สัปดาห์ เพื่อให้ทุกฝ่ายรายงานความก้าวหน้าผลการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน

5.3.14 เทคนิคการใช้ตาข่ายการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ (Grid Organization Development) การพัฒนาองค์การด้วยตาข่ายการบริหาร มีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน แต่ละขั้นตอนมีวัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างกันออกไป ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสัมมนาเรื่องตาข่ายบริหาร เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ในทางทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับตาข่ายการบริหาร บางครั้งก็เรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการสัมมนาทางวิชาการเรื่องกริด (Grid Seminar) เป็นการสัมมนาโดยใช้วิธีการแบบ T-group ผู้ดำเนินการสัมมนาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องตาข่ายการบริหารเป็นอย่างดี ผู้เข้าสัมมนาโดยมากจะเป็นนักบริหารระดับสูงขององค์การที่มีปัญหา

การสัมมนาทางวิชาการเรื่องกริดโดยใช้ T-group จะมีลักษณะพิเศษจาก T-group ธรรมดาในประการที่ว่า T-group แบบที่ใช้สัมมนาทางทฤษฎีเกี่ยวกับตาข่ายการบริหาร จะเน้นเฉพาะพฤติกรรมของตัวบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้เข้าสัมมนาเท่านั้น โดยจะไม่ครอบคลุมไปถึงปัญหาบุคลิกลักษณะพิเศษเฉพาะของบุคคลอย่าง T-group ทั่วไป เว้นแต่เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะช่วยให้เห็นลักษณะหรือแบบการบริหารงานเท่านั้น สัมพันธภาพหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลเป็นไปลักษณะที่อยู่ในกรอบข้อบังคับและต้องสัมพันธ์กับงานในหน้าที่เท่านั้นจะพูดหรือพิจารณาปัญหาภายนอกกลุ่มออกทาง โดยไม่มีสาระไม่ได้

ก่อนที่จะเข้ามาสัมมนา ผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนจะต้องใช้เวลาทำการบ้านประมาณ 30 ชั่วโมง โดยปกติจะรวมถึงการอ่านตำราที่เกี่ยวกับความรู้เรื่องกริดและตำราวิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่นๆเท่าที่จำเป็น การสัมมนาปกติจะใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ หรือประมาณ 50 ชั่วโมงวัตถุประสงค์ของขั้นนี้คือ

1. เพื่อให้ผู้ร่วมสัมมนาเป็นรายบุคคลเกิดการเรียนรู้และเกิดความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์คือ การเพิ่มพูนความรู้เรื่องกริตให้มากขึ้น โดยเฉพาะให้มีความเข้าใจแบบการบริหารทั้ง 5 แบบ การให้ผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบการบริหารของตนเองการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางการบริหาร (Managerial Values) ของตน เช่น จะทำอย่างไรจึงจะสามารถประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่ตนต้องการ ซึ่งผิดไปจากแบบพฤติกรรมที่ตนกำลังกระทำอยู่

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม โดยมุ่งเน้นให้เข้าใจในเรื่อง ความหมายของกลุ่มที่มีประสิทธิผล คุณค่าของการอภิปรายอย่างเปิดเผยและตรงมา เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของงานและคุณค่าของการตรวจสอบผลการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานและการวางแผนของกลุ่ม

3. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเรียนรู้วิธีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกลุ่ม (Interaction between Groups) โดยให้รู้ถึงเรื่องลักษณะความเชื่อของบุคคลและของกลุ่ม ความขัดแย้งที่แก้ไขโดยสร้างผู้นำและผู้ชนะ การวิจารณ์ในทางทำลาย และการรับรู้

4. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ โดย มุ่งให้รู้เรื่องการตรวจวินิจฉัยวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ขององค์การและการกำหนดวิธีที่จะปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

5. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเรียนรู้หลักการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ การสัมมนาในชั้นตอนนี้ ส่วนใหญ่จัดขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

เพื่อให้การเรียนรู้จากการสัมมนาในชั้นตอนที่ 1 ได้ผลอย่างจริงจัง จึงหาวิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้มีการกล้าเสี่ยงมากยิ่งขึ้น โดยเน้นผู้เข้าสัมมนาจึงไม่ควรมีสัมพันธภาพฉันทน์นากับลูกน้อง แต่สัมพันธภาพของผู้เข้าสัมมนาควรเป็นไปในลักษณะเพื่อนร่วมงานหรือฉันทน์คนในครัวเรือนเดียวกัน

2. การพัฒนาทีมงาน ชั้นตอนนี้เป็นชั้นตอนที่มุ่งที่จะนำเอาความรู้ในทางทฤษฎีและการเรียนรู้อื่นที่ได้จากการสัมมนาในชั้นตอนที่ 1 ไปประยุกต์ใช้ทางปฏิบัติให้เกิดผล ประสพการณ์การเรียนรู้จากชั้นตอนที่ 1 ช่วยให้มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในชั้นตอนที่ 2

เพื่อที่จะให้มีการเริ่มบรรยากาศของการอภิปรายอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและให้เกิดความคิดที่ว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยเหลือองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนนี้มีลักษณะต่างกับขั้นตอนที่ 1 ในแง่ของผู้เข้าสัมมนา เพราะผู้เข้าสัมมนาในขั้นตอนนี้เป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งมีทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมจะมีลักษณะเป็นกันเอง เยี่ยงคนในครัวเรือนเดียวกัน ขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ 5 กิจกรรมด้วยกัน คือ

กิจกรรมที่ 1 เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงานเป็นกลุ่มภายใต้หัวข้อเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นกลุ่ม
2. การวางแผน
3. การติดต่อสื่อสาร
4. ประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติและประสบการณ์ในอดีต
5. การวิจารณ์ (โดยเฉพาะเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม)
6. การเผชิญกับปัญหา
7. มาตรฐานของงาน
9. ผลงานหรือกำไร

การพิจารณาถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริงของกลุ่ม และพฤติกรรมการทำงานที่กลุ่มต้องการจะให้เป็นนั้น กระทำโดยการแสดงรายการปัญหาการปฏิบัติงาน โดยมากจะเป็นปัญหาที่กระทบถึงการปฏิบัติงานของกลุ่ม (เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม) หรือปัญหาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม หรือปัญหาระหว่างกลุ่ม

กิจกรรมที่ 2 เป็นกิจกรรมที่มุ่งวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกของกลุ่มเป็นรายๆ ไปว่ามีลักษณะอย่างไร เมื่อทราบลักษณะพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกแล้วก็จะตามด้วยแผนปรับปรุงพฤติกรรมดังกล่าว

กิจกรรมที่ 3 เป็นกิจกรรมที่มุ่งจะปรับปรุงเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นตามที่วิเคราะห์ไว้ในกิจกรรม 2

กิจกรรม 1, 2 และ 3 เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork Development)

กิจกรรมที่ 4 เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับโครงการการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มในอนาคตว่า สมควรจะดำเนินการลงไปตามสายการบังคับบัญชาหรือไม่

กิจกรรมที่ 5 เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนของกิจกรรม 2 และ 3 ซึ่งได้ดำเนินการมาเป็นเวลาประมาณ 3-6 เดือนหลังจากที่ได้เริ่มกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม

3. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้ตาข่ายการบริหาร เพราะเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) มุ่งเน้นที่จะดำเนินการแก้ไขสถานการณ์และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ไม่ใช่เป็นเรื่องแก้งานระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ประการหนึ่งคือ ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติการเอาแพ้เอาชนะกัน (Win/Lose) ในการแก้งานการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม กลุ่มที่ว่านี้อาจจะเป็นกลุ่มที่มีสัมพันธภาพตามสายการบังคับบัญชาหรือเป็นกลุ่มที่ต้องปฏิบัติงานสัมพันธ์กันอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจจะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ หรือทำหน้าที่ฝ่ายที่ปรึกษาก็ได้ โดยเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายที่ปรึกษามักจะมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอ

ขั้นตอนนี้ จะพยายามศึกษาวิเคราะห์ลักษณะแห่งความขัดแย้งและความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มและเปิดโอกาสให้กลุ่มร่วมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย วิธีการของขั้นตอนนี้ยังได้พยายามเชื่อมโยงหัวหน้างานของหน่วยงานต่างๆ ให้เข้ากัน โดยพยายามเน้นถึงหลักความจริงว่า การแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกันระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การเดียวกัน เป็นการให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแต่ละหน่วยสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยส่วนรวมได้

4. การพัฒนารูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ หรืออาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า เป็นขั้นตอนว่าด้วยการกำหนดเป้าหมายขององค์การ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับกลุ่มบุคคลระดับสูงที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายขององค์การเท่านั้น ในขั้นตอนนี้จะมีการสัมมนา 3 วันเพื่อกำหนดแผนปรับปรุงองค์การทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยเฉพาะจะมุ่งศึกษา

วิเคราะห์ปัญหาใหญ่ขององค์การโดยส่วนรวม เช่น เรื่องการควบคุมการใช้จ่าย การปรับปรุงผลงานหรือกำไร ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ นโยบายการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและอื่น ๆ โดยที่ความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับ การเข้ามีส่วนร่วมและการสนับสนุนทั้งจากฝ่ายบริหารระดับสูงและจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในองค์การ จึงจำเป็นต้องให้ตัวแทนของหน่วยงานสำคัญ ในองค์การมารวมเป็นทีมในการดำเนินการตามขั้นตอนนี้ โดยสรุปแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการสร้างแม่แบบเพื่อการพัฒนาองค์การ โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานเข้ามามีส่วนร่วมนั่นเอง

5. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะทราบผลการปฏิบัติงาน โดยที่การปฏิบัติงานตามแผนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและทุกระดับในองค์การ ขั้นตอนนี้จึงเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์เป้าหมาย รวมตลอดถึงปัญหาที่มีอยู่หรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยคณะกรรมการพิเศษซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในองค์การ คณะกรรมการพิเศษอาจมีหลายคณะก็ได้ โดยมีหน้าที่เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผน

6. การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของโครงการพัฒนาองค์การ โดยใช้ตาข่ายการบริหาร อาจเรียกว่าเป็นขั้นตอนเพื่อทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐานตามที่ต้องการนั้น เราต้องสามารถประเมินหรือตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ให้ได้เสียก่อน

ขั้นตอนนี้จึงมุ่งเน้นที่จะทำการสำรวจตรวจสอบผลงานหรือปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1-5 จึงเป็นที่เห็นได้ชัดว่า ขั้นตอนทั้ง 6 นี้ ไม่ได้แยกออกจากกัน โดยเด็ดขาดในการดำเนินการตามโครงการ O.D. โดยใช้ตาข่ายการบริหาร ขั้นตอนเหล่านี้จะมีสัมพันธ์กันที่เกี่ยวเนื่องกัน และกันแต่ก็มีน้อยขององค์การที่จะใช้ตาข่ายการบริหารทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่ยอมรับใช้กันมากที่สุดคือขั้นตอนที่ 1 แต่ในระยะต่อมาหลังจากเสร็จการสัมมนาจากขั้นตอนที่ 1 และกลับไปปฏิบัติงานตามเดิมแล้วก็จะใช้ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

โดยสรุปแล้วจะเป็นว่า 3 ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 เป็นขั้นตอนที่มุ่งแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเฉพาะการติดต่อกันระหว่างบุคคล การติดต่อภายในกลุ่มและการติดต่อระหว่างกลุ่มดังจะเห็นได้ว่าขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่มีวัตถุประสงค์ที่จะให้สมาชิกขององค์การแต่ละคน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีซึ่งจะช่วยสร้างพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาการติดต่อสื่อสารหรือติดต่อสัมพันธ์กันและหาทางกำหนดพฤติกรรมการประนุกติปฏิบัติที่ถูกต้องของสมาชิก สำหรับขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ต้องนำเอาความรู้ที่ได้จากการสัมมนาในขั้นตอนที่ 1 มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารในการทำงานเป็นกลุ่ม ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนที่มุ่งส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มภายในองค์การ โดยนำเอาทฤษฎีที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สำหรับขั้นตอนที่ 4 และ 5 ของตาข่ายการบริหาร เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงองค์การ ซึ่งทั้ง 2 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้อาจสามารถกำจัดอุปสรรคการบริหารงานที่ผิดผลาดขององค์การได้

ขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งอีกขั้นตอนหนึ่งคือ ขั้นตอนที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการวิจารณ์การดำเนินการตามโครงการอย่างมีระบบ ขั้นตอนนี้จะช่วยในการประเมินความก้าวหน้าของ โครงการอย่างมีระบบ เพื่อจะได้นำเอาข้อมูลมาประกอบการปรับปรุงแก้ไขแผนหรือกลวิธีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมและบังเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจัง ดังตารางที่ 10

## ตารางที่ 10 บทบาทของตาข่ายการบริหารในแต่ละขั้นตอน

การติดต่อสื่อสาร	การวางแผน
<p>ขั้นตอนที่ 1 การสัมมนาเรื่องกริด สมาชิกขององค์การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีกริด</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มนำเอาทฤษฎีกริดมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาการทำงานระหว่างกลุ่ม กลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการประสานงานระหว่างกัน</p>	<p>ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแม่แบบการพัฒนากองค์การนักบริหารระดับสูงฝ่ายต่าง ๆ จะร่วมกันกำหนดรูปแบบและแผนพัฒนาองค์การ</p> <p>ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ</p> <p>ขั้นตอนที่ 6 การวิจัยและประเมินผล เป็นขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อเป็นพื้นฐานการปรับปรุงแผนการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ</p>

ที่มา : โสภณ ปลูกพจน์ การพัฒนาองค์การ:แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521. หน้า 128

#### แนวปฏิบัติในการใช้ตาข่ายการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการและผู้มีประสบการณ์การใช้ตาข่ายเพื่อการพัฒนาองค์การ ได้ประมวลแนวปฏิบัติเพื่อประกอบการพิจารณาใช้ตาข่ายในการพัฒนาองค์การไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้ คือ

1. ความจำเป็นอันดับแรกก็คือ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งให้เป็น "ที่ปรึกษาภายใน" เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานโครงการ



2. ภารกิจเริ่มแรกของที่ปรึกษาภายใน ก็คือการตัดสินใจตกลงใจเข้าหาบุคคลสำคัญขององค์การที่มีอิทธิพลจะบันดาลความสำเร็จให้กับโครงการ เพื่อนำมาให้เห็นคุณค่าและเกิดความนิยมในโครงการนั้น

3. เมื่อบุคคลสำคัญขององค์การเกิดความนิยม และศรัทธาในโครงการพัฒนาองค์การ โดยใช้ตาข่ายการบริหารแล้ว ก็ต้องพิจารณาต่อไปว่าเราต้องการจะหวังผลอะไรจากการนี้ สิ่งสำคัญก็คือต้องการให้บรรดาบุคคลสำคัญให้ความสนับสนุนโครงการนี้ให้มากที่สุด

4. เมื่อได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องวางแผนดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการ อย่างน้อยขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้ตาข่ายการบริหารขั้นที่ 1 และ 2 ควรจะต้องมีอยู่ในแผนดำเนินการ เพราะเป็นขั้นตอนหัวใจของโครงการ ขั้นตอนที่ 1 ควรจะดำเนินการนอกสถานที่ทำงาน อาจใช้สถานที่ตากอากาศที่ต่างไกลชุมชนก็ได้และขั้นตอนนี้จะต้องเป็นขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้มีการพูดจากันอย่างเต็มที่ พยายามสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้มีการกล้าเสี่ยงให้มากที่สุด ผลที่ได้จากการนี้ก็คือ ผู้เข้าสัมมนาสามารถพัฒนาการทำงานและการแก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี

5. การวางแผนสัมมนาเจ้าหน้าที่ขององค์การ ควรจะได้มีการบรรยายสรุปถึงความมุ่งหมายและแนวทางของโครงการ โดยสรุปก่อนที่จะส่งเข้าสัมมนาในขั้นตอนที่ 1 ควรให้หัวหน้างานสายบริหารคนใดคนหนึ่งเห็นว่าเหมาะสมเป็นผู้สัมมนาผู้ที่เข้าสัมมนาแต่ละคนเพื่ออธิบายถึงความจำเป็น ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ รวมทั้งบทบาทที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนี้ วิธีการเช่นนี้ย่อมมีความสำคัญและจำเป็นในการที่จะช่วยให้ทราบถึงปฏิกิริยาหรือความรู้สึกที่มีต่อโครงการ เพราะความสำเร็จของโครงการนี้ส่วนใหญ่จะมาจากการสนับสนุนและร่วมมือของผู้เข้าสัมมนาทุกคน ดังนั้นผู้ที่เข้าสัมมนาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสมัครใจอย่างแท้จริง มิใช่เป็นการบังคับให้ต้องเข้าสัมมนา นอกจากนั้นผู้ดำเนินการสัมมนาควรที่จะได้ชี้แจงหลักและวิธีการต่างๆเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในระหว่างการสัมมนา เพื่อเป็นการส่งเสริมหลักการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาองค์การ

6. การสัมมนาตามขั้นตอนที่ 1 บางครั้งจะมีการประชุมบางอย่างที่สร้างความไม่สบายใจให้แก่ผู้สัมมนา เพราะตนไม่เคยมีประสบการณ์ดังกล่าวมาก่อน เช่น การพูดหรืออภิปรายปัญหาที่นอกเรื่องนอกประเด็นและมีลักษณะเป็นที่น่ารำคาญ อาจสร้างความชื่นชมและผิดหวังให้กับผู้เข้าสัมมนา ดังนั้นผู้ที่ป่วยเป็นโรคประสาทหรือสุขภาพจิตไม่ดีพอจึงไม่ควรเข้าสัมมนา

7. ที่ปรึกษาภายในควรติดตามผลการสัมมนาในขั้นตอนที่ 1 อย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องดูว่าผู้เข้าสัมมนามีพฤติกรรมและทัศนคติส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มหรือไม่ รู้จักวิธีการแก้ปัญหาโดยกลุ่มหรือไม่ หากพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เข้าสัมมนาได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางเสริมสร้างแล้ว ก็ย่อมจะเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 2

5.3.15 การรื้อปรับระบบ (Re-engineering) นอกจากเทคนิคการพัฒนาดังกล่าวแล้ว องค์การยังอาจดำเนินการยกเครื่องทางวิศวกรรมในเรื่อง โครงสร้าง และการบริหารงานให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งนิยมเรียกกันว่า ยกเครื่อง หรือ การรื้อปรับระบบ กล่าวคือเป็นการมอง การวิเคราะห์ การทามาตรการและการลงมือทำเพื่อปรับปรุงธุรกิจของตนให้ได้ประโยชน์จากเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้นด้านการตลาดและทางธุรกิจ (สุทธิชัย ทยุ่น, 2537 : 91) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์การรู้สึกว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารแบบครอบครัวเป็นการบริหารโดยมืออาชีพ เป็นต้น การรื้อปรับระบบยังหมายถึง การคิดพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้นและการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจทั้งใหม่หมด เพื่อการปรับปรุงองค์การอย่างกว้างขวางครั้งใหญ่ในเรื่องที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ต้นทุน คุณภาพการบริหารและความรวดเร็ว (สุทธิชัย ทยุ่น, 2537 : 75) ปัจจุบัน องค์การหลายแห่งกำลังทำการรื้อปรับระบบจนเกิดผลดีแก่การบริหารกิจการ ตัวอย่าง เช่น การรื้อปรับระบบของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย บริษัทไอ บี เอ็ม บริษัทลิเวอร์รา เซอร์ (ประเทศไทย) และบริษัท IBC เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การรื้อปรับระบบดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเริ่มเคลื่อนไหว พิจารณาความจำเป็น ยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มตนเองต้อง

เสียสละ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานในองค์การหากดำเนินการได้สำเร็จ  
 ชีวิตภายหลังจากการยกเครื่ององค์การจะมีลักษณะเป็นเช่นไร เพราะในการรื้อปรับระบบ  
 จะต้องปรับโครงสร้างเพื่อนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์การจนอาจต้องมีนัก  
 งานออกจากงาน ต้องฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
 ขององค์การ ปรับปรุงส่วนผสมทางการตลาดและอื่น ๆ ความสำเร็จของการรื้อปรับระบบ  
 ทางธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงของผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ ความร่วมมือและร่วมใจ  
 จากพนักงาน การปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการกล้า  
 ยอมรับว่าธุรกิจของตนเองต้องการการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า เนื่องจากต้องเผชิญปัญหาการ  
 แข่งขันที่สูงขึ้น ถ้าไรตกต่ำและไม่สามารถสู้กับคู่แข่งที่สูงขึ้น ได้ภายใต้สภาพการปฏิบัติงาน  
 ที่มีประสิทธิภาพต่ำในปัจจุบัน การรื้อปรับระบบมีแนวความคิดในการบริหาร วิธีการจัดรูป  
 แบบและผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

### 1. แนวความคิดในการบริหารธุรกิจแบบการรื้อปรับระบบ

การรื้อปรับระบบ (Re-engineering) เป็นการจัดรูปแบบกระบวนการทำงาน  
 ขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ ตลอดจนวิทยาการต่าง ๆ  
 ในปัจจุบันเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า เสมือนหนึ่งการเริ่มต้นประกอบธุรกิจ  
 ใหม่ ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นหลายด้าน อาทิเช่น ต้นทุน คุณภาพ การ  
 บริหารและความเร็ว เป็นต้น (เศรษฐชัย , 2537 : 22) การจัดรูปกระบวนการทำงาน  
 ขึ้นใหม่นี้จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอันเนื่องมาจากกระบวนการเดิมไม่เหมาะสม  
 อีกต่อไปแล้ว จึงเป็นเหตุให้ต้องคิดหารูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ ต้องเป็นการ  
 เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ซึ่งเป็นการละทิ้งโครงสร้างเดิมตลอดทั้งรูปแบบการ  
 ทำงานแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เพื่อให้บรรลุ  
 ความสำเร็จสูงสุดและเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ เป็นการนำเอาวัตถุดิบ  
 มาผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์แก่ลูกค้า ดังนั้น การรื้อปรับระบบจึงไม่ใช่  
 การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเดิมให้ดีขึ้น เช่น การลดขนาดธุรกิจ การจัดโครง  
 สร้างใหม่ การนำระบบเครื่องจักรกลมาใช้งาน การปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ หรือ  
 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของการจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบจะมีลักษณะเป็นการรวมงานหลายงานเข้ามาเป็นงานเดียวกัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ มีการจัดลำดับขั้นตอนของงานต่าง ๆ ตามความเป็นจริง มีรูปแบบการทำงานหลายรูปแบบ มีการตรวจสอบและการควบคุมงานที่น้อยลง ลดจุดติดต่อกับประสานงานกับภายนอก มีผู้จัดการรับผิดชอบต่อลูกค้า มีการรวมและกระจายอำนาจในขณะเดียวกัน โดยผู้มีส่วนร่วมในการทำงานจัดรูปแบบกระบวนการทำงานชั้นใหม่คือ ผู้บริหารสูงสุด หัวหน้างานผู้รับผิดชอบในกระบวนการทำงานที่จะมีการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานชั้นใหม่ ทีมงานและผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านเทคนิคในการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานชั้นใหม่ เป็นผู้ดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. วิธีการจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบ

เศรษฐชัย ศรีวิระกุล (2537 : 29-32) ได้เสนอวิธีการจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การตั้งชื่อกระบวนการทำงานเพื่อให้รู้จักเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน
2. การสร้างแผนภูมิกระบวนการทำงาน เพื่อให้รู้สายการทำงาน ในองค์การจริง ๆ และระบุลูกค้ำลง ในแผนภูมิได้ด้วย
3. การเลือกกระบวนการทำงานที่จัดรูปแบบใหม่
4. การทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานเดิม การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ และทดสอบรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อหาข้อบกพร่องก่อนการปฏิบัติจริง และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ให้มีความสมบูรณ์ที่สุด

## 3. ผลการดำเนินการจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบ

การจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่อไปนี้

1. หน่วยงานเปลี่ยนจากฝ่ายงานมาเป็นทีมงาน
2. รูปแบบของเนื้องานเปลี่ยนจากงานง่าย ๆ เป็นงานที่มีคุณค่าและสาระมากขึ้น
3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนจากการถูกควบคุมเป็นการให้อำนาจ
4. รูปแบบการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับพนักงาน เปลี่ยนจากการฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้

5. รูปแบบการวัดผลการทำงานและการให้ผลตอบแทนเปลี่ยนจากเนื้อหาที่ทำงานเป็นผลการทำงาน
6. หลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานเปลี่ยนจากผลการทำงานเป็นความสามารถ
7. ค่านิยมเปลี่ยนจากการป้องกันเป็นการเพิ่มผลงาน
8. หน้าที่ของผู้จัดการ (หัวหน้างาน) เปลี่ยนจากการเป็นผู้ควบคุมเป็นผู้ให้คำแนะนำ
9. โครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนจากการแบ่งยศมาเป็นความทัดเทียม
10. หน้าที่ของผู้บริหาร เปลี่ยนจากการเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้นำ

(เศรษฐชัย ศรีวีระกุล, 2537 : 34-37)

การจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบในสาระสำคัญคือ การลดขนาดของแผนกงานลงให้เหลือเพียงด้านเดียว เป็นการเปลี่ยนองค์การจากแนวตั้งเป็นแนวระนาบ เปลี่ยนหน้าที่ต่างๆให้เป็นกระบวนการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่แบบยกเครื่องและอื่นๆ ผลการดำเนินงานจึงอาจประสบความสำเร็จและประสบปัญหาอุปสรรคอย่างรุนแรงได้ ผู้จัดการจึงต้องตอบคำถามแรกให้ได้ก่อนว่าทำไมจึงต้องจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบ แล้วจึงดำเนินการแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามขั้นตอนและเทคนิควิธีที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้รู้สาเหตุ แล้วดำเนินการแก้ปัญหาโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การหรือสิ่งสอดแทรก ซึ่งสามารถจำแนกตามประเภทได้ตามกลุ่มเป้าหมาย 5 กลุ่ม คือ เทคนิคที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล กลุ่มบุคคลสองถึงสามคน ทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและเทคนิคที่ใช้ปรับปรุงองค์การในภาพรวม นอกจากนั้นยังอาจจำแนกตามลักษณะกิจกรรมได้อีก 13 แบบ คือ กิจกรรมการตรวจวินิจฉัย กิจกรรมการสร้างทีมงาน กิจกรรมระหว่างกลุ่ม กิจกรรมการป้อนข้อมูลย้อนกลับ กิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม กิจกรรมด้านโครงสร้าง กิจกรรมการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน กิจกรรมการใช้ตาข่ายการบริหารเพื่อ

การพัฒนาองค์การ กิจกรรมการยุติข้อพิพาทโดยใช้องค์กรที่สาม กิจกรรมการสนทนาและ การให้คำปรึกษา กิจกรรมการวางแผนชีวิตและอาชีพ กิจกรรมการวางแผนและกำหนด วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ การใช้เครื่องมือทาง O.D. เข้าไปสอดแทรก อาจดำเนินการได้ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลและการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องตัดสินใจเลือก ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนั้น ประสบการณ์ทางการบริหารยังชี้ให้เห็นว่านักบริหารหรือหัวหน้างานมักจะนิยมใช้ แบบการบริหารที่มุ่งเอาแต่งาน หรือไม่ก็ใช้แบบมุ่งเอาแต่คนอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งหลัก การบริหารทั้งสองแบบนี้มีทั้งผลดีและผลเสียในตัวเอง กล่าวคือถ้ามุ่งงานมากก็จะได้ น้ำใจคน หรือถ้ามุ่งคนมากก็จะทำให้เสียงาน

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ได้พยายามศึกษาหาทางที่จะประสมประสานหลักการบริหาร ทั้งสองแบบนี้เข้าด้วยกัน ด้วยการเสนอให้มีการใช้หลักการบริหารแบบการทำงานเป็นทีม ที่มุ่งเอาทั้งงานและคนในระดับที่สูงสุด วิธีการทำงานแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ได้ใช้ประโยชน์ จากสติปัญญา ความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเต็มที่ สมาชิกในองค์การแต่ละ ระดับจะมีโอกาสได้แสดงบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผน การ ปฏิบัติตามแผน รวมถึงการควบคุมหรือประเมินผลงานให้เป็นไปตามแผน การดำเนินงาน เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ จะกระทำในรูปของการหารือและการพิจารณาแก้ไขร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็น เป้าหมายสำคัญของ O.D. ที่จะนำมาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตาม ความมุ่งหมายดังกล่าว เบลคและมุตัน จึงได้กำหนดขั้นตอนเพื่อการนี้ไว้ 6 ขั้นตอนคือ

- ขั้นตอนที่ 1 ต้องการให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจในทฤษฎีตาข่ายและ พฤติกรรมขององค์การ
- ขั้นตอนที่ 2 มุ่งสร้างทักษะและความชำนาญในการทำงานเป็น กลุ่ม
- ขั้นตอนที่ 3 เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
- โดยอาศัยหลักความร่วมมือและการประสานงาน
- ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการ กำหนดเป้าหมายและแม่แบบ เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผลมากที่สุด
- ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผน สำหรับขั้นตอน ที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นสุดท้าย จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลที่ได้จากการดำเนินงานตาม

ขั้นตอนที่ 5 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการพัฒนาองค์การต่อไป (โสมณ ปภานันท์, 2521 : 121-131)

นอกจากเทคนิคการพัฒนาดังกล่าวแล้ว ที่ปรึกษาองค์การอาจนำเทคนิคอื่นมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม เช่น ระบบบริหารระบบที่ 4 กลุ่มคุณภาพ การบริหารตามวัตถุประสงค์โดยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม (Collaborative Management by Objectives) เป็นต้น เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

### คำถามท้ายบท

1. เทคนิคการพัฒนางาน (O.D. Intervention) หมายถึงอะไร แตกต่างจากเครื่องมือสอดแทรก สิ่งสอดแทรกและกิจกรรมสอดแทรกหรือไม่ จงอธิบาย
2. เทคนิคการพัฒนางานสามารถแบ่งประเภทได้ตามกลุ่มเป้าหมาย หรือกิจกรรมใช้หรือไม่ หากสามารถกระทำได้จงอธิบายและให้เหตุผล
3. จงอธิบาย สรุปย่อประเภทของเทคนิคการพัฒนางาน จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรม
4. หากท่านเป็นที่ปรึกษาการพัฒนางาน ท่านจะใช้เทคนิคการพัฒนางานเข้าไปสอดแทรกในด้านใดบ้าง จงอธิบาย
5. ท่านมีข้อควรคำนึง ในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานอย่างไร จงอธิบาย
6. หากท่านต้องการริเริ่มการทำงานใหม่ ท่านจะมีวิธีสร้างทีมงานใหม่อย่างไร
7. สมมติว่าขณะนี้อีกการมีปัญหาขัดแย้งกันด้านบทบาทการทำงาน ท่านจะแก้ปัญหาได้อย่างไร
8. ท่านจะจัดพลังต่อต้านในองค์การได้อย่างไร จงอธิบาย
9. ท่านจะมีวิธีสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มอย่างไร จงอธิบาย
10. เทคนิคที่ท่านชอบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่านคืออะไร จงอธิบายให้เหตุผลประกอบ
11. การรีอินจิเนียริง (Re-engineering) คืออะไร มีหลักการและวิธีการอย่างไร จงอธิบาย

## แบบฝึกหัดที่ 4

## การพัฒนาบริษัทการบินเบคอน

## สถานการณ์

ฝ่ายการตลาดของบริษัทการบินเบคอน ได้ปรับปรุงองค์การมาแล้วถึงสองครั้งในช่วงสองปีที่ผ่านมา โดยเปลี่ยนโครงสร้างจากรูปแบบการจัดตามหน้าที่ไปเป็นการจัดแบบผสมผสาน แต่การจัดตั้งกล่าวทำให้ผู้จัดการฝ่ายซึ่งปฏิบัติงานในการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่ไม่พึงพอใจ พวกหัวหน้าฝ่ายร้องเรียนว่า โครงสร้างการจัดการองค์การใหม่ทำให้เกิดความสับสนในความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

เพื่อตอบสนองต่อคำร้องเรียนดังกล่าวแล้ว ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจึงปรับโครงสร้างกลับไปเป็นแบบการจัดองค์การตามหน้าที่ โครงสร้างใหม่นี้คงกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดและโครงการไว้ โดยมอบหมายให้ผู้จัดการโครงการกับบุคลากรอีก 2-3 คน บริหารงาน แต่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญตามหน้าที่ต่าง ๆ รวมอยู่ในกลุ่มบุคคลนั้น

ภายหลังการเปลี่ยนแปลง ปัญหาบางประการก็เริ่มก่อตัวให้เห็นอีก ผู้จัดการโครงการร้องเรียนว่า เขาไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างพอเพียงจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ผู้จัดการต้องใช้เวลาขอรับความช่วยเหลือที่จำเป็นจากบุคคลที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่มากขึ้น นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดปัญหาการสร้างสัมพันธภาพอันแน่นแฟ้นกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานบริการลูกค้าของบริษัท ผู้จัดการโครงการจึงขอเปลี่ยนโครงสร้างอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจเปลี่ยนกลับไปใช้โครงสร้างแบบผสมผสานอีกครั้งหนึ่ง เพื่อการเผชิญหน้ากับการร้องเรียนและข้อเรียกร้องจากผู้จัดการโครงการรองประธานบริษัทจึงได้ไตร่ตรองเรื่องการจัดองค์การใหม่อีกครั้ง โดยขอให้ที่ปรึกษาการพัฒนารองการ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาช่วยดำเนินการวางแผนพัฒนารองการ



## กิจกรรม

1. แบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 5-7 คน เพื่อทำหน้าที่ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ
2. แต่ละกลุ่มศึกษาสถานการณ์แล้วระบุพลังผลักดันและพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงในแบบฟอร์มข้างล่างนี้

พลังผลักดัน	พลังต่อต้าน
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

3. แต่ละกลุ่มพัฒนากลยุทธ์ในการเพิ่มพลังผลักดันและลดพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
4. แต่ละกลุ่มจัดทำรายการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการแนะนำรองประธานบริษัท การบินเบคอน
5. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอข้อเสนอนะของตนเองหน้าชั้นเรียน

ที่มา : K.H.Jung and L. C. Megginson. **Organizational Behavior.**  
New york : Harper and Row, 1981 P.P.498-499

หนังสืออ้างอิงที่ควรอ่านเพิ่มเติม

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, ม.ป.ป.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2533.
- วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. ทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : เอช เอน การพิมพ์, 2533.
- เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. Re-engineering : ทางออกของธุรกิจ?. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ดอกเบ๊, 2537.
- สิทธิชัย หยุ่น. ชกเครื่อง:Re-engineering. กรุงเทพฯ : เนชั่นพับลิชชิ่งกรุ๊ป, 2537.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : อักษรนิพนธ์, ม.ป.ป.
- สุนันทา เลาทันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.
- โสภณ ปภากจน์. การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
มิตรสยาม, 2521.
- Beach, Dales. Personnel : Management of People at Work. New York :  
Mcmillan Publishing Co., 1980.
- Beckhard, Richard and Harris, Peuben T. Organizational Transitions :  
Managing Complex Change. Reading : Addison-Wesley, 1977.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. Organization Development.  
Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- . Organization Development : Behavioral Science  
Interventions for Organizational Improvement. Englewood  
Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1984.
- Harrison, Roger. Organization Development in Public Administration.  
New York : Marcel Dekker, 1978.
- Jung, K.H. and Megginson, L.C. Organizational Behavior New York :  
Harper and Row, 1981.

Schein, Edgar H. **Process Consultation : Its role in Organization Development.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

Stoner, James A.F. **Management.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1982.

Walton, R.E. **Consultation.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

## บทที่ 6

## การสร้างทีมงาน

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถานประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพราะองค์การต้องอาศัยบุคคลและกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายด้าน ให้นำประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การเป็นการแสวงหาบุคลากรมาช่วยทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้พนักงานตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้จัดการต้องตระหนักว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญกันคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้จัดการจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลในองค์การตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคนและสมาชิกของกลุ่มจะต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมงาน

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยทีมงานดำเนินการประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเรามีคุณค่า เป็นที่ต้องการของสมาชิกและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงานแล้ว ท่านจะสามารถ (ทำงาน) บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีกว่าและประสบความสำเร็จในภารกิจของท่าน (Van Fleet, 1983 : 111) การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์การหรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อศึกษาปฏิบัติการกับปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

## 6.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นเทคนิคที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการของกลุ่มคนเพียงหนึ่งกลุ่มเท่านั้น เมื่อสมาชิกของกลุ่มไม่คุ้นเคยกัน หรือเกิดความยากลำบากในการประสานงาน จะดำเนินการเข้าแทรกแซงโดยการประชุมสมาชิก เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เป้าหมายคือเพื่อสร้างกลุ่มให้เป็นทีมงาน การประชุมกลุ่มอาจจัดขึ้นภายนอกสถานประกอบการเพื่อหลีกเลี่ยงการแทรกแซงบางประการ และตัดขาดจากการปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาหนึ่ง

การประชุมสมาชิกของกลุ่มครั้งแรกเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือที่ปรึกษาขอให้สมาชิกทุกคนเขียนปัญหาที่คิดว่า จะทำลายหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มจำนวน 5 ปัญหา สมาชิกแต่ละคนอ่านปัญหา ให้กลุ่มฟังและมีการอภิปรายในรายละเอียดของแต่ละปัญหา แล้วสมาชิกทุกคนสรุปปัญหาที่เขาต้องการจะแก้ไข การประชุมอาจดำเนินไปหลายครั้งเพื่ออภิปรายแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือการแก้แค้นอันเนื่องมาจากการผูกใจเจ็บและอาฆาตเค้น การอภิปรายทั้งหมดจึงเป็นเรื่องการหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและกลุ่ม หรือองค์การในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Vaney, 1977 : 152) การสร้างทีมงานเป็นความพยายามที่จะช่วยให้กลุ่มแก้ปัญหาของตนเองด้วยความเต็มใจ สัมผัสใจ โดยปราศจากอคติและข้อบาดหมางส่วนบุคคลเพื่อผลสำเร็จของหมู่คณะ การสร้างทีมงานเป็นเทคนิคที่นำมาใช้เน้นความสำคัญในด้านการทำงานร่วมกันของสมาชิกด้วยจิตวิญญาณแห่งความร่วมมือ (Moorhead and Griffin, 1989 : 746) เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

## 6.2 จุดมุ่งหมายของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นการสร้างทีมงานภายในกลุ่ม (Intragroup) และการบริหารความขัดแย้ง วัตถุประสงค์ก็เพื่อสนับสนุนความร่วมมือในการทำกิจกรรมและทำให้กลุ่มทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์จากกิจกรรมการสร้างทีมงานอาจมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในการทำงานของทีม เช่น มีการประชุมเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการและกระบวนการในการทำงาน ไปจนถึงการเปลี่ยนโครงสร้างของแผนงานและองค์การ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การสร้างความสามัคคีและสปีริตของทีม งาน กิจกรรมการสร้างทีมงานดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมการสร้างทีมงานเป็นการปรับปรุงและเสริมสร้างความเข้าใจของสมาชิกในด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการควบคุมงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย สมาชิกจึงต้องเรียนรู้การแก้ปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปทางเลือกในการแก้ปัญหา การยอมรับแก้ไข้ปัญหาในการทำงาน การปฏิบัติตามหน้าที่ที่กลุ่มได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจและรับผิดชอบ โดยพร้อมที่จะควบคุมตนเองตามข้อตกลงของทีมงาน
2. กิจกรรมการสร้างทีมงานช่วยให้สมาชิกเข้าใจจุดประสงค์ในการทำงานของทีม สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน
3. กิจกรรมการสร้างทีมงานส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น ๆ โดยปกติเมื่อเกิดปัญหาในส่วนที่ตนเองต้องรับผิดชอบขึ้น ในองค์การ สมาชิกของทีมจะตรวจสอบการปฏิบัติงานของพวกตน ศึกษาการติดต่อสื่อสารและเทคนิคการแก้ปัญหาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของตนเอง บุคลากรเหล่านั้นจึงมองเห็นภาพใหญ่ (ของกรดำเนินงาน) และกระจ่างแจ้ง ในบทบาทที่พวกเขาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ (Szilagyi and Wallace, 1980 : 333) สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของงานและทีมงานต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น จึงเป็นการเปิดประตูสู่การติดต่อสื่อสารกับแผนงานและทีมงานในองค์การทั้งหมด

### 6.3 บทบาทของหัวหน้าทีมงาน

การจัดการต้องอาศัยทีมงานที่มีความสามารถและทำงานร่วมกัน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด หัวหน้าทีมงานจึงควรศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ สร้างความเต็มใจ ทุ่มเทใจและ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ ร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดหรือพัฒนา การปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานเป็น กลุ่ม ร่วมกันคิด ร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมาย สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมี ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความสามัคคีของ ทีมงาน หัวหน้าทีมงานเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างทีมงาน ดังนั้นจึงต้องเป็น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงในด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การกำกับดูแล และการติดตามผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเสริมแรงหรือการจูงใจให้สมาชิกของ ทีมปฏิบัติงานและอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมควรดำเนินการในเรื่อง ดังต่อไปนี้

#### 1. การสร้างการยอมรับในหมู่สมาชิกทีมงาน

การสร้างการยอมรับในหมู่สมาชิกทีมงานเป็นภาระสำคัญของหัวหน้าทีมงาน เพราะเป็นการดูแลเอาใจใส่และชมเชยผลงานของแต่ละคน หัวหน้าทีมงานจะต้องดึง บุคลากรเข้ามารวมกัน เน้นการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการแยกกันทำ เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานนั้นเราทำได้ คนที่มีความรู้ความสามารถจะถูกดึงตัวเข้ามาร่วมทีมงานมากขึ้น การสร้างการยอมรับ อาจเป็นการให้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และสร้างภาวะการยอมรับจาก ภายนอก (ประภาวดี สืบสันต์, 2530 : 245) รวมทั้งการยกย่องชมเชยซึ่งสามารถทำได้ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง หัวหน้าทีมงานจะต้องวางแผนมอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมอบ หมายให้สมาชิกในทีมงานวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ของกลุ่มและของแต่ละบุคคล ทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกถึงความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่ตนจะต้องทำให้เสร็จและช่วยกันพิจารณา หากวิถีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นั่นคือการช่วยกันกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

พร้อมกับรายละเอียดของงานซึ่งไม่เป็นความลับ บรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขจึงยังเกิดขึ้นในที่ทำงาน สิ่งที่ว่าหน้าที่งานจะต้องตระหนักอีกประการหนึ่งคือ การประชาสัมพันธ์งานและที่ทำงานของตนเอง โดยการพูดคุย เปิดเผยความก้าวหน้าและความสำเร็จของที่ทำงาน ให้หน่วยงานอื่น ในองค์การหรือบุคคลภายนอกได้ทราบ การดำเนินการเช่นนี้ เป็นสิ่งดี เพราะ เป็นการเตือนสมาชิกในที่ทำงาน ให้นึกถึง เป้าหมายอยู่เสมอและยอมรับความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในที่ทำงาน

## 2. การจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมที่งานหรือเข้ามาทำงานในองค์การ

บริษัทหรือองค์การต่างๆจะต้องมีเสน่ห์ เพื่อดึงดูดคนดีมีฝีมือให้เข้ามาทำงานด้วยความเชื่อถือศรัทธา ด้วยความประสงค์ของเขาเองและเต็มใจมาเป็นสมาชิกในที่งาน การจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมที่งานหรือเข้ามาทำงานอาจเรียกว่า บัญญัติ 10 ประการ ชวนเขียนให้มาश्य ซึ่ง ได้แก่ การให้บางสิ่งบางอย่างและมีสิ่งแลกเปลี่ยน แสดงแนวโน้มนำให้เห็นว่าบริษัทมีอนาคตที่ดี ชี้ให้เห็นว่าอนาคตในการทำงานของแต่ละคนต้นเต้น ที่บริษัทนี้ ไม่มีความรู้สึกเป็นศัตรู ผลผลิตและบริการของบริษัทมีคุณภาพสูง ร่วมงานการแสดงสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การประชาสัมพันธ์ที่มีการวางแผนและใช้ผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงการตลาดเพื่อมุ่งจุดใจเขียนถึงความสำเร็จรุ่งเรือง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และกำหนดนโยบายดึงดูดเขียน (ประภาวดี สืบสันธิ์, 2530 : 59) แนวทางการดึงดูดบุคลากรดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้

1. การให้บางสิ่งบางอย่างและมีสิ่งแลกเปลี่ยน เป็นการแสดงให้เห็นว่าบริษัทหรือสมาชิกในที่งานเห็นว่ามีสิ่งแลกเปลี่ยนและสิ่งตอบแทนในการทำงาน ทำให้เกิดความอยากได้สิ่งเหล่านั้น หัวหน้าที่งานจะต้องทำให้ได้ว่าจะต้องมีอะไรให้กับสมาชิกในที่งาน

2. แสดงแนวโน้มนำให้เห็นว่าบริษัทมีอนาคตที่ดี บริษัทหรือองค์การจะต้องพิสูจน์ตัวเอง ช้าและแสดงออกอยู่เสมอว่า บริษัทมีความมั่นคง มีอนาคตที่ดีและสดใส มีแผนการดำเนินงานที่ก้าวหน้าในอนาคต เช่น การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มกำไร การขยายกิจการ การขยายงานและการผลิตสินค้าและบริการใหม่ เป็นต้น

3. ชี้ให้เห็นว่าอนาคตในการทำงานของแต่ละคนต้นเต้น บุคลากรที่เก่งและมีความรู้ความสามารถสูงมักสนใจอนาคตของตนเอง พวกเขาจะเข้าร่วมที่งานหรือ



ทำงานให้กับองค์การเมื่อรู้ว่าเขาสามารถปฏิบัติงาน มีโอกาสก้าวหน้า มีอิสระในการทำงานและสร้างสรรค์งานใหม่ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เขาจะทำงานด้วยความตื่นตัวและทำให้ทีมงานพัฒนาไปพร้อมกับความเจริญเติบโตของสมาชิกในทีมงาน

4. **ที่บริษัทนี้ไม่มีความรู้สึกเป็นศัตรู** ชัยชนะเป็นแนวทางในการดึงดูดคนดี มีฝีมือได้อย่างดี บริษัทหรือองค์การใดก็ตามที่ทุกคนมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความสมานฉันท์ไม่มีปรีภัย ความขัดแย้งอย่างรุนแรงถึงขั้นเสียหายกับองค์การจะไม่เกิดขึ้นเลย

5. **ผลผลิตและบริการของบริษัทมีคุณภาพสูง** บุคลากรที่มีคุณภาพสูงมักต้องการรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ของตนเอง ชอบบุกเบิกในหมู่เพื่อนฝูง บริษัทหรือองค์การใดที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรอยู่ในสถานะดังกล่าวได้ ย่อมมีโอกาสได้คนดีมีฝีมือเข้ามาร่วมงาน เพราะผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูงของบริษัทจะสร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจให้บุคลากรเหล่านั้น

6. **ร่วมงานแสดงสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ** การร่วมงานแสดงสินค้าสำคัญๆ จะช่วยให้บุคคลทั่วไปรู้จักสินค้าและบริษัทมากขึ้น ดังนั้นในการแสดงสินค้าบริษัทจึงควรเน้นจุดเด่น แสดงให้เห็นความก้าวหน้าของบริษัทและสำนักงานที่มีคุณภาพ มีบุคลากรที่ดีเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเพื่อประชาสัมพันธ์งานและชื่อเสียงขององค์การ

7. **ใช้การประชาสัมพันธ์ที่มีการวางแผนและใช้ผู้เชี่ยวชาญ** เป็นการดำเนินการให้บุคคลภายนอกและภายในยอมรับและเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาติดต่อขอทำงาน การประชาสัมพันธ์จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการที่เหมาะสม

8. **ปรับปรุงการตลาดเพื่อดึงดูดใจเขียน** การปรับปรุงการตลาดและการโฆษณาจะช่วยเพิ่มยอดขาย ช่วยสร้างฐานะและกำหนดสถานภาพขององค์การ เป็นการเชิญชวนให้บุคลากรต้องการเข้ามาร่วมงานด้วย

9. **สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน** ทีมงานต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขวัญของทีมงานสูงจะช่วยให้ผลผลิตสูงและมีคุณภาพ บรรยากาศในการทำงานน่ารื่นรมย์ สมาชิกในทีมงานมีความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์การ

ตัวอย่างการสร้างขวัญในการทำงานของบริษัทซูชิตะ บริษัทญี่ปุ่นได้ใช้เทคนิคการสร้างขวัญในการทำงานหลายวิธี เทคนิคเหล่านี้เป็นวิธีการที่ครั้งหนึ่งบริษัทอเมริกันเคยใช้แต่ได้เลิกใช้มาหลายปีแล้ว ยามาโมะ มิโตโต ผู้จัดการแผนกหนึ่งของบริษัทซูชิตะ พานาโซนิค กล่าวว่า เราได้พยายามพัฒนาขวัญการทำงานให้เป็นศิลปกรรม วิธีการง่ายมา เราใช้ลักษณะ 27 ประการนี้คือ 1. เคารพยอมรับ 2. รางวัล 3. สื่อสาร 4. ชื่นชม 5. อภิปราย 6. ประนีประนอม 7. ความเห็นของส่วนรวม 8. ชื่อสัตย์ต่อบุคลากร 9. สมาคม 10. อบรม 11. คำสั่งโดยตรงน้อย 12. มองการณ์ไกล 13. หวังในอนาคต 14. เสรีภาพในการคิดค้น 15. ความมั่นคงของงาน 16. สถานภาพที่มั่นคง 17. ความรับผิดชอบที่ชัดเจน 18. ต้อนรับบุคลากรใหม่อย่างอบอุ่น 19. ยิ้มแย้ม 20. แสดงความยินดี 21. ขอบคุน 22. ความไตร่ตรองและพิจารณา 23. รับคำติชม 24. ช่วยเหลือคนที่เกษียณด้วยใจจริง 25. อุทิศตน 26. มีหลักการทำงาน 27. ทำงานหนัก ทั้ง 27 หัวเรื่องนี้ปฏิบัติด้วยกันทั้งบุคลากรและบริษัท ปรากฏว่าขวัญในการทำงานที่บริษัทนี้มีอยู่สูงมาก จนยอดขายทะลุเป้าและกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี จนบริษัทกลายเป็นที่ใฝ่ฝันของคนมีฝีมือหรือคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่เรียนดีและมีกิจกรรมเด่น (ประภาวดี สืบสันธ, 2530 : 57-58)

10. การกำหนดนโยบายดึงดูดเขียน เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อดึงดูดบุคลากรโดยกำหนดเรื่องความยุติธรรมในการทำงาน เสรีภาพในการทำงาน การตอบแทนที่เป็นธรรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) และการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างคนดีมีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานได้เป็นอย่างดี

#### 6.4 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการจะต้องเป็นทั้งนักวินิจฉัย (Diagnostician) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้จัดการที่สนใจและต้องการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเผชิญกับงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวินิจฉัยประสิทธิภาพของทีมงาน ผู้จัดการจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของทีมด้วยความรอบคอบเพื่อให้รู้ว่ามีปัญหาใดในการปฏิบัติงาน มีสาเหตุมาจากอะไร การวินิจฉัยประสิทธิภาพของทีมงานเมื่ออยู่สองวิธี ซึ่งได้แก่ วิธีวินิจฉัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Diagnostic Approach) เป็นการเน้นการประเมินความเหมาะสมของการออกแบบงาน ไปจนถึงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์การมีกระบวนการเริ่มจากการระบุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์การ การประเมินความสำเร็จของงาน ผู้จัดการจะต้องตรวจสอบกระสวน (Pattern) พฤติกรรมของเอกชนบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วย นับเป็นความยุ่งยากมาก ผู้จัดการส่วนมากจึงไม่ชอบวิธีนี้ เนื่องจากผู้จัดการต้องประสบปัญหาประจำวันมาก จึงชอบใช้การวินิจฉัยอาการพื้นฐาน (Symptom-based Diagnosis) ของปัญหามากกว่า กล่าวคือผู้จัดการจะตรวจปัญหาและสาเหตุในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประเมินประสิทธิผลของทีมงาน ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ความต้องการด้านความพึงพอใจของกลุ่ม ความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน

2. วิเคราะห์งานของกลุ่ม เป็นการศึกษากิจการปฏิบัติงานของกลุ่มและประเมินความซับซ้อนด้านเทคนิคและความต้องการทางสังคม

3. ระบุองค์ประกอบสำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิเคราะห์งานของทีมอย่างรอบคอบและระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของทีม เช่น การทุ่มเทการทำงานของสมาชิก ความรู้และทักษะของสมาชิก ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของทีม เป็นต้น

4. กำหนดการแทรกแซงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ผู้จัดการสามารถแทรกแซงได้ในสามลักษณะคือ การแทรกแซงการออกแบบงาน กระบวนการภายในทีมงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพล โดยตรงกับทีมงาน

5. เลือกการแทรกแซง เป็นการระบุวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงหรือแทรกแซงตามแผน

6. การประเมินการแทรกแซง กระบวนการขั้นสุดท้ายในการสร้างทีมงาน โดยใช้การวินิจฉัยอาการพื้นฐานของปัญหา คือการประเมินประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง

ที่ได้ดำเนินการไปแล้วในขั้นที่ 5 ว่าประสิทธิภาพของทีมงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด หากไม่ดีขึ้นผู้จัดการควรดำเนินการศึกษาว่ามีปัญหาใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ หรือไม่ แล้วดำเนินการให้ปัญหานั้นได้รับการแก้ไขหรือหมดสิ้นไป

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน อันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปใช้ได้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

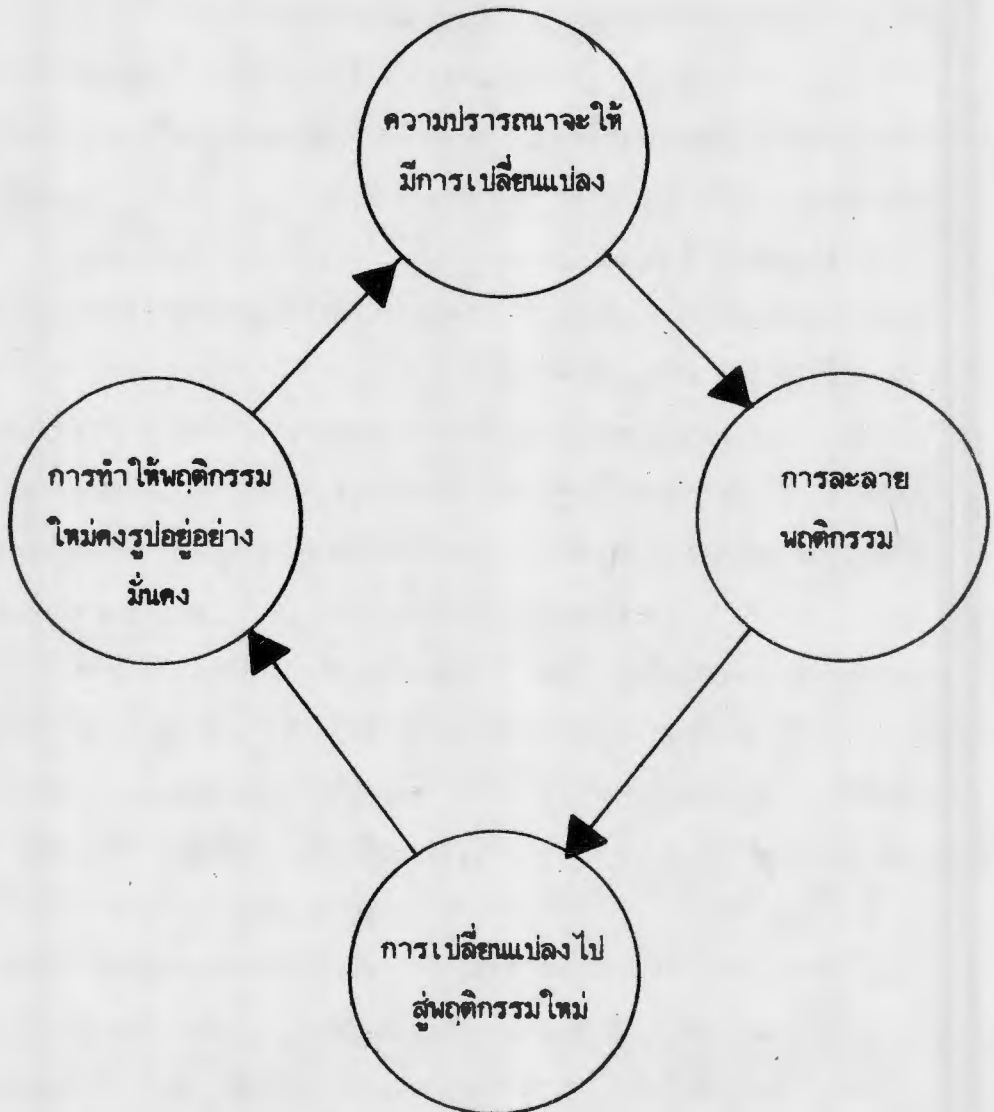
### 1. ความปรารถนาจะให้มีการเปลี่ยนแปลง (Desire for Change)

ผู้จัดการต้องดำเนินการกระตุ้น จูงใจ ชี้แจงให้เห็นความสำคัญและตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นความพยายามละลายรูปแบบพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติอยู่

โดยการเปลี่ยนแปลงหรือจัดสภาพแวดล้อมใหม่ เปลี่ยนแนวทางการเสริมแรงเพื่อไม่ให้แสดงพฤติกรรมเดิม ชี้แจง จูงใจ ชักจูง ชี้แนะให้เห็นความไม่เหมาะสมของพฤติกรรมที่เคยกระทำ หรืออาจโยกย้าย เปลี่ยนแปลงและจัดสถานที่ทำงาน เปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบกระบวนการในการทำงาน จัดซื้อครุภัณฑ์ที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม จะช่วยให้สมาชิกในทีมงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาชื่อ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมเดิมเปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำและน้ำที่ละลายแล้วไปใส่ภาชนะใหม่เพื่อให้รูปแบบของพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง

แผนภูมิที่ 19 รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson and Richard T. Mowday. *Managing Effective Organizations : An Introduction*, Boston : Kent Publishing Co., 1985 P.352

3. การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) หลังจากละลายพฤติกรรมเก่าแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อม กระบวนการและวิธีการใหม่ ดำเนินการตอบสนองพฤติกรรมใหม่ด้วยการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) มีการสนับสนุนให้กำลังใจ แนะนำ สอนงาน สาธิตวิธีการทำงานในระบบใหม่ ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานในสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rasberry, 1986 : 406-407)

4. การทำให้พฤติกรรมใหม่คงรูปอย่างมั่นคง (Refreezing) เป็นการเสริมสร้างและดำเนินการให้พฤติกรรมในขั้นตอนที่ 3 คงรูปอย่างมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงหรือบุคลากรไม่หันกลับมาแสดงพฤติกรรมเดิมซึ่งเคยประพฤติปฏิบัติมาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ละลายพฤติกรรมเหล่านั้นไปแล้ว การพัฒนาบุคลากรและการทำให้พฤติกรรมใหม่คงรูปอย่างมั่นคง ที่ได้ผลในระยะยาวได้แก่การเปลี่ยนแปลงหรือการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ โดยให้บุคลากรเต็มใจและยอมรับ

จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงาน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หากผู้บริหารหรือผู้จัดการเข้ามาทำหน้าที่และแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้กับองค์การหรือทีมงานนั้น

การพิจารณาว่าทีมงานใดมีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพเป็นเรื่องยาก ผู้เขียนจึงขอแนะนำเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลุ่มหรือทีมงาน ซึ่งจอห์นสันและจอห์นสันเขียนเปรียบเทียบไว้ในหนังสือชื่อ Joining Together : Group Theory and Group Skills (Johnson and Johnson, 1982 : 11) มานำเสนอโดยสรุปดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อเปรียบเทียบระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	ทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ
1. เป้าหมายของสมาชิกและทีมงานเข้ากันได้ เป็นการเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกันได้ในลักษณะทีมงาน	1. สมาชิกถูกสั่งให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นเหตุให้สมาชิกแข่งกัน
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีโอกาสเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม	2. ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายงาน และสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานไม่เท่าเทียมกัน
3. มีการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียมกัน	3. อำนาจเกิดจากตำแหน่งงาน สมาชิกต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม
4. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล	4. การตัดสินใจอยู่ในอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุด
5. ใช้การสื่อสารสองทาง	5. ใช้การสื่อสารทางเดียว
6. การขัดแย้งและการอภิปรายนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน	6. มีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการอภิปราย
7. ความเหนียวแน่นของทีมงาน เกิดจากการไว้วางใจ เปิดเผย ยอมรับ การเชื่อใจ การสนับสนุน ความรักและการถือเป็นพวกเดียวกัน	7. สมาชิกทำตามหน้าที่และคำสั่ง
8. สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมิน ประสิทธิภาพของกลุ่ม การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการรักษาและพัฒนาทีมงาน	8. ผู้มีอำนาจสูงสุด เป็นผู้ประเมิน รักษาและพัฒนาทีมงาน

ที่มา : D.W. Johnson and F.P. Johnson. *Joining Together : Group*

*Theory and Group Skills*. New Jersey : Prentice-Hall, 1982. P.11

การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพทั้งทีมงานแก้ปัญหาและทีมงานสร้างสรรค์ หัวหน้าทีมงานจะต้องนำรูปแบบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม เนื่องจากมีปัจจัยหลายตัวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีบทบาทในทีมงานของตน ดังนั้นหัวหน้าทีมงานจึงต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกของทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน โดยการบริหารงานและติดต่อประสานงาน การทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 6.4.1 ลักษณะของทีมงานในองค์การ

ในทุกองค์การจะกำหนดให้มีกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทีมงานแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ทีมงานที่เป็นทางการ (Formal) ตั้งขึ้นโดยผู้มีอำนาจในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยปกติทีมงานเหล่านี้จะจัดในรูปแบบแผนงาน (Departmentation) เช่น แบ่งเป็นงาน แผนก ฝ่าย หน่วย สำนักหรือคณะกรรมการ เป็นต้น ส่วนทีมงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal) เกิดจากการรวมตัวของบุคลากรที่มีความสนใจตรงกัน ต้องการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรวมกลุ่มจึงเกิดขึ้นตามธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนอกเหนือไปจากแบบแผนของความสัมพันธ์ที่องค์การกำหนดไว้ เช่น ทีมโบว์ลิ่ง พวกชอบออกไปรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันและกลุ่มเพื่อนสนิท เป็นต้น

นอกจากการแบ่งทีมงานในลักษณะดังกล่าว ยังอาจแบ่งเป็นทีมงานแก้ปัญหาหรือกลุ่มแก้ปัญหา (Problem-solving Groups) และทีมงานสร้างสรรค์หรือกลุ่มสร้างสรรค์ (Creative Groups) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา เป็นทีมงานที่เป็นทางการหรือแผนงาน (Departments) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานประจำและแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น ฝ่ายบุคลากร แก้ปัญหาการลาออกของพนักงานและผลผลิตตกต่ำ องค์การอาจตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาข้างต้นและยุบเลิกทีมงานนี้หลังจากปัญหาได้รับการแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้ว ปกติทีมงานแก้ปัญหามีจำนวนสมาชิกเป็นเลขคี่ เพื่อประโยชน์ในการออกเสียงและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทีมงานแก้ปัญหาในอุดมคติ



มักมีสมาชิก 5 คน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและประสบความสำเร็จ จำนวนสมาชิกของทีมงานลักษณะนี้อาจเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่ควรเกิน 10 คน (Gannon. 1982 : 384)

2. **ทีมงานสร้างสรรค์** เป็นทีมงานที่จะช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้องค์การสามารถประกอบธุรกิจแข่งกับธุรกิจหรือองค์การอื่นได้ ทีมงานสร้างสรรค์มักถูกมอบหมายงานการรณรงค์โฆษณาสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ปกติทีมงานสร้างสรรค์จะมีขนาดใหญ่กว่าทีมงานแก้ปัญหาและอาจมีสมาชิกจำนวน 10-20 คน นอกจากนี้ยังควรประกอบด้วยบุคลากรที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น องค์การที่ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานขึ้นมาหนึ่งชุดประกอบด้วยสมาชิกที่มีพื้นฐานความรู้ทางวิศวกรรมศาสตร์ นิสิทส์ สังคมศาสตร์ การบริหาร การโฆษณา และการขาย เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาในหลายแง่มุมอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้

ทีมงานในเชิงธุรกิจเป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ความมั่นคง ไม่ได้มีลักษณะเหมือนทีมกีฬาชนิดต่างๆ ซึ่งจะต้องมีทีมชนะเลิศและทีมแพ้ ดังนั้นแม้ว่าธุรกิจจะมีการแข่งขัน แต่ก็เป็นไปได้ที่คู่แข่งทั้งหมดต่างประสบความสำเร็จในแง่ที่สามารถจัดสรรความมั่งคั่งตอบแทนสมาชิกได้อย่างเพียงพอและถ้วนทั่ว กล่าวคือผู้เล่นทุกคนมีโอกาสเป็นผู้ชนะได้ การแข่งขันจะมีผลในการเปรียบเทียบว่าใครประสบความสำเร็จมากกว่ากันและมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นผู้ชนะอย่างสิ้นเชิงอย่างเช่น ในกรณีธุรกิจที่ปิดตัวเองลง (Nolan, เรียบเรียง โดย วีระวัฒน์ นงษ์พยอม, 2533 : 19) ทีมงานทางธุรกิจสามารถดำเนินงานเพื่อให้ได้ชัยชนะทั้งสิ้น เพราะไม่ต้องเอาชนะคู่แข่งตรงข้ามเหมือนทีมกีฬา แต่ต้องสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าเพราะลูกค้าคือผู้รับผลผลิตของบริษัท โนแลน (Nolan, เรียบเรียง โดย วีระวัฒน์ นงษ์พยอม, 2533 : 18-25) ได้อธิบายเปรียบเทียบทีมประเภทต่างๆ ในเชิงอุปมาไว้ดังนี้

1. **ทีมสัตว์ลากรถ** ลักษณะทีมของสัตว์ลากรถนี้จะช่วยกันเทียมและลากรถไปด้วยกัน สมาชิกของทีมมีหน้าที่ลากเพียงอย่างเดียว ดังนั้นสิ่งที่ต้องการจากสมาชิกก็คือ นลจะกำลังเท่านั้น ในกรณีที่สมาชิกของทีมเป็นมนุษย์การทำงานจึงไม่ต้องใช้สติปัญญาหรือ

ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลมากนัก ลักษณะทีมของมนุษย์ที่ใกล้เคียงกับทีมแบบนี้มีไม่มากนัก เพราะปัจจุบันธุรกิจต่างๆหันมาใช้เทคโนโลยีกันอย่างกว้างขวาง เราจึงไม่เห็นการเกณฑ์แรงงาน การบังคับใช้แรงงานเหมือนในสมัยโบราณ

2. **ทีมออเคสตรา** ลักษณะของวงออเคสตราประกอบด้วยนักดนตรีมืออาชีพที่บรรเลงภายใต้การนำของวาทยกร สิ่งที่บรรเลงจะอยู่ในโน้ตเพลงของผู้ประพันธ์ และวิธีการบรรเลงจะอยู่ภายใต้การตัดสินใจของวาทยกรที่ต้องการให้มีท่วงทำนองอย่างไร ทีมงานแบบนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับธุรกิจหลายประเภทที่มีผู้เชี่ยวชาญแขนงต่างๆ มาทำงานร่วมกันในแต่ละด้าน หัวหน้างานมีบทบาทในการประสานงานและควบคุมคล้ายวาทยกร ส่วนเนื้อเพลงก็เปรียบเสมือนแผนธุรกิจนั่นเอง พนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามแผนนั้นให้สอดคล้องกันทั้งองค์การ ความสำเร็จของทีมออเคสตราเกิดจากสมาชิกของวงดนตรีและหัวหน้าทีมคือวาทยกรซึ่งมีลักษณะเหมือนกับการทำงานเป็นทีมในทางธุรกิจ กล่าวคือหัวหน้าจะต้องรู้เรื่องงานเป็นอย่างดี มีความสามารถในการรวมคน การประสานงาน ชักจูงและจูงใจให้คนทำงานด้วยความกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนสมาชิกของทีมก็ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานด้านนั้น ตลอดจนช่วยกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

3. **ทีมคณะละครสัตว์** ลักษณะของทีมคณะละครสัตว์นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสดง ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องมีความเป็นผู้นำหนึ่งใจเดียวกันและมีความสามัคคีในหมู่คณะ นักแสดงทุกคนจะต้องมีความสามารถและแสดงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสุดความสามารถ ทีมธุรกิจส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบพื้นฐานแบบเดียวกับคณะละครสัตว์ กล่าวคือ มีลูกเล่นแพรวพราวแบบเดียวกับนักมายากล สามารถผูกใจลูกค้าได้เหมือนกับการฝึกสิงห์โตให้เชื่อง มีความยืดหยุ่นด้านการค้าเหมือนนักมายากล มีลูกล่อลูกชานกับสหภาพแรงงานเหมือนการล่อมวยปล้ำ มีความสามารถในการดึงดูดใจลูกค้าและให้บริการลูกค้าจนได้รับความพึงพอใจ ดังนั้นทีมงานธุรกิจที่มีลักษณะเสมือนทีมละครสัตว์จึงโดดเด่นก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ แม้จะมีลักษณะโหดโหมแต่ทุกคนก็มั่นใจว่าเราสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้

4. **ทีมคณะมิชชันนารี** ลักษณะของทีมมิชชันนารีสมาชิกจะทำงานตามลำพัง พวกเขาจะสัญจรไปทำงานในต่างแดน โดยมีการติดต่อกับสมาชิกทั่วทีมคนอื่น ๆ น้อย

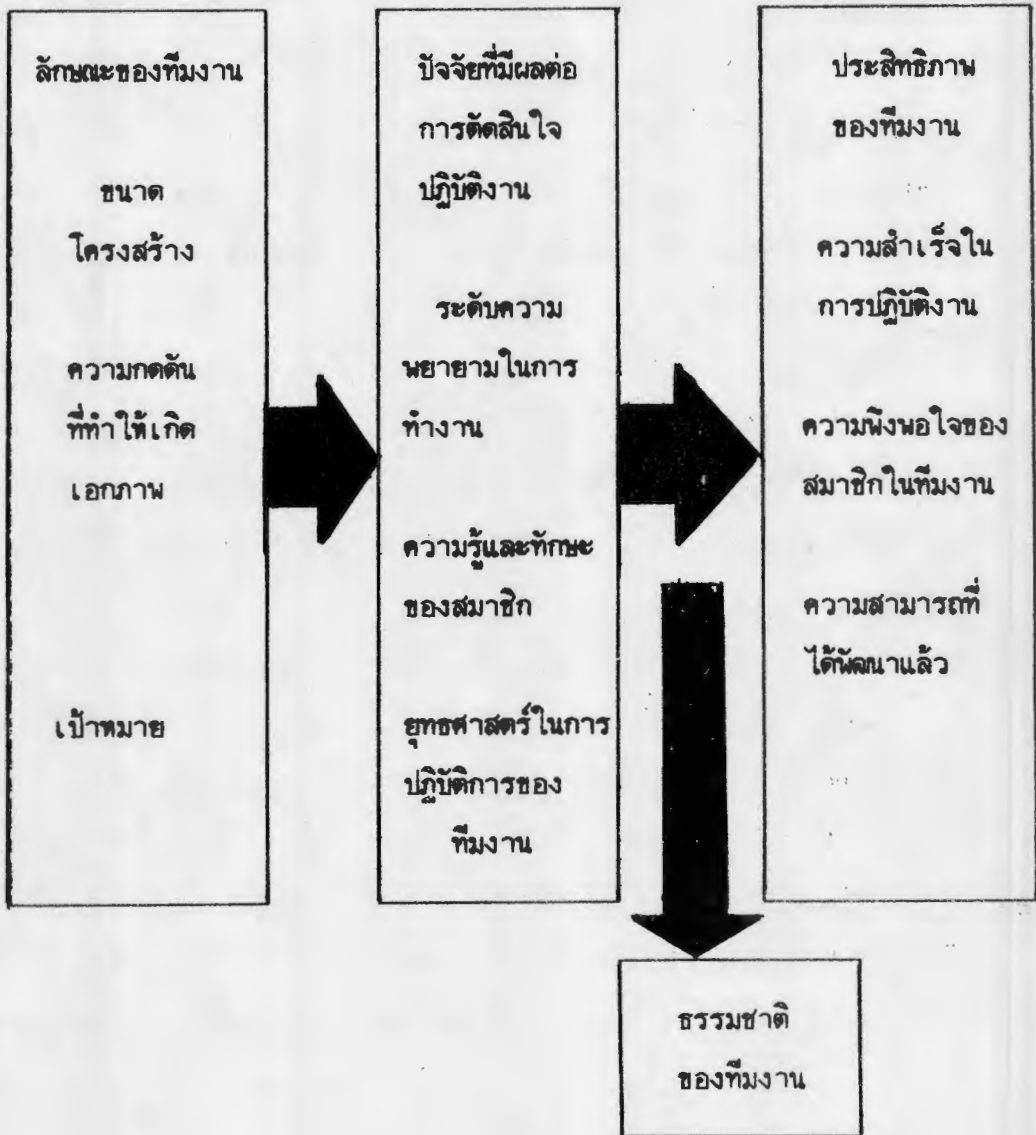
มาก มีการใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจใช้เหตุผล โดยยึดมั่นในศรัทธาที่มีต่อกันและศรัทธาในสิ่งที่ได้รับการนร่าสอนมา ซึ่งเปรียบได้กับทีมของพนักงานขายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญการขายเฉพาะด้านและเปรียบพร้อมด้วยกลเม็ด สมาชิกในทีมงานจะมีสายใยแห่งความหวังร่วมกัน พวกเขาหวังว่าเพื่อนร่วมงานที่กำลังทำงานเช่นเดียวกันอยู่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันด้านการประกอบธุรกิจสูงมากและเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ องค์การจึงอาจตั้งทีมทดลองงานใหม่ (New-venture Teams) ขึ้นในองค์การ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนาและคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ซึ่งบริษัท IBM ได้ทดลองทำสำเร็จมาแล้วในหลายเรื่อง เช่น ความสำเร็จครั้งใหญ่ที่สุดคือการคิดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลโดยทีมทดลองงานใหม่ เป็นต้น

#### 6.4.2 รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นทีมงานที่สมาชิกทุกคนในทีมร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน ความขัดแย้งในทีมจะมีน้อยมาก สมาชิกในทีมจะมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน และการติดต่อสื่อสารจะเป็นไปโดยเปิดเผย (วิชัย โภสุวรรณจินดา, 2535 : 143) นอกจากนี้รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ยังสามารถช่วยอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และเข้าใจงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ดังแผนภูมิที่ 20

แผนภูมิที่ 20 รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Richard M. Steers. *Managing Effective Organizations : An Introduction*. Boston : Kent Publishing Co., 1985 P. 347

จากรูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่ง ได้แสดง ไว้ในแผนภูมิที่ 20 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **ลักษณะของทีมงาน** มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก หากทีมงานมีขนาดใหญ่ การติดต่อประสานงานจะเกิดปัญหา การร่วมมือร่วมใจในหมู่สมาชิกอาจอยู่ในขอบเขตจำกัด ขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถของทีมงานให้สูงขึ้นด้วย ขนาดของกลุ่มก็มีผลต่อการทำงานของทีมงาน เพราะหากมีขนาดใหญ่บุคคลแต่ละคนจะใช้ความพยายามในการทำงานน้อยลง ผลก็คือผลงานกลุ่มจะต่ำกว่าผลรวมของการทำงานของสมาชิกทุกคนและจะเกิดปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เรียกว่า สังคมคนไม่เอาถ่าน (Social Loafing) กล่าวคือสมาชิกแต่ละคนมีแนวโน้มจะไม่ทำงานหนักในทีมงาน วิธีแก้ไขปรากฏการณ์ที่ได้ผล หัวหน้าที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร ช่วยทีมงานด้านใด หากลดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อผลงานของกลุ่มอย่างไร

นอกจากขนาดของทีมงานแล้ว โครงสร้างยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานอีกด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันจึงเป็นเหตุให้การร่วมมือร่วมแรงช่วยกันดำเนินงานหรือปฏิบัติงานไม่เท่ากัน สมาชิกมีสถานภาพ บทบาท และความภาคภูมิใจที่แตกต่างกัน สิ่งดังกล่าวก่อให้เกิดความกดดันจนเกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและเอกภาพ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของทีมงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการหลายประการ เช่น ช่วยดึงความสนใจของสมาชิกในทีมงานให้แบ่ง เล็งงาน ทำความกระฉ่างกับงานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการประเมินผลสำเร็จของทีมงาน อภิปรายยุทธศาสตร์ของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน** ผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงานแต่ละคนเท่ากับผลคูณของความสามารถของสมาชิกแต่ละคนและการจูงใจ ในระดับกลุ่มหรือทีมปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานจึง ได้แก่ระดับความพยายามในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าทีมงานจะใช้การจูงใจ กระตุ้นให้ความพยายามนั้นอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องได้รับการจูงใจสูงเสมอไป ในบางครั้งเราอาจจูงใจบุคคล

เพียงคนเดียวเพื่อให้ทำงานด้านใดด้านหนึ่งให้สำเร็จเพื่อผลสำเร็จของทีม เช่น ทีมงานประชุมและตกลงมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งดำเนินการคาดคะเนยอดขายสินค้าตัวใหม่ การรวบรวมข้อมูลด้านการตลาดและการคำนวณเพื่อคาดคะเนยอดขายในอนาคตจึงเกิดขึ้น ผลสำเร็จของกลุ่มในกรณีนี้ ได้แก่ การคาดคะเนยอดขายที่ถูกต้อง แม่นยำ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของสมาชิกที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ ความรู้ และทักษะของสมาชิกและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของทีมงาน ความรู้และทักษะของสมาชิกสามารถช่วยให้สมาชิกตัดสินใจปฏิบัติงานได้ดี แม้จะได้รับการจูงใจในการทำงานไม่เพียงพอก็ตาม ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสุดท้ายได้แก่ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของทีมงาน เป็นการกำหนดว่าทำอะไรจึงจะให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ทีมงานจึงต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย แล้ววางแผนเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจมีข้อโต้แย้งว่าทีมงานที่ไม่มียุทธศาสตร์ก็อาจปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องชี้แนะ อธิบายให้สมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อโต้แย้งนั้นเป็นจริง แต่กว่าจะทำงานให้สำเร็จคงต้องใช้เวลามากกว่าและใช้ทรัพยากรมากกว่า ซึ่งหมายความว่าการทำงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานจึงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ทีมงานได้

3. **ประสิทธิภาพของทีมงาน** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาได้จากสามมิติดังต่อไปนี้ (Steers, Ungson and Mowday. 1985 : 346-348)

1. **การเน้นคุณค่าของผลผลิต (Productive Output)** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดหรืออาจสูงกว่าในแง่ของคุณภาพและจำนวนของผลผลิต ทีมงานที่สามารถประกอบเครื่องยนต์ได้ 50 เครื่อง แต่ตรวจพบว่าในจำนวนผลผลิตนั้นเครื่องยนต์ 15 เครื่องมีข้อบกพร่อง เราจะไม่เรียกว่าทีมงานนี้มีประสิทธิภาพ เพราะทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกี่ยวข้องกับจำนวนและคุณภาพของผลผลิต กล่าวคือสามารถทำการผลิตสินค้าทุกตัวให้มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์การมากที่สุด ภายในเวลาที่กำหนด มีความสูญเสียน้อยที่สุด

2. **ความพึงพอใจของสมาชิก (Member Satisfaction)** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะที่สำคัญคือ สมาชิกจะต้องมีความพึงพอใจในขณะที่ปฏิบัติงานบรรลุ

เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง หากสมาชิกไม่มีความพึงพอใจพวกเขาอาจเปลี่ยนงาน โยกย้ายไปทำงานกับทีมงานอื่น หรือออกจากองค์กรไป ซึ่งจะยังความเสียหายให้กับองค์กรได้

3. การเพิ่มความสามารถของทีมงาน (Enhanced Group Capacity) ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับการใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีมงาน การเพิ่มความสามารถของทีมงานอาจดำเนินการได้โดยการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาคูงานและอื่นๆ อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมงานสามารถเพิ่มคุณลักษณะความรู้ความสามารถขณะที่ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งอยู่ก็ได้ เช่น สมาชิกคนหนึ่งอาจเรียนรู้ทักษะใหม่จากสมาชิกในทีมงานและสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ เป็นเหตุให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถของทีมงานอย่างแท้จริง

#### 6.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ริชาร์ด เบคเคิร์ต (Richard Beckhard) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมและได้สรุปหลักการสำคัญไว้ว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพดีถ้าหากว่าได้มีการจัดการระบบภายในทีมงาน 4 ด้านคือ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป. 66) ต่อมาได้มีผู้นำเอาความคิดของเบคเคิร์ตไปพัฒนาและขยายออกไปอีกว่า นอกจากจะพิจารณาในระบบภายใน 4 ด้านดังกล่าวแล้ว ยังต้องพิจารณาสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นปัจจัยที่ 5 อีกด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานมีดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย การทำงานเป็นทีมคือการร่วมมือร่วมใจ รับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมงานจึงต้องปรึกษาหารือ วางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน ดังนั้นสมาชิกในทีมงานทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างถูกต้องตรงกันและชัดเจนมากที่สุด เป้าหมายดังกล่าวเกิดจากความพยายามร่วมกันของทีมงาน มีลักษณะเด่นคือสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยการยินยอมพร้อมใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. บทบาท โดยปกติการปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ละคนต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อ

ให้งานสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจึงต้องมีบทบาทเฉพาะ ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของทีมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสมาชิกของทีมงานจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือมีบทบาทแตกต่างกันออกไป เช่น อาจเป็นหัวหน้าทีม ผู้ร่วมงาน นักวางแผน ผู้ประสานงาน นักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น บทบาทของสมาชิกทีมงานจึงต้องชัดเจน เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความถนัด รวมทั้งความรู้ความสามารถเฉพาะทาง หัวหน้าทีมงานและลูกทีมจะต้องประสานการทำงาน แสดงบทบาทให้สอดคล้องกัน หากเกิดความขัดแย้งจะต้องใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์หรือสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมเท่านั้น

3. กระบวนการทำงาน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานจะต้องร่วมกันกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงานรูปแบบภูมิ ระยะเวลาการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลและการตรวจสอบคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพ นอกจากนั้นจะต้องกำหนดวิธีการ ช่องทางการติดต่อสื่อสารในลักษณะการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) และการประชุมประสานงานหรือแก้ไขข้อบกพร่องอีกด้วย

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากสมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไว้วางใจกัน มีความเปิดเผย ทัศนคติเข้าปรึกษาหารือกัน และร่วมกันทำงานอย่างแข็งขัน ทุ่มเทกำลังกาย สติปัญญาและความรู้ความสามารถ เพื่อความสำเร็จของงานโดยไม่ย่อท้อ ขณะเดียวกันก็พยายามเข้าใจค่านิยม บุคลิกภาพ ทัศนคติ พฤติกรรมที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีมงาน แม้มีความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงานก็สามารถแสวงหาข้อยุติและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยปกติองค์การจะประกอบขึ้นด้วยทีมงานต่างๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานของทีมจึงได้รับอิทธิพลและสามารถส่งอิทธิพลต่อทีมงานอื่นภายในองค์การเดียวกัน นอกจากนั้นยังได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขันทางธุรกิจและสถานประกอบการต่างๆอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพราะองค์การเป็นระบบเปิดนั่นเอง สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ อาจเกื้อหนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมได้ทั้งสิ้น เช่น ทีมงานต้องทำงานอยู่ภายใต้ นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ กระบวนการในการปฏิบัติงานขององค์การ การ



กระตุ้น การจูงใจโดยฝ่ายบริหารและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เป็นต้น สถานการณ์ดังกล่าวอาจสร้างความท้อแท้ให้สมาชิกของทีมจนผลผลิตด้อยคุณภาพ ชั่วขณะและกำลังใจในการทำงานต่ำ หรืออาจสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี สมาชิกมีพอใจ มีแรงจูงใจสูง เกิดความสมัครสมานสามัคคีในหมู่คณะ ร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจ ช่วยกันปฏิบัติภารกิจจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6.4.4 บทบาทของสมาชิกในทีมงาน

การศึกษาวิจัยของเบลบิน (Belbin) และคณะ พบว่าทีมงานโดยทั่วไปจะประกอบด้วยบุคคลที่เล่นบทบาทต่างๆ กัน 8 ประการ (นุกูล เชียงนฤพานวิสัย, ม.ป.ป : 83-89) ดังต่อไปนี้

1. ผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นผู้มีความสามารถในการนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ มีความสามารถในการติดตามและควบคุมผลการปฏิบัติงาน มีความจริงใจ ซื่อตรง เข้าใจเพื่อนร่วมงาน มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ และมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน ชอบการทำงานอย่างมีแผน
2. ผู้ชี้นำ มีลักษณะชอบแสดงออก ยึดเป้าหมายของทีมงานและวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลักในการดำเนินการ จะใช้อำนาจเมื่อมีเหตุผลสนับสนุนอย่างพอเพียง ผู้ชี้นำจะให้เกียรติ เชื่อถือ ไว้วางใจความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ปราศจากความอิจฉาริษยา มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของสมาชิกและสามารถดึงความสามารถของสมาชิกทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ผู้ชี้นำสามารถทำให้เป้าหมายของทีมงานชัดเจนและกำหนดกิจกรรมการทำงานเป็นทีม ได้อย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจโดยประมวลความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3. นักปรับแต่ง มีลักษณะชอบแสดงออก ชยันทำงาน มีความกระตือรือร้น ใจร้อนเมื่ออารมณ์ฉุนเฉียวในบางครั้งและมีความหวาดระแวง ชอบแสวงหารูปแบบการทำงานที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบการแข่งขัน ชอบโอ้อวด ยกย่องตัวเองและการขัดคอผู้อื่น แต่สามารถช่วยให้ผลงานของทีมออกมาทันเหตุการณ์

4. **นักวางแผน** มีลักษณะชอบเก็บตัว สติปัญญาดี สามารถเป็นผู้วางแผนให้กับทีมงานได้ มีความคิดที่เป็นเหตุผล สามารถวิเคราะห์และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างดี เชื่อมโยงในความคิดของตนเอง สามารถทุ่มเทความสามารถให้กับงานที่ตนเองเป็นต้นคิด ประการสำคัญคือมีความสามารถในการวางแผนและสามารถนำเทคนิควิธีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้

5. **นักประชาสัมพันธ์** มีลักษณะคบคนง่าย ชอบแสดงออก มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบสังคมภายนอก ไม่ชอบขัดใจคน สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาเสนอเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาทีมงาน ชอบทำงานเป็นหมู่คณะเพราะสามารถปรับตัวได้ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม

6. **นักรวมยอด** มีลักษณะชอบเก็บตัวแต่ฉลาดหลักแหลม เป็นคนสุขุมใจเย็น ชอบเสนอความคิดโดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์และประเมิน เป็นผู้คอยจุดรั้งให้สติแก่งาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทางที่ถูกต้อง คุณลักษณะเด่นของนักรวมยอดคือการประมวลความคิดเห็นของสมาชิกและทำให้เกิดการตัดสินใจของกลุ่ม

7. **ผู้ประสาน** มีลักษณะชอบแสดงออก ให้เกียรติ ยกย่องผู้ที่ตนรักและชอบพอ ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ควบคุมอารมณ์ได้ดี สนับสนุนความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมากกว่าการหักล้างและทำลาย ผู้ประสานงานจึงเป็นตัวประสานและสร้างความสามัคคีในทีมงาน คอยไกล่เกลี่ยเมื่อสมาชิกเกิดความขัดแย้ง ช่วยให้สถานการณ์คลี่คลายไปในทางที่ดีได้

8. **ผู้มุ่งสำเร็จ** มีลักษณะชอบเก็บตัว กังวลใจเพราะกลัวจะเกิดความผิดพลาด มีความละเอียดรอบคอบ นักมุ่งสำเร็จเป็นผู้คอยกระตุ้นให้ทีมงานตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะไม่ชอบความเฉื่อยชาและมักชอบปฏิบัติงานตามตารางปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด บางครั้งความจริงจึงมากเกินไปอาจทำให้เขาท้อแท้ใจได้ เมื่อเห็นว่าสมาชิกไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

สมาชิกในทีมงานสามารถตรวจสอบบทบาทของตนเอง ได้ว่าตนเองกำลังเล่นบทบาทอะไรอยู่ในทีมงาน โดยการทำแบบตรวจสอบบทบาทเด่นของสมาชิกในทีมงานซึ่งปรากฏอยู่ในหน้าถัดไป แล้วดำเนินการวิเคราะห์ตามแนวทางที่กำหนดไว้

**แบบตรวจสอบบทบาทเด่นของสมาชิกในทีมงาน**

แบบตรวจสอบนี้สร้างขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้ตรวจสอบตัวเอง เพื่อให้รู้ว่ากำลังเล่นบทบาทเด่นด้านใดในทีมงาน คำถามแต่ละข้อไม่มีถูกผิด โปรดพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและตรงไปตรงมาตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการสร้างทีมงานเท่านั้น

**ก. ข้อมูลส่วนตัว**

- ชื่อ กลุ่ม/ทีมงาน/กรรมการ/คณะทำงาน .....
- สังกัดหน่วยงาน .....
- หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานทีมงาน .....
- วุฒิทางการศึกษา .....
- อายุ .....
- ประสบการณ์ในการทำงาน .....

**ข. ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของท่าน**

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือ ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

รายการ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย
	ที่สุด	(4)	กลาง	(2)	ที่สุด
	(5)		(3)		(1)
1. ท่านเคยวินิจฉัยว่าความคิดใดที่มีผลในทางปฏิบัติ.....	...	...	.....	...	...
2. ท่านเป็นทุกข์ร้อนจนกว่าจะมีการปรับปรุงให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี.....	...	...	.....	...	...
3. ท่านสามารถวิเคราะห์งาน ได้ชัดเจนว่ากิจกรรมใดจำเป็นเพียงใด.....	...	...	.....	...	...

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
4. ท่านวางแผนล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินงานร่วมกับคนอื่น ๆ ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง.....	.....	.....	.....	.....	.....
5. ท่าน ได้มีโอกาสค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่มีผลในทางปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....	.....
6. ท่านขอเวลาพิจารณาจุดประสงค์ของงานก่อนอื่นทั้งหมด ถึงแม้จะอยู่ในภาวะกดดันใด ๆ ก็ตาม.....	.....	.....	.....	.....	.....
7. ท่านรู้สึกลำบากใจถ้าไม่รู้สาเหตุที่แท้จริงว่าปัญหาที่เกิดขึ้น มีสาเหตุมาจากอะไร.....	.....	.....	.....	.....	.....
8. ท่านระดมกำลังความสามารถของสมาชิกในทีมงานมาทำงานได้อย่างเต็มที่.....	.....	.....	.....	.....	.....
9. ท่านค่อนข้างประนีประนอมกับคนที่มีความยึดมั่นในความคิดเห็นของตนเอง เป็นใหญ่.....	.....	.....	.....	.....	.....
10. ท่านสามารถโน้มน้าวสมาชิกให้ร่วมทำงานในทีมได้อย่างเต็มที่.....	.....	.....	.....	.....	.....
11. ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและสามารถเลือกตัดสินใจที่เป็นของตนเองได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
12. ท่านรับรู้ความสำคัญและความจำเป็นของงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
13. ท่านจะมุ่งพิจารณาก่อนว่าบุคคลที่มาร่วมทีมงานด้วยนั้นมีความสามารถในด้านใดบ้างก่อน.....	.....	.....	.....	.....	.....
14. ท่านไม่ลังเลใจที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในสิ่งที่คุณไม่ถนัดเพื่อขจัดปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....

รายการ	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
15. ท่านพร้อมจะเผชิญอุปสรรคและยอมทุ่มเทถ้าเป็น ประโยชน์ต่อทีมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
16. ท่านทบทวนค้นหารูปแบบหรือสาเหตุของความผิดพลาด แล้วลงมือปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....	.....
17. ท่านคอยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคุ้มค่า และตรงจุดประสงค์.....	.....	.....	.....	.....	.....
18. ท่านเป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา ยืนหยัดถึงแม้จะ เป็นความเห็นของคนส่วนน้อย.....	.....	.....	.....	.....	.....
19. ท่านสามารถโน้มน้าวใจให้คนอื่นคล้อยตามความคิด ของตนเองได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
20. ท่านพร้อมจะเป็นผู้นำถ้ารู้สึกว่าเป็นทีม ไม่มีใครเป็น ผู้นำเลย.....	.....	.....	.....	.....	.....
21. ในฐานะประธาน ท่านกล้าที่จะแสดงความเจ็บช้ำ กับคนที่สร้างปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....
22. ท่านมีความสามารถในด้านความคิดริเริ่ม เสาะแสวง สิ่งแปลกใหม่มาให้ทีมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
23. เมื่อก่อนตัดสินใจตามที่คิดว่าดีแล้ว จะลงมือทำทันที..	.....	.....	.....	.....	.....
24. ท่านติดตามงานโดยตลอดและสามารถยกเรื่องเดิม ของแต่ละเรื่องได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
25. ท่านหลีกเลี่ยงการทำงานโดยไม่มีตารางแผนมาก่อน อย่างชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
26. ท่านสามารถดึงจินตนาการของตนเองออกมาเป็นจริงได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
27. ท่านต้องมีเวลาปรับตัว เตรียมการก่อนลงมือทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
28. ในฐานะประธาน บางครั้งท่านอดอัดใจที่จะอธิบายหรือขยายความบางประเด็นให้สมาชิกเข้าใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....
29. ท่านสามารถจะเข้าใจงานได้อย่างรวดเร็วและลงมือทำงานได้ทันที.....	.....	.....	.....	.....	.....
30. บางครั้งท่านยอมใช้อำนาจเพื่อกักไขข้อผิดพลาดหรือบกพร่อง.....	.....	.....	.....	.....	.....
31. ท่านมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยผสมผสานจากความคิดข้อเสนอแนะต่างๆ ที่สมาชิกเสนอมา.....	.....	.....	.....	.....	.....
32. ท่านชอบที่จะติดต่อกับบุคคลภายนอกที่มีประโยชน์ต่อทีมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
33. ท่านได้มีโอกาสสนทนากับบุคคลที่มีความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
34. ท่านจะพยายามกระตุ้นให้ทุกคนคิดหาแนวทางและดำเนินการให้เสร็จทันเวลา.....	.....	.....	.....	.....	.....
35. ในฐานะประธาน ท่านปล่อยปัญหาไว้ก่อนจนกว่าจะมีสมาชิกกระตุ้นว่าเป็นปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....

รายการ	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
36. ท่านเสนอความเห็นและทางเลือกด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่ลำเอียงหรืออคติ.....	.....	.....	.....	.....	.....
37. ท่านจะวิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่ตัวเองมีส่วนวางแผนหรือ ร่วมอภิปราย.....	.....	.....	.....	.....	.....
38. ท่านมีความสามารถในเชิงวิเคราะห์ปัญหา อันจะทำให้ ให้การตัดสินใจไม่ก่อผิดพลาด.....	.....	.....	.....	.....	.....
39. ท่านคอยหาข้อโต้แย้ง ข้อเสนอที่ไม่เข้าทำผิดหลักการ หรือไม่ตรงจุดประสงค์.....	.....	.....	.....	.....	.....
40. ท่านสามารถวิเคราะห์ทางเลือกได้หลายทาง.....	.....	.....	.....	.....	.....
41. ท่านไม่ตื่นเต้น กังวล เพราะเชื่อในความสามารถ ด้านการวางแผนของตนเอง.....	.....	.....	.....	.....	.....
42. ท่านรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาก่อนลงมือ ปฏิบัติการ.....	.....	.....	.....	.....	.....
43. ท่านจะให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทุกคน ได้อย่าง กว้างขวาง.....	.....	.....	.....	.....	.....
44. ท่านอดคิดใจที่จะปรับปรุงแก้ไข เพราะเกรงจะเสีย บรรยากาศ.....	.....	.....	.....	.....	.....
45. ท่านเป็นผู้คอยสนับสนุนข้อเสนอแนะดีๆ ที่สมาชิก นำเสนอ.....	.....	.....	.....	.....	.....
46. ท่านสนใจและศึกษาเพื่อนร่วมงานอย่างเจียมๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
47. ท่านสนใจและศึกษาเพื่อนร่วมงานอย่างเจียมๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....

รายการ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
48. ท่านพร้อมที่จะร่วมทำงาน ไม่ว่าเขาจะแสดงความ เป็นมิตรก่อนหรือไม่ก็ตาม.....	....	....	....	....	....
49. ในฐานะประธาน ท่านไม่ชอบที่จะเผชิญกับผู้เพื่อ ยืนยันความคิดของตนเอง.....	....	....	....	....	....
50. ท่านใช้ความสามารถเฉพาะตัวปฏิบัติงานคนเดียว และมีผลประโยชน์ต่อทีมงาน.....	....	....	....	....	....
51. ท่านมักจะพิจารณาในรายละเอียดเสียก่อน.....	....	....	....	....	....
52. ท่านคอยป้องกันข้อผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากความ สะเพร่า.....	....	....	....	....	....
53. ท่านทำงานทุกชั้นที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด..	....	....	....	....	....
54. ท่านสามารถทุ่มเทให้กับงาน ได้เต็มที่โดยไม่มีใคร วุ่นวาย.....	....	....	....	....	....
55. ท่านมั่นใจว่างานจะเสร็จทันเวลาเพราะมีความ กระตือรือร้นเป็นสมบัติเฉพาะตัวอยู่.....	....	....	....	....	....
56. ในฐานะประธาน ท่านจะเชื่อว่าเป็นปัญหาที่ต่อเมื่อ มีข้อมูลยืนยันเสียก่อน.....	....	....	....	....	....

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก อนุกุล เชียงพฤกษาวลัย. มิติใหม่ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
สายใจ, ม.ป.ป. หน้า 78-81



แบบตรวจสอบบทบาทเด่นของสมาชิกในทีมงาน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน  
ประเมินค่า (Summated Rating Scale) มีจำนวน 56 ข้อ ประกอบด้วยการสอบถาม  
8 บทบาท คือ

1. ผู้ร่วมงาน 7 ข้อ (1-7)
2. ผู้ชี้แนะ 7 ข้อ (8-14)
3. นักปรับแต่ง 7 ข้อ (15-21)
4. นักวางแผน 7 ข้อ (22-28)
5. นักประชาสัมพันธ์ 7 ข้อ (29-35)
6. นักรวบยอด 7 ข้อ (36-42)
7. ผู้ประสาน 7 ข้อ (43-49)
8. ผู้มุ่งสำเร็จ 7 ข้อ (50-56)

#### แนวทางในการวิเคราะห์บทบาทเด่นของสมาชิกในทีมงาน

1. หาค่า  $\bar{x}$  ของแต่ละบทบาท
2. จัดอันดับค่า  $\bar{x}$  ของทุกบทบาท
3. สรุบบทบาทเด่นและบทบาทรองของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน
4. วิเคราะห์บทบาทเด่นของสมาชิกทั้งหมดในทีมงาน
5. อื่นๆ

#### 6.4.5 สมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงใน  
การทำงานกับกลุ่ม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้นๆ โดยเฉพาะมีความสำนึก เห็นคุณค่า  
และความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกของทีมงานควรมี  
ลักษณะดังนี้

1. เข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม
2. แสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการ

ทำงานของทีมงาน

3. แลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. เคารพในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน
5. ให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีระหว่างสมาชิก
6. แสดงความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย
7. สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอย่างสะดวกและมีความคล่องตัว
8. สามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นทำให้สมาชิกมีบทบาทและพฤติกรรมในเชิงเน้นการทำงาน (Task Oriented) กล่าวคือ สมาชิกแสดงพฤติกรรมในรูปของการเป็นผู้ริเริ่มการทำงาน เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ พยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อการทำงานของกลุ่ม และพฤติกรรมในเชิงเน้นการสร้างความสัมพันธ์ (Relation Oriented) คือ คอยกระตุ้นช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้อื่น ประสานงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่ม และช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ความกลมเกลียวสมานฉันท์ของกลุ่ม (Group Cohersiveness) จึงเกิดขึ้น ซึ่งแสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือในหมู่สมาชิกของทีมงานนั่นเอง

#### 6.4.6 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการสร้างและพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาการทำงานเป็นทีมคือ การเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยการระดมสมอง (Brain Storming) ให้คนในองค์กรเก็บข้อมูล ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประสานงานในการทำงาน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจทำกำไรได้มากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงาน สมาชิกในทีมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยความกระตือรือร้นอย่างแท้จริง และสามารถให้ข้อเสนอแนะในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงานหรือจัดการให้งานสำเร็จลุล่วง ให้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพออกมาโดยใช้ทักษะ (Skill) ความคิดอ่าน (Brain) และประสบการณ์ (Experience) ที่มีอยู่อย่างพร้อมมูลและสามารถนำเอาบทบาทการเคลื่อนไหวของทุกคนมาผสมรวมกันในรูปแบบของการทำงานด้วยบทบาทและ

พฤติกรรมของทีม ซึ่งจะทำให้ผลผลิตขององค์การบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง ทำให้บุคลากรหรือสมาชิกในทีมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง เกิดความปิติยินดีในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็ดึงเอาบทบาทและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลออกมาประสานกันจนเป็นทีมงานในองค์การ การที่กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกันหรือเกี่ยวพันกัน พบปะกันเป็นประจำเพื่อระบุดูปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้านการผลิตและคุณภาพของสินค้าและปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ดีขึ้น ลดเวลาที่สูญเสียไปในการผลิต ทัศนความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเราเรียกว่า กลุ่มคุณภาพ หรือ Quality Control (QC.) แนวความคิดเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างและพัฒนาทีมงาน และการพัฒนาองค์การดังต่อไปนี้คือ

1. พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพของผลผลิต และการบริการขององค์การ
2. พนักงานมีส่วนร่วมและหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานในแผนงาน (Department) หรือหน่วยงานของตนเอง มีการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกและเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน
3. พนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองและของทีมงาน ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณค่าต่อทีมงาน
4. พนักงานมีความสนใจที่จะรับความรู้ และเทคนิคต่างๆ เพื่อนำมาใช้กับการพัฒนาและทีมงาน
5. เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานทุกระดับ ทำให้การพัฒนาองค์การประสบผลสำเร็จ
6. ทำให้การทำงานแบบทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานในแต่ละสายงานหรือแผนงานเกิดการประสานสัมพันธ์ หันมาไปสู่ความเป็นปึกแผ่น เกิดการประสานคุณภาพของผลผลิตภายในองค์การอย่างเป็นระบบ สภาการทำงานไม่ติดขัดและการดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้จนประสบความสำเร็จ

#### 6.4.7 การประสานงานด้านการบริหารทีมงาน

การปฏิบัติการของทีมงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นย่อมต้องอาศัยหัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความสามารถด้านการประสานงาน เพราะต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างรอบคอบและใช้เวลานาน ในบางกรณีกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ของเวลาของผู้นำทีมจำเป็นต้องอุทิศให้กับการประสานงาน (นันทพล, 2537 : 82) หัวหน้าทีมงานจะต้องประสานการดำเนินงานภายในทีมของตนเองและประสานงานกับทีมงานอื่น ในฐานะผู้นำของกลุ่ม เพื่อให้ทำงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หัวหน้าทีมงานจะต้องมีทักษะในการประสานทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือประสานงานกับทีมงานที่เกี่ยวข้องซึ่ง นันทพล (2537 : 90-106) ได้นำเสนอไว้สรุปได้ดังนี้

1. นักประสานงาน (ต้อง) ฝึกฝนตัดสินใจ
  2. นักประสานงานให้ข่าวสารข้อมูลแก่สมาชิกในทีมงานสม่ำเสมอ
  3. นักประสานงานหรือร่วมเสมอที่จะตอบสนองเมื่อสมาชิกมีปัญหา
  4. นักประสานงาน (ต้อง) สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทีมงาน
  5. นักประสานงานจัดสรรงานให้แต่ละคนตามความสามารถ
  6. นักประสานงาน (ต้อง) สร้างความนับถือ ความเข้าใจและความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมทีม
  7. นักประสานงาน (ต้อง) มอบหมายงานซึ่งเขาไม่จำเป็นต้องทำให้กับผู้อื่น
  8. นักประสานงาน (ต้อง) สร้างแบบฉบับและมาตรฐานที่ทีมงานยอมรับและเห็นพ้อง
  9. นักประสานงาน ตั้งเป้าที่เป็นไปได้สำหรับทีมงาน แต่จะคอยผลักดันให้ทีมงานปรับปรุงผลงานอยู่เสมอ
  10. นักประสานงาน (ต้อง) คอยประสานงานและเป็นตัวแทนของสมาชิก
- 4 ในทีม
11. นักประสานงาน (ต้อง) ให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหลักๆ

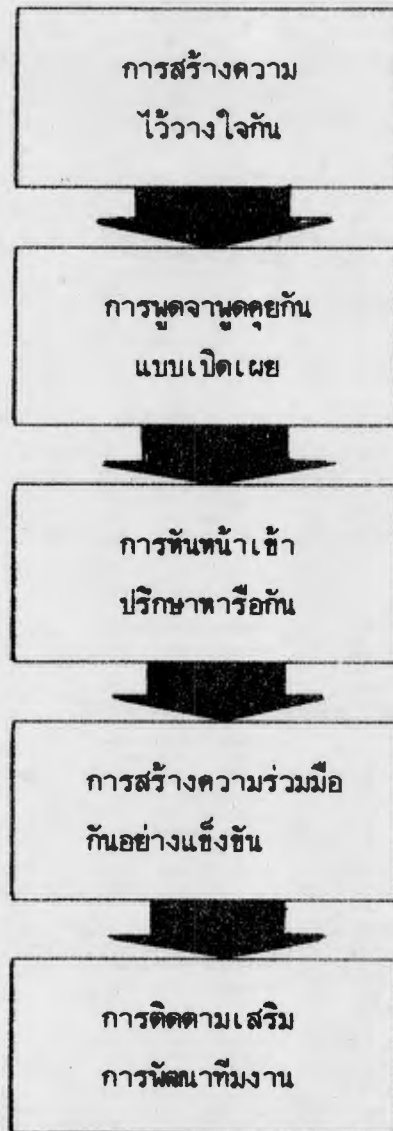
## 6.5 กระบวนการพื้นฐานในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานส่วนใหญ่จะแบ่งลงไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือการสร้างทีมงานภายในองค์การและการบริหารความขัดแย้ง วัตถุประสงค์ก็เพื่อสนับสนุนความร่วมมือในการทำกิจกรรมและทำให้กลุ่มทำงานเป็นทีม (ชาญชัย อาจินสมมาตร, ม.ป.ป : 63) กิจกรรมการสร้างทีมงานอาจจะเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานเล็กน้อย ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการทำงาน เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากองค์การ (Organization Development) ได้ในที่สุด

การสร้างทีมงานใหม่เป็นเรื่องที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีมงานจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพราะสมาชิกจะยังไม่เข้าใจเป้าหมายการทำงาน สับสนในเรื่องบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบและมีความรู้ความสามารถต่างกัน การสร้างทีมงานใหม่จึงควรดำเนินการประชุมเพื่อทำความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจ ขั้นตอนการดำเนินงาน บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การติดตามผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนมีความสำคัญมาก หัวหน้าทีมงานที่จะต้องตระหนัก รับรู้ เข้าใจและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การสร้างทีมงานจึงเป็นความพยายามทำให้กลุ่มได้เรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา ร่วมมือกันทำงานภายใต้ความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อผลสำเร็จของงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรยึดรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีต่างๆได้ อุกัย บุญประเสริฐ (2531 : 35-39) ได้ปรับรูปแบบของนอร์เตอร์ และคณะ โดยแสดงรูปแบบกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาทีมงานไว้ดังนี้

แผนภูมิที่ 21 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



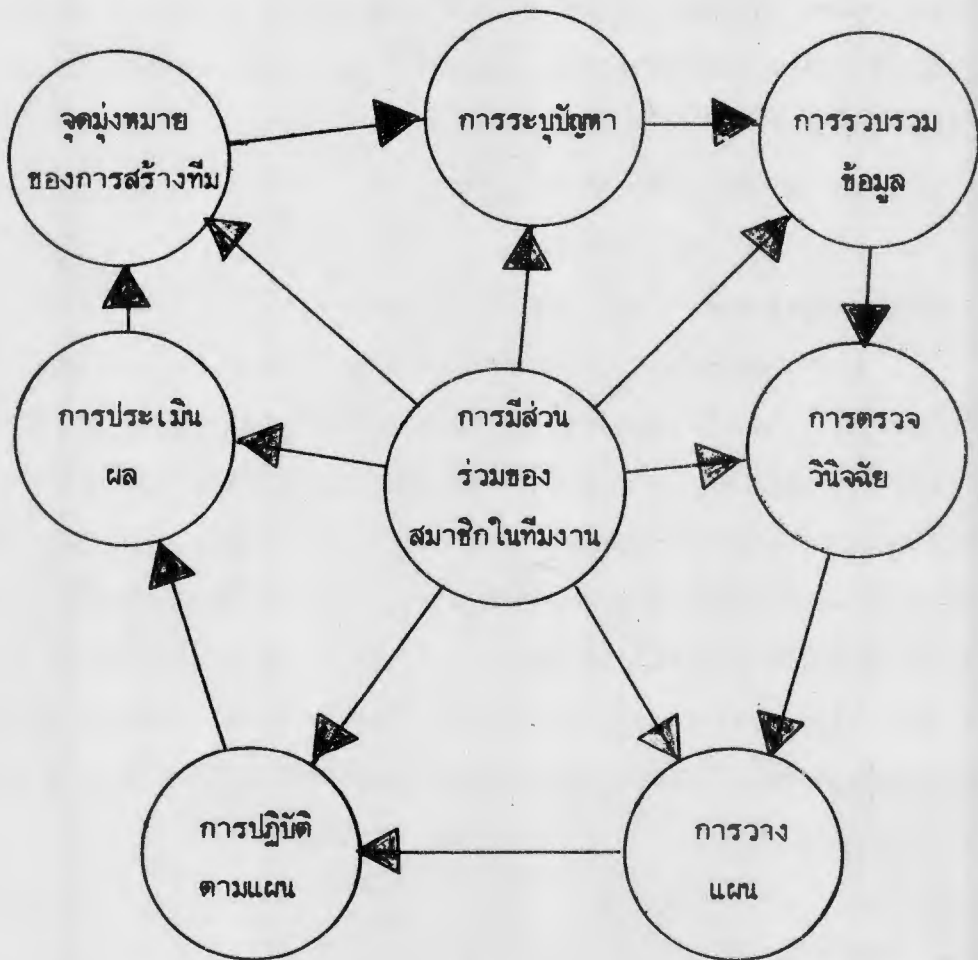
ที่มา : ดัดแปลงมาจาก อุทัย บุญประเสริฐ. กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531 หน้า 35

จากรูปแบบการนัดหมายทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในแผนภูมิที่ 21 สามารถอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอน โดยย่อได้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นก้าวแรกของการนัดหมายทีมงานที่สำคัญยิ่งยวด หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้วางใจกัน ในหมู่สมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวง สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงจัง ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่
2. การหลุดจากอคติกันแบบเปิดเผย ความไว้วางใจกันเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานหลุดจา อคติกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่างๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการหลุด การอภิปรายและการแสดงความคิดเห็นลงได้ ความรู้สึกที่ต่อกันจึงเกิดขึ้น
3. การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อมีความไว้วางใจกันและหลุดจากกันอย่างเปิดเผย การประชุมปรึกษาหารือกันจึงประสบความสำเร็จในแง่ของการเผชิญกับปัญหา การช่วยกันคิดแก้ปัญหาและความขัดแย้งในทีมงาน กระบวนการกลุ่มจึงเกิดขึ้น
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน เป็นการให้สมาชิกในทีมงานทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีมงาน จึงก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแข็งขัน มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา ร่วมมือกันแก้ปัญหาพัฒนา ทีมงานแบบสร้างสรรค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าเก่งกันทั้งทีม ทุกคนเป็นดาราและมีความสามารถ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับทีมงานนั้น
5. การติดตามเสริมการนัดหมายทีมงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญ ติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ การนัดหมายทีมงานจึงควรใช้การเสริมแรงในทางบวกเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นการยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางาน การส่งเสริมและเสริมสร้างการใช้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการนัดหมายการทำงานและอื่นๆ การเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือนัดหมายการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เนื่องจากการสร้างทีมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน วิเคราะห์และระบุวิธีทำงาน ตรวจสอบการทำงานของกลุ่มและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก ที่ทำงานอยู่ในทีมนั้น กระบวนการในการสร้างทีมงานจึงมีลักษณะเหมือนกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงคือ ประกอบด้วยขั้นตอนการระบุปัญหา การรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัย การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลดังแผนภูมิจ้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 22 กระบวนการในการสร้างทีมงาน



ที่มา : Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior*. Boston : Houghton Mifflin Co., 1989 P.747

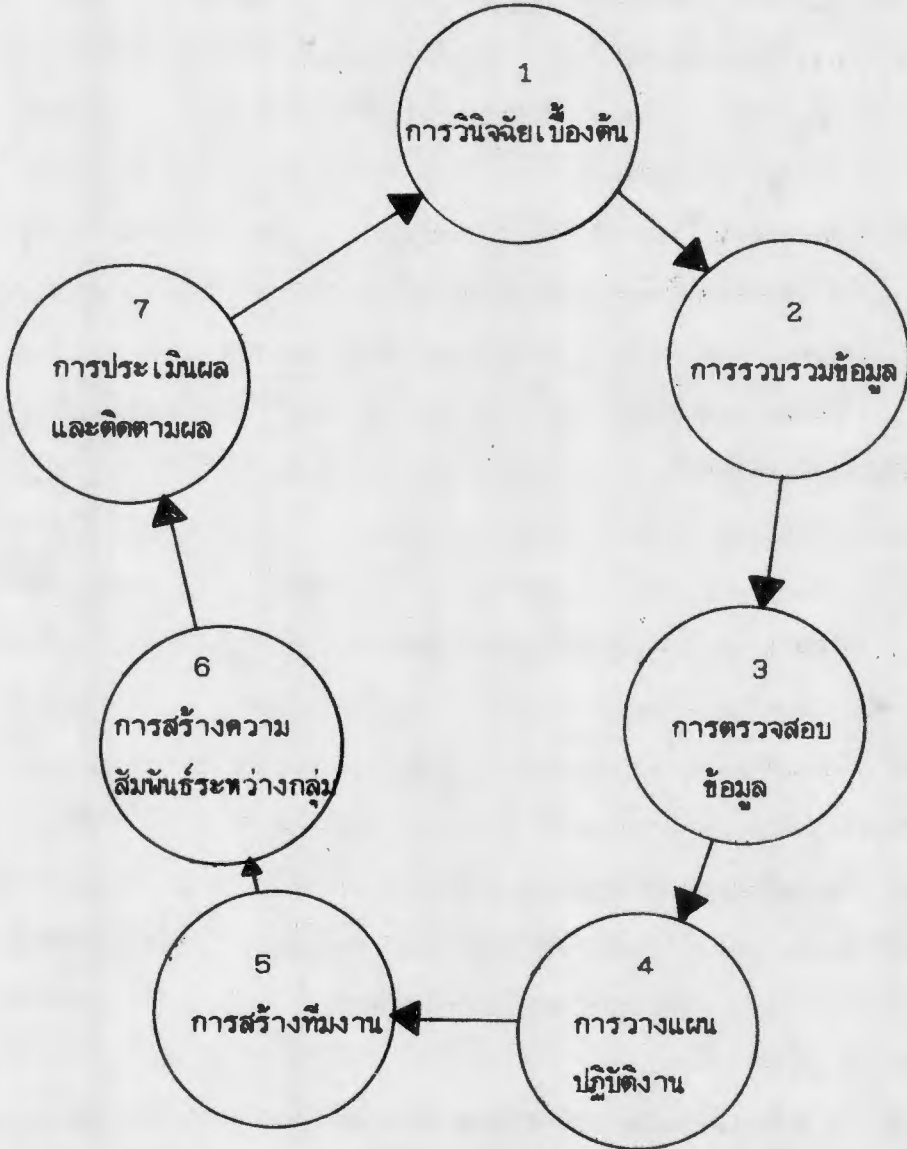


จากแผนภูมิกระบวนการในการสร้างทีมงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สมาชิกของทีมงานจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีบทบาทสำคัญในระยะแรกแต่เมื่อกลุ่มพัฒนาไปเป็นทีมงานแล้ว ความสำคัญของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงจะน้อยลง การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีความสำคัญตั้งแต่การระบุปัญหาที่ทีมงานกำลังเผชิญอยู่และต้องการปรับปรุงแก้ไข ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลสมาชิกจะแลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน มีการตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เพื่อให้การแก้ปัญหานั้นประสบความสำเร็จหรือสามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าไปได้ตามจุดมุ่งหมาย ในขั้นตอนการประเมินผล สมาชิกของทีมงานจะเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า ปัญหาที่ระบุไว้ในขั้นตอนแรกนั้นได้รับการแก้ไขให้เกิดประสิทธิผลไปมากน้อยเพียงใด เพราะสมาชิกทีมงานเป็นผู้ใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาเหล่านั้นนั่นเอง

#### 6.6 การพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้รับจากนฤติกรรมศาสตร์ (Beckhard, 1969 : 9) การสร้างทีมงานดังกล่าวมาแล้วถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ องค์การใดก็ตามหากมีทีมงานที่เข้มแข็ง ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโตและความสำเร็จในการดำเนินงานย่อมเกิดขึ้น การพัฒนาองค์การที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดในการทำงานกลุ่ม มีขั้นตอนของกระบวนการทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน (Davis and Newstrom, 1985 : 262) ดังแผนภูมิที่ 23

แบบภูมิที่ 23 กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Keith Davis and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. Singapore : McGraw-Hill Inc., 1985 P.262

กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน ซึ่ง สุนันทา เลาทันท์ (2531 : 89-91) ได้อธิบายไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis) เป็นการกำหนดโครงการพัฒนาองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง การวินิจฉัยจะมุ่งเน้นที่องค์การเพื่อให้ทราบจุดที่จะต้องเปลี่ยนแปลงทั้ง โครงสร้างระบบและบุคลากร
2. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งจะทำให้เห็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจกระทำได้โดยวิธีสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต สัมภาษณ์ และอื่น ๆ
3. การตรวจสอบข้อมูล (Data Confrontation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ว่ามีมูลความจริง มีเหตุผล เชื่อถือได้หรือไม่
4. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา แผนปฏิบัติการจะต้องมีลักษณะเด่น คือ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล และพฤติกรรมองค์การ
5. การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นการดำเนินการตามหลักการวิธีการหรือแนวทางที่ได้เคยกล่าวมาแล้ว
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) เป็นการสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม สามารถช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
7. การประเมินผลและการติดตามผล (Evaluation and Follow-up) นับเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการพัฒนาองค์การ โดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน ในขั้นนี้ จะเป็นการประเมินว่าผลงานที่เกิดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบผลที่คาดหวัง (Expected Results) กับผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Results) รวมทั้งการติดตามผลขณะดำเนินการว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

## 6.7 เทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานเป็นงานค่อนข้างยากเพราะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจและความเสียสละจากหลายฝ่าย เมื่อสร้างแล้วจึงจำเป็นต้องพัฒนาทีมงาน ผู้บริหารจะต้องชี้แจงเหตุผลที่จะทำการพัฒนาทีมงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและตรวจสอบสถานการณ์ทีมงานของตนเอง เหมือนกับนักบินทำการตรวจสอบเครื่องนั้ดก่อนออกบิน เพื่อจะได้ทำการบินได้อย่างปลอดภัยและมีมวลสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องตรวจสอบ ได้แก่ เรื่องดังต่อไปนี้

1. ทีมงานนั้นต้องทำงานแบบหนึ่งพาท้ายกัน หรือขึ้นต่อกันและกันหรือไม่
2. สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อว่าส่วนสำคัญบางแห่งของทีมงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหรือไม่
3. แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงมาจากภายในทีมงานเองหรือไม่
4. ทีมงานมีอำนาจหรือไม่ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
5. สมาชิกในทีมงานเต็มใจที่จะร่วมกันเสี่ยงกับการทำงานในแนวทางใหม่หรือไม่
6. การพัฒนาทีมงานนั้นมีการทำให้เห็นในระยะสั้นกว่า เทคนิคในการพัฒนาทีมงานทำให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จมากเพียงใด
7. สมาชิกในทีมงานเต็มใจที่จะทำการวินิจฉัยปัญหาการทำงานในทีมอย่างแท้จริงว่าส่วนไหนสร้างปัญหาและต้องหาทางเลือกในการปรับปรุง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป : 81-85)

การพัฒนาทีมงานอาจเริ่มต้นด้วยการออกแบบสอบถามสมาชิกในทีมงานว่าต้องการปรับปรุงงานด้านใดและรายงานผลให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานทราบ แล้วช่วยกันวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนา นำกิจกรรมที่วางแผนไว้และมีความเหมาะสมมาพัฒนาทีมงาน กิจกรรมดังกล่าวควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิก ปรับปรุงวิธีทำงานของทีมและปรับปรุงความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงาน ให้ดีขึ้นมากที่สุดเท่าที่สามารถจะกระทำได้

การทำงานเป็นทีมเกี่ยวข้องกับสมาชิกดังกล่าวแล้ว เนื่องจากสมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีส่วนในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างยิ่ง การทำงานในลักษณะนี้ หัวหน้าทีมจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และสามารถใช้เทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีมได้

อย่างเหมาะสม ในตอนนี้อยู่เขียนจะนำเสนอเทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีมเฉพาะบางเทคนิคเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

1. การจัดประชุม การประชุมเป็นเทคนิคสำคัญประการแรกและใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน โดยปกติการจัดประชุมจะมีหลายรูปแบบ เช่น การประชุมหน่วยงาน การประชุมเฉพาะเรื่อง การประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงาน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแบบอภิปราย เป็นต้น หัวหน้าทีมจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าควรจะดำเนินการจัดประชุมในลักษณะใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน และ/หรือแต่ละขั้นตอนของการทำงานซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การประชุมหน่วยงาน (Staff Meeting) เป็นการประชุมเพื่อพบปะหรือปรึกษาหารือในหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารดำเนินไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว บรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาในการทำงานได้ การประชุมแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นการประชุมทีมงานที่เป็นทางการ

2. การประชุมเฉพาะเรื่อง (Conference) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการขององค์การ โดยการเชิญบุคคลจากฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม มีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมไว้อย่างชัดเจน ดำเนินการเลือกประธาน (Chairman/Chairperson) รองประธานและเลขานุการในการประชุมครั้งนั้น สมาชิกที่เข้าประชุมสามารถให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นตามวาระต่างๆ มีการสรุปความคิดเห็นหรือข้อสรุปเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

3. การประชุมคณะกรรมการ (Committee Meeting) เป็นการประชุมเฉพาะทีมงาน ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน (Working Group) หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) การประชุมจึงดำเนินไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

4. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ มีแบบแผนและกำหนดการประชุมที่แน่นอน กำหนดหัวข้อเรื่องชัดเจน มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาบรรยาย อภิปราย แสดงความคิดเห็น หลักการหรือทฤษฎีเพื่อเพิ่มพูน

ประสบการณ์และความรู้กับสมาชิก ดำเนินการแบ่งกลุ่มอภิปรายเพื่อนำเสนอแนวทางหรือความคิดต่อที่ประชุมใหญ่ คณะผู้รับผิดชอบดำเนินการ (Steering Committee) จึงต้องวางแผน ดำเนินการ ประสานงานและประเมินผลการสัมมนาอย่างมีระบบ

5. การประชุมแบบกิมโปเซียม (Symposium) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญนำเสนอสิ่งที่ได้รับมอบหมายตามเรื่องที่กำหนด สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมจะรับฟังเรื่องที่ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอ ร่วมอภิปราย ชักถามและเสนอแนะเพิ่มเติม หลังจากการนำเสนอสิ้นสุดลงแล้ว

การประชุมจะเสร็จลุล่วงไปได้มากน้อยเพียง โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ผู้ดำเนินการต้องวางแผนการประชุมโดยพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้มากที่สุด การดำเนินการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องเลือกสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุมอย่างเหมาะสมและสร้างความรู้สึกรู้สึกตื่นตัวในการประชุมแต่ละครั้ง ผลการประชุมหรือมติของที่ประชุมจะต้องนำไปใช้ให้เป็นแนวปฏิบัติและอ้างอิงอีกด้วย

2. การประชุมระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงความคิดเห็นในหัวข้อหรือประเด็นที่กำหนดขึ้นอย่างเต็มที่ ผู้นำอภิปรายจะขอให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องวิตกกังวลว่าความคิดเห็นนั้นจะเหมาะสมและถูกต้องหรือไม่ แล้วจดบันทึกไว้บนกระดาน เมื่อได้ระดมและสะสมความคิดเห็นไว้เป็นจำนวนมากแล้ว จากนั้นจะขอให้สมาชิกช่วยกันอภิปราย เลือกเน้นความคิดเห็นที่ดีและเหมาะสม เพื่อสรุปและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงาน

3. การประมวลความคิดเห็นของกลุ่ม (Nominal Group Technique) เป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. สมาชิกเขียนข้อความเห็นลงในกระดาษของตนตามที่ผู้ดำเนินการเตรียมไว้
2. เมื่อสมาชิกทุกคนเขียนเสร็จแล้ว ให้เจ้าของความคิดอ่านให้กลุ่มฟังและอธิบายในรายละเอียดของแต่ละข้อ
3. จดบันทึกข้อความเห็นต่าง ๆ หากซ้ำซ้อนกันให้รวมไว้ในข้อเดียวกัน
4. จัดลำดับความสำคัญของความคิดเห็น โดยใช้กระบวนการพิจารณาให้

น้ำหนักของกลุ่ม กล่าวคือ นำข้อต่าง ๆ มาเรียงลำดับตามจำนวนข้อที่จะพิจารณาแล้ว กำหนดความสำคัญของแต่ละข้อ ในลักษณะอัตราส่วนประเมินค่าจากสำคัญที่สุด สำคัญมาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และให้น้ำหนักเป็น 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

5. ให้สมาชิกแต่ละคนให้คะแนน รวบรวมคะแนนและหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแต่ละข้อ เพื่อนำไปพิจารณา กำหนดความสำคัญ ข้อใดค่าเฉลี่ยสูงสุดจะมีความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่งและลดทล้นกันลงไปจนถึงอันดับสุดท้าย

6. นำความคิดเห็นข้อสำคัญๆ ในขั้นตอนที่ 5 ไปวางแผนและดำเนินการ

4. **กลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.C.)** กลุ่มสร้างคุณภาพ คือกลุ่มเล็กๆของพนักงาน กับหัวหน้าที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมกันเข้าเป็นกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมเรื่องคุณภาพ โดยการนำของหัวหน้าและผู้นำกลุ่ม (เจริญ วัชรรังษี, ม.ป.ป. : 8) ดังนั้นกลุ่มสร้างคุณภาพจึงเป็นกลุ่มทำงานที่ต้องเผชิญกับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้นร่วมกันด้วยความเต็มใจ มีความสำคัญและผูกพันอยู่กับคุณภาพของงาน ทุกคนปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ มีความสามัคคีในหมู่คณะ เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการเสียเวลาการทำงานในองค์การลง ผลผลิตมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือและนิยมของลูกค้าและมีส่วนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์การอีกด้วย การสร้างกลุ่มสร้างคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพมีหลักการสำคัญและขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. **หลักสำคัญของกลุ่มสร้างคุณภาพ** ประกอบด้วยการจัดตั้งกลุ่มแบบร่วมมือ ตามความสมัครใจ ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการไว้วางใจซึ่งกันและกันและการพัฒนาตนเอง การดำเนินการหรือการทำกิจกรรม ประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง คือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ การเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. **อุดมการณ์ของกลุ่มสร้างคุณภาพ** กลุ่มคุณภาพตั้งขึ้นโดยมีอุดมการณ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

ประการที่ 1 เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงออกถึงความสามารถอันแทบไม่มีขีดจำกัด

ประการที่ 2 เพื่อให้ชีวิตเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ทั้งในด้านการทำงาน สถานที่ทำงานและความเป็นอยู่

ประการที่ 3 เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การที่ตนประกอบอาชีพอยู่ (ทวี บุตรสุนทร, 2536 : 9-10)

3. ขั้นตอนในการทำกิจกรรมโดยใช้ PDCA ของ เดมिंग (Deming) หรือ วงจรของเดมिंग ซึ่งอธิบายโดยย่อได้ดังนี้

P (Plan) หรือการวางแผน การดำเนินการใดจะต้องวางแผนก่อนเสมอ

D (Do) หรือการลงมือทำตามแผนที่วางไว้

C (Check) หรือตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบว่าดำเนินการไปตามแผนถึงขั้นใดแล้ว

A (Action) หรือการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การแก้ไขสิ่งที่บกพร่องให้ดีขึ้นและเมื่อดีขึ้นแล้วก็ปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

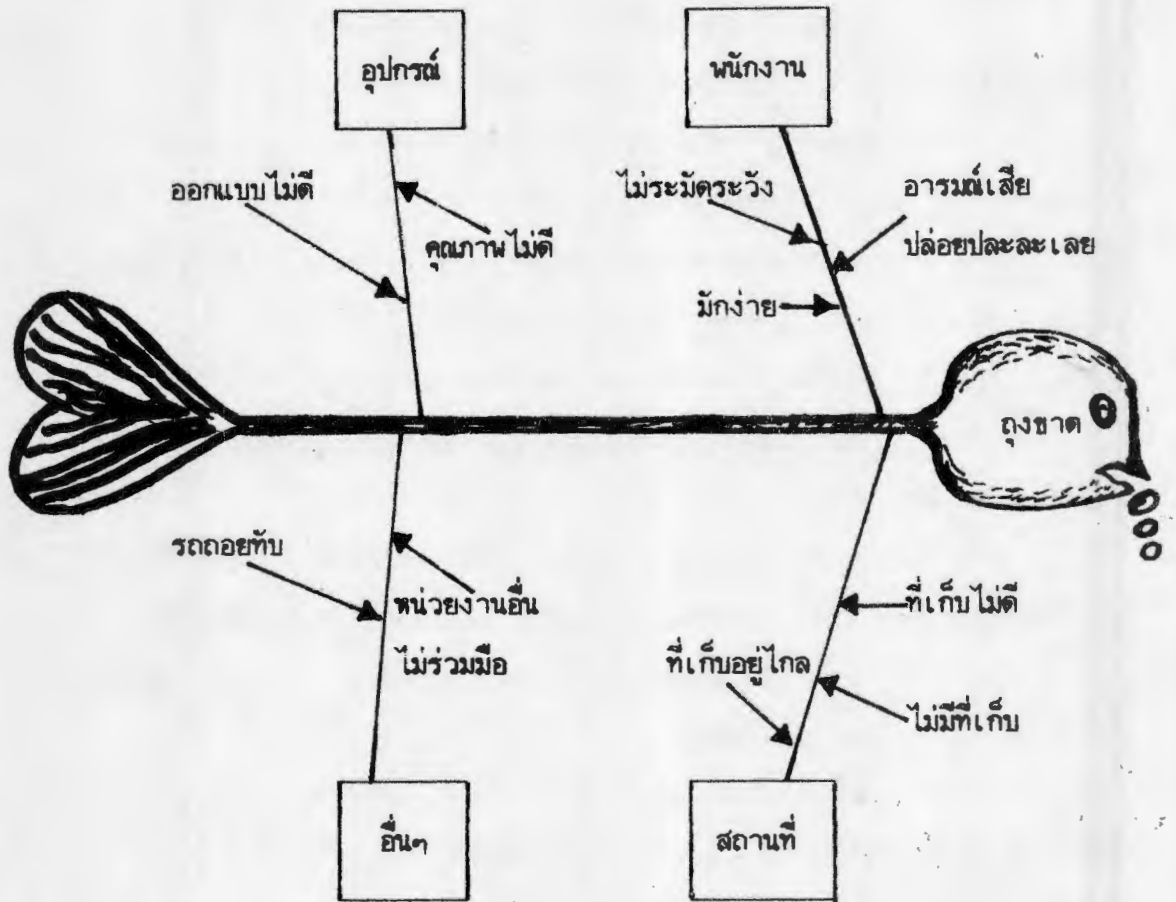
4. การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (สุรศักดิ์ นานานุกุล, ม.ป.ป. : 147-159)

ตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้องค์การจะต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมขึ้นและให้ความรู้แก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมควิซี การทำกิจกรรมเริ่มขึ้นเมื่อพนักงานซึ่งอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน รวมกันเป็นกลุ่มด้วยความเต็มใจและร่วมมือร่วมใจ จดทะเบียนกลุ่มกับหัวหน้างานและขออนุญาตประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อค้นหาปัญหาและลงมติว่าจะแก้ไขปัญหานั้นได้

ตอนที่ 2 ขั้นนี้เป็นการระดมความคิดเพื่อระบุสาเหตุของปัญหา โดยเขียนลงในผังก้างปลาหรือผังแสดงสาเหตุและผลของปัญหา (Cause and Effect Diagram) กล่าวคือ กำหนดผล (หัวข้อที่จะแก้ปัญหา) ลงในหัวก้างปลา เขียนสาเหตุใหญ่เป็นก้างปลาและมีสาเหตุย่อยเป็นก้างปลาเล็ก ๆ อยู่ในก้างใหญ่ (ประวิตร จงวิศาล และ วิจิตรวิศา จงวิศาล, 2526 : 64) ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิที่ 24



แผนภูมิที่ 24 แผนภูมิแกงปลาแสดงสาเหตุของถุงไส้มันอัดเม็ดขาด



แผนภูมิแกงปลาช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานและการแก้ปัญหา  
ด้านผลผลิตและคุณภาพของสินค้า (Sashkin and Morris, 1987 : 206) ซึ่งมีขั้นตอน  
ในการจัดทำดังต่อไปนี้

1. ระบุปัญหาและเขียนลงไว้ในส่วนหัวของปลา
2. ระดมกันสมองเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดแล้วจัดทำรายการเหล่านั้นไว้ในส่วนที่เป็นก้างปลา
3. อภิปรายสรุปสาเหตุใหญ่แต่ละด้านและระบุสาเหตุย่อยต่าง ๆ พร้อมทำรายการเหล่านั้นเป็นก้างฝอยของปลา

4. ระบุสาเหตุที่สำคัญมากที่สุดและสาเหตุที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง
5. อภิปรายวิธีเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดสาเหตุสำคัญเหล่านั้น
6. จัดเตรียมข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 3 ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนการแก้ปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล วางมาตรการแก้ไขสาเหตุของปัญหาต่างๆ โดยมอบหมายความรับผิดชอบให้สมาชิกของกลุ่มไปดำเนินงานและทำการเก็บข้อมูลไปเรื่อยๆ หากพบปัญหาบางอย่างก็จะประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไข จึงนับเป็นการทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาด้วยสมาชิกที่งานอย่างแท้จริง

ตอนที่ 4 ขั้นตอนนี้ดำเนินการเสนอผลงานของกลุ่มสร้างคุณภาพเพื่อให้เกิดจิตที่งาน ได้มีโอกาสแสดงความภาคภูมิใจในผลงานของตน โดยจัดให้มีการประชุมผู้บริหารระดับสูงและระดับต่างๆ เพื่อรับรู้รับทราบและเป็นพยานในความสำเร็จของทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าขึ้นเอง ดังตัวอย่างการนำเสนอกิจกรรมควีซีของแผนกควบคุมสิ่งแวดล้อม บริษัทสยามคราฟต์อุตสาหกรรมจำกัด ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

แผนที่ 1 เป็นการนำเสนอชื่อกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม หน่วยงานที่สังกัด เรื่องที่ทำการกิจกรรมและหลักการเลือกหัวข้อเรื่อง

แผนที่ 2 ระบุเหตุผลที่สนใจให้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

แผนที่ 3 แสดงการสำรวจสภาพปัจจุบันของขั้นตอนการกำจัดขยะที่ตระแกรงหน้าบ่อนักน้ำ

แผนที่ 4 แสดงการระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

แผนที่ 5 แสดงวิธีดำเนินการแก้ไข การเปรียบเทียบผลหลังการแก้ไขและการระดมสมองต่อเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาค่อเนื่องได้

แผนที่ 6 แสดงการวิเคราะห์หาสาเหตุ วิธีแก้ไขและผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม

แผนที่ 7 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มในระยะต่อไป เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดประสิทธิภาพอย่างถาวร

ชื่อกลุ่ม ดอกไม้ป่า      คำขวัญประจำกลุ่ม บัญหาคะหมดไป ถ้าไม่ใจทำ QC  
จากหน่วยงาน แผนกควบคุมสิ่งแวดล้อม      สังกัด ส่วนเทคนิค      ฝ่าย ผลิต  
บริษัท สยามกราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด

- รายชื่อสมาชิกกลุ่ม
- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 1. นายจำลอง มั่นไทร        | หัวหน้ากลุ่ม |
| 2. นายสุรเชษฐ์ จันทนะใสศรี | เลขากลุ่ม    |
| 3. นายวิบูลย์ ไทมงคล       | สมาชิกกลุ่ม  |
| 4. นายปอย มาลา             | "            |
| 5. นายคำรงค์ มุกเสถียร     | "            |

เจ็ลยอายุ 34 ปี      ประสบการณ์ 7.6 ปี      การศึกษา ป.7

ที่ปรึกษากลุ่ม คุณสรพล ศิริโพธิ์พันธุ์กุล (หัวหน้าหมวดควบคุมน้ำทิ้ง)

ทำกิจกรรมเรื่อง ลดขั้นตอนในการกำจัดขยะที่ตะแครงหน้าบ่อพักน้ำ กลุ่มโรงเยื่อ

หลักการเลือกหัวข้อเรื่อง

สมาชิกใช้วิธีเลือกโดยการลงคะแนนเสียงให้กับหัวข้อเรื่องแต่ละเรื่อง โดยกำหนดว่าเรื่องที่ได้คะแนนมากที่สุด เป็นหัวข้อเรื่องที่จะทำ โดยยึดหลักในการเลือกหัวข้อเรื่อง 3 ประการคือ

1. หาข้อมูลง่าย
2. เป็นงานที่สมาชิกปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
3. เมื่อทำกิจกรรมแล้ว ทำให้เกิดความสะอาดสบายและปลอดภัย

แนะนำระบบน้ำทิ้งของกลุ่มโรงเยื่อ และจุดที่เกิดปัญหา



**จากรูป** น้ำทิ้งจากโรงงานทั้ง 3 โรง จะทิ้งมาที่บ่อกักน้ำ ก่อนที่น้ำจะลงบ่อกักจะต้องผ่าน ตะแกรงดักขยะชิ้นใหญ่ก่อน (จุดนี้เองที่เป็นปัญหาให้ทางกลุ่มแก๊ซ) แล้วจึงลงบ่อ จากนั้น จะป้อนน้ำไปยังตะแกรงดักของแข็งชิ้นเล็ก น้ำที่ผ่านการแยกของแข็งแล้วจะส่งไปแยกเชื้อ ออกจากน้ำ น้ำที่ผ่านการแยกเชื้อแล้วจะปล่อยเข้าระบบบำบัดให้ค่าความเสียหายน้อยลง ส่วน เชื้อ ที่แยกออกจากน้ำ จะนำไปบีบให้แห้ง แล้วส่งเป็น เชื้อเพลิง

**จุดมุ่งหมาย**

1. เพื่อให้ น้ำในรางน้ำทิ้งมีการไหลได้สะดวกขึ้น
2. เพื่อไม่ให้ น้ำเสียของกลุ่มโรง เยื่อสัตว์วงจร เข้าไปในระบบกลุ่ม โรงการกระดาษ
3. เพื่อไม่ให้ เชื้อตกค้างหน้าตะแกรง และภายในท้องรางในที่ต่าง ๆ
4. ต้องการให้ บริเวณลานหน้าตะแกรง สะอาด

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้การทำงานสะดวกสบาย และคล่องตัวยิ่งขึ้น
2. เพื่อป้องกัน เชื้อนอนก้น ในท่อน้ำทิ้ง
3. เพื่อลดงาน ในด้านการกำจัดขยะที่ ตะแกรงหน้าบ่อกักน้ำ  
(งาน = แรง x ระยะทาง)

26

**เป้าหมาย**



ต้องการลดเวลา  
ในขั้นตอนการ  
โยกขยะหน้าตะแกรง  
จาก 488 นาที/7 วัน  
เหลือ 244 นาที/7 วัน



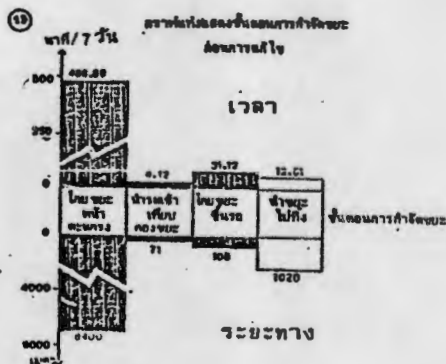
## บริษัท สยามกราฟท์ อุตสาหกรรม จำกัด

### การสำรวจสภาพปัจจุบัน

รายละเอียดขั้นตอนการกำจัดขยะที่ตระแกรงหน้าบ่อพักน้ำ

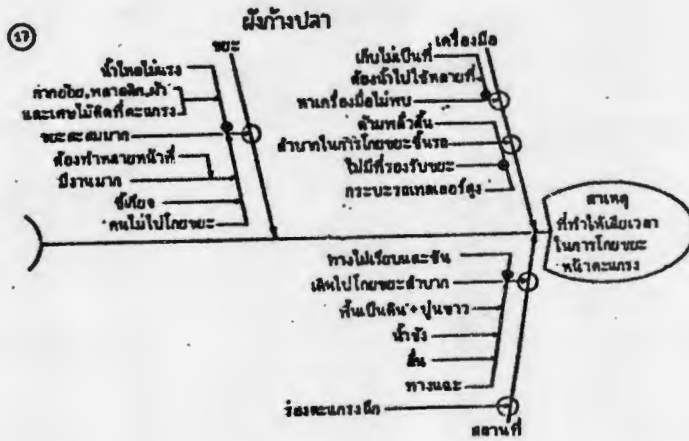
ขั้นตอน ที่	วิธีการทำงาน	ขั้นตอน ที่	วิธีการทำงาน	ขั้นตอน ที่	วิธีการทำงาน
1	เดินจาก เครื่องบดมาที่ตระแกรง	16	ลงมาที่ทาง Trailer	31	ขับ Tractor มาที่ตระแกรง
2	เดินไปหยิบคราด	17	ยกทาง Trailer ใส่สลัก	32	นำ Tractor เข้าที่เดิม
3	เดินกลับไปที่หน้าตระแกรง	18	ใส่สายโซ่ครอลิคบน	33	ลงจาก Tractor มาที่ด้านหลัง
4	จับค้ำ โทษขยะขึ้น	19	ใส่สายโซ่ครอลิคล่าง	34	ถอดสายโซ่ครอลิคบน
5	ลากขยะขึ้นมานบนขอบตระแกรง	20	เดินขึ้น Tractor	35	ถอดสายโซ่ครอลิคล่าง
6	เทวียงขยะเข้ากอง	21	ขับ Tractor เทียบกองขยะ	36	ถอดสลักออก
7	เดินเอาคราดไปไว้ที่เดิม	22	เดินไปหยิบพลั่ว	37	เดินขึ้น Tractor
8	เดินกลับไปที่ เครื่องบด	23	กลับจากการหยิบพลั่ว	38	นำ Tractor มาที่ Trailer
9	เดินไปที่ Tractor	24	โทษขยะขึ้น Trailer	39	ขับ Tractor เทียบ Trailer
10	ถอดสายโซ่ครอลิคบน	25	นำพลั่วไปเก็บ	40	ลงไปที่ทาง Trailer
11	ถอดสายโซ่ครอลิคล่าง	26	กลับมายืน Tractor	41	ยกทาง Trailer ใส่สลัก
12	ถอดสลัก Trailer	27	ขับรถนำขยะไปทิ้ง	42	ใส่สายโซ่ครอลิคบน
13	เดินขึ้น Tractor	28	ถึงกองขยะรถเทียบ	43	ใส่สายโซ่ครอลิคล่าง
14	ขับ Tractor ไปที่ Trailer	29	ยก Dump ขยะขึ้น	44	เดินมาที่ เครื่องบด
15	ถอย Tractor เทียบ Trailer	30	ยก Dump ขยะลง		

จากการจำแนกข้อมูลรายละเอียดขั้นตอน ทั้ง 44 ขั้นตอน จำแนกเป็นกลุ่มขั้นตอนใหญ่  
ได้ 4 ขั้นตอน



# บริษัท สยามกราฟิก อุตสาหกรรม จำกัด

## ระดมสมองจากพนักงานปลา



**วิเคราะห์สาเหตุ** ปัญหาที่เป็นสาเหตุให้ขึ้นคอนการโกยขยะหน้าเคาน์เตอร์ใช้เวลานาน คือ

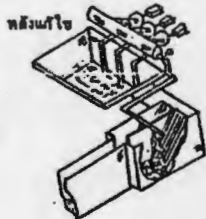
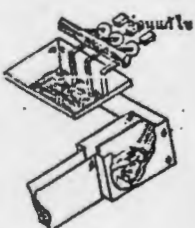
1. ขยะมาสะสมบริเวณหน้าเคาน์เตอร์มาก
2. น้ำบริเวณหน้าเคาน์เตอร์ไหลไม่แรง
3. ทางเดินไปโกยขยะ เป็นพื้นดินปนปูนขาว, ชันและสิ้น

**สรุปแนวทางการแก้ไข** คือ ทางกลุ่มมีความเห็นว่าจะไม่มุ่งแก้ไขในการนำขยะส่วนที่ไม่ต้องการคัดขึ้น แต่จะมุ่งไปแก้เรื่องการไหลของน้ำ และทางเดินไปโกยขยะ

18

### ดำเนินการแก้ไข

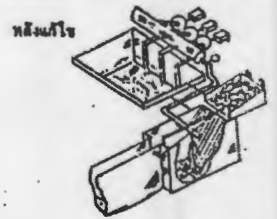
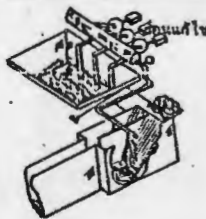
สาเหตุจากขยะ	วิธีแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	ผล
สกปรก, พลาตตินั่มติดที่เคาน์เตอร์ - น้ำในรางไหลไม่แรง	ดัดท่อตันน้ำที่เคาน์เตอร์โดยใช้จากปั๊มที่ปั่นน้ำขึ้นและกรองกรองเมื่อ	จ้างอง + ดำรงค์	ดีมาก



19

### ดำเนินการแก้ไข

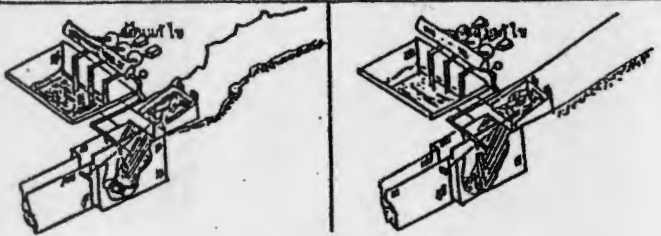
สาเหตุจากเครื่องมือ	วิธีแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	ผล
เครื่องมือไม่พบ - ไม่มีที่รองรับขยะ	ทำถาดให้คู่โต๊ะ - จัดท่ากระเบาะได้ขยะ	ปอธ + ดำรงค์ สุทธพงษ์ + วิบูลย์	ดี ดีมาก



๒๒

ดำเนินการแก้ไข

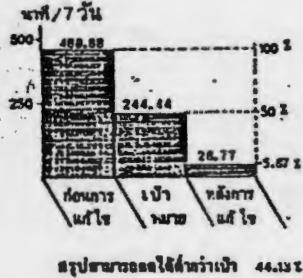
สาเหตุจาก สถานที่	วิธีแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	ผล
เดินไปโกยขยะลำบาก - ทางไม่เรียบและชัน - พื้นเป็นหินและตะกอน ร่องตะแกรงลึก	โรยหินทุบหรือบดอัด ปรับพื้นที่ให้เรียบ ต่อสามคราดให้ยาว	สมาชิกทุกคน ปอช	ดี ดี



เปรียบเทียบผลหลังการแก้ไข

๒๓

เปรียบเทียบผลหลังการแก้ไข



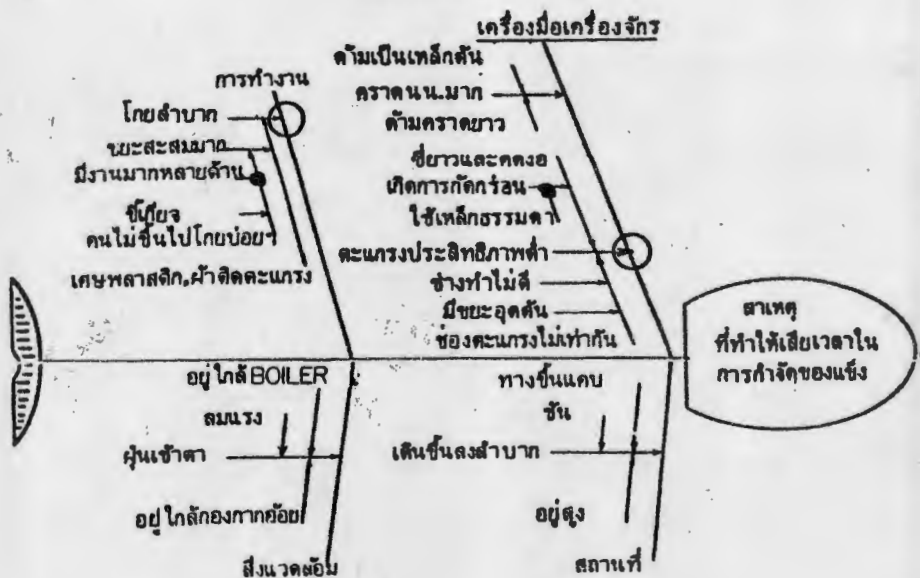
จากการแก้ไข ขั้นตอนการกำจัดขยะเข้าเป้าแล้ว กลับมีปัญหาคอเนื่องคือ ขยะที่ทางกลุ่มฯ ปลอ่ยให้ผ่านตะแกรงลงบ่อพักน้ำไปตันที่ตะแกรงดักของแข็ง ซึ่งจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นไม่ได้แก้ไขขั้นตอนการกำจัดขยะที่ตะแกรงหน้าบ่อพัก ใช้เวลาโกยขยะ 37 นาที/วัน แต่หลังจากแก้ไขขั้นตอนกำจัดขยะ แล้ว ใช้เวลาโกยขยะเพิ่มเป็น 110 นาที/วัน

จากกรณีลุ่ม สมาชิกต้องการใช้เวลาขึ้นไปโกยขยะที่ตะแกรงดักของแข็งเท่าเดิม คือ 37 นาที/วัน

การระดมสมอง จากฝั่งก้างปลา

๓๔

ฝั่งก้างปลา



วิเคราะห์สาเหตุ ปัญหาที่เป็นสาเหตุต้องเสียเวลาในการขึ้นไปโดยขณะที่จะกระดกของแข็งคือ

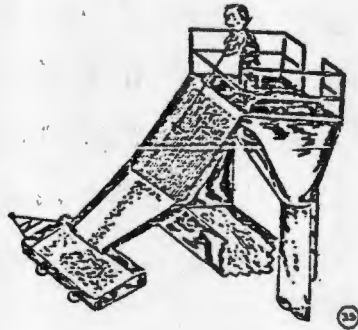
1. ตะแกรงประสิทธิภาพต่ำ
2. พนักงานขึ้นไปโดยขณะใช้เวลานาน

แนวความคิด กลุ่มมีความเห็นว่าควรจะเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้ขึ้นไปโดยขณะเป็นหลัก ฉะนั้นจึงไม่ควรมุ่งไปแก้ในด้านพนักงาน ทางกลุ่มฯ จึงหันไปมุ่งแก้ไขในด้านประสิทธิภาพของ ตะแกรงคัดของแข็ง

สาเหตุจากเครื่องจักร

ตะแกรงมีประสิทธิภาพต่ำ

- ตะแกรงของเดิมใช้เหล็กธรรมดาสร้าง และสร้างเป็นซี่ตะแกรงตรง ดังรูป

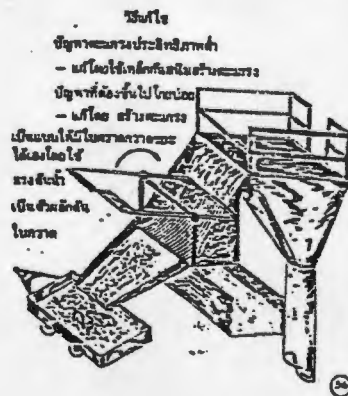


วิธีแก้ไข ทางกลุ่มได้แก้ไขโดยใช้เหล็กกันสนิมสร้างซี่ตะแกรงใหม่ และเปลี่ยนจากซี่ตะแกรงตรงเป็นซี่โค้ง และจากแนวความคิดของสมาชิก เสนอให้มีการโยกขยะโดยไม่ใช่คนขึ้นไปโดยอาศัยหลักการของกังหันน้ำ โดยสร้างใบกวาดกวาดขยะเอง ใช้พลังงานที่กำลั้งไหลลงมานั้น หลักดังใบกวาดขยะแทนคน ดังรูป

สรุปผล จากวิธีการแก้ไขนี้เอง ทำให้พนักงานไม่ต้องขึ้นไปโดยขณะที่จะกระดกของแข็งอีกเลย (เวลาที่ใช้จากเดิม 37 นาที/วัน เหลือ 0 นาที/วัน)

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม

1. สามารถลดเวลาในขั้นตอนการโยกขยะหน้าตะแกรงเกินเป้า 44.13 %
2. ลดขั้นตอนการกำจัดขยะที่ตะแกรงหน้าบ่อพักน้ำกลุ่มโรงเยื่อ จากเดิม 44 ขั้นตอน เหลือ 29 ขั้นตอน
3. ลดการลัดวงจรของน้ำจากกลุ่มโรงเยื่อ ไปยังกลุ่มโรงกระดาษ 3,1 เป็นผลให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำบัดน้ำทิ้ง
4. มีความคล่องตัว และปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น
5. ได้เรียนรู้เทคนิคในการวิเคราะห์งาน โดยใช้ Work Simplcation



วิธีแก้ไข  
ปัญหาตะแกรงประสิทธิภาพต่ำ  
- แก้โดยใช้เหล็กกันสนิมในซี่ตะแกรง  
ปัญหาที่ต้องขึ้นไปโดย  
- แก้โดยสร้างตะแกรง  
เป็นแบบใช้ใบกวาดกวาดขยะ  
ได้โดยไม่ต้องใช้  
แรงงานคน  
เป็นวิธีหลัก  
ในคราว



## บริษัท สยามตราฟท์ อุตสาหกรรม จำกัด

### มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1. โกยขยะที่หน้าตะแกรงหน้าบ่อพักน้ำ กลุ่มโรงเยื่อ อย่างน้อย 1 ครั้ง ใน 8 ชั่วโมง
2. โกยขยะใส่กะบะที่ทางกลุ่มฯ จัดทำขึ้น
3. ทำความสะอาดท่อฉีดน้ำที่ตะแกรงหน้าบ่อพักน้ำ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
4. ทำความสะอาดตะแกรงคักของแข็ง ทุกวันที่ 1 ของเดือน

### กิจกรรม เรื่องต่อไปของกลุ่มฯ

ได้มาจากมติกลุ่มฯ คือ เรื่องที่ได้คะแนนรองลงมา คือ เรื่อง "ลดเวลาในการทำความสะอาดบ่อตกตะกอน"

โดยสรุปการสร้างทีมงานเป็นการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่และเห็นพ้องต้องกันว่าจะต้องรีบเร่งดำเนินการ แก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กิจกรรมการทำงานของสมาชิกจึงเป็นไปด้วยความ สัมผัสใจ มีจิตวิญญาณแห่งความร่วมมือ เสียสละ อดทน เอาใจใส่เอาใจและมุ่งมั่นเพื่อความ สำเร็จของการทำงานอย่างแท้จริง กิจกรรมการสร้างทีมงานมีผลดีต่อการดำเนินงานเนื่อง จากสามารถช่วยให้สมาชิกเข้าใจจุดประสงค์ในการดำเนินการของทีมงาน เข้าใจเรื่อง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เรียนรู้การแก้ปัญหาโดยกลุ่มของตนเอง ควบคุมและ ตรวจสอบการทำงานของตนเองและทีมงาน ตลอดจนการผูกมัดตนเองอยู่กับทีมงานหรือการ ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้าทีมงานจึงต้องเสริมสร้างความเข้าใจและ การยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก สามารถจูงใจให้สมาชิกในทีมงานทำงานร่วมกันอย่าง มีประสิทธิภาพและสามารถประสานงานด้านการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผลอีกด้วย

การสร้างทีมงานอาจใช้กระบวนการสร้างทีมงานที่มีขั้นตอนเช่นเดียวกับกระบวนการ ในการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการระบุปัญหา การรวบรวมข้อมูล การตรวจ วิเคราะห์ การวางแผนและการประเมินผล หรืออาจใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นหนัก การประยุกต์ใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ในการเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในทีม งาน มีการผูกใจกันอย่างเปิดเผยและ坦หน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เรื่องการทำงานหรือการ แก้ไขปัญหาตลอดจนการพัฒนางานให้ก้าวหน้าบรรลุจุดหมายที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ มีการ เสริมสร้างการร่วมมือกันทำงานอย่างแข็งขัน ตรวจสอบติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน อย่างเป็นระบบ การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพนอกจากจะใช้กระบวนการดังกล่าวแล้ว หัวหน้าทีมงานจะต้องนำหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้พร้อมกับสอดใส่หรือใช้เทคนิค สำหรับการดำเนินงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม จึงจะช่วยให้การสร้างทีมงานบรรลุเป้าหมาย และหากดำเนินการสร้างทีมงานอย่างทั่วถึงทุกแผนงานโดยพนักงานทุกคน ทุกระดับ มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่องและทำอย่างมีระบบ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในการ พัฒนางองค์กรก็จะเกิดขึ้นและมีความเป็นไปได้อย่างแน่นอน

### คำถามท้ายบท

1. การสร้างทีมงานมีจุดมุ่งหมายและมีความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
2. ท่านคิดว่าหัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานควรแสดงบทบาทอย่างไร  
จงอธิบายและยกตัวอย่าง
3. หากท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะใช้รูปแบบการพัฒนากิจกรรมของบุคคลอย่างไร จงอธิบายและแสดงรูปแบบประกอบ
4. สมาชิกทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
5. จงอธิบายลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับยกตัวอย่างมาให้เข้าใจ
6. การสร้างทีมงานมีกระบวนการพื้นฐานอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
7. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานอย่างไร จงอธิบาย
8. จงสรุปและอธิบายเทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีม พร้อมกับยกตัวอย่างมาให้เข้าใจ

## กิจกรรมที่ 3

นฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม : การสร้างหอคอยกระดาษ

1. แบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 5-7 คน
2. แจกกระดาษหนังสือพิมพ์กลุ่มละ 20 ฉบับ และกระดาษกาวย่น 1 ม้วนใหญ่ กำหนดให้ทุกกลุ่มใช้เวลาในการวางแผนสร้างหอคอยกระดาษกลุ่มละ 20 นาที ซึ่งจะใช้เกณฑ์ในการตัดสิน 3 ข้อ คือ ความสูง ความมั่นคง และความสวยงาม (ห้ามทำการก่อสร้างในช่วงนี้)
3. ให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มปฏิบัติตามวิธีการสร้างหอคอยกระดาษตามแผนการที่วางไว้ให้ แล้วเสร็จสมบูรณ์ภายในเวลา 30 นาที
4. นำหอคอยกระดาษของทุกกลุ่มตั้งแสดงหน้าชั้นเรียน พร้อมระบุหมายเลขของหอคอยนั้น
5. ให้นักศึกษาทุกคนตรวจหอคอยกระดาษทั้งหมด แล้วให้กลับไปประชุมกลุ่มของตนเพื่อลงมติว่าหอคอยกระดาษหมายเลขอะไรชนะเลิศ ผู้แทนแต่ละกลุ่มนำเสนอผลการลงมติและเกณฑ์ที่กลุ่มใช้ในการพิจารณา
6. กลุ่มย่อยอภิปรายเพื่อตอบคำถามดังต่อไปนี้
  - 6.1 สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนมีส่วนในการวางแผนที่เปอร์เซ็นต์
  - 6.2 กลุ่มของท่านมีระยะเวลาการพัฒนาของกลุ่มทั้ง 4 ชั้นมากน้อยเพียงใด
  - 6.3 ในกลุ่มของท่านมีผู้นำเกิดขึ้นคนหนึ่งใช้หรือไม่ หากใช่ เขาคือใคร ทำไมท่านจึงคิดว่าเป็นผู้นำ
  - 6.4 ในกลุ่มของท่านมีสมาชิกคนใดที่แสดงบทบาทมุ่งงานและบทบาทมุ่งสัมพันธ์ การให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สนับสนุนและความเป็นกันเอง เกิดขึ้นในกลุ่มหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
  - 6.5 ให้สมาชิกกลุ่มระบุพฤติกรรมการวางแผนและการก่อสร้างหอคอยกระดาษ (การปฏิบัติตามแผน) ที่รู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของกลุ่ม

6.6 ให้กลุ่มระบุพฤติกรรมระหว่างการวางแผนและการก่อสร้างที่รู้สึกว่า  
ทำให้การทำงานของกลุ่มล่าช้าและเกิดผลเสียหายต่อกลุ่ม

7. นักศึกษาทั้งชั้นอภิปรายเพื่อตอบคำถามเหล่านี้

7.1 พฤติกรรมของกลุ่มต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างไร

7.2 ลักษณะของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเป็นอย่างไร (ระบุเป็น

ชื่อๆ )

7.3 เราจะมียุทธวิธีปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพได้

อย่างไร

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก P.L. Hunsaker and J.S. Hunsaker. The Paper  
Tower Exercises : Experiencing Leadership and Group  
Dynamics. Unpublished Manuscript.

## บทที่ 7

## อำนาจ การเมืองและการพัฒนาองค์การ

อำนาจและการเมืองเป็นเรื่องที่ปรากฏอยู่ในทุกองค์การดังจะเห็นได้จากการเล่นเกมสการเมืองในองค์การ เช่น การประจบประแจง การสร้างพันธมิตรและการสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของการทำงานในองค์การ การดำเนินการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานและองค์การ เป็นต้น เราจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้โดยศึกษาว่าอำนาจและการเมืองมีลักษณะ คุณประโยชน์และธรรมชาติเป็นเช่นไร เราจะใช้อำนาจและการเมืองให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การได้อย่างไร ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงอำนาจและการเมืองในองค์การตลอดจนบทบาทของอำนาจและการเมืองในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

## 7.1 อำนาจในองค์การ

อำนาจและการเมืองเป็นข้อเท็จจริงทางสังคมและชีวิตขององค์การที่ไม่อาจปฏิเสธได้ เพราะหากผู้จัดการปรารถนาให้การดำเนินการเกิดประสิทธิผล เขาจะต้องทำความเข้าใจ เรื่องอำนาจและการเมืองเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ อำนาจเป็นความสัมพันธ์ในหมู่บุคลากร ซึ่งบุคคลหนึ่งมีความสามารถทำให้อีกบุคคลหนึ่งทำบางสิ่งบางอย่างให้กับตนโดยที่บุคคลนั้นไม่ต้องลงมือทำเอง (Roberts and Hunt, 1991 : 282) ส่วนการเมืองเป็นกิจกรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อให้เกิดความรู้ การพัฒนา และการใช้อำนาจ (Vecchio, 1991 : 267) การพัฒนาองค์การจึงต้องอาศัยความรู้ ทักษะและความสามารถทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการใช้อำนาจและการเมืองในองค์การ เบอร์ค (Burke, 1982 : 127) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ จึงต้องมีการใช้อำนาจ การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ การเมืองและการพัฒนาองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 7.1.1 แหล่งที่มาของอำนาจ

เฟรนช์และเรเวน (French and Raven, 1959 : 150-167) ได้จำแนกแหล่งที่มาของอำนาจซึ่งทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นไว้ 5 ประเภทคือ อำนาจที่เกิดจากการบังคับ อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมายและอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง เวคซิโอ (Vecchio, 1988 : 261) อธิบายอำนาจทั้ง 5 ประการไว้ดังนี้

1. อำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive Power) เกิดจากความสามารถที่จะทำให้คนอื่นกลัว การขู่ว่าจะลงโทษหากไม่ประพฤติหรือปฏิบัติตาม จึงเป็นวิธีการขอร้องให้ยินยอม (Invoking Compliance) ที่รุนแรง เราอาจพบเห็นตัวอย่างของการลงโทษได้มากมายในองค์การ เช่น การลดขั้นลดตำแหน่ง การตัดเงินเดือน การสั่งพนักงานชั่วคราว การงดบำเหน็จรางวัลและการไล่ออกจากงาน เป็นต้น การใช้อำนาจที่เกิดจากการบังคับนี้จึงจำเป็นต้องใช้การพิจารณาอย่างรอบคอบและเป็นธรรม หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ขยันขันแข็งในการทำงานหรือไปวุ่นวายกับการทำงานของคนอื่น บุคลากรในองค์การอาจคาดหวังให้ผู้จัดการใช้อำนาจประเภทนี้ แต่ในบางกรณีผู้จัดการก็ต้องพิจารณาใช้อำนาจนี้อย่างรอบคอบ ถ้าพบว่าบุคลากรบางคนทำงานอยู่ย่ำแย่แต่ไปใช้การลงโทษพนักงานทั้งหมดโดยการไม่พิจารณาอย่างรอบคอบก็จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนผลผลิตขององค์การในทางเสียหายได้ ผู้จัดการจะพบว่าอัตราการเปลี่ยนงานหรือการไปแสวงหางานทำในที่แห่งใหม่จะสูงขึ้น

แม้ว่าการใช้อำนาจที่เกิดจากการบังคับจะเกิดผลในทางลบตามที่กล่าวมาแล้วแต่อำนาจนี้ก็ยังคงเป็นฐานรองรับการยินยอมทำงานประจำ (Routine Work) ในแต่ละองค์การอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมการมาปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การมาทำงานตรงเวลา การทำงานให้เสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาและอื่น ๆ ซึ่งส่วนมากจะเกิดจากความกลัวว่าจะถูกไล่ออก ถูกเยาะเย้ย หรือ การถูกตำหนิ ดังนั้นเราจึงพบเห็นการใช้อำนาจประเภทนี้ในองค์การทั่วไป

2. อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากความสามารถในการกำหนดว่าพนักงานคนใดจะเป็นผู้ได้รับรางวัล เนื่องจากรางวัลเป็นสิ่งที่มีความค่านั่นคนที่สามารถให้รางวัลบุคลากรในองค์กรจึงมีอำนาจเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ ผู้จัดการอาจควบคุมพฤติกรรมบุคคลผ่านการสนับสนุนให้พนักงานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือนและอื่นๆ นอกจากนี้ผู้จัดการยังควรทำความเข้าใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เพื่อให้พนักงานได้รับรู้กฎเกณฑ์ในการทำงานและผลตอบแทนในแง่ของรางวัลที่จะได้รับ หากผู้จัดการขาดความสามารถในการใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจพนักงานก็ยากที่จะควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลช่วยให้ผู้จัดการประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย หรือได้รับผลสำเร็จจากการทำงานกลุ่ม

3. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากการที่บุคคลมีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านจนเป็นที่ยอมรับและสามารถให้คำแนะนำ สอนงานและการให้คำปรึกษาหรือคนอื่นได้ บุคลากรจึงมักขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญตลอดจนปฏิบัติตามคำแนะนำนั้น

ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักมีความเชื่อว่าหัวหน้างานของตนมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผู้จัดการจะต้องยอมรับว่างานที่ต้องใช้เทคนิคระดับสูงหรือมีความยุ่งยากซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความชำนาญมากกว่าตนเองและจะต้องพึ่งพา ความชำนาญเป็นพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเมื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

4. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากความเต็มใจของบุคคลอื่นที่จะยอมรับการอำนาจการของอีกบุคคลหนึ่ง พวกเขาจะรู้สึกว่ามันเป็นหน้าที่ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามการชี้แนะของผู้มีอำนาจในการสั่งการ อำนาจตามกฎหมายมีแหล่งที่มาสองทางคือทางที่หนึ่ง เงื่อนไขทางสังคม (Social Conditioning) บุคคลจะถูกสร้างเงื่อนไขให้ปฏิบัติตามผู้มีอำนาจตั้งแต่วัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่ พวกเขาจะเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จากการสอนของครู-อาจารย์และในการทำงานก็เรียนรู้ว่าจะต้องปฏิบัติตามหัวหน้างานหรือผู้จัดการซึ่งมีสิทธิที่จะชี้แนะหรืออำนาจการให้บุคคลอื่นทำงาน ทางที่สอง การระบุให้มีอำนาจหน้าที่



(Desigantion) ในองค์การ บุคคลอาจมีอำนาจเนื่องจากเขาได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีครอบครองอำนาจนี้อย่างถูกต้องตามตัวบทกฎหมาย เช่น ประธานบริษัท มอบอำนาจให้รองประธานบริษัทสามารถวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญในนามของบริษัทได้ เป็นต้น

อำนาจตามกฎหมายจะมีผลบังคับใช้ก็ต่อเมื่อบุคคลากรในองค์การนั้นยอมรับ หากไม่ยอมรับอำนาจนั้นก็หายไป เช่น การปฏิวัติล้มล้างระบบการปกครองหรือเกิดการจลาจลต่อต้านอำนาจที่บุคคลครอบครองอยู่จนประสบความสำเร็จ เป็นต้น โดยปกติเมื่อบุคคลได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารขององค์การ เขาก็จะมีอำนาจตามตัวบทกฎหมายทันทีและสามารถใช้อำนาจนั้นตามขอบเขตที่กำหนดไว้จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การจึงต้องปฏิบัติตามหัวหน้างานที่มีอำนาจ การสั่งการที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผน

5. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) เกิดจากการที่บุคคลมีบุคลิกภาพดีหรือมีคุณลักษณะพิเศษอันจนเกิดอำนาจขึ้นในตัวเอง ลักษณะของบุคคล กวียาทำทาง ค่านิยม รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถทำให้คนอื่นมีความชื่นชมจนบุคคลนั้นมีชื่อเสียงและสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามได้ การมีอำนาจเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น ในลักษณะนี้ เรามักพบเห็นได้ในหลายรูปแบบ เช่น การปฏิบัติตนตามแนวทางของบุคคลที่มีชื่อเสียง การโฆษณาซึ่งอาศัยผู้มีชื่อเสียงแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยหวังผลว่าลูกค้าจะต้องซื้อสินค้าของตน เพราะพยายามเลียนแบบพฤติกรรมและเจตคติของผู้มีชื่อเสียงนั้น

### 7.1.2 พลังของอำนาจ

อำนาจเป็นสิ่งที่มพลังทั้งในทางบวกและทางลบ กล่าวคือมีพลังทั้งการให้คุณและการให้โทษ หรือมีลักษณะเป็นสองด้านของอำนาจ (Two Faces of Power) ไว้ว่าในขณะที่อำนาจมีความหมายในทางลบสำหรับบุคคลทั่วไป แต่การใช้อำนาจก็ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ในโลกนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ อำนาจในทางลบเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือทำให้บุคคลอื่นยอมจำนน ส่วนการใช้อำนาจในทางบวกเป็นการทำให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นอำนาจในทางลบจึงเป็นการแสวงหาการครอบงำและการควบคุมบุคคลอื่นอำนาจในทางบวกจึงเป็นการแสวงหาอำนาจให้กับตนเองและบุคคลอื่น ผู้จัดการส่วนใหญ่มีกนิยมใช้อำนาจในทางบวกเพราะมีลักษณะหรือข้อดีมากกว่า

การใช้อำนาจในทางลบ ดังจะเห็นได้จากการวินิจฉัยสั่งการขององค์การที่ใช้กลวิธีแบบ บังคับมีข้อสังเกตที่เห็นได้เด่นชัดคือการขาดงานของพนักงาน และการแก้ปัญหาโดยการ แสวงหาความร่วมมือจะประสบความสำเร็จมากกว่าอย่างเห็นได้ชัดเจน

### 7.1.3 ทฤษฎีอำนาจในองค์การ

ทฤษฎีอำนาจในองค์การมีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาจึง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ทฤษฎีเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์และการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร และทฤษฎีอำนาจในองค์การอื่นๆ ซึ่งทั้งสองกลุ่มพออธิบายได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์และการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร เป็นทฤษฎีอำนาจ ในองค์การที่ยึดการควบคุมให้เป็นไปตามเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์แทนการเน้นการแลกเปลี่ยน ตัวบุคคล หรือ การกำหนดระบบขององค์การ (Roberts and Hunt, 1991 : 292) ซึ่งเน้นหน่วยงานย่อยขององค์การที่แข่งขันกันเพื่อได้ทรัพยากรที่หายาก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสัดส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย ส่วนสำคัญของความคิดนี้คือ ความ เข้าใจด้านการพึ่งพาอาศัยกัน อาจกล่าวได้ว่าแผนงานหนึ่งควบคุมเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์ ไปจนถึงขีดที่จะสามารถควบคุมกิจกรรมของแผนงานอื่น ให้มีลักษณะตรงกับหน้าที่ทางยุทธศาสตร์ เฉพาะตัวได้ แต่ละแผนงานจึงต้องมีการพึ่งพาตนเองและมีอำนาจในการดำเนินการ

3 ลักษณะคือ

1. การลดความด้อยประสิทธิภาพในการพยากรณ์อันเป็นผลจากการขาด สารสนเทศเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งเป็นการจัดการความไม่แน่นอนได้เป็น อย่างดี

2. การปฏิบัติงานที่ไม่อาจหาบุคคลอื่นมาทดแทน ซึ่งเป็นการรับทำงานที่ แผนงานอื่นไม่สามารถปฏิบัติได้

3. การเป็นศูนย์สารสนเทศ ซึ่งกระจายออกไปตามแผนงานต่าง ๆ

การดำเนินการในลักษณะข้างต้นทำให้แผนงานนั้นเป็นศูนย์ของเครือข่ายสาร สนเทศและสามารถใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง จึง เป็น การเข้าไปมีอำนาจเหนือหรืออิทธิพลต่อหน่วยงานอื่น อย่างไรก็ตามนักวิชาการบางคนอาจ

มองว่าอำนาจของหัวหน้าในระดับต่ำอาจเกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่สำคัญและหายากหรืออาจเกิดจากบทบาทของแผนงาน ที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรจากหน่วยงานระดับสูงตลอดจนการกำหนดข้อตกลงภายในกลุ่มก็ตาม สิ่งเหล่านั้นล้วนเป็นที่มาของอำนาจในองค์การทั้งสิ้น

2. **ทฤษฎีอำนาจในองค์การอื่นๆ** นอกเหนือทฤษฎีเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์และการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร ทฤษฎีอำนาจในองค์การกลุ่มที่สองมองว่าอำนาจเป็นสิ่งที่ฝังตัวอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมและไม่เป็นสิ่งที่ประจำตัวบุคคล กลุ่มหรือองค์การ ในทัศนะนี้ อำนาจจึงประกอบด้วยสามมิติคือ มิติด้านความสัมพันธ์ มิติด้านการพึ่งพาอาศัยกันและมิติด้านการลงโทษ ทุกองค์การจะเป็นเครือข่ายของกลุ่มผลประโยชน์ (Networks of Interest Groups) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มวิชาชีพ กลุ่มทำงาน แผนงานและอื่นๆ การเมืองในองค์การจึงเกิดจากความพยายามของกลุ่มผลประโยชน์ที่จะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องที่กระทบต่อตำแหน่งงานของพวกตนภายในองค์การนั้น

ทฤษฎีอำนาจในองค์การอื่นๆ อาจเป็นการเน้นระบบขององค์การ มากกว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นที่รวมของอำนาจ ระบบที่ใช้การอยู่ในองค์การอย่างต่อเนื่องมีอยู่ 4 ระบบคือ ระบบอำนาจบังคับบัญชา (Authority System) ซึ่งสามารถดึงอำนาจการจัดการระดับสูงลงมาสู่การจัดการระดับกลางและระดับต่ำ หรือดึงอำนาจจากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูงสุด ระบบอุดมการณ์ (Ideology System) เป็นการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางไปสู่ผู้ร่วมอุดมการณ์ทั้งหมด ระบบความเชี่ยวชาญ (Expertise System) ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ แต่เป็นการแจกจ่ายอำนาจที่ไม่เท่ากันในหมู่ผู้ร่วมงาน และปฏิบัติการเสมือนการผลักดันมิให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อน และระบบการเมือง (Political System) ซึ่งเป็นได้ทั้งการผลักดันมิให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนและการมีความเห็นที่คับแค้นซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

อำนาจของระบบแสดงอิทธิพลออกมาอย่างผสมผสานกัน ก่อให้เกิดการรวมอำนาจเพื่อการร่วมกันทำกิจกรรมและการกระจายอำนาจออกไปบ้าง ในบางสถานการณ์และเวลาที่เหมาะสม ระบบอุดมการณ์ช่วยแนววิถีชีวิตการทำงานให้อยู่ในกรอบขององค์การซึ่งถูกกำหนดโดยระบบอำนาจบังคับบัญชาและระบบความเชี่ยวชาญ ช่วยให้สามารถเอาชนะผู้คิดแยกตัวเองให้โดดเดี่ยวอยู่ในระบบอื่นๆ โดยทำให้บุคคลในแต่ละระบบคิดถึงและปฏิบัติการตาม

อุดมการณ์เพื่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ระบบการเมืองก็เป็นสิ่งจำเป็นเพราะสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขการไม่ปฏิบัติตามระบบอำนาจบังคับบัญชา ระบบอุดมการณ์และระบบความเชี่ยวชาญได้อีกด้วย เพราะระบบการเมืองก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการซึ่งจะหาไม่พบในระบบอื่น

ฮอลแลนเดอร์ และ ออฟเฟอร์แมน (Hollander and Offerman, 1990 : 179-189) ได้แสดงทัศนะในเรื่องอำนาจโดยจำแนกตามลักษณะการใช้ประโยชน์ไว้ 3 แบบคือ แบบที่ 1 การมีอำนาจเหนือ (Power over) เป็นการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติในทางที่ผู้ใช้อำนาจปรารถนา แบบที่ 2 การให้อำนาจ (Power to หรือ Empower) เป็นการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติกรอย่างอิสระได้มากขึ้น และ แบบที่ 3 อำนาจปกป้องตนเอง (Power from) คือความสามารถในการปกป้องตนเองจากอำนาจของบุคคลอื่น กล่าวคือเป็นการดึงอำนาจนั้นให้พ้นจากการบังคับตนเอง ดังนั้นเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้จัดการจึงควรใช้อำนาจในลักษณะการให้อำนาจ หรือ การมอบอำนาจ (Delegation) กับพนักงานผู้มีความรู้และความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เพราะเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอันเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

#### 7.1.4 ประโยชน์ของอำนาจและยุทธในการใช้อำนาจ

อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นกระทำการบางสิ่งบางอย่างให้กับตนเอง หรือการที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ความสามารถดังกล่าวจะแสดงออก เมื่อผู้กุมอำนาจต้องการแสดงอิทธิพล เพื่อการทำงานบางเรื่องให้แล้วเสร็จ จุดมุ่งหมายการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในลักษณะดังกล่าวแล้วก็เพื่อใ้ทำงานประสบความสำเร็จหรือริเริ่มงานใหม่ ตลอดจนการปรับทิศทางของเป้าหมายการดำเนินงานใหม่

ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน ผู้จัดการสามารถแจ้งเป้าหมายให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างดี เช่น สอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาและเขียนรายงานการปฏิบัติการ เป็นต้น แต่ในสถานการณ์ที่ยังยากซับซ้อนวิธีการข้างต้นมักจะใช้ไม่ได้ผล เพราะอาจก่อให้เกิดความท่างเพี้ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการทำลายความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ในกรณีที่ต้องการใช้อิทธิ

ผลกับบุคลากรที่อยู่ในระดับสูงขององค์การของตนเองและองค์การอื่น โดยวิธีการข้างต้น ก็จะไม่บังเกิดผลสำเร็จอีกเช่นเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นการใช้อำนาจเผด็จการกับบุคลากรในระดับต่ำขององค์การก็มีลักษณะเป็นการผูกมัดตนเองเหมือนการติดลบของเครื่องยนต์ กล่าวคือจะทำให้ระบบการทำงานผิดปกติ เกิดการขัดข้องและเกิดความเสียหาย ในขณะที่ผู้จัดการแบบเต็มถูกฝึกอบรมให้รู้จักตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือทำสิ่งต่าง ๆ ตามตำราทางวิชาการ ปัจจุบันนี้สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปฏิบัติตามตำรานั้นจะหมดสิ้นไป ผู้จัดการในธุรกิจสมัยใหม่จะต้องเรียนรู้การดำเนินงานโดยปราศจากใช้การไม่ค้ำยันของลำดับชั้นในการบังคับบัญชา ผู้จัดการจะต้องเลือกยุทธวิธีในการใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด เพราะยุทธวิธีส่วนใหญ่ถูกออกแบบไว้ไม่ให้เปิดเผยออกมาให้บุคคลอื่นเห็น เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ผลสำเร็จมากที่สุดนั่นเอง

#### 7.1.5 ยุทธวิธีการใช้อำนาจระหว่างบุคคล

ยุทธวิธีต่าง ๆ มักอาศัยเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ซึ่งอาจเปิดเผยตรงไปตรงมาหรืออ้อมค้อมก็ได้ อำนาจระหว่างบุคคลอาจแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การหลอกลวง (Deceit) การชักชวน (Persuasion) การยืนกราน (Persistence) และการพูดให้รู้ตัวหรือการพูดกระทบ (Hinting) เป็นต้น คินนิส ชมิคท์ และ วิลคินสัน (Kinis, Schmidt and Wilkison, 1980:440-452) ได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมขององค์การพบว่ามิติของการใช้อิทธิพลมีอยู่ 8 ด้านคือการแสดงสิทธิ (Assertiveness) การประจบประแจง (Ingratiation) การอธิบายด้วยเหตุผล (Rationality) การแทรกแซง (Sanctions) การโต้ตอบด้วยคำพูด (Exchange) การอุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชาในแนวตั้ง (Upward Appeals) การปิดกั้น (Blocking) และการสร้างสัมพันธมิตร (Coalitions) ผู้จัดการอาจใช้อิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันและการใช้อิทธิพลทางการเมืองกับบุคลากรระดับสูงขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะการใช้ดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะที่ 1 การใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหัวหน้างานต้องการใช้ยุทธศาสตร์การจูงใจเพื่อควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับ ลักษณะที่ 2 การใช้อิทธิพลกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เป็นความพยายามของกลุ่มที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมให้สมาชิกประพฤติตามแนวทางที่กลุ่มยอมรับและ ลักษณะที่ 3 การใช้อิทธิพลทางการเมืองกับบุคลากรระดับสูงขององค์การ คือ ความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของหัวหน้างาน

## 7.2 การเมืองในองค์การ

การเมือง (Politics) อาจหมายถึง การศึกษาว่าใครจะได้อะไร เมื่อใด และอย่างไร (Who gets what, when, and how) การเมืองในองค์การเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นในองค์การ เพื่อการทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า เกิดการพัฒนา ตลอดจนการใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามความปรารถนาของบุคคล ดังนั้น หากนำความหมายของอำนาจมาเปรียบเทียบกับความหมายของการเมืองดังกล่าวแล้ว คำว่าการเมืองและอำนาจจึงมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพราะทั้งสองคำเกี่ยวข้องกับการทำให้ประสบผลสำเร็จตามความต้องการ นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับการดำเนินการตามประโยชน์ของตนเองและการเอาชนะแรงต่อต้านจากบุคคลอื่น (French and Bell, 1990 : 283) การเมืองในองค์การจึงอาจหมายถึง อำนาจในการปฏิบัติการในองค์การต่างๆ (Power-inaction in Organizations) นั่นเอง

การเมืองในองค์การมีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจกล่าวคือมีทั้งด้านบวกและด้านลบ การเมืองในด้านลบจะมีลักษณะเป็นการตอบสนองผลประโยชน์ของตนเองอย่างเต็มที่ ผลที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะอีกฝ่ายหนึ่งชนะและฝ่ายตรงข้ามแพ้ มีการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตนปรารถนา เช่น การเก็บความลับ การทำให้เกิดข้อสงสัย การยึดวัตถุประสงค์แอบแฝงและการหลอกลวง เป็นต้น การเมืองในด้านบวกจะมีลักษณะเป็นการทำให้เกิดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของตนเองและผลประโยชน์ของบุคคลอื่น การพิจารณาสถานการณ์ในลักษณะที่ทุกฝ่ายประสพชัยชนะมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ การร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ไม่ใช้ยุทธวิธีในการต่อสู้แต่ใช้การนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น การเมืองในองค์การจะสัมพันธ์กับการวินิจฉัยสั่งการ การจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ดังนั้นการศึกษาการเมืองในองค์การจึงเป็นการศึกษาการใช้อำนาจในการปฏิบัติการหรือใช้ยุทธวิธีทางการเมืองเพื่อทำการดำเนินงานในองค์การประสบผลสำเร็จนั่นเอง ดังจะเห็นได้จากการใช้ยุทธวิธีทางการเมืองของพนักงานในทุกระดับขององค์การ ซึ่งปรากฏในรูปกิจกรรมดังนี้

1. การประจบประแจง (Ingratiation) ยุทธวิธีนี้เกี่ยวข้องกับการให้คำยกย่องหรือการทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานคนอื่นชอบ แม้จะเป็นเรื่องบาดหมางก็ตาม

และมีความโปร่งใส ยุทธวิธีนี้ยัง ได้ผลเพราะการประจบประแจงทำให้ผู้ที่เป็นเป้าหมายรู้สึกสบายใจ อันจะนำไปสู่ความรู้สึกซึ่งถือเป็นหน้าที่ทางสังคมที่จะต้องตอบแทนบุคคลที่แสดงพฤติกรรมประจบประแจง โดยการปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน เพราะหากไม่สามารถกระทำในลักษณะแลกเปลี่ยนประโยชน์กันแล้ว ผู้นั้นจะถูกพิจารณาว่ามีการปฏิบัติที่ไม่สละสลวย การแลกเปลี่ยนประโยชน์จึงปรากฏให้เห็น ในลักษณะบุคคลต้องทดแทน

2. การสร้างพันธมิตรและการสร้างเครือข่าย (Forming Coalition and Networks) เป็นการเข้าไปเป็นเพื่อนกับบุคคลสำคัญในองค์การ แม้บุคคลเหล่านั้นจะไม่มีตำแหน่งที่มีคุณค่าทางการเมืองเด่นชัดนัก แต่พวกเขาก็มีงานหลายอย่างที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในทางการเมืองได้ พนักงานบางคนอาจพบว่า การมีเพื่อนเป็นผู้ทรงตำแหน่งในระดับสูงขององค์การสามารถช่วยให้เขาเข้าถึงสารสนเทศที่สำคัญได้ การคบค้าสมาคมกับเลขานุการของผู้จัดการเขาอาจได้รับข่าวสารที่สำคัญและสามารถเข้าถึงตัวหัวหน้าของตนได้สะดวกขึ้น การเป็นเพื่อนกับบุคคลสำคัญในองค์การจึงทำให้บุคคลได้รับประโยชน์ทั้งด้านสารสนเทศและการเข้าถึงบุคคลที่ต้องการ จนเป็นผลให้เกิดเครือข่ายของความร่วมมือและนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

3. การทำให้เกิดความประทับใจ (Impression Management) เป็นยุทธวิธีอย่างง่ายที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ เพราะองค์การจะชอบการมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การสร้างความประทับใจในแง่ การมีพนักงานที่ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความสามารถในการเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี เป็นต้น พนักงานที่มีความสามารถดังกล่าวแล้วย่อมมีโอกาสสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานและองค์การ หรือสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้

4. การจัดการด้านสารสนเทศ (Information Management) เป็นยุทธวิธีในการแบ่งปันสารสนเทศกับสมาชิกคนอื่น ในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อกรปฏิบัติของบุคคลอื่น การแจ้งข่าวดีหรือข่าวร้ายจะมีผลกระทบต่อกรส่งเสริมบุคคลหนึ่งแต่อาจจะทำลายความหวังของอีกบุคคลหนึ่งได้ ดังนั้นพนักงานอาจสอบถามสารสนเทศจากผู้เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปรากฏการณ์ทั้งในทางดีและทางร้าย ผู้ให้สารสนเทศจึงไม่ควร โทกทหรือกระจาย

สารสนเทศที่ผิดพลาดเพราะจะเกิดความไม่เชื่อถือในตัวบุคคลนั้น การจัดการด้านสารสนเทศจึงควรกระทำอย่างระมัดระวัง มีการวางแผนการให้สารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงานขององค์การอย่างแท้จริง

5. การส่งเสริมฝ่ายตรงกันข้าม (Promote the Opposition) ยุทธวิธีนี้อาจจะมีความแปลกประหลาดอยู่ในตัวของมันเอง แต่เราต้องยอมรับว่าวิธีที่จะกำจัดฝ่ายตรงข้ามวิธีหนึ่งนั่นก็คือ การช่วยเหลือคู่แข่งทางการเมือง เช่น การช่วยเหลือให้คู่แข่งให้สามารถย้ายไปครองตำแหน่งงานที่เขาปรารถนาในแผนงานอื่น ซึ่งเป็นหน่วยงานในองค์การนั้น เป็นต้น

6. การแสวงหาความรับผิดชอบในหน่วยงานหลัก (Pursue Line Responsibility) พนักงานที่ครอบครองตำแหน่งงานในหน่วยงานหลักถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ เช่น หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าวิศวกรโรงงานประจำลิ้มพันธ์ของบริษัท หัวหน้าฝ่ายวิจัยตลาดและหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นต้น บุคลากรดังกล่าวแล้วย่อมมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่ตนครอบครองอยู่ มีอำนาจในการวินิจฉัยเรื่องสำคัญในองค์การและมีโอกาสจะได้รับการส่งเสริมให้เข้าสู่ตำแหน่งงานบริหารระดับสูงขององค์การ ดังนั้นวิธีที่จะได้อำนาจและครอบครองอิทธิพลในองค์การ คือจะต้องพยายามแสวงหาโอกาสเข้าไปรับผิดชอบตำแหน่งงานในหน่วยงานหลักดังกล่าวแล้ว

#### 7.2.1 หัวหน้าและวิธปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความสุข

ในฐานะหัวหน้างาน การเมืองในองค์การเป็นการใช้วิธีการอื่นที่อยู่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อทำให้ตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้างานดีขึ้นและได้รับความชื่นชอบจากบุคลากรในองค์การ การเมืองในองค์การจึงมีความหมายรวมถึง การพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาของตนเอง พยายามให้ได้รับอำนาจมากขึ้นและพยายามแข่งขันให้นำหน้าเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเดียวกัน ผลประโยชน์ส่วนบุคคลจึงเป็นแรงกระตุ้นอยู่เบื้องหลังการเมืองในองค์การ พฤติกรรมของหัวหน้างานจึงแสดงออกมาให้เราได้พบเห็นทั้งพฤติกรรมที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณ โดยธรรมชาติแล้วพนักงานส่วนใหญ่จะต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของตนเองมีความสุข คำกล่าวข้างต้นก็เป็นเรื่อง



จริงสำหรับหัวหน้างานด้วย หากหัวหน้างานมีสัมพันธภาพที่ไม่เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชา เขาอาจไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ไม่ได้รับการสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือและอาจถูกกีดกันกั้นแกล้งจนต้องออกจากงานได้ ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีความโน้มเอียงจะปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความสุข ซึ่ง รูและ บยาร์ส (Rue and Byars, 1989 : 405-408) ได้กำหนดวิธีการไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การรู้จักผู้บังคับบัญชาของท่าน นับเป็นก้าวแรกของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความสุข การทำให้ผู้อื่นมีความสุขเป็นเรื่องยาก หากเราไม่รู้จักบุคคลนั้นอย่างพอเพียง ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องรู้ว่าผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร ศัตรูของผู้บังคับบัญชาคือใคร ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับท่านในเรื่องใด ปฏิบัติงานดีเด่นด้านใดและความผิดพลาดที่ทำให้ผู้บังคับบัญชากังวลใจมีเรื่องอะไรบ้าง ข้อมูลเหล่านี้ล้วนมีประโยชน์ต่อหัวหน้างานทั้งสิ้น

2. การมีความจงรักภักดี ความจงรักภักดีเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนชื่นชม หัวหน้างานสามารถแสดงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาได้หลายทาง เช่น ช่วยปกป้องผู้บังคับบัญชาเมื่อเขาถูกวิพากษ์วิจารณ์ แม้จะไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาทั้งหมด หัวหน้างานก็สามารถให้เหตุผลที่เป็นเหตุให้ต้องแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติการณ์เช่นนั้น นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมของหัวหน้าอีกเป็นอันมากที่ผู้บังคับนำไปแปลความหมายว่ามีความจงรักภักดี เช่น การเข้าร่วมงานที่บริษัทจัดขึ้น เข้าร่วมงานเลี้ยงและงานชุมนุมสังสรรค์ของบริษัท แสดงความเต็มใจที่จะทำงานนอกเวลาเมื่อมีงานเร่งด่วนและการแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

3. การแสดงความนับถือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานอาจแสดงความนับถือผู้บังคับบัญชาได้ในหลายลักษณะ เช่น การเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างานให้ตรงเวลา การพูด การอภิปรายในที่ประชุมด้วยถ้อยคำและกริยาอาการที่สุภาพและการแสดงกิริยาที่สุภาพขณะอยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในบางโอกาสหากต้องแสดงความขัดแย้งก็อาจกระทำได้ในลักษณะอาการที่สุภาพ

4. การแสวงหาโอกาสทำให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุข หากมีโอกาสหัวหน้างานอาจยกย่องผู้บังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับสูงฟัง โดยการอ้างว่าความสำเร็จส่วนใหญ่ของท่านเกิดจากความช่วยเหลือของเขา

5. การหลีกเลี่ยงการเป็นศัตรูกับแผนงานต่างๆ ในองค์การ หัวหน้างานจะต้องไม่สร้างความสัมพันธ์อันเลวร้ายกับแผนงานอื่น เพราะจะทำให้การดำเนินงานยากขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานจะต้องมีการติดต่อ ประสานงานและขอความร่วมมือจากแผนงานต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเป็นศัตรูกันจะทำให้ทั้งหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาของท่านประสบความยากลำบากมากขึ้น

6. การช่วยแบ่งเบางานของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรแสวงหาแนวทางช่วยแบ่งเบางานของผู้บังคับบัญชบ้าง โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาร้องขอ หัวหน้างานควรถามหางานที่ต้องการขอความช่วยเหลือ อาสาสมัครเข้าแก้ไขปัญหา ไม่สร้างปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชา และอย่าหยุดแต่ในสิ่งที่ผิดพลาดแต่จงมุ่งในสิ่งที่ประสบความสำเร็จ

7. การสร้างฐานอำนาจ หัวหน้างานทุกคนต่างปรารถนาที่จะได้อำนาจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจ ร่วมมือในการทำงาน ดังนั้นหัวหน้างานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาสูง จึงได้เปรียบหัวหน้างานคนอื่น

8. การทำดีกับผู้บังคับบัญชา การสร้างฐานอำนาจสามารถดำเนินการได้หลายทาง เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดอำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันให้ความเคารพนับถือ เป็นต้น

9. การเพิ่มพูนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หัวหน้างานสามารถเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ได้โดยการแสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบตลอดจนอำนาจหน้าที่เพิ่มเติม แทนที่จะรอคอยให้โอกาสนั้นมาถึงเอง กลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะสรรหาอำนาจให้ท่านในระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น

10. การเพิ่มพูนความเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางการสร้างฐานอำนาจในระยะยาว หากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือในตัวท่าน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์พวกเขาจะเข้าข้างท่านและให้ความสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นเมื่อท่านต้องการ บุคคลอื่นในองค์การจะแปลความหมายว่าการสนับสนุนเป็นสัญลักษณ์ของอำนาจ

11. การทำให้บุคคลเป็นหนี้บุญคุณท่าน เป็นการสร้างฐานอำนาจที่นักการเมืองใช้กันมานานแล้ว ในองค์การหัวหน้างานอาจใช้สิ่งล่อใจติดสินบนพนักงาน โดยการขึ้นเงิน

เตือนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในลักษณะดังกล่าวแล้ว เป็นเรื่องสมควรแต่ก็ไม่ควรใช้เพียงเพื่อผลประโยชน์ของตนเองเท่านั้น

12. การกำหนดขอบเขตของการแข่งขันให้ชนะเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน โดยอุทิศตนแล้วขอบเขตของการแข่งขันให้ชนะเพื่อนร่วมงาน ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม แต่ทุกคนก็รู้ว่าการแข่งขันให้ชนะเพื่อนร่วมงานนั้นมีแนวทางอยู่มาก ในหลายแนวทางเหล่านั้นก็เป็นเรื่องที่คิดเคี้ยวและผิดหลักจริยศาสตร์ หัวหน้างานจึงควรให้ความระมัดระวังในกลวิธีเหล่านั้น

13. การโยนความผิด วิธีการหนึ่งที่ใช้กันมากที่สุดจนทำให้ได้เปรียบเพื่อนร่วมงานคือการโยนความผิดไปให้คนอื่น เมื่อเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานก็จะขอโทษในสิ่งที่ผิดพลาดและอ้างว่าเป็นความผิดพลาดของคนอื่น มิใช่ความผิดพลาดของตนเอง

14. การขโมยความเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างพยายามที่จะได้รับความเชื่อถือจากการประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องดีงาม หัวหน้างานบางคนก็ขโมยความคิดจากลูกน้อง กล่าวคือ เมื่อได้รับความคิดหรือแนวทางในการพัฒนางานแล้วก็เอาความคิดนั้นเสนอผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะที่เป็นความคิดของตนเอง นอกจากนั้นในบางครั้งอาจนำผลงานของกลุ่มมาเป็นของตนเอง แทนที่จะยกความเชื่อถือหรือความดีให้กับทีมงานของตนเอง การขโมยความเชื่อถือจึงมักพบเห็นกันบ่อยครั้งทั้งในระดับองค์การ แผนงานและระดับบุคคล

15. การโกหกหลอกลวง วิธีการนี้มักพบเห็นโดยทั่วไปในองค์การ เพื่อให้ได้รับประโยชน์บุคคลจึงโกหกหลอกลวง บางคนอาจไม่ระวังการแสดงพฤติกรรมของตนเองว่าเป็นการพูดปดและบิดเบือนความจริง แต่บางคนก็ตั้งใจที่จะทำจริง หัวหน้างานจึงไม่ควรกระทำในสิ่งเหล่านี้ เพราะจะเกิดผลเสียต่อตนเองหากถูกจับได้ว่ามีพฤติกรรมโกหกหลอกลวงดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามหลายองค์การก็ยอมรับการพูดปดเรื่องเล็กน้อยเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายบอกลูกค้าว่าสินค้าจะเข้าคลังสินค้าในวันที่กำหนดทั้งๆที่รู้อยู่แล้วว่าเรื่องที่พูดไม่เป็นความจริง เป็นต้น

#### 7.2.2 บทบาทของอำนาจและการเมืองในการพัฒนาองค์การ

อำนาจและการเมืองในองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้จัดการควรศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การหรือให้แนะนำ ปรัชญาหรือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและ

รับผิดชอบงานพัฒนาทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจบทบาทของอำนาจและการเมืองในการพัฒนาองค์การ จึงจะกล่าวถึงธรรมชาติของการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองและการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมทางการเมือง ซึ่ง เฟรนช์ และ เบลล์ (French and Bell, 1990 : 287-292) ได้อธิบายไว้ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมือง

การพัฒนาองค์การตั้งอยู่บนความเชื่อเรื่องการใช่วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการเพิ่มทั้งประสิทธิผลขององค์การและความผาสุกของแต่ละบุคคล การเพิ่มพูนความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นการเพิ่มอำนาจทางการเมืองในด้านบวกและลดอำนาจทางการเมืองในด้านลบ ดังนั้นการศึกษาเบื้องต้นเรื่องการพัฒนาองค์การจึงเสนอแนะให้ใช้ความร่วมมือ การประสานงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าการพึ่งพาการต่อรองและการเมืองแต่เพียงอย่างเดียว ธรรมชาติของการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองสามารถวินิจฉัยได้จากหลายเรื่องคือ ยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการสอดแทรก ค่านิยม และบทบาทของผู้พัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการที่เน้นหนักการใช้กิจกรรมสอดแทรกทางพฤติกรรมศาสตร์ การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบการจัดการขององค์การที่อาศัยความร่วมมือของพนักงานในองค์การทั้งทางด้านวัฒนธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาองค์การจึงใช้ยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นปทัสสถาน วัฒนธรรม กระบวนการ ตลอดจนการเปลี่ยนทัศนคติและระบบความเชื่อของพนักงาน ผ่านทางกระบวนการให้การศึกษและการศึกษาซ้ำอีกครั้งหนึ่ง จนก่อให้เกิดวิธีปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมแล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

กิจกรรมสอดแทรกการพัฒนาองค์การที่ได้เคยกล่าวมาแล้ว เน้นการแก้ปัญหาร่วมกันโดยอาศัยความร่วมมือจากมวลสมาชิกในแผนกงานหรือในองค์การนั้น ในขณะที่เดียวกันก็จะลดการใช้อำนาจและการเมืองลง กิจกรรมสอดแทรกการพัฒนาองค์การทั้งหมดจึงมุ่งเน้น

การแก้ปัญหาเพื่อการทำงานให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจในองค์การก็ยังคงมีอยู่และไม่อาจจัดให้หมดสิ้นไปได้ เพียงแต่ผู้ใช้อำนาจพยายามใช้พลังอำนาจในทางบวกมากกว่าทางลบและใช้วิธีการแห่งปัญหาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา โดยความยินยอมพร้อมใจของสมาชิกตลอดจน เสียสละ อุตสาหะและพร้อมใจกันปฏิบัติตามทิศทางของกลุ่ม เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานอย่างแท้จริง

บทบาทของผู้พัฒนาองค์การจึงน่าจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก นักวิเคราะห์ นักแก้ปัญหาและนักการศึกษา มากกว่าการเป็นผู้เคลื่อนไหวทางการเมือง อากิลิส (Argyris, 1970 : 17-20) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้พัฒนาองค์การจะต้องมีบทบาทสำคัญสามประการคือ ประการ 1 ผลิตรายงานที่เป็นประโยชน์และมีความเชื่อถือได้ ประการที่ 2 ส่งเสริมความเป็นอิสระ (ทางความคิด) และบอกทางเลือกต่างๆ ประการที่ 3 ช่วยส่งเสริมการผูกมัดตนเองของลูกค้ำที่ตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินงานนั้น ผู้พัฒนาองค์การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งด้านทักษะและความรู้ในองค์การ แต่สมาชิกในองค์การมีอิสระที่จะปฏิเสธหรือยอมรับ โปรแกรม ค่านิยม วิธีการและความเชี่ยวชาญของผู้พัฒนาองค์การนั้นๆ ได้ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจึงต้องจัดทําบริหารซึ่งองค์การมีอิสระที่จะซื้อหรือไม่ซื้อบริการนั้นได้

## 2. การดำเนินงานในสถานแวดล้อมทางการเมือง

ผู้พัฒนาองค์การและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การได้รับมอบอำนาจตามกฎหมายจากผู้วินิจฉัยสั่งการขององค์การ มีอำนาจอันเนื่องมาจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีอำนาจอันเนื่องมาจากมีข้อมูลที่ระบุด่วนและจุดแข็งขององค์การและมีความเป็นไปได้ที่จะใช้อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง เพราะที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีชื่อเสียงจนเป็นเหตุให้สามารถดึงดูดความสนใจของบุคคลอื่นได้ อำนาจดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้ยกระดับความสำเร็จได้เป็นอย่างมาก เบียร์ (Beer, 1980: 258-261) ได้ระบุวิธีการต่างๆ ซึ่งกลุ่มผู้พัฒนาองค์การสามารถจะได้รับอำนาจและแสดงอำนาจนั้นในองค์การ ไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ความสามารถ (Competence) การแสดงความสามารถเป็นแหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญที่สุด ก่อให้เกิดการยอมรับและการสนับสนุนจากองค์การ

2. การเข้าถึงทางการเมืองและการไว้ออกการรับรู้ (Political Access and Sensitivity) การสร้างและการทบทวนความสัมพันธ์อันลึกซึ้งกับบุคคลที่มีอำนาจอยู่ในองค์การ จะทำให้เกิดความมั่นใจเรื่องสารสนเทศและแหล่งสนับสนุนการพัฒนางค์การ

3. ภาวะการเป็นผู้อุปภัมภ์ (Sponsorship) หากมีผู้ให้ความอุปภัมภ์การพัฒนางค์การที่มีอำนาจ หรือหัวหน้าสูงสุดขององค์การเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนางค์การ จะทำให้การปฏิบัติการประสบความสำเร็จ

4. ภูมิรัฐ ภูมิธรรม และความเชื่อถือ (Stature and Credibility) เรื่องนี้มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถ เพราะอำนาจจะเพิ่มพูนขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มผู้พัฒนางค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความสำเร็จของการดำเนินงานจะนำไปสู่ความเชื่อถือตลอดจนภูมิรัฐ ภูมิธรรม ดังนั้นความสำเร็จระยะแรกของการพัฒนางค์การจึงช่วยส่งเสริมให้เกิดชื่อเสียงและมีอำนาจในการทำงานสูงขึ้น

5. การจัดการทรัพยากร (Resource Management) อำนาจจะเพิ่มพูนมากขึ้นในตัวบุคคลที่ควบคุมทรัพยากร ซึ่งในกรณีนี้หมายถึงทรัพยากร ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนางค์การและความสามารถจะช่วยให้อำนาจขององค์การ แก้ไขปัญหาที่กีดกันสมาชิกของหน่วยงานย่อยเหล่านั้น

6. การสนับสนุนของกลุ่ม (Group Support) หากกลุ่มผู้พัฒนางค์การมีความสมัครสมานสามัคคีและร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ความเข้าข้างภายนอกก็จะเกิดขึ้น หากกลุ่มพัฒนางค์การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีอิสระในการคัดค้านเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม กลุ่มจะได้รับอำนาจมากขึ้น

นอกจากเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้พัฒนางค์การยังสามารถช่วยให้สมาชิกในองค์การลดอำนาจในทางลบได้ เช่น การทำให้ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเหลือ การทำให้สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ตั้งเครียดผ่อนคลายลง การตกลงเรื่องจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น การรวมศูนย์อำนาจเพื่อวินิจฉัยสิ่งการบางเรื่อง เป็นต้น เรื่องดังกล่าวสามารถลดผลเสียหายอันเกิดจากการใช้อำนาจและการเมืองที่รุนแรงทั้งสิ้น

เราเชื่อว่าโปรแกรมการพัฒนางค์การต่างๆ มีความ โน้มเอียงจะไม่ประสบความสำเร็จในองค์การที่ใช้อำนาจและการเมือง ในองค์การสูง ในกรณีนี้โปรแกรมการพัฒนา

องค์การจะถูกนำไปใช้ เหมือนการขยายเกียรติยศเพื่อต่อสู้แย่งชิงอำนาจ ผู้พัฒนาองค์การจะกลายเป็นแนวรับบาปตามเหตุผลเมื่อสถานการณ์ต้องการความเสี่ยสละ (French and Bell, 1990 : 290) ในทางตรงกันข้ามโปรแกรมการพัฒนาองค์การที่มีความ โนม์เอียง จะประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดในองค์การที่ใช้อำนาจในทางบวก ซึ่งนักพัฒนาองค์การ จะช่วยให้สมาชิกขององค์การสร้างฐานอำนาจมากขึ้น ช่วยส่งเสริมเพิ่มพูนความร่วมมือ ในการแก้ปัญหา ทำให้การตัดสินใจดีขึ้นและได้ผลดีที่สุด ยิ่งไปกว่านั้นผู้พัฒนาองค์การจะ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้เรื่องต่างๆ เท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น การเรียนรู้เรื่องการทำ ความตกลง การเจรจาต่อรอง ธรรมชาติของอำนาจและการเมือง ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ของการใช้อำนาจชักจูงและลักษณะพฤติกรรมของผู้ครองอำนาจ เป็นต้น ความรู้เหล่านี้ จะทำให้ผู้พัฒนาองค์การมีความสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้มากขึ้น เป็นที่ปรึกษาช่วย ให้สมาชิกขององค์การแก้ปัญหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้พัฒนาองค์การที่ต้องการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมทางการเมืองให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ควรนำกฎแห่งความไม่แน่นอน (Rules of Thumb) ไปประยุกต์ใช้ภายใต้ความจริง ที่ว่า อำนาจช่วยเพิ่มพูนความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ที่ควบคุมทรัพยากรที่มีค่าในองค์การ เฟรนซ์ และ เบลล์ (French and Bell, 1990: 290-292) ได้อธิบายกฎแห่งความไม่แน่นอน ไว้ดังนี้

กฎข้อที่หนึ่ง จงเป็นสินค้าที่ถูกค่าปรารถนา กล่าวคือเป็นทั้งบุคคลธรรมดาและ มืออาชีพ การเป็นสินค้าที่ถูกค่าปรารถนาหมายถึงการเป็นผู้มีความสามารถและได้รับความ เชื่อถือไว้วางใจจากบุคคลอื่น ดังนั้นผู้พัฒนาองค์การจึงต้องมีความสามารถในความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลสูงมาก โดยนำข้อดีจากการฝึกอบรม ประสบการณ์ในการทำงานและความ เชี่ยวชาญมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทักษะการฟัง การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การ สอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือและการแสดงความซาบซึ้งในความเอาใจจริงของบุคคลอื่น เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ส่วนความเชื่อถือไว้วางใจ หมายถึง ความไว้วางใจ สามารถพึ่งพาอาศัยได้และซื่อสัตย์กับบุคคลอื่นทักษะและคุณลักษณะ ข้างต้นมีคุณค่าสูงมากในสังคม บุคคลที่มีสิ่งดังกล่าวแล้วจะเป็นสินค้าที่ถูกค่าต้องการและมี อำนาจเพิ่มพูนมากขึ้น

**กฎข้อที่สอง** ทำให้โปรแกรมการพัฒนางองค์การเป็นสินค้าที่พึงปรารถนา โปรแกรมการพัฒนางองค์การจะเป็นที่พึงปรารถนา เมื่อมันเป็นเครื่องมือที่ยอมให้แต่ละบุคคลและองค์การบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นยังควรเน้นที่ผลการดำเนินงานและจุดมุ่งหมายของการพัฒนางองค์การในขณะเดียวกันอีกด้วย ในอีกทางหนึ่งการทำโปรแกรมการพัฒนางองค์การให้เป็นสินค้าที่พึงปรารถนา อาจดำเนินการโดยเน้นความสำคัญของปัญหาที่ส่งกระทบอย่างร้ายแรงต่อความสำเร็จขององค์การ หากเป็นเช่นนั้นก็เท่ากับว่าผู้พัฒนางองค์การเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการแผนกลยุทธ์นั่นเอง

**กฎข้อที่สาม** ทำให้โปรแกรมการพัฒนางองค์การเป็นสินค้าที่มีค่าสำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่มีอำนาจในองค์การ เมื่อโปรแกรมการพัฒนางองค์การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารสูงสุด โปรแกรมนั้นจะได้รับความนิยมของความเชื่อถือและการคุ้มครอง ซึ่งจะทำให้ตั้งอยู่เหนือเครื่องกีดขวางทางการเมืองมากที่สุด แม้โปรแกรมนั้นควรเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคลากรในทุกๆระดับชั้นขององค์การและให้ความสนใจกับความต้องการของผู้บริหารสูงสุด ก็ยังคงเป็นกฎแห่งความไม่แน่นอนที่เป็นประโยชน์อยู่นั่นเอง

**กฎข้อที่สี่** เสริมสร้างให้เกิดการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ธรรมชาติขององค์การและธรรมชาติของการพัฒนางองค์การได้แนะนำกฎข้อนี้ไว้ องค์การเป็นระบบสังคมซึ่งสมาชิกมีทั้งประวัติและอนาคตของการปฏิสัมพันธ์รวมอยู่ด้วย เทคนิคการจัดการความขัดแย้งที่เกิดประสิทธิผลเป็นสิ่งที่องค์การปรารถนาเพื่อทำให้ความมั่นคงสูงขึ้นและเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงสร้างสรรค์อีกด้วย กิจกรรมสอดแทรกการพัฒนางองค์การเป็นจำนวนมากจึงถูกสร้างให้ส่งเสริมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้มีผลออกมาในลักษณะชนะ-ชนะ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงสร้างสรรค์ ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน จนทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่ มีศักดิ์ศรีและเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของสังคมนั้น

**กฎข้อที่ห้า** งานของท่านคือช่วยเหลือบุคคลอื่น ใ้แก้ปัญหา บางครั้งผู้พัฒนางองค์การมักจะมองข้ามความเป็นจริงที่ว่า บุคคลอื่นจ้างพวกเขามาทำงานซึ่งตามปกติก็คือผู้จัดการให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ หากที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็เป็นเสมือนว่าผู้จัดการประสบความสำเร็จ



ในการทำงานด้วย ที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การมีข้อตกลงกับผู้จัดการเพื่อช่วยผู้จัดการทำในสิ่งที่ปรารถนาซึ่งจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า หรือเกิดสิ่งที่ดีกว่า บทบาทที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การคือช่วยบุคคลอื่นตามที่ร้องขอ ดังนั้นจึงต้องตระหนักอยู่เสมอว่า โปรแกรมการพัฒนางานองค์การเป็นของผู้จัดการ ไม่ใช่เป็นของที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การ (The O.D. program belongs to the manager, not the O.D. consultant.)

**กฎข้อที่หก** งานของท่านคือการเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ ไม่ใช่เนื้อหาสาระ เนื่องจากการเมืองขององค์การหมุนเปลี่ยนไปตามการตัดสินใจ ดังนั้นบทบาทที่เหมาะสมของที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การจึงเป็นการช่วยแสวงหากระบวนการตัดสินใจที่ดีที่สุดให้กับผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับคำตอบ กระบวนการที่ใช้จึงเป็นของที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์การแต่ไม่ใช่คำตอบที่ถูกคัดเลือก การยึดถือกฎเกณฑ์ที่ช่วยให้ที่ปรึกษาไม่เข้าไปพัวพันกับการเมือง ในขณะเดียวกันก็เพิ่มประโยชน์ให้กับผู้ครองอำนาจในองค์การ กฎข้อนี้จึงเป็นเรื่องง่ายแต่เต็มไปด้วยพลังอำนาจ

**กฎข้อที่เจ็ด** ท่านจะต้องไม่ดำเนินการในลักษณะตรงกันข้ามกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาทางการเมือง ปราบปรามการผิดที่เกี่ยวข้องกับกฎข้อนี้คือเมื่อบุคคลเข้าไปพัวพันกับพฤติกรรมที่อยู่นอกกฎเกณฑ์ ก็จะถูกมองว่าเป็นการกระตุกทางการเมือง ดังนั้นจึงเป็นการผลักดันให้ผู้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวแล้วเข้าสู่สงครามการเมือง พฤติกรรมที่อยู่นอกกฎเกณฑ์ เป็นสิ่งที่ล่วงล้ำบุคคลที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จึงเป็นการปลุกเร้าให้เกิดปฏิบัติการป้องกันและคุ้มครองตนเอง พฤติกรรมที่อยู่นอกกฎเกณฑ์จะลดความสามารถในเชิงพยากรณ์ เป็นเหตุให้บุคคลอื่นต้องใช้ความพยายามในการควบคุมสถานการณ์มากขึ้น เราจึงควรให้ความเชื่อถือบทบาทตามกฎเกณฑ์ของผู้พัฒนางานองค์การซึ่งได้แก่ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก นักวิเคราะห์ นักแก้ปัญหาและนักการศึกษา ไม่ใช่แค่เคลื่อนไหวทางการเมืองหรือนายหน้าการใช้อำนาจทางการเมือง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนางานองค์การให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้องใช้ทักษะด้านการใช้อำนาจและการเมืองในองค์การ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การแม้จะมีอำนาจแต่ก็ควรใช้อำนาจนั้นไปในทางบวก เพื่อทำให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ เสียสละและมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการ

พัฒนาองค์การอย่างแท้จริง การเมือง ในองค์การจึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์การ เพราะสามารถทำให้เกิดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของตนเองและผลประโยชน์ของบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์ขององค์การ สามารถร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะปรากฏออกมาในลักษณะที่ทุกฝ่ายประสพชัยชนะมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้บุคคลจะใช้กลยุทธ์วิธีทางการเมือง ในทุกระดับขององค์การ ก็อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจตลอดจนใช้ประโยชน์จากการเมือง ในองค์การ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจกับหัวหน้างาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานในองค์การอย่างมีความสุข

อำนาจและการเมือง ในองค์การเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์การ ในแง่การเพิ่มพูนความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การจัดกิจกรรมสอดคล้องที่เหมาะสม ความร่วมมือในชั้นการวางแผน การผูกมัดตนเองอยู่กับการปฏิบัติตามแผนที่กลุ่มวางไว้ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ วัฒนธรรม ความเชื่อของพนักงาน บทบาทของผู้พัฒนาองค์การ จึงน่าจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก นักวิเคราะห์ นักแก้ปัญหาและนักการศึกษา เพื่อผลิตสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และมีความเชื่อถือได้ ส่งเสริมความเป็นอิสระทางความคิด และบอกทางเลือกในการแก้ปัญหา ตลอดจนการช่วยเหลือส่งเสริมการผูกมัดตนเองขององค์การที่ตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนานั้น ในทัศนคติของผู้เขียนการพัฒนาองค์การจะต้องนำอำนาจและการเมืองมาประยุกต์ใช้กันอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์การ ผู้พัฒนาองค์การจะต้องเข้าใจธรรมชาติของการพัฒนาองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมือง สามารถดำเนินการพัฒนาองค์การในสภาพแวดล้อมทางการเมืองขององค์การนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรพิจารณานำกฎแห่งความไม่แน่นอนของเฟรนช์ และเบลล์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความร่วมมือ พัฒนาองค์การของบุคลากรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

### คำถามท้ายบท

1. อำนาจและการเมืองเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์การอย่างไร จงอธิบาย
2. อำนาจเป็นสิ่งที่พึงหวั้งทั้งในทางบวกและทางลบ ท่านเข้าใจอย่างไร จงอธิบาย
3. จงอธิบายทฤษฎีอำนาจในองค์การ ประโยชน์และยุทธวิธีการใช้อำนาจมาให้  
เข้าใจ
4. การเมืองในองค์การมีความหมายและลักษณะอย่างไร จงอธิบาย
5. " พนักงานในองค์การ มักนำยุทธวิธีทางการเมืองไปใช้ในองค์การ เพื่อให้  
ประสบความสำเร็จในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าของตนเอง" คำกล่าวข้างต้น  
เป็นความจริงหรือไม่ จงอภิปราย
6. หากท่านเป็นหัวหน้างานในองค์การธุรกิจแห่งหนึ่ง ท่านจะใช้การเมืองและ  
วิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุขได้อย่างไร จงอธิบาย
7. จงอธิบายบทบาทของอำนาจและการเมืองในการพัฒนาองค์การมาโดยสังเขป
8. ท่านจะนำกฎแห่งความไม่แน่นอนไปใช้อย่างไร หากท่านได้รับว่าจ้างให้เป็นที่  
ปรึกษาการพัฒนาองค์การ

## กิจกรรมที่ 4

### ตัวเลขมหัศจรรย์

1. แบ่งนักศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม หรือ 6 กลุ่ม หรือ 9 กลุ่ม แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 กลุ่ม
2. แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่ม ก. กลุ่ม ข. และกลุ่ม ค. เพื่อให้อ่านบทบาทของผู้จัดการที่เปลี่ยนตัวเลขมหัศจรรย์ของกลุ่ม ก. ข. และ ค. และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มที่เหลืออยู่ทุกคนอ่านบทบาทของพนักงานในกลุ่มตนเอง
3. ให้แต่ละกลุ่มลงมือทำสื่อที่เปลี่ยนตัวเลขมหัศจรรย์ (20 นาที)
4. เมื่อกลุ่มทำสื่อที่เปลี่ยนตัวเลขมหัศจรรย์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นักศึกษาที่ได้รับบทบาทเป็นพนักงานของกลุ่มแต่ละกลุ่มตอบแบบสำรวจปฏิบัติการของพนักงานสร้างตัวเลขมหัศจรรย์และให้กลุ่มต่างๆอภิปรายผลการตอบแบบสำรวจของกลุ่มตนเอง
5. อภิปรายสรุปผลการตอบแบบสอบถามในข้อ 4 เพื่อหาข้อสรุปหัวข้อในการอภิปราย
  - 5.1 กลุ่มใดที่สามารถปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นลงได้ก่อนเพื่อน เป็นเพราะเหตุใด
  - 5.2 ผู้จัดการใช้อำนาจประเภทใดในการทำแบบฝึกหัดนี้
  - 5.3 ท่านรู้สึกอย่างไรกับผู้จัดการกลุ่มของท่าน ผู้จัดการกลุ่มใช้ภาวะผู้นำ

แบบใด

### ตัวเลขหัตศวรรษย์ กลุ่ม ก.

#### ผู้จัดการกลุ่ม ก.

ท่านเป็นผู้ได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดการกลุ่ม ก. กลุ่มของท่านจะต้องสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ซึ่งเป็นตารางแมทริกซ์สามคูณสามคี่รูป แล้วนำตัวเลข 1-9 ใส่ลงในตารางทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้ได้ผลรวมเท่ากับ 15 ทั้งสองแนวตั้งกล่าวแล้ว งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของท่านและลูกจ้างของท่านต่างก็ไม่รู้วิธีสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ แม้นักวิจัยจะบอกว่าคุณมีวิธีเดียวที่จะทำได้เท่านั้น


ในฐานะผู้จัดการกลุ่มนี้ท่านจะต้องสังเกตและประเมินการปฏิบัติงานลูกจ้างของท่าน ตอนที่นายของแบบฝึกหัดท่านจะต้องทำบัญชีรายการให้อาจารย์ผู้สอนสองชุด ชุดแรกเป็นรายชื่อพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้นมากที่สุดตามลำดับ ชุดที่สองเป็นรายชื่อพนักงานที่ท่านพิจารณาแล้วพบว่า เป็นบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือร่วมกิจกรรมหรือทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ

#### พนักงานของกลุ่ม ก.

ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งของ โครงสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ผู้จัดการกลุ่มของท่านได้รับมอบหมายจากอาจารย์ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานให้อาจารย์ที่ทราบ งานของท่านคือการสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ซึ่งเป็นการใส่เลข 1-9 ไว้ในตารางแมทริกซ์สามคูณสาม และผลรวมทั้งแนวนอนและแนวตั้งจะต้องได้ 15 การสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์มีวิธีสร้างอยู่ทางเดียวเท่านั้น ทั้งท่าน เพื่อนร่วมงานและผู้จัดการต่างก็ไม่รู้วิธีสร้างและท่านรู้ว่าเป็นการดีที่สุดที่จะเริ่มใส่เลข 1 ไว้ในสี่เหลี่ยมตามแนวนอนด้านล่างของตารางแมทริกซ์

## ตัวเลขหัตศวรรษย์ กลุ่ม ข.

### ผู้จัดการกลุ่ม ข.

ท่านเป็นผู้ได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดการกลุ่ม ข. กลุ่มของท่านจะต้องสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ซึ่งเป็นตารางแมททริกซ์สามคูณสามตั้งรูป แล้วนำตัวเลข 1-9 ใส่ลงในตารางทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้ได้ผลรวมเท่ากับ 15 ทั้งสองแนวตั้งกล่าวแล้ว งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ท่านและลูกจ้างของท่านต่างก็ไม่รู้วิธีสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ แม้นักวิจัยจะบอกว่าคุณมีวิธีเดียวที่จะทำได้เท่านั้น


ในฐานะผู้จัดการกลุ่มนี้ท่านจะต้องสังเกตและประเมินการปฏิบัติงานลูกจ้างของท่าน ตอนท้ายของแบบฝึกหัดท่านจะต้องทำบัญชีรายการให้อาจารย์ผู้สอนสองชุด ชุดแรกเป็นรายชื่อพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้นมากที่สุดตามลำดับ ชุดที่สองเป็นรายชื่อพนักงานที่ท่านพิจารณาแล้วพบว่า เป็นบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือร่วมกิจกรรมหรือทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ

### พนักงานของกลุ่ม ข.

ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งของ โครงสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ผู้จัดการกลุ่มของท่านได้รับมอบหมายจากอาจารย์ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานให้อาจารย์ทราบ งานของท่านคือการสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์ ซึ่งเป็นการใส่เลข 1-9 ไว้ในตารางแมททริกซ์สามคูณสาม และผลรวมทั้งแนวนอนและแนวตั้งจะต้องได้ 15 การสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขหัตศวรรษย์มีวิธีสร้างอยู่ทางเดียวเท่านั้น ทั้งท่าน เพื่อนร่วมงานและผู้จัดการต่างก็ไม่รู้วิธีสร้างและท่านรู้ว่าเป็นการดีที่สุดที่จะเริ่มใส่เลข 1 ไว้ในสี่เหลี่ยมตามแนวนอนด้านล่างของตารางแมททริกซ์

### ตัวเลขมหัศจรรย์ กลุ่ม ค.

#### ผู้จัดการกลุ่ม ค.

ท่านเป็นผู้ได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดการกลุ่ม ค. กลุ่มของท่านจะต้องสร้างสี่เหลี่ยม  
ตัวเลขมหัศจรรย์ ซึ่งเป็นตารางแมทริกซ์สามคูณสามดังรูป แล้วนำตัวเลข 1-9 ใส่ลงใน  
ตารางทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยให้ได้ผลรวมเท่ากับ 15 ทั้งสองแนว  
ดังกล่าวดังกล่าวแล้ว งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ท่านและลูกจ้างของท่านต่างก็ไม่รู้วิธี  
สร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขมหัศจรรย์ แม้นักวิจัยจะบอกว่าท่านมีวิธีเดียวที่จะ  
ทำได้เท่านั้น


ในฐานะผู้จัดการกลุ่มนี้ท่านจะต้องสังเกตและประเมินการปฏิบัติงานลูกจ้างของ  
ท่าน ตอนท้ายของแบบฝึกหัดท่านจะต้องทำบัญชีรายการให้อาจารย์ผู้สอนสองชุด ชุดแรก  
เป็นรายชื่อพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้นมาก  
ที่สุดตามลำดับ ชุดที่สองเป็นรายชื่อพนักงานที่ท่านพิจารณาแล้วพบว่า เป็นบุคคลที่ไม่ให้ความ  
ร่วมมือหรือร่วมกิจกรรมหรือทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ

#### พนักงานของกลุ่ม ค.

ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งของ โครงสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขมหัศจรรย์ ผู้จัดการกลุ่ม  
ของท่านได้รับมอบหมายจากอาจารย์ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานให้อาจารย์ทราบ  
งานของท่านคือการสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขมหัศจรรย์ ซึ่งเป็นการใส่เลข 1-9 ไว้  
ในตารางแมทริกซ์สามคูณสาม และผลรวมทั้งแนวนอนและแนวตั้งจะต้องได้ 15 การสร้าง  
สี่เหลี่ยมตัวเลขมหัศจรรย์มีวิธีสร้างอยู่ทางเดียวเท่านั้น ทั้งท่าน เพื่อนร่วมงานและผู้จัดการ  
ต่างก็ไม่รู้วิธีสร้างและท่านรู้ว่าเป็นการดีที่สุดที่จะเริ่มใส่เลข 1 ไว้ในสี่เหลี่ยมตามแนวนอน  
ด้านล่างของตารางแมทริกซ์

### แบบสำรวจปฏิบัติการของพนักงาน

ให้ทุกคน ในแต่ละกลุ่มตอบแบบสอบถามหลังจากสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขมัทศจรรยา  
เสร็จเรียบร้อยแล้วหรือหมดเวลาทำแบบฝึกหัด

กลุ่ม ก. ข. และ ค.

1. กลุ่มของท่านประสบความสำเร็จในการสร้างสี่เหลี่ยมตัวเลขมัทศจรรยา
  - ( ) ใช่
  - ( ) ไม่ใช่
2. สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน ได้ดีมากน้อยเพียงใด
  - ( ) ดียอดเยี่ยม
  - ( ) ดีมาก
  - ( ) ปานกลาง
  - ( ) น้อย
  - ( ) น้อยที่สุด
3. ผู้จัดการกลุ่มของท่านช่วยเหลือท่านมากน้อยเพียงใด
  - ( ) มากที่สุด
  - ( ) มาก
  - ( ) ปานกลาง
  - ( ) น้อย
  - ( ) น้อยที่สุด
4. ท่านชอบผู้จัดการกลุ่มของท่านมากน้อยเพียงใด
  - ( ) มากที่สุด
  - ( ) มาก
  - ( ) ปานกลาง
  - ( ) น้อย
  - ( ) น้อยที่สุด



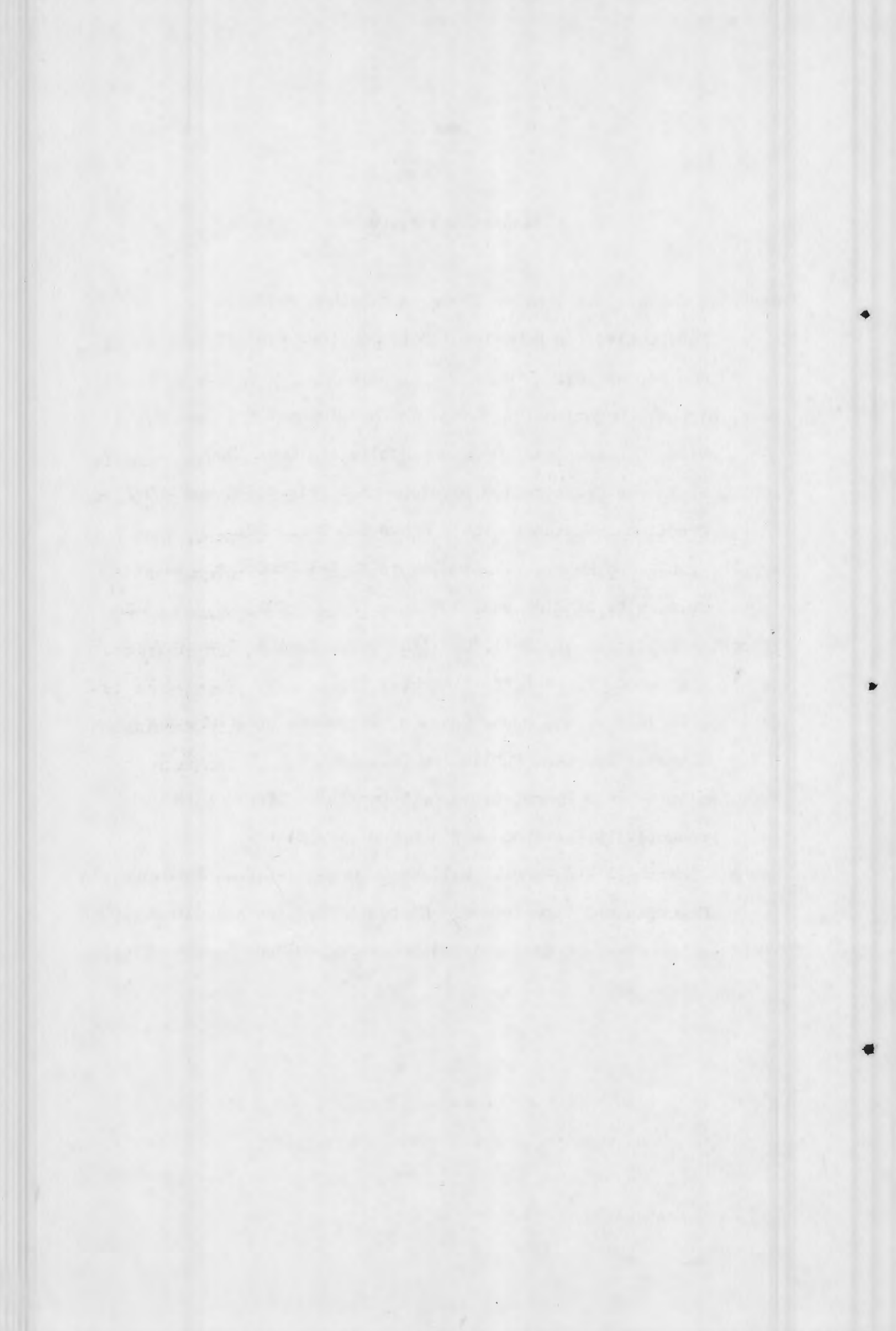
5. หากกล่าวในภาพรวม ผู้จัดการกลุ่มของท่านเป็นคนที่

- ( ) ดีเยี่ยม
- ( ) ดีมาก
- ( ) ปานกลาง
- ( ) น้อย
- ( ) น้อยที่สุด

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Marshall Sashkin and William C. Morris  
Organizational Behavior : Concepts and Experiences.  
Reston : Prentice-Hall Inc., 1984 P.P. 308-310

หนังสืออ้างอิงที่ควรอ่านเพิ่มเติม

- Argyris, Chris. **Intervention Theory and Method Political Perspective : A Behavioral Science View.** Reading : Addison-Wesley, 1970.
- Beer, Michael. **Organization Change and Development : A Systems View.** Santamonica : Goodyear Publishing Co., 1980.
- Burke, W. Warner **Organization Development : Principles and Practices.** Boston : Little Brown and Co., 1982.
- French, J.R.P and Raven, B. **Studies in Social Power.** Ann Arbor : University of Michigan, 1959.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. **Organization Development.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- Roberts, Karlene H. and Hunt, David M. **Organizational Behavior.** Boston : PWS-Kent Publishing Co., 1991.
- Rue, Leslie W. and Byars, Lloyd L. **Supervision : Key Link to Productivity.** Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1990.
- Sashkin, Marshall and Morris, William C. **Organizational Behavior : Concepts and Experiences.** Reston : Prentice-Hall Inc., 1984.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior.** Orlando : The Dryden Press, 1991.



## บทที่ 8

## อนาคตของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การในปัจจุบัน เป็นความก้าวหน้าทางการประยุกต์ใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์และความพยายามแสวงหาสู่ทางการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างดีเลิศ การพัฒนาองค์การจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์การจะต้องใช้ทรัพยากร เวลาและบุคลากรดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักพัฒนาองค์การมืออาชีพชั้นนำหลายคนคาดการณ์ว่า จะมีนักพัฒนาองค์การมืออาชีพและนักพัฒนาองค์การที่ไม่ปฏิบัติงานประจำเพิ่มจำนวนขึ้นถึงสองเท่าตัวใน พ.ศ. 2543 (Rala and Shepard, 1981 : 1) อย่างไรก็ตามหลายคนอาจมองว่า โอกาสที่การพัฒนาองค์การจะได้รับความนิยมนกว้างขวางเพียงระยะเวลาอันสั้นเท่านั้น ก็ยังคงมีอยู่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเราคิดว่ามันมีความสำคัญและยิ่งใหญ่เกินกว่าที่มันควรจะเป็น แม้ปัจจุบันเรากำลังกล่าวถึงและดำเนินการกันอยู่อย่างกว้างขวางหลายรูปแบบก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในอนาคตของการพัฒนาองค์การ เราจึงควรศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาองค์การตรวจสอบข้อดีและข้อเสียของการพัฒนาองค์การบางประการ เพื่อให้สามารถอธิบายและตอบข้อข้องใจเหล่านั้นได้

## 8.1 ผลกระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบของการพัฒนาองค์การ

ในอนาคตอันใกล้นี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากความกดดันทางด้านการแข่งขันและอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รูปแบบใหม่นี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการของพฤติกรรมที่เกิดจากการมองโลกโดยวิธีใหม่ ในขณะที่รูปแบบเดิมพยายามแก้ปัญหาและใช้การควบคุมจากการบริหารระดับสูง แต่รูปแบบใหม่จะเกี่ยวข้องกับคนรอบด้านทั้งพนักงานและลูกค้า ลูธาน (Luthan, 1992 : 619) ได้นำเสนอเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสัญญาณการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไว้ดังนี้

1. องค์การที่มีการจัดเป็นลำดับชั้นจะถูกแทนที่ด้วยเครือข่ายงานที่ยืดหยุ่นได้
2. ลูกจ้างจะได้รับอำนาจเพื่อการตัดสินใจด้วยตนเอง
3. องค์การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของกลุ่ม แทนที่จะคอยการไต่รตรอง

หรือความฉลาดรอบรู้จากเบื้องบน

4. ประสบการณ์ของชาติก่อให้เกิดการคิดระดับโลก
5. ความคิดสร้างสรรค์และสัญชาตญาณรวมกับการวิเคราะห์เชิงตัวเลขเป็นสิ่งช่วยในการวินิจฉัยสิ่งการหรือการตัดสินใจ
6. ความรักและความเอาใจใส่ ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยจูงใจในสถานที่ทำงาน
7. สิ่งสำคัญที่สุดคือแรงจูงใจให้ทำกำไรนั้นเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาของผู้ที่โต้แย้งว่า จุดมุ่งหมายที่แท้จริงควรเป็นการปรับปรุงความคิดและเจตนา (Mental and Spiritual Enrichment) ของพนักงานในองค์การ

เพื่อช่วยให้องค์การและผู้จัดการสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบดังกล่าวแล้ว จึงมีการแสวงหาเทคนิคการพัฒนาองค์การใหม่ ๆ เพราะเทคนิคเก่าไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างกระทันหันหรือรวดเร็วได้ สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นมีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำอาจละลายระบบในปัจจุบัน โดยการทำให้การคุกคามองค์การเด่นชัดขึ้นจนเป็นอันตรายหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และพึงปรารถนา
2. ผู้นำอาจกล่าวถึงแนวทางใหม่และสมมติฐานใหม่ จนเกิดความชัดเจนและเกิดบทบาทใหม่ขึ้น
3. ผู้ครอบครองตำแหน่งสำคัญในองค์การอาจมีความต้องการใหม่ ๆ อยู่มากมาย อันเนื่องมาจากการเป็นคนรุ่นใหม่หรือนำแนวความคิดมาจากภายนอกองค์การ
4. ผู้นำอาจให้รางวัลอย่างเป็นระบบกับผู้อยอมรับแนวทางใหม่และลงโทษผู้ติดยึดอยู่กับแนวทางเดิม
5. สมาชิกขององค์การอาจถูกเกลี้ยกล่อมหรือบังคับให้ยอมรับพฤติกรรมใหม่ ซึ่งมึลักษณะที่สอดคล้องกับสมมติฐานใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
6. ผู้นำอาจสร้างพิธีการต่าง ๆ ขึ้นมา ใหม่และพัฒนาสัญลักษณ์ตลอดจนสร้างวัตถุให้รองรับสมมติฐานใหม่ ๆ นั้น

## 8.2 ข้อดีของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมีรูปแบบ ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อปรับปรุงหน้าที่ของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การให้ดีขึ้น วิธีการต่างๆได้รับการยอมรับว่าสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้นจริง เป็นการผสมผสานผลของความคิดและวิธีการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ดังจะเห็นได้จากการกล่าวถึงการพัฒนาองค์การในแนวปฏิบัติ ทฤษฎีและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทก่อนๆ

รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการดำเนินการให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือดำเนินไปตามเป้าหมาย โดยละทิ้งทางเลือกที่ไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้ในโลกแห่งความเป็นจริง จึงจะเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่ดี มีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ ตอบสนองต่อความต้องการการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเปิดกว้างเพื่อรับความคิดและวิธีปฏิบัติตามแนวทางใหม่ ผลที่ตามมาคือทำให้การพัฒนาองค์การสามารถตอบสนองบุคคลและองค์การได้อย่างดี ไม่ผิดเพี้ยนไปจากสภาพความเป็นจริง

การมุ่งเน้นเรื่องวัฒนธรรมขององค์การนับเป็นข้อดีของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งที่ประกันความสำเร็จของการดำเนินงานในอนาคต ความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆของบุคคลมักถูกกำหนดขึ้นโดยวัฒนธรรมขององค์การ ความพยายามเปลี่ยนแปลงบุคคลจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การน้อยกว่าความพยายามที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การนอกจากจะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมแล้ว ยังมีการวิเคราะห์และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความก้าวหน้าที่แท้จริง

นอกจากข้อดีดังกล่าวแล้วเรายังพบอีกว่าการเปลี่ยนแปลงบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ได้ผลอย่างถาวรนั้น จะต้องดำเนินการผ่านทาง การสร้างและพัฒนาที่ทีมงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างทีม ผลการศึกษาและวิจัยต่างๆชี้ชัดว่าการทำงานเป็นทีมสามารถทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้นการนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาปฐมนิเทศและฝึกอบรมบุคลากร ในฐานะสมาชิกของทีมงานยังช่วยให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย เช่น บริษัทการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ (United Air Lines) มุ่งเน้นที่คุณภาพของทีมงานลูกเรือ (Flight Deck Crews) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความปลอดภัย

ด้านบริการการบิน โดยยึดหลักการพัฒนาทีมงานโดยใช้ตาข่ายการบริหาร เป็นต้น การสร้าง การรักษาและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

### 8.3 ปัญหาของการพัฒนาองค์การ

8.3.1 การนำกระจายของเทคนิค การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การไปใช้ใน หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น ดังที่เราเห็นกันอยู่ในปัจจุบัน แต่ก็เกิดปรากฏการณ์อย่างหนึ่งขึ้น ซึ่งเป็นทั้งการยกย่อง การทำทนายความอยู่รอดของการพัฒนาองค์การ กล่าวคือนักพัฒนา องค์การ ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม วิศวกรอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มคุณภาพ ที่ปรึกษาการ จัดการ ผู้เชี่ยวชาญแรงงานสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครู-อาจารย์ นักจิตวิทยาและจิตแพทย์ที่ปฏิบัติงาน ในองค์การ ต่างก็เรียนรู้เทคนิคการพัฒนาองค์การมากขึ้น จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้สำเร็จ แต่แทนที่บุคคลเหล่านั้นจะเรียกว่าเทคนิคการพัฒนา องค์การ (OD) พวกเขากลับเรียกชื่อนั้นเป็นอย่างอื่น เช่น กลุ่มคุณภาพ (Q.C.) ประสิทธิภาพ ขององค์การ (Organizational Effectiveness) หรือ O.E. การปรับปรุงองค์การ (Organizational Improvement) หรือ O.I. การทำให้พนักงานชยันชันแข็ง (Employee Involvement) หรือ E.I. การรื้อปรับระบบ (Re-engineering) แม้จะ ไม่ใช่เป็นเรื่องผิดและเสียหายเพราะเป็นการช่วยพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น ในอนาคตพวกเขา อาจล้มเลิกถึงหลักการพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ โดยหันไปคิดโปรแกรมการพัฒนาองค์การ ในด้านต่าง ๆ ก็เป็นได้

8.3.2 การศึกษาการพัฒนาของถ้อยคำและคำจำกัดความ จากการศึกษาทำให้ พบว่าการพัฒนาองค์การหลายโปรแกรมไม่มีชื่อการพัฒนาองค์การอยู่ด้วย นอกจากนั้นบาง โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงกลับมีชื่อการพัฒนาองค์การทั้งที่มีลักษณะของ O.D. น้อยมากหรือ ไม่มีเลย ทำให้ยากที่จะกำหนดขอบเขต ไมล์ (Miles, 1977 : 5) ถึงกลับกล่าวว่า การพัฒนาองค์การโดยพยายามให้เป็นทุกสิ่งทุกอย่างกลับไม่มีอะไรเลย อย่างน้อยก็ไม่มีสิ่ง ที่ทำให้เราเกิดความกระจ่างขัดในจิตใจ ไม่มีการระบุให้เห็นเด่นชัด ไม่มีการแสวงหาจุด ประสงค์ในการพัฒนาองค์การที่ชัดเจนเพื่อวัดความเจริญเติบโตอย่างมีเหตุผล เราหวังว่า นักทฤษฎีและนักปฏิบัติคงจะให้ความสนใจเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

ถ้อยคำที่ใช้กันมาเมื่อหลายปีที่ผ่านมาคือ การปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation) หรือ O.T. ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะสอดคล้องกับ O.D. ในแง่ความคิด ครอบคลุม O.T. เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง หรือเป็นความพยายามอย่างมหาศาลที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและทิศทางขององค์การ โดยใช้วิธีการของ O.D. เข้ามามีส่วนร่วมด้วย O.D. จึงเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์การมีสุขภาพดี รักษาาระดับของความสำเร็จของการดำเนินงานรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติการครั้งสำคัญขององค์การอีกด้วย

8.3.3 องค์การในอนาคต อนาคตของการพัฒนาองค์การคงจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญาการจัดการ (Management Philosophy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ประสิทธิภาพและการวิจัยจะชี้ให้เห็นว่าการจัดการวิถีใดที่ได้ผลมากที่สุด ความคาดหวังและการมีอิทธิพลต่อกันในหมู่สมาชิกทีมงาน ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงว่าจะบริหารงานบุคคลอย่างไรและการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เฟรนช์ และ เบลล์ (French and Bell, 1990 : 300-302) อธิบายไว้ว่า มีประจักษ์พยานและประสบการณ์ยืนยันว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ความคาดหวังระหว่างสมาชิกทุกระดับขององค์การจะช่วยเพิ่มพูนการมีส่วนร่วมงานที่มีอิสระ (Job Autonomy) โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีความหมาย ความคาดหวังดังกล่าวทำให้เกิดการคาดหวังพฤติกรรมของหัวหน้างาน การแสวงหาเทคนิคการจัดการที่เหมาะสม เมื่อถึงเวลานั้นจึงเป็นที่สงสัยกันว่าวิธีการทาง O.D. จะถูกทอดทิ้งหรือได้รับการต้อนรับมากขึ้นเพียงใด

8.3.4 การเอาใจใส่ต่องาน เทคโนโลยีและโครงสร้างน้อยไป ในอดีต O.D. ให้ความสนใจด้านมนุษย์และสังคมพลวัตในองค์การมาก ทำให้เกิดความเสียหายด้านงานเทคโนโลยี การเงินและโครงสร้าง ปัจจุบัน O.D. ก็ยังคงมุ่งความสนใจไปที่กลุ่มพลวัต การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของบุคลากร การตั้งเป้าหมาย การวางแผนยุทธศาสตร์และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้าง ในอนาคตผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ มาก ซึ่งได้แก่ การตั้งจุดมุ่งหมาย การวางแผนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการสร้างจุดเชื่อมโยง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์ การจ่ายค่าตอบแทน



คลื่นจิตวิทยา ระบบสารสนเทศและทางเลือกด้านวิศวกรรม เพื่อสอดแทรกการ  
พัฒนาองค์การ ความรู้ที่กว้างขวางเหล่านี้เมื่อนำมารวมกับเทคนิคการพัฒนาองค์การ ก็จะ  
สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การในระยะต่อไป หรือภายหลังจากการดำเนินการในระยะ  
แรกผ่านไปแล้ว

8.3.5 **คุณภาพและขอบข่ายของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ** ผู้จัดการจำนวน  
มากที่ผ่านการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง T-Groups เชื่อว่าประสบการณ์  
ที่พวกเขาได้รับจะมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการพัฒนาองค์การโดย  
ที่ไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มพลวัตและ  
การบริหารงานบุคคลจะไม่ใช้ O.D. อีกต่อไป การกล่าวเช่นนี้เพราะ T-Groups เป็นการ  
พัฒนาพื้นฐานเพื่อสร้างทักษะและทัศนคติอันจะทำให้เกิดความมั่นคงในการพัฒนาองค์การต่อไป

8.3.6 **ผลกระทบต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา** ในบางองค์การอาจไม่เคย  
ดำเนินการพัฒนาองค์การเลย เนื่องจากผู้บริหารเกิดความกลัวและกังวลใจว่าอาจเกิดสิ่ง  
ไม่ดียามหากทำ O.D. นักพัฒนาองค์การจึงควรศึกษาว่าความกังวลใจของผู้บริหารมีมากน้อย  
เพียงใด นอกจากนั้นยังควรศึกษาความกลัวและความกังวลใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย  
เพราะพวกเขาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาองค์การประสบผลสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ในฐานะสมาชิกของทีมงานจะต้องร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา  
การทำงาน ด้วยเหตุนี้การพัฒนาองค์การจึงมีผลกระทบต่อทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

8.3.7 **เวลาและค่าใช้จ่าย** ความอยู่รอดของการพัฒนาองค์การในอนาคต  
อาจเกี่ยวพันกับการใช้ระยะเวลาอันยาวนานและการลงทุนที่ค่อนข้างแพงขององค์การต่างๆ  
ที่เป็นลูกค้ำของ O.D. ผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การจึงต้องอาศัยโครงการเปลี่ยนแปลง  
ระยะยาว เพราะ O.D. ไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่สามารถลดเวลา  
ในการปรับปรุงองค์การให้สั้นลงได้ นอกจากนั้นยังต้องใช้ทรัพยากรต่างๆสนับสนุนการ  
ดำเนินความพยายามของสมาชิกในองค์การอีกด้วย

8.3.8 **การพัฒนาองค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก** ปัจจัยที่ทำให้ O.D. อยู่รอด  
ในอนาคตน่าจะขึ้นอยู่กับระดับความผสมผสานและความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมภายใน  
องค์การ ที่เกิดจากความพยายามในการพัฒนาองค์การและวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องเผชิญ

กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ภายใต้สมมติฐานว่าหากมีความผสมผสานดังกล่าวมากเท่าใด ความพยายามที่จะทำให้ O.D. อยู่รอดก็มีมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น หากบริษัทผู้ผลิตสินค้ามีวัฒนธรรมภายในคือการประกาศอย่างเปิดเผยว่าจะต้องมีความซื่อสัตย์และลูกค้าอาจไม่ซื่อสัตย์อยู่บ้างเป็นบางส่วน สภาพแวดล้อมภายในก็สามารถทำให้การผลิตสินค้ามีคุณภาพได้เหมือนเดิมมากที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากบริษัทหลงกลวงลูกค้าของตนเอง แผนงานหนึ่งอาจไม่เชื่อว่อีกแผนงานหนึ่งกำลังหลงกลวงลูกค้าอยู่ นอกจากนั้นสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การได้ เช่นสภาพแวดล้อมภายนอกเต็มไปด้วยมลพิษจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การทั้งด้านจิตใจ สุขภาพอนามัย และการจูงใจ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมกำลังกลายเป็นปัญหาระหว่างองค์การผู้ผลิตสินค้าและรัฐบาล โดยบางรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา กำลังมอบหมายภาระการแก้ไขปัญหามลพิษให้กับโรงงานอุตสาหกรรมหรือบริษัทผู้ผลิตที่มีส่วนทำให้เกิดมลพิษขึ้น ผลการลงประชามติของประชาชนในรัฐแคลิฟอร์เนียในเรื่องนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การได้อย่างเด่นชัด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์การจะต้องรับผิดชอบต่อสังคม เพราะหากสังคมที่แวดล้อมองค์การมีปัญหาการดำเนินงานขององค์การย่อมมีปัญหา เหมือนฝูงปลาที่ต้องตายลงเพราะการอยู่อาศัยในน้ำที่มีมลพิษมากจนขาดอากาศหายใจ ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมจึงเป็นเรื่องที่ควรคำนึงถึงให้มากที่สุด

8.3.9 ปัญหาอื่นที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การ นอกจากปัญหาดังกล่าวมาแล้วทั้ง 8 ประการ สุนันทา เลาพันธ์ (2531 : 236-238) ยังได้จำแนกปัญหาที่มีลักษณะไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากเป้าหมายขององค์การ เช่น ใช้ระบบการจูงใจต่ำ ทำให้สมาชิกไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีขนาดใหญ่มีความซับซ้อนมากทำให้ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งและหากเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึงก็จะทำให้ได้ผลน้อย หน่วยงานต่างๆ ในองค์การขาดการประสานความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2. ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารระดับสูง ไม่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการพัฒนาองค์การ ไม่สนับสนุนการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง มีการใช้อำนาจในทางที่ผิดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและฝ่ายบริหารไม่ยอมรับความจริงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็นปัญหาต่างๆที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น

3. ปัญหาที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดคุณสมบัติการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ทำตัวเป็นผู้สอนมากกว่าผู้ให้คำปรึกษา ขาดความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่จะพัฒนาและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนอาจมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพียงด้านเดียวโดยไม่เปลี่ยนแปลงระบบอื่น ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุผลทั้งระบบ เป็นต้น

4. ปัญหาที่เกิดจากการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอนในการเปลี่ยนแปลง รีบเร่งแก้ปัญหาโดยไม่ตรวจวินิจฉัยปัญหาให้ถ่องแท้ ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การไม่เหมาะสม มีข้อบกพร่องในการติดตามและประเมินผล เป็นต้น

5. ปัญหาที่เกิดจากหน่วยเหนือขององค์การ เช่น การไม่สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

เนื่องจากการพัฒนาองค์การมีปัญหามากมายทั้งทางด้านเทคนิคและพฤติกรรมของบุคลากร หากผู้จัดการปรารถนาจะเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในองค์การครั้งใหญ่ให้ประสบผลสำเร็จก็ควรหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. อย่าให้คำมั่นสัญญาว่าพนักงานทุกคนที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ได้รับชัยชนะ

2. อย่าตำหนิบุคคลที่เปลี่ยนเจตคติไปในทางที่ไม่ดี

3. อย่าเน้นแต่เพียงสิ่งใหม่และลืมสิ่งเก่า

4. หลีกเลี่ยงสัญลักษณ์หรือการร่วมมือแบบจอมปลอมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

5. หลีกเลี่ยงการทำลายวัฒนธรรมเก่า โดยไม่สร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาแทนที่

6. อย่าดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยปราศจากความจำเป็นด้านเวลาและการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร (Likert, Roitman and Roskies, 1987 : 43-44)

เฟรนช์ และ เบลล์ (French and Bell, 1996 : 356) ได้ให้แง่คิดไว้ว่า โอกาสและศักยภาพด้านการพัฒนาองค์การยังมีอีกมาก องค์กรต่างๆ ทั่วโลกต้องการความช่วยเหลือจากนักสวดแทรกกิจกรรมที่มีความสามารถ ซึ่งใช้วิธีการสวดแทรกที่มุ่งเน้นตัวบุคคลและการวิจัยเชิงปฏิบัติ อนาคตของ O.D. ยังคงสดใสตราบดีที่การมุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพสูงการทำงานที่ยากลำบากในอดีต การท้าทายที่มีมากขึ้น และความยากลำบากที่จะดำเนินงานให้สำเร็จยังคงอยู่ต่อไปในอนาคต

เมื่อกล่าวถึงอนาคตของการพัฒนาองค์การ โดยสรุปก็อาจกล่าวได้ว่า O.D. เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวขวัญช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปลดปล่อยวิญญูณและความสามารถของมนุษย์ในที่ทำงานของตนเอง (French and Bell, 1996 : 357) แม้บางโปรแกรมการพัฒนามาจะไม่มีชื่อ O.D. อยู่ แต่ก็มีกิจกรรมการพัฒนาองค์การสวดแทรกอยู่ในนั้น ผู้เขียนจึงแน่ใจว่า O.D. จะอยู่รอดต่อไปอีกนาน แม้จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้างตามกาลเวลา สิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นคือ การพัฒนารูปแบบเทคนิค เทคโนโลยีและมโนทัศน์ของการพัฒนาองค์การ ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันการพัฒนาองค์การน่าจะได้รับการยอมรับและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางอีกต่อไปในอนาคต

#### คำถามท้ายบท

1. ทำไมรูปแบบการพัฒนาองค์การในอนาคตจึงอาจต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

จงอธิบาย

2. การพัฒนาองค์การมีชื่อคืออย่างไร จงอภิปรายแสดงเหตุผลสนับสนุน
3. การพัฒนาองค์การมีปัญหาคืออย่างไร จงอธิบาย
4. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การจะได้รับความนิยมและเชื่อถืออีกต่อไปหรือไม่
5. ในทัศนะของท่าน ปัญหาที่มีลักษณะไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การมีอะไร

บ้าง จงอธิบาย

## กิจกรรมที่ 5

### การจัดการเพื่ออนาคต

การเปลี่ยนแปลงเป็นอันมากที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน ก่อให้เกิดแรงผลักดันในการพัฒนาการจัดการและการพัฒนาองค์การ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและองค์การให้อยู่รอด เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ภายใต้การแข่งขันที่ค่อนข้างสมบูรณ์แบบในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ผู้จัดการจะต้องสามารถคิดการล่วงหน้าได้อย่างแท้จริง สามารถมองสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างแจ่มชัดด้วยสายตาอันยาวไกล ว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ดำเนินการวางแผนเป็นขั้นตอนเพื่อเปลี่ยนภาพที่วาดหวังไว้ให้เป็นความจริง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความสามารถในการคิด การวางแผนและการปฏิบัติการในระยะยาวซึ่งอาจยาวนานถึงสิบปีหรือมากกว่านั้น การสำรวจความสามารถด้านการจัดการในอนาคตของผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงเป็นเรื่องสำคัญ แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้ท่านในฐานะผู้บริหารหรือผู้จัดการได้สำรวจความสามารถของตัวเองที่ท่านจะจัดการเพื่ออนาคตขององค์การ

#### แบบฝึกหัดที่ 5.1 : ช่วงเวลา

กิจกรรมนี้เป็นการชี้ขอบเขตการมองอนาคตของบุคคลที่นำไปใช้กับตำแหน่งที่เขาครอบครองอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นที่ 1 แจกกระดาษเปล่าให้นักศึกษาคนละหนึ่งแผ่นและให้นักศึกษาทุกคนเขียนรายชื่อโครงการที่มีความสำคัญ 5 อันดับ ซึ่งเขามีส่วนเกี่ยวข้องในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาแล้ว

ขั้นที่ 2 กำหนดให้นักศึกษาแต่ละคนระบุระยะเวลาที่นานมากที่สุด ซึ่งเขาได้รับผิดชอบโครงการนั้นหรือมีส่วนร่วมในโครงการนั้น โดยไม่ต้องให้คำแนะนำอะไรเลย

ขั้นที่ 3 จัดทำแผนภูมิในกระดาษหรือกระดาษดำ โดยแสดงระยะเวลาที่มีความแตกต่างกัน เช่น 1 สัปดาห์ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 1 ปี 18 เดือน 2 ปี 3 ปี 5 ปี นำแผนภูมิออกมาแสดงหน้าชั้นเรียนแล้วสอบถามนักศึกษาว่าระยะเวลาที่เขาได้รับผิดชอบโครงการนั้นอยู่ในระยะเวลาใดของแผนภูมิ พร้อมกับสรุปผลออกมาเป็นความถี่

ขั้นที่ 4 อภิปรายเรื่องช่วงเวลาและความสำคัญของมันที่ต่อประสิทธิผลของการจัดการในอนาคต คำถามที่ควรนำมาอภิปรายมีดังนี้

1. ท่านคิดว่าการเพิ่มช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งเป็นไปได้หรือไม่ ทุกคนมีข้อจำกัดตามธรรมชาติของตนเองหรือไม่
2. เป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้จัดการคนใดคนหนึ่งจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จภายในช่วงเวลา 1 ปี หรือ 2 ปี ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
3. ช่วงระยะเวลาที่ยาวนานจะช่วยบ่งกันไม่ให้บุคคลสะดุ้งตกใจเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างไร
4. นักศึกษาในชั้นเรียนรู้จักหรือเคยเห็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงเวลาที่ยาวนานเป็นพิเศษหรือไม่

#### แบบฝึกหัดที่ 5.2 การฝึกให้มองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล

กิจกรรมนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษาฝึกการขยายช่วงเวลาให้ยาวไกลมากขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 1 กำหนดให้นักศึกษาอ่านข้อความส่วนที่ 1 ของลักษณะการมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล 2 ขั้นตอนและตอบคำถามใน ส่วนที่ 1 อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ขั้นที่ 2 แบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 3-4 คน เพื่ออภิปรายและแลกเปลี่ยนคำตอบในขั้นที่ 1 กับเพื่อนร่วมชั้นเรียน

ขั้นที่ 3 ให้นักศึกษาแต่ละคนอ่านข้อความตอนที่ 2 ของลักษณะการมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล 2 ขั้นตอนและตอบคำถามในส่วนที่ 2 อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ขั้นที่ 4 แบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 3-4 คน (แบ่งกลุ่มใหม่) และให้นักศึกษาแต่ละคนแลกเปลี่ยนแนวทางการมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกลของตนเอง โดยย่อๆ

ขั้นที่ 5 จัดอภิปรายร่วมกับนักศึกษาทั้งชั้นเรียนเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้คือ

1. การมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกลของนักศึกษาในครั้งแรกมีลักษณะเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร สิ่งที่เหมือนกันและสิ่งที่แตกต่างกันได้แก่อะไรบ้าง

2. การมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกลของนักศึกษาในครั้งที่สอง แตกต่างจากครั้งแรกมากน้อยเพียงใดและในทางใดบ้าง

3. เป็นไปได้หรือไม่ที่จะระบุว่านักศึกษาค้นใดมีการมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล ใครเป็นผู้ไม่มีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว

### ลักษณะการมองอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล 2 ชั้นตอน

#### ส่วนที่ 1

จงสร้างจินตนาการว่าท่านสามารถแบ่งตัวเองออกเป็น 2 ส่วนซึ่งมีลักษณะเหมือนกันทุกประการและดำเนินการดังกล่าวแล้วในวันรุ่งขึ้น ส่วนแรกกลับไปทำงานหรือเรียนหนังสือตามปกติ ในขณะที่ท่าน (ส่วนที่สอง) พรารถจะเป็นนักบินอวกาศและได้ขึ้นสัญญาเพื่อเดินทางไปสำรวจดาวอังคารเป็นเวลา 2 ปี แล้วจินตนาการว่า 2 ปีนั้นผ่านไป ท่านซึ่งเป็นนักบินอวกาศได้กลับสู่โลกและประสงค์จะไปดูเพื่อนคู่ชีวิต (ส่วนแรกของตัวท่าน) ว่าเขาประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรบ้าง โดยสมมุติว่าส่วนแรกของตัวท่านยังคงทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือไปเรียนหนังสือตามปกติเพราะยังไม่จบการศึกษา ท่านควรจะพบเห็นอะไรเมื่อท่านกลับมาเยี่ยมเพื่อนคู่ชีวิต (ส่วนแรกของตัวท่าน) ขณะที่เขากำลังทำงานอยู่ จงเขียนในสิ่งที่ท่านได้พบเห็นมาโดยละเอียด

#### ส่วนที่ 2

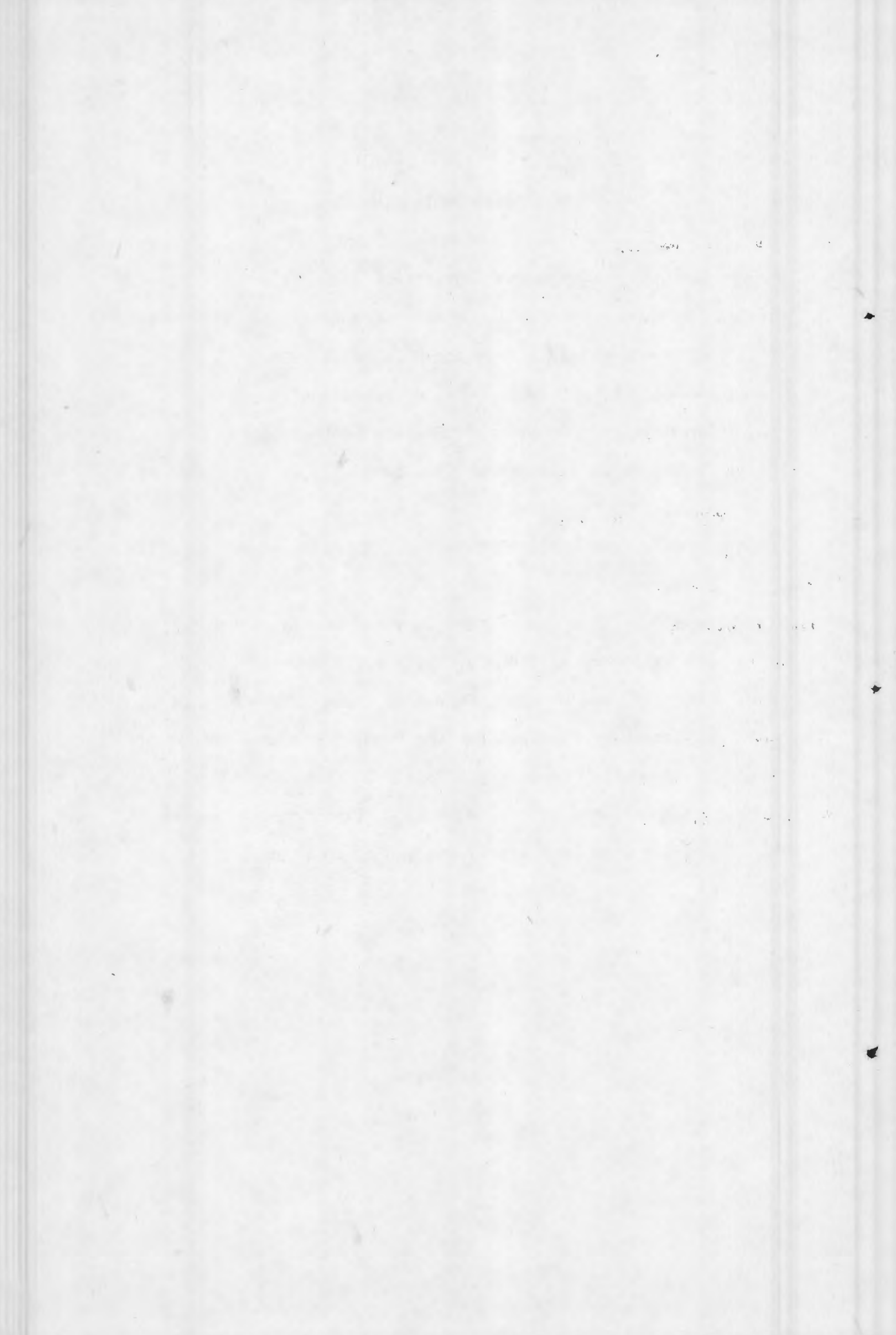
จงสร้างจินตนาการต่อไปอีกว่าท่านไม่ได้เดินทางกลับสู่โลกหลังจาก 2 ปีผ่านไป เพราะยานอวกาศประสบอุบัติเหตุตกขณะร่อนลงบนพื้นผิวดาวอังคาร ท่านจึงถูกปล่อยเกาะอยู่บนดาวอังคาร อย่างไรก็ตามท่านก็ยังสามารถรักษาชีวิตอยู่รอดและในที่สุดก็ได้รับการช่วยเหลือให้กลับคืนสู่โลกมนุษย์อย่างปลอดภัย ระยะเวลา 10 ปีผ่านไป จงจินตนาการดูว่าการกลับมาเยี่ยมเพื่อนคู่ชีวิตของท่าน (ส่วนแรกของตัวท่าน) อีกครั้งหนึ่งนี้ท่านจะพบเห็นอะไรบ้าง จงเขียนบรรยายสิ่งที่ท่านจะพบเห็นมาโดยละเอียด

ที่มา : Marshall Sashkin and William C. Morris. *Experiencing Management*. Reading : Addison Wesley Publishing Co., Inc., 1987. P.P. 231-233

หนังสืออ้างอิงที่ควรอ่านเพิ่มเติม

- สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. **Organization Development**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1995.
- Luthan, Fred. **Organizational Behavior**. Singapore : McGraw-Hill Book, 1992.
- Miles, Raymond. "O.D. Can It Survive ? and Should It?" **O.D. Practitioner**. 9 (January, 1977) : 5.
- Raia, Anthony P. and Shepard, Kenneth O. "The Future of O.D. Study : Summary of Findings for the Panel," **Graduate School of Management**. UCLA. (July, 1981) : 1 (Mimeographed)
- Sashkin, Marshall and Morris, William C. **Experiencing Management**. Reading : Addison Westly Publishing Co., Inc., 1987.





ภาคผนวก





### การแปลผลจากการรวมคะแนนแบบสอบถาม

หากผลรวมของคะแนนสูงมากเท่าไรหมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดี เพราะมีการรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผลรวมของคะแนนต่ำจะมีการแบ่งแยกกัน คะแนนจะอยู่ในช่วง 1-50

ผลรวมของคะแนนเกิน 40 ขึ้นไป	คือ	ผลวิเคราะห์ทางกลุ่มมีสูง
25-40	คือ	ผลวิเคราะห์ทางกลุ่มมีอยู่ในระดับปานกลาง
10-24	คือ	ผลวิเคราะห์ทางกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ

### แบบฝึกหัดที่ 3 ความรู้สึกเกี่ยวกับงาน

แบบฝึกหัดนี้ออกแบบไว้สำหรับวัดความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน เมื่อตอบแบบสอบถาม แล้วท่านสามารถรวมคะแนนแต่ละด้านแล้วหารด้วยจำนวนข้อในด้านนั้น ผลที่ได้คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ของความรู้สึกเกี่ยวกับงานของตัวท่านเอง ท่านอาจนำค่าเฉลี่ยแต่ละด้านไปเทียบกับเกณฑ์เพื่อให้รู้ว่าความรู้สึกท่านเกี่ยวกับงานอยู่ในระดับใด

## បរិច្ឆេទ

## บรรณานุกรม

- จุมพล ทิมพานิช. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- เจริญ วัชรรังษี. คู่มือปฏิบัติการกิจกรรม กสค. พระนคร : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, ม.ป.ป.
- ฉายศิลป์ เขียวชาญนิทัศน์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.
- . สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, ม.ป.ป.
- ทวี บุตรสุนทร. T.Q.C : การบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทปูนซีเมนต์ไทย, 2536.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- นันทพล (นามแฝง). การบริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็มบีเอ, 2537.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. วิจัยวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2529.
- ประภาวดี สืบพันธ์. การสร้างทีมเสือ. กรุงเทพฯ : เอช-เอเนกาการพิมพ์, 2530.
- ประภาศรี อมรสิน. รายงานผลการวิจัยความต้องการของตลาดแรงงานที่มีต่อครูระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพฯ, 2526.
- ประวิตร จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล. คู่มือการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2526.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2528.
- . องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2533.
- พัชรี นีรนามโกมล. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : น้ำกึ่งการพิมพ์, 2532.

มธุรส วีระกำแหง. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา, ม.ป.ป.  
 มนูญ วงศ์นารี. เงื่อนไขความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ :  
 มงคลการพิมพ์, 2523.

—————. แนวคิดและหลักในการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2519.

มานพ สวามิชัย. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กราฟิกอาร์ต, 2527.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความล้มเหลวขององค์การ : นวัตกรรมมององค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :  
 T.P. Print Co., 2535.

วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวาน. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.

วิระวัฒน์ พงษ์พยอม. ทำงานเป็นทีม : Teamwork. กรุงเทพฯ : เอช-เอเนกาการพิมพ์,  
 2533.

เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. Re-engineering : ทางออกของธุรกิจ?. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์ดอกเบญจ, 2537.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
 2516.

สมยศ นาวิการ. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิมิต, 2519.

—————. Q.C. : การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2526.

สยามคราฟต์อุตสาหกรรม. คิวซี : บชด, บสอ, บผ. กรุงเทพฯ : สยามคราฟต์อุตสาหกรรม,  
 ม.ป.ป.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
 2520.

สิทธิชัย หยุ่น. ชกเครื่อง : Re-engineering. กรุงเทพฯ : เนชั่นพับลิชชิงกรุ๊ป,  
 2537.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : อักษรนิทัศน์, ม.ป.ป.

สุนันทา เลาทันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองวัฒนา, 2531.

สุรศักดิ์ นานานุกุล. คู่มือ Q.C. : หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพในญี่ปุ่นและไทย.

————— : ———, ม.ป.ป.



- เสนาะ ดิเขาว์. การสัมมนาในงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.
- โสภณ ปภากจน์. การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521.
- อนุกุล เขียงพุกท้าววัลย์. มิติใหม่ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.
- . 101 กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, ม.ป.ป.
- อรุณ วัชรธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- . การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : นำกัการพิมพ์, 2524.
- อวยชัย ชะนา. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528.
- อำนวยการวิทย์ ชูวงศ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรววิทยา, 2525.
- อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- Argyris, Chris. *Intervention Theory and Method Political Perspective : A Behavioral Science View.* Reading : Addison-Wesley, 1970.
- Arnold, Huger J. and Feldman, Daniel C. *Organizational Behavior.* Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986.
- Barnard, Chester. *The Functions of the Executive.* Cambridge : Harvard University Press, 1966.
- Beach, Dales. *Personnel : Management of People at Work.* New York : Mcmillan Publishing Co., 1980.

- Beckhard, Richard. "The Confrontation Meeting," **Harvard Business Review**. 45 (March-April, 1967) : 149-155
- . **Organization Development : Strategies and Models**. Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- . and Harris, Peuben T. **Organizational Transitions : Managing Complex Change**. Reading : Addison-Wesley, 1977.
- Beer, Michael. **Organization Change and Development : A Systems View**. Santamonica : Goodyear Publishing Co., 1980.
- Bennis, Warren. **Organization Development : Its Nature Origins and Prospects**. Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- Burke, W. Warner. **Organization Development : Principles and Practices**. Boston : Little Brown and Co., 1982.
- Covey, Stephen R. **Principle - Centered Leadership**. New York : Simon and Schuster, 1992.
- Daft, Richard L. **Management**. New York, The Dryden Press, 1991.
- Davis, Keith and Newstrom, W. John. **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1985.
- Etzioni, Amitai **A Comparative Analysis of Complex Organization**. New York : The Free Press, 1961.
- . **Modern Organization**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1968.
- French, J.R.P and Raven, B. **Studies in Social Power**. Ann Arbor : University of Michigan, 1959.
- French, Wendell and Bell, Cecil. **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1984.

- French, Wendell and Bell, Cecil. **Organization Behavior.**  
Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- . **Organization Development.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1990.
- . **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1995.
- Galbraith, Jay R. **Organization Design.** Reading : Addison-Wesley, 1977.
- Gannon, Martin J. **Management : An Integrated Framework.**  
Toronto : Little Brown and Co., 1982.
- Hackman, J.R. and Suttle, J.L. **Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change.** Santanonica : Goodyear Publishing Co., 1977.
- Harrison, Roger. **Organization Development in Public Administration.**  
New York : Marcel Dekker, 1978.
- Johnson, D.W. and Johnson F.P. **Joining Together : Group Theory and Group Skills.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982.
- Jung, K.H. and Megginson, L.C. **Organizational Behavior.** New York : Harper and Row, 1981.
- Kelly, Joe. **Organizational Behavior.** Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1974.
- Lawrence, Paul R. and Lorch, Jay W. **Developing Organization : Diagnosis and Action.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- Leavitt, H.J. **New Perspective in Organization Research.** New York : John Wiley & Sons, 1964.

- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1984.
- . **Organizational Behavior**. Singapore : McGraw-Hill Book, 1992.
- McGill, Michael E. **Organization Development for Operating Managers**. New York : American Management Association, 1977.
- Margulies, Newton and Raia, Anthony P. **Organizational Development : Values, Process, and Technology**. New Delhi : TATA McGraw-Hill Publishing Co., 1972.
- Marshall, Sashkin and Morris, William C. **Organizational Behavior : Concepts and Experiences**. Reston : Reston Publishing Co., 1984.
- . **Experiencing Management**. Reading : Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1987.
- Miles, Raymond. "O.D. Can It Survive ? and Should It?" **O.D. Practitioner**. 1 (January, 1977) : 5
- Moorheed, Gregory and Griffin, Ricky W. **Organization Behavior**. Boston : Houghton Mifflin Co., 1989.
- Raia, Anthony P. and Shepard, Kenneth O. "The Future of O.D. Study : Summary of Findings for the Panel," **Graduate School of Management**. UCLA. (July, 1981) : 1 (Mimeographed)
- Raspberry, Lemoine. **Effective Managerial Communication**. Boston : Kent Publishing Co., 1986.

- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications.** Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1991.
- Roberts, Karlene H. and Hunt, David M. **Organizational Behavior.** Boston : PWS-Kent Publishing Co., 1991.
- Rue, Leslie W. and Byars, Lloyd L. **Supervision : Key Link to Productivity.** Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1990.
- Schein, Edgar H. **Process Consultation : Its Role in Organization Development.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.
- Schoderbek, Peter D. et. al. **Management System : Conceptual Considerations.** Dallas : Business Publications Inc., 1975.
- Steers, R.M. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** Santamonica : Goodyear Publishing Co., 1977.
- Steers, Richard M., Ungsan, Gerardo R. and Mowday, Richard T. **Managing Effective Organizations : An Introduction.** Boston : Kent Publishing Co., 1985.
- Stoner, James A.F. **Management.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1982.
- Szilaty, Andrew D. and Wallace, Marce J. **Reading in Organizational Behavior.** Santamonica : Good Year Publishing Co., 1980.
- Taylor, Natalie T., Rosansky, Lynne H. and Burke, Donale R. **What Managers Do.** New York : American Management Association, 1988.
- Van Fleet, James K. **25 Steps to Power and Mastery Over People.** New York : Parker Publishing, 1983.
- Vaney, Glenn H. **Organization Development for Managers.** Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1977.

Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. Fort Worth : The Dryden Press, 1991.

Walton, R.E. **Consultation**. Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

Wexley, Kenneth N. and Yukl, Gary A. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Homewood : Richard D Irwin. 1984.

ประวัติดูเรียนเรียง



ผู้ช่วยศาสตราจารย์สงวน ช้างฉัตร

กศ.ม., M.S.Ed. Cert. in EPMIT

การรับราชการ

ครูโรงเรียนวัดหนองปรือ อ.บางพลี สมุทรปราการ

ครูใหญ่โรงเรียนปากคลองหนองงูเห่า อ.บางพลี สมุทรปราการ

ครูใหญ่โรงเรียนวัดหัวคู้ อ.บางพลี สมุทรปราการ

อาจารย์คณะศึกษามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยครูนิบลสงคราม นินนุโลก

อาจารย์วิชาครูศาสตร์ วิทยาลัยครูนิบลสงคราม นินนุโลก

นักวิชาการศึกษา กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยเทคโนโลยีและ  
อาชีวศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิชาครูศาสตร์ วิทยาลัยครูนิบลสงคราม นินนุโลก

รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา วิทยาลัยครูนิบลสงคราม นินนุโลก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนิบลสงคราม นินนุโลก

### วุฒิทางการศึกษา

กศ.บ. (ประถมศึกษา) วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ชลบุรี

กศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

M.S.Ed. (Educational Planning) The University of Kansas,  
U.S.A. (ทุนรัฐบาลไทย)

### การฝึกอบรมและการศึกษาคูงาน

ศึกษาและคูกานด้านการวางแผนการศึกษาของรัฐแคนซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา  
(พ.ศ. 2522)

Certificate in INNOTECH Training Program on "Developing  
Methods for Utilizing Research Findings" มะนิลา  
ประเทศฟิลิปปินส์ (พ.ศ. 2526)

Certificate in INNOTECH training Program on "Educational  
Planning, Management, Innovation and Technology" มินิลา  
ประเทศฟิลิปปินส์ (พ.ศ. 2527)

ศึกษาและคูกานการบริหารการศึกษาและการแปรรูปอาหารในประเทศแคนาดา  
(พ.ศ. 2531) โดยทุนสมาคมวิทยาชุมชนแคนาดา

ศึกษาและคูกานการบริหารการศึกษาของ Fresno State University,  
California, U.S.A. (พ.ศ. 2533) เป็นการไปราชการเพื่อติดต่อ  
ขอความช่วยเหลือด้านวิชาการ

ศึกษาและคูกานการบริหารการศึกษา ณ กรุงปักกิ่ง ประเทศสาธารณรัฐ-  
ประชาชนีปโดยประชาชนจีน (พ.ศ. 2535) ไปราชการโดยทุนส่วนตัว

ศึกษาและคูกานการบริหารการศึกษาในประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์  
(พ.ศ. 2535) ไปราชการตามโครงการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครู  
นิบลสงคราม นินยุโลก



การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวางแผน ๓ สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพฯ  
ฝึกอบรมการจัดทำงบประมาณ ๓ สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี  
กรุงเทพฯ

