

การพัฒนาองค์การ
Organizational Development

ฐานกุล กุฎิภักดี
Ph.D. (Business Administration)

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2557

คำนำ

การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ถูกนำมากล่าวถึง ในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่รวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ดังนั้นการบริหารและพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาเพื่อก้าวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงพร้อมเผชิญหน้า ต่อกระแส ค่านิยม ที่เกิดขึ้นหลากหลาย หากองค์การไม่จัดปรับก็ไม่สามารถอยู่รอด หรือแข่งขันกับองค์การอื่นได้ เพื่อให้้องค์การบรรลุสู่ความสำเร็จ บุคลากรภายในองค์การต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การ วิธีที่จะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในประเด็นเหล่านั้น ต้องอาศัยเอกสาร หนังสือ หรือตำราวิชาการ ที่มีองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาองค์การเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้เรียบเรียงตำราวิชาการเรื่อง **การพัฒนาองค์การ** เพื่อที่จะสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจแก่อาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ ตลอดจนนักศึกษาระดับปริญญาตรี โท เอก ประกอบการอ้างอิง การศึกษาค้นคว้าวิจัย

ตำราวิชาการเล่มนี้มี 11 บท บทที่ 1 กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมศาสตร์ ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมศาสตร์กับการบริหาร สิ่งกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรม การสร้างทัศนคติหรือเจตคติ แรงจูงใจ พฤติกรรมกับการพัฒนาองค์การ บทที่ 2 เป็นคำอธิบายเกี่ยวกับ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพัฒนาองค์การ ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ สาเหตุของการพัฒนาองค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การ บทที่ 3 มีรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงและการรวมวัฒนธรรมองค์การ การบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผลกระทบทางวัฒนธรรมองค์การ บทที่ 4 ได้อธิบายเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงในองค์การและแนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต ความหมายของการเปลี่ยนแปลง ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต ปัจจัยชี้้นำการเปลี่ยนแปลง ผลที่ตามมาในอนาคตของการพัฒนาองค์การ บทที่ 5 เสนอข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ บทที่ 6 เกี่ยวกับทีมงานในการพัฒนาองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับทีมและการทำงานเป็นทีม ความหมายของการทำงานเป็นทีม ประเภทของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาทีมงาน บทที่ 7 ประกอบด้วยข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในการพัฒนาองค์การ ความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ผลดี ผลเสียของความขัดแย้ง บทที่ 8 เป็นการวินิจฉัยองค์การ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินคุณภาพของข้อมูล ข้อควรระวังในการวินิจฉัยองค์การ ท้ายที่สุดในบทที่ 9 ได้แสดงทัศนคติและแนวคิด การประเมินผลการพัฒนาองค์การ ความหมายของการประเมินผล การพัฒนาองค์การ บทที่ 10 ประกอบด้วยความหมายของการสื่อสาร บทบาทหน้าที่ของการสื่อสาร

(2)

ในองค์การ ระดับของการสื่อสาร ประเภทของการสื่อสารในองค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ขององค์การ และอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ บทที่ 11 เป็นความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และหลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ละบทในตำราวิชาการนี้มีเอกสารอ้างอิงที่ครบถ้วน อีกทั้งมีคำถามท้ายบทเพื่อใช้ในการประการทบทวนองค์ความรู้แก่ผู้อ่านให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

ตำราวิชาการเรื่อง การพัฒนาองค์การ จะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง สำหรับ นักศึกษาระดับปริญญาตรี โท ที่ประสงค์จะแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาข้อคิดเห็นจากผู้อ่านตำราเล่มนี้ผู้เขียนขออ้อมรับไว้ด้วยความยินดี

ฐานกุล กุฎิภักดี
คณะวิทยาการจัดการ
พฤษภาคม 2557

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	(1)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญภาพ.....	(9)
สารบัญตาราง.....	(11)
บทที่ 1 พุทธธรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร.....	1
บทนำ.....	1
ความหมายของพุทธธรรมศาสตร์.....	1
ความหมายของพุทธธรรมองค์กร.....	2
ความสำคัญของพุทธธรรมองค์กร.....	3
พุทธธรรมศาสตร์กับการบริหาร.....	5
สิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์.....	5
ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติ กับ พฤติกรรม.....	6
การสร้างทศนคติหรือเจตคติ.....	6
ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ.....	7
พุทธธรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร.....	12
บทสรุป.....	14
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	14
บทที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	15
บทนำ.....	15
ความหมายของการพัฒนาองค์กร.....	15
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร.....	18
สาเหตุของการพัฒนาองค์กร.....	18
กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	22

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทสรุป.....	24
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	24

บทที่ 3 แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	25
บทนำ.....	25
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	25
แนวความคิดกับการเปลี่ยนแปลง.....	26
ประเภทของการเปลี่ยนแปลง.....	30
กระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	31
ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	33
อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการเปลี่ยนแปลง.....	34
บทสรุป.....	35
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	36
บทที่ 4 เทคนิคการพัฒนางานองค์การ.....	37
บทนำ.....	37
ความหมายของเทคนิคการพัฒนางานองค์การ.....	37
ประเภทของเทคนิคการพัฒนางานองค์การ.....	38
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับบุคคล.....	39
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับระหว่างบุคคล.....	43
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับกลุ่ม.....	44
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับระหว่างกลุ่ม.....	45
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับองค์การ.....	46
เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับโครงสร้างองค์การ.....	47
บทสรุป.....	47
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 ทีมงานในการพัฒนางานองค์การ.....	49
บทนำ.....	49
ความหมายของทีมงาน.....	49
แนวความคิดสำคัญในการทำงานเป็นทีม.....	51
ประเภทของทีมงาน.....	52
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	53

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	54
กระบวนการพัฒนาทีมงาน.....	56
วงจรชีวิตของทีมงาน.....	57
บทสรุป.....	58
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	58
บทที่ 6 การวินิจฉัยองค์การ.....	59
บทนำ.....	59
ความหมายของการวินิจฉัยองค์การ.....	59
ความสำคัญของการวินิจฉัยองค์การ.....	60
กระบวนการวินิจฉัยองค์การ.....	61
ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์การ.....	62
กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การประเมินคุณภาพของข้อมูล.....	69
ข้อควรระวังในการวินิจฉัยองค์การ.....	70
บทสรุป.....	71
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 7 การบริหารความขัดแย้งในการพัฒนา.....	73
บทนำ.....	73
ความหมายของการขัดแย้ง.....	73
แนวคิดทฤษฎีของความขัดแย้ง.....	74
ผลของความขัดแย้ง.....	76
การบริหารความขัดแย้ง.....	76
ประเภทของความขัดแย้ง.....	78
ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลในองค์การ.....	80
สาเหตุของการขัดแย้ง.....	81
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง.....	82
แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม.....	83
บทสรุป.....	85
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	85
บทที่ 8 การวินิจฉัยองค์การ.....	87
บทนำ.....	87
ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ.....	87
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ.....	89
ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ.....	90
ลักษณะของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ.....	90
รูปแบบการประเมินองค์การ.....	93
ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ.....	99
บทสรุป.....	103
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	103

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ.....	105
บทนำ.....	105

ความหมายของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	105
บทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ.....	106
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	107
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	118
เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	119
การจัดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	121
บทสรุป.....	122
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	123
บทที่ 10 แนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาองค์การ.....	125
บทนำ.....	125
แนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต.....	125
แนวทางในการพัฒนาองค์การ.....	126
ผลต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต.....	129
ตัวอย่าง การพัฒนาองค์การของบริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำกัด.....	131
ตัวอย่าง การพัฒนาองค์การของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด.....	133
บทสรุป.....	136
แบบฝึกหัดท้ายบท.....	136
บรรณานุกรม.....	137

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในแต่ละมุมมองของการประเมินองค์กร....	95

(10)

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

ภาพที่ 1	แสดงถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร.....	21
ภาพที่ 2	ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	31
ภาพที่ 3	ตัวแบบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	33
ภาพที่ 4	จำแนกประเภทเทคนิคการพัฒนาองค์กร.....	39
ภาพที่ 5	วงจรชีวิตของทีม	57
ภาพที่ 6	กระบวนการวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์กร	61
ภาพที่ 7	การวินิจฉัยองค์กรระดับองค์กร.....	63
ภาพที่ 8	การวินิจฉัยองค์กรระดับกลุ่ม	64
ภาพที่ 9	การวินิจฉัยองค์กรระดับบุคคล.....	65
ภาพที่ 10	การจัดการกับความขัดแย้ง.....	76
ภาพที่ 11	วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร.....	89
ภาพที่ 12	กรอบแนวคิดรวม POS	98
ภาพที่ 13	The leadership grid	109
ภาพที่ 14	ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของ Vroom and Yetton.....	112
ภาพที่ 15	ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Hersey and Blanchard.....	114
ภาพที่ 16	องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	115

บทที่ 1

พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร

บทนำ

ตั้งแต่โบราณมานุษยวิทยาได้พยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ด้วยกันเองมาตลอด ความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมศาสตร์นี้ เป็นเพราะว่าต้องการที่จะหาวิธีที่จะทำให้มนุษย์อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขในสังคมที่อุดมด้วยมิตรภาพ ดังนั้นการจัดศาสตร์ให้เป็นหมวดหมู่ พัฒนาการศึกษาของหลักวิชาหลาย ๆ วิชาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันที่สำคัญ ๆ คือ จิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา หากแต่ยังคงเกี่ยวข้องกับเนื้อหา ในวิชาอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ กฎหมาย ฯลฯ รวมทั้งด้านบริหารธุรกิจ เป็นต้น การหลอมรวมหลายสาขาวิชาเข้าด้วยกัน พฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นสหวิทยาการ โดยแต่ละศาสตร์ มุ่งไปสู่การพัฒนาที่ต่างกันที่สุดใน (นรินทร์ แจ่มจรัส, 2550 : 72)

ความหมายของพฤติกรรมศาสตร์

คำว่า พฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยรวบรวมองค์ความรู้จากสาขาอื่น ๆ มาเพื่อทำความเข้าใจ อธิบาย ทำนายและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมเป็นการแสดงออกของบุคคลทั้งที่สังเกตได้และสังเกตไม่ได้ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามระยะพัฒนาการและสภาพสิ่งแวดล้อม ดังความหมาย ดังนี้

พฤติกรรมศาสตร์ หมายถึง การศึกษาถึงพฤติกรรมของคนอย่างมีระบบ การศึกษาจากคน โดยการศึกษาจากสัตว์ เพื่อจะอธิบายคนย่อมนได้ (นรินทร์ แจ่มจรัส, 2550 : 76)

พฤติกรรมศาสตร์ หมายถึง กิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตในโลกธรรมชาติ พฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และการสืบค้นหาพฤติกรรมของมนุษย์ และสัตว์ผ่านการควบคุม และการสังเกตการณ์เชิงทดลองแบบธรรมชาติและการวางกฎเกณฑ์อันเข้มงวด (สารานุกรมเสรี, 2558)

พฤติกรรมศาสตร์ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและการกระทำของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ตัดสินใจเลือกที่จะกระทำในสิ่งต่าง ๆ ออกมาทั้งพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน และพฤติกรรมภายในที่บุคคลไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ ความคิด ความเชื่อ เจตคติ และการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ต้องใช้หลายสาขาวิชามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ โดยมีการมองพฤติกรรมมนุษย์ ในลักษณะแง่มุมต่างประเด็นปัญหาตามความสนใจในแต่ละศาสตร์ (พรสุข หุ่นนรินทร์, 2545 : 2-8)

พฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยสาขาวิชาสำคัญ ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และมนุษยวิทยา ได้เข้ามามีอิทธิพลในศาสตร์ต่าง ๆ จึงทำให้การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น แทนการศึกษาที่มุ่งเน้นแต่โครงสร้างองค์กร (นที จิตสว่าง, 2558)

พฤติกรรมศาสตร์ เป็นวิชาที่ได้มาจากแนวความคิดจากความรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ มารวมด้วยกัน ลักษณะศาสตร์ที่เรียกว่า Eclectic sciences โดยใช้ความรู้ศาสตร์สาขาใหญ่ ๆ คือ มานุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา มาอธิบายพฤติกรรม (สุนันทา เลาหนันท์, 2551)

สรุปว่า พฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการกระทำ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องหลากหลายศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เป็นต้น

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาการกระทำของบุคคลในองค์การ และผลกระทบของพฤติกรรมต่อการแสดงออกขององค์การ พฤติกรรมองค์การจะเกิดจากวิชาต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานของการวิจัยเป็นกรอบในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ และความเปลี่ยนแปลงต่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคต ส่งผลให้บุคคลสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551 : 78)

พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของ บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์การ เพื่ออธิบาย ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์การบริหารที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด (วันชัย มีชาติ, 2551 : 7)

พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ (Middlemist and Hitt, 1988 : 5)

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข (Baron and Greenberg, 1989 : 4)

พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้าน จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม (Moorhead and Griffin, 1995 : 4)

พฤติกรรมองค์การว่าเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมภายในองค์การ (สมยศ นาวิการ 2543 : 14)

พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้าน จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม (Moorhead and Griffin, 1995 : 4)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

การบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1. สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และทำให้เกิดความเข้าใจ โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจการตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้เกิดความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจ บุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และทำให้เกิดความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำไปใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. สามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ และทำให้เกิดความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้นรวมทั้งคู่แข่ง (competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (suppliers) และลูกค้าขององค์การ ตลอดจน

สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถทำการทำนายการเปลี่ยนของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร คือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่เกิดขึ้นและสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตัวเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

พฤติกรรมศาสตร์กับการบริหาร

ผู้บริหาร ที่จะบริหารงานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ก็เพื่อจะได้รู้ เข้าใจ อธิบายได้ว่า ปัญหาในองค์กรหรือสาเหตุที่องค์กรมีสุขภาพไม่ดี ขาดประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของคน และกระบวนการทางสังคมภายในองค์กรอย่างไรบ้าง การสนใจเพียงบางประเด็นในองค์กร เช่น การจูงใจพนักงาน พฤติกรรมกลุ่ม โครงสร้างองค์กรหรือภาวะผู้นำ โดยขาดการพิจารณาความต่อเนื่อง หรือ ผลที่เกิดจากความสัมพันธ์ ปัจจัยร่วมในองค์กรที่ส่งผลต่อกันว่าทำให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมนั้น โดยไม่ได้ศึกษาแบบองค์รวมย่อมผิดพลาดได้

ผู้บริหารสามารถนำพฤติกรรมศาสตร์ไปศึกษา การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในองค์กร โดยจะพิจารณาโดยรวมทั้งหมดขององค์กร การพิจารณาบางส่วน จะทำให้ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารยังอาศัยศาสตร์ทั้งหลายในพฤติกรรมศาสตร์ ช่วยบ่งบอกข้อจำกัดของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จะนำไปสู่การลดความรุนแรง คลื่นคลาย หรือกำจัดอุปสรรค เช่น ความขัดแย้งเชิงทำลาย การต่อต้าน เพื่อความดำรงอยู่ได้ขององค์กรเป็นการแสดงให้เห็นความสามารถที่จะปรับตัวใหม่ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไป

สิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์

การแสดงออกของบุคคล เช่น การยิ้ม การเดิน การวิ่ง เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็นได้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ ซึ่งลักษณะนิสัยนั้นประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ และบุคลิกภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลมาจากการเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดตามสถานการณ์นั้น ๆ แนนอนที่สุดการกระทำดังกล่าวย่อมมาจากพื้นฐานความรู้ ทศนคติที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม พฤติกรรมที่แตกต่างกันย่อมมีสาเหตุจากได้รับความรู้

ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดการตีความในทิศทางที่ต่างกัน ดังนั้นความรู้สึกภายในจิตใจมนุษย์ เช่น ทักษะคิดจะนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกมาในที่สุด ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึก ท่าทีของบุคคล วัตถุประสงค์ของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ หรือทิศทางที่พึงพอใจเชิงบวก ไม่พึงพอใจในเชิงลบ หรือไม่บวกไม่ลบ อาจเป็นกลางก็ได้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550) ดังนั้น ทักษะคิด เป็นเรื่องของจิตใจ ท่าที ความรู้สึกนึกคิด และความโน้มเอียงของบุคคล ที่มีต่อข้อมูลข่าวสาร และการเปิดรับ สิ่งที่ได้รับมา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ทักษะคิด มีผลให้มีการแสดง พฤติกรรม ออกมา ทักษะคิดจึง ประกอบด้วยความคิดที่มีผลต่ออารมณ์ และความรู้สึกนั้น ออกมาโดยทางพฤติกรรม

ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะคิด กับ พฤติกรรม (attitude and behavior)

ทักษะคิด กับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ มีผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ทักษะคิด มีผลต่อการแสดงพฤติกรรม การแสดงพฤติกรรมของบุคคลก็มีผลต่อ ทักษะคิด ของบุคคลด้วย อย่างไรก็ตาม ทักษะคิด เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจากทักษะคิด บรรทัดฐานของสังคม นิสัย และผลที่คาดหวังการเปลี่ยนแปลง ทักษะคิด โดย การสื่อสาร (attitude change : communication) อย่างไรก็ตาม ทักษะคิดยังเป็นส่วนที่ยึดแน่นกับบุคลิกภาพของบุคคลอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็ความรู้สึก ความเชื่อ อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งทักษะคิดประกอบด้วย ความรู้สึก ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรมหรือความตั้งใจของคนที่จะแสดงบางสิ่งบางอย่างหรือที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง ต่อคนใดคนหนึ่ง สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางใดทางหนึ่ง การเป็นมิตร ก้าวร้าว ศัตรู ฯลฯ ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวจะถูกวัดหรือประเมินได้นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของทักษะคิด (Gibson, 2000 : 103) โดยพฤติกรรมหรือความตั้งใจของคนที่จะแสดงบางสิ่งบางอย่าง หรือที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างต่อคนใดคนหนึ่ง สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางใดทางหนึ่ง การเป็นมิตร ก้าวร้าว ศัตรู ฯลฯ ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวจะถูกวัดหรือประเมินได้นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของทักษะคิด มีทั้งเป็นบวกและเป็นลบ ถ้าบุคคลในองค์การมีทักษะคิดเป็นบวกในการทำงาน ก็จะเกิดความพอใจในงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ ในทางกลับกันหากเกิดทักษะคิดไม่ดีต่อองค์การ ต่องานที่ปฏิบัติทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายกับงาน ไม่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สัมฤทธิ์ผล การที่ในบางองค์การมีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มที่มีทักษะคิดไม่ดีต่อการปฏิบัติงานหรือต่อองค์การ ย่อมทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานหรือในองค์การ บางคนรู้ตัวว่ามีทักษะคิดที่ไม่ดี แต่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เพราะอาจกลัวในสิ่งที่ตัวเองไม่รู้และไม่เห็น

ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างทักษะคิดที่ดีให้เกิดขึ้นโดยการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน โน้มน้าวจิตใจให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทักษะคิดไปในทางที่บุคลากร ได้รับผลดี อาจนำมาเปรียบเทียบกับทักษะคิดเดิมที่บุคลากรมี ซึ่งให้เห็นความแตกต่าง ทักษะคิดที่ไม่เป็นผลดีต่อการทำงานขององค์การย่อมทำให้เกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์การได้ หากเพียงแต่บุคลากรทุกคนปรับเปลี่ยนทักษะคิดในทิศทางเดียวกัน ย่อมทำให้องค์การมีพลังในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เข้มแข็ง และนำองค์การนั้นสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จต่อไป

การสร้างทัศนคติหรือเจตคติ

ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อและสิ่งที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมของบุคคล จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลในเชิงบวก ลบ ต่อบุคคลสถานการณ์ ในภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งทัศนคติสามารถเรียนรู้ได้ จัดการได้ โดยใช้ประสบการณ์ดังนั้นทัศนคติ เกิดจากการเรียนรู้จึงอาจ สร้างได้ดังนี้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 186)

1. วัฒนธรรม (culture) มีอิทธิพลต่อบุคคล ตั้งแต่เกิดจนตาย จากบ้าน วัด โรงเรียน สื่อมวลชน อาชีพ ล้วนส่งเสริมให้มีทัศนคติก่อตัวขึ้นมาได้ทั้งนั้น เช่น ระบบ อาวุโสในสังคม ทำให้คนไทยเกรงใจผู้ที่สูงกว่า พอใจที่ได้ปฏิบัติวัฒนธรรมนี้ เกิดความอบอุ่นเป็นสุข

2. ครอบครัว (family) การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว ช่วยถ่ายทอดเกิดการเรียนรู้แบบพ่อแม่ มีทัศนคติตามพ่อแม่ได้

3. กลุ่มเพื่อน (groups) ความต้องการการยอมรับจากเพื่อน ความอบอุ่นจากเพื่อนก่อให้เกิด การคล้อยตาม มีทัศนคติตามกลุ่ม

4. บุคลิกภาพ (personality) บุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป จะทำให้บุคคลมีทัศนคติ ต่างกัน เก็บตัว ชอบทำงานคนเดียว แสดงตัว ชอบพบปะผู้คน

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากจะมีแหล่งต่างๆ ดังกล่าวแล้วยังมีวิธีการที่ควรศึกษา สำหรับนำไปใช้ในองค์การได้ เช่น การชักชวน ให้ข้อมูล คำแนะนำ ให้ความรู้ใหม่

การเปลี่ยนกลุ่ม กลุ่มมีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติ การจัดกลุ่ม จัดสร้างทีมงานเสียใหม่จะ ช่วยสร้างทัศนคติใหม่ได้

การโฆษณาชวนเชื่อ เป็นการเพิ่มการรับรู้ โดยการสร้างสิ่งแปลกใหม่ ให้สนใจ ดังเช่น การ เป็นคนวัยรุ่นใหม่ ผู้นำวันนี้ บริการทันสมัย สำนักไฮเทค

ดังนั้น ในการพัฒนาองค์การ จึงต้องอาศัยแนวทางการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้สอดคล้องกับ พฤติกรรมในองค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกที่ดี พอใจในการทำงานและพึงพอใจใน องค์การในที่สุด

ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ

แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ พฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่ คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการ การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้เกิดคุณภาพและประโยชน์สูงสุดได้นั้น การ บังคับไม่สามารถที่จะกระทำได้ แต่การจูงใจให้บุคลากรกระทำสิ่งต่าง ๆ จากความสมัครใจของตนเอง แรงปรารถนาจากภายในยังส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่อยากจะทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกัน ใช้ความรู้ที่มี อยู่เต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงทำให้องค์การมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเกิดความ เจริญรุ่งเรืองในที่สุด

สรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือ ดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มี

ทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง จูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำ การต่าง ๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดย เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง ค่าชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้ความดีความชอบ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก

ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์อาจมาจากการกระตุ้นทำให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้น สิ่งเร้าให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล โดยแนวคิดทฤษฎีนี้มีหลากหลายด้วยกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมศาสตร์กับการบริการองค์กรนั้น ได้มีวิจัยพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อนำเทคนิคต่าง ๆ มาเสริมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร การเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และการจูงใจเพื่อความสำเร็จ มีแนวคิดหลักอยู่ว่ามนุษย์มีความต้องการทางสังคม แสวงหาสัมพันธ์ภาพจากผู้คนรอบข้างและต้องการความสำเร็จตามความพึงพอใจของตน ซึ่งผลงานตามแนวคิดทฤษฎีนั้นประกอบด้วย

แนวคิดและทฤษฎี ของ Elton Mayo บิดาการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์ โดยได้ร่วมวิจัยทดลองในโรงงาน กับทีมงาน Hawthorne ประกอบด้วยการวิจัยทดลอง 3 เรื่องใหญ่ คือ การศึกษาสภาพห้องทำงาน การสัมภาษณ์ และการ

สังเกตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านทัศนสถานทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตไม่ใช่ ปัจจัยด้านกายภาพ ความคิดที่ว่าคนเห็นแก่ตัว ต้องการเงินค่าตอบแทนมาก ๆ เป็นการมองแคบ ๆ พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนด โดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และสนับสนุนให้มีการทำวิจัยด้านผู้นำ ต่าง ๆ ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้คน ในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ดังนั้น การอยู่ร่วมกันและการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดความสุขทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

แนวคิดของ Abraham Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ซึ่งความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับชั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ชั้นแรกไปสู่ความปรารถนาชั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ โดยลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ มีการเรียงลำดับชั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นที่สูงขึ้นตามลำดับ ดังนี้

ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพและความต้องการในลำดับนี้ได้

ความต้องการความปลอดภัย (safety needs)

ความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองครบแล้ว หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อทำได้หลายอย่าง กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัย เป็นต้น

ความต้องการทางสังคม (social needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก มีความผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs)

ความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพที่เด่นมีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ซึ่ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง การยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงาน

ความต้องการเติมความสมบูรณ์ชีวิต (self – actualization needs)

ความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้เป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจาก ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำ จะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอก ความต้องการระดับสูงจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

แนวคิดของ Douglas McGregor แมคเกรเกอร์ มีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์อยู่ 2 แบบ เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X เป็นด้านลบของคนที่ว่าคนทั่วไปเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบ ถ้าอยากจะให้งานเสร็จต้องใช้วิธีการบังคับหรือไม้แข็ง ทฤษฎี Y เป็นด้านบวกที่คนไม่เกียจคร้าน รับผิดชอบ และพึงพอใจในการทำงาน ถ้าจะให้งานเสร็จก็เพียงแค่จูงใจให้ทำงานเท่านั้น โดยทฤษฎี X บุคลากรต้องการงานให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจึงต้องควบคุมสั่งการ จูงใจให้รางวัล หรือลงโทษเพื่อให้บุคคลทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคลากรมีความทะเยอทะยานน้อยและไม่ชอบความรับผิดชอบ โดยทั่วไปบุคลากรจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎี Y โดยธรรมชาติบุคลากรชอบทำงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคลากรเต็มใจที่จะค้นหาและยอมรับความรับผิดชอบ บุคลากรจะยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อสามารถใช้ความพยายามและบรรลุจุดมุ่งหมายส่วนตัว บุคลากรมีศักยภาพในการพัฒนาตัวเองซึ่งโดยทั่วไปยังไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ในองค์กรส่วนใหญ่

ดังนั้น การปฏิบัติงานในองค์กรควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมาย ความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานก็จะจูงใจให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดผลดีมากที่สุด

แนวคิดของ Frederick Herzberg เป็นทฤษฎีการบริหารพฤติกรรมคนในองค์กร คือ ทฤษฎีสองปัจจัย อธิบายได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและองค์กรของบุคลากรกับปัจจัยที่ช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นสองประการ ดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่องค์กรขาดไม่ได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ขาดแล้วบุคลากรมีแนวโน้มไม่พึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบต่อองค์กร ประกอบด้วย

1) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ในรูปค่าจ้างเงินเดือน หากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ หรือแม้แต่บุคลากรเก่าใหม่เงินเดือนไม่แตกต่างกันก็ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจกัน

2) นโยบายบริษัทและการบริหาร เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่มีไม่ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อการทำงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ในหมู่บุคลากรด้วยกัน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร หากพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปในด้านลบ ไม่มีความเป็นมิตรภาพ เป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อองค์กร หากเป็นไปในด้านบวก เช่นต่างคนต่างมีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ย่อมสร้างบรรยากาศที่ดีให้ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ หากมากเกินไปก็ไม่ส่งผลแต่อย่างใด

4) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน สภาพการทำงาน องค์กรต้องจัดหาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ บรรยากาศสำนักงานที่ตั้ง

5) การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน หัวหน้าต้องสามารถแนะนำข้อมูลด้านเทคนิคใน

การทำงานให้บุคลากรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ และมีความรู้ความสามารถในการบริหาร การปกครอง ที่มากพอ มากเกินไปก็ไม่สมควร

- 6) สถานภาพในการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น
- 7) ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงของบุคลากร เช่น ระบบสวัสดิการ ขาดไม่ได้เป็น

สิ่งจำเป็น

ดังนั้น ปัจจัยข้างต้นดังกล่าวนี้หากมองแล้วว่าแต่ละข้อกำหนดนั้นหากมีมากเกินไป ก็ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่หากไม่มีก็ไม่เกิดให้มีแรงจูงใจในการทำงานเช่นกัน

2. ปัจจัยจูงใจ คือปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในการทำงาน หากสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคคล่องไปได้เสมอ ๆ ย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลงาน ทำให้มีกำลังใจในการทำงานอื่นๆ
- 2) การได้รับการยอมรับ การทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานบุคคลทั่วไป ยกย่อง ชมเชย ทำให้มีกำลังใจมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- 3) หน้าที่ที่มีลักษณะเป็นงานที่น่าสนใจ ตัวยาน่าสนใจและท้าทายความสามารถ เป็นงานที่สำคัญและมีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิดทำให้รู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น
- 4) ความรับผิดชอบในงาน การได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างอิสระ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมและกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจทำงานมากขึ้น
- 5) การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทำให้รู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ เลื่อนขั้นการทำงานสูงขึ้นหมายถึงเงินค่าจ้างสูงขึ้นทำให้ช่วยเสริมและกระตุ้นทำให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น
- 6) ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นการจูงใจให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ

การรวมตัวของบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เหมือนกันก็คือองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ที่จะต้องมีการจัดระบบ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การอยู่รวมกันเพื่อดำเนินกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมาย โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีแผนและระบบการทำงาน บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ละบุคคลแต่ละฝ่าย อย่างชัดเจน ต่าง ๆ เหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์การ และการวางระบบ กระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ ดังนั้น โครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์การ ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้นมาจากลักษณะของงานที่ได้ออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์การ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการวางแผน เพื่อการปรับเปลี่ยน การปรับเปลี่ยนก็หนีไม่พ้นที่จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลโดยปกติ

องค์การทุกองค์การ จะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานและยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างและลักษณะองค์การ ที่แตกต่างกัน ซึ่งมักจะมีการแสดงการจัดกลุ่มนั้น ๆ ไว้ด้วยผังองค์การ ซึ่งหากองค์กรมีขนาดเล็กมาก อาจจะไม่จำเป็นต้องมีผังองค์กรเลยก็ได้ ปรากฏที่ทุกคนในองค์การรู้ว่า จะต้องทำอะไรกับใครภายในองค์การ ภายในโครงสร้างองค์การนั้นเองก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลายที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน หรือกลุ่มงาน กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างองค์การทั้งหลายนั้นซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่สามารถรับรู้และกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น เรามาทำงานตั้งแต่ 9 โมงเช้า มาที่โต๊ะทำงานตัวเดิม ทำงานอย่างเดิมเหมือนเดิมทุก ๆ วัน สนทนากับกลุ่มคนกลุ่มเดิม ได้รับข้อมูลจากแห่งเดิม ฯลฯ แต่ในทางกลับกัน หากปราศจากการทำงานดังกล่าวนี้แล้ว องค์การก็จะไม่ได้งานตามที่ต้องการ และไม่มีความเป็นองค์การเช่นกัน ซึ่งกระบวนการทำงานประจำวัน มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวงาน และคำบรรยายลักษณะงานนั้น ซึ่งก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมคนเช่นกัน เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ กระบวนการประเมินผลงาน การบริหารสายอาชีพ ฯลฯ ซึ่งกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด บันทึกลงและอธิบายให้เจ้าของงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ โครงสร้างองค์การจำเป็นที่จะต้องทำการออกแบบโดย ผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือเจ้าขององค์การ ซึ่งผู้บริหารยังสามารถ ใช้การออกแบบโครงสร้างองค์การมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร สร้างคำอธิบายให้กับคนในองค์การให้ได้เข้าใจในระดับเดียวกัน ในเรื่องค่านิยมร่วมและกำหนดพฤติกรรม รวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะสัญญาด้านจิตวิญญาระหว่างคนในองค์การกับองค์การที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์การนั้นอาจจะสามารถเริ่มจากการกลับไปดูอุดมการณ์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมร่วม และเหตุผลที่องค์การนั้นเกิดมาในสังคม และต่อจากนั้นจะต้องทำความเข้าใจในส่วนของเป้าหมายยุทธศาสตร์ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การ และสิ่งสำคัญอีกประการก็คือ วัฒนธรรมในการทำงานขององค์การ นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในองค์การว่ามีความทันสมัยและจะใช้ทดแทนสมองและแรงงานได้มากแค่ไหน รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความผันผวนต่าง ๆ ในสังคมที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับ หรือหาทางหนีทีไล่ให้ทัน

สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ในกรณีที่องค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่คงที่ จะมีโครงสร้างองค์การที่มีลำดับชั้นของการควบคุม (hierarchical control) ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ในการประสานสัมพันธ์กันที่ตายตัว รวมถึงมีแผนงานอย่างละเอียดและผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างคงที่ ในกรณีนี้พฤติกรรมของคนจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด

ส่วนองค์การที่อยู่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยการทำตามระบบควบคุมและแผนงานที่ตายตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ ในกรณีนี้โครงสร้างองค์การจะมีความสำคัญน้อยกว่าค่านิยมร่วมและพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นมากกว่า

ดังนั้น ผู้บริหารก็คือผู้ที่กำหนดพฤติกรรมในองค์การ โดยใช้สื่อที่ประกอบด้วย ผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการทำงานและกลไกการประสานงานกันระหว่างงานด้วยกัน รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ ที่จะเป็นตัวกำหนด ควบคุมพฤติกรรมคน ซึ่งหากผู้บริหารองค์การมีจิตสำนึกในเรื่องของงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ก็จะสามารถควบคุมพฤติกรรมคนใน

องค์การให้ไปทิศทางที่ต้องการเดียวกัน เกิดความสมดุลระหว่างองค์การกิจกรรมที่กระทำคู่กับความสมดุลระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ดังจะกล่าวได้ว่าการศึกษาวงการศาสตร์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

บทสรุป

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ ซึ่งพฤติกรรมศาสตร์นั้นจะว่าด้วยการศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ หรือศึกษาพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มคนในองค์การโดยส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การโดยใช้การศึกษาอย่างเป็นระบบ หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรม ทัศนคติเป็นความรู้สึก ความคิด ความเชื่อที่แสดงออก รวมถึงค่านิยมความเชื่อ แรงจูงใจ แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง ทำให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมออกมาทั้งแรงจูงใจเกิดขึ้นจากภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ดังความเชื่อของอับราฮัม มาสโลว์ ให้ความสำคัญกับลำดับความต้องการไว้ 5 ลำดับชั้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นความต้องการระดับต่ำ และกลุ่มที่สอง เป็นความต้องการระดับสูง ท้ายที่สุดการกำหนดพฤติกรรมคนในองค์การก็คือโครงสร้างขององค์การและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการก็คือสภาพแวดล้อมขององค์การที่จะเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่องค์การจะต้องปรับตัวเพื่อให้องค์การอยู่รอดในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของพฤติกรรมศาสตร์
2. เหตุใดผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ
3. การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร
4. เหตุใดจึงเปลี่ยนแปลงทัศนคติภายในองค์การ
5. เหตุใดโครงสร้างองค์การจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมคนในองค์การ

บทที่ 2

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้และเพื่อความอยู่รอดนั้น ต้องสามารถเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ จากแนวคิดในมุมมองของชาวตะวันตก มองว่าการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่จะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ แสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ความเพียรพยายามในระยะยาวเพื่อปรับปรุงแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การ ทำอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าและตระหนักถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาความสามารถขององค์การโดยรวม ส่วนในมุมมองของนักวิชาการไทย เห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยเน้นกลุ่มการทำงานอาศัยความรู้จากศาสตร์พฤติกรรมเข้ามาสอดแทรกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ระบบทุกระบบอยู่อย่างสมดุล

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การในกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ไม่มีใครปฏิเสธว่าไม่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การเพื่อจัดปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หากมองตามแนวคิดของนักวิชาการต่างชาติและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาองค์การไว้หลากหลาย ดังนี้

การพัฒนาองค์การ คือ การมองภาพรวม ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงภาพเล็ก ๆ การพัฒนาองค์การจึงต้องใช้เทคนิคหลาย ๆ เทคนิค และไม่ใช่ว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น การพัฒนาองค์การจึงช่วยให้องค์การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีมีความสุข และมีสุขภาพที่ดีด้วย (ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ, 2553)

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่จะมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ ซึ่งระดับปฏิบัติงานที่พึงพอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ (McGill, 1997 : 3)

การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (Burke and Schmidt, 1971 : 45)

การพัฒนาองค์การ เป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม (Lawrence and Loich, 1969 : 4)

การพัฒนาองค์การ เป็นการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างขององค์การ เพื่อว่าองค์การจะสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งต่าง ๆ รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Bunnis G. Warren, 1969 : 2)

การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างมีแผนที่มีมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ (Beckhard Richard, 1969 : 27)

การพัฒนาองค์การ เป็นเรื่องของการใช้ความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาและการฟื้นฟูตนเองขององค์การ โดยจะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ และจะเน้นเป็นพิเศษเฉพาะวัฒนธรรมของทีมงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมกัน ทั้งนี้โดยอาศัยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และใช้ทฤษฎีประกอบกับเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก รวมใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ (French and Bell, 1978 : 15)

การพัฒนาองค์การ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ แต่มองภาพรวม ภาพกว้างขององค์การทั้งหมด การพัฒนาองค์การไม่ใช่เพียงเทคนิคเดียว การพัฒนาองค์การไม่ใช่การสู่การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่ช่วยให้องค์การมีสุขภาพและบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น (ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ, 2553)

การพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนระยะยาวเพื่อการปรับปรุงให้องค์การดีขึ้นอยู่รอด เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและกระบวนการปฏิรูป เปลี่ยนแปลงใหม่เป็นการบูรณาการความต้องการของบุคคลเพื่อการเติบโตและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

การพัฒนาองค์การ ขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นหลักการสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาองค์การได้เริ่มจากการศึกษาพฤติกรรม ของคนเนื้อหาของงาน มุ่งไปทั้งระบบและการสอดแทรกทางโครงสร้าง ส่วนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ในตัวบุคคลและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมทั้งการเจริญเติบโต ส่วนบุคคลซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานอีกประการหนึ่งด้วย (ประภัสสร บุญมี, 2550)

การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ เป้าหมายเพื่อให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 436)

การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายในองค์การ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ เช่นการกำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2551 : 265-269)

การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายในองค์การ ซึ่งมีการวางแผนล่วงหน้าโดยบุคลากรองค์การ โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จร่วมกันเพื่อความเหมาะสมในการดำรงอยู่ขององค์การ หรือให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กลัยรัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558 : 13)

การพัฒนาองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาองค์การ

ประกอบด้วย การหาปัญหา รวบรวมข้อมูล วางแผน ปฏิบัติการประเมินผล และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558 : 19)

สรุปแล้ว การพัฒนาองค์การเป็นลักษณะ ของการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายเพื่อ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งการที่จะทำให้องค์การเกิดสมรรถนะได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนโดยใช้กระบวนการกลุ่มโดยอาศัยความร่วมมือกับทุกฝ่าย โดยอาศัยที่ปรึกษา และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวนั้นจะเห็นได้ว่า องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดเป็น นวัตกรรมใหม่ แต่ทั้งนี้การส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบนั้นพึงต้องมี ผู้นำหรือ ผู้รับผิดชอบหลักเพราะต่าง ๆ เหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการเครื่องมือ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบในที่สุด ซึ่งการพัฒนาองค์การนั้นมีหลากหลายวิธี หรืออาจจะใช้เทคนิคบางเทคนิค ใน การเปลี่ยนแปลงแต่ละส่วน แต่ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เปลี่ยนหรือกระทำอย่างทันทีทันใด ขึ้นอยู่กับหลักการหรือวิธีการของแต่ละองค์การนั้น ๆ แต่ที่สำคัญก็คือการวิเคราะห์รายละเอียดของ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะได้หาวิธีการขั้นตอน หรือเทคนิค เพื่อใช้ให้เหมาะสมใน การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลงาน ใหม่ การใช้บริการระบบใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มี อิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิสภาพแวดล้อมทั่วไป การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม ผู้บริหารจึงควรจะต้องแสวงหาความคิดใหม่ ๆ องค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาองค์การโดยมีเป้าหมาย สูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสมบูรณ์ขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ ละองค์การซึ่งไม่เหมือนกัน การพัฒนาองค์การยังมีวัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไปพอสังเขป ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก หน่วยงานภายในองค์การให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน
2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิด และพิจารณาแก้ไขปัญหาร่วมกัน
3. เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมในการยอมรับปัญหา และกล้าเผชิญกับปัญหาไม่ว่าจะเป็น ปัญหาภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่ม และในขณะเดียวกันพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการ ไม่ร่วมมือกันแก้ปัญหา และการแก้ปัญหาไม่จริงจังซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา
4. การใช้ข้อมูลและข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับฝ่ายบริหารระดับใดระดับหนึ่ง ที่มีอาจตามสายการบังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสารในทุกระดับสำหรับการแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์
6. การสร้างความตระหนักหรือการสร้างสัมพันธภาพ ให้ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน วางแผน ร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน

ดังนั้น การพัฒนาองค์การของแต่ละองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมมีความแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่จะเข้าไปช่วยในการแก้ไข

ปัญหาขององค์กรได้นั้นควรใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม อย่างมีระบบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวและตัดสินใจได้ทุกส่วนขององค์กร เกิดผลสัมฤทธิ์แห่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในที่สุด

สาเหตุของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ถูกเปลี่ยนแปลงไปมาก ความอยู่รอดในวิถีของการแข่งขันเพื่อปรับไปสู่การเจริญเติบโตและสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยคามมั่นคง ซึ่งเป็นสาเหตุหลักในการปรับตัวเพื่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้นำไปสู่การพัฒนา สำหรับปัจจัยภายในนั้นประกอบด้วย บุคลากรศักยภาพของบุคลากร กระบวนการบริหารการดำเนินงานขององค์กรความซับซ้อนคุณภาพหรือปัญหาข้อขัดข้องของกิจกรรมระบบสารสนเทศ หรือแม้แต่คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ความขัดแย้งซึ่งตึงเครียดภายในองค์กรนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรขององค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกนั้นเกี่ยวข้องกับ สภาพเศรษฐกิจ การค้าการลงทุน การเปลี่ยนทัศนคติหรือความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ การเมืองการปกครอง กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือระหว่างประเทศ นโยบายรัฐบาล สังคมและเทคโนโลยี รวมไปถึงภาวะของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แม้แต่สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ โดยรายละเอียดพอสังเขปที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

องค์กรในหลาย ๆ องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อปรับตัวทำให้เกิดความซับซ้อนในโครงสร้างการบริหาร ดังนั้นการปรับตัวต่าง ๆ มีหลายวิธี เช่น การลดขนาดองค์กร ลดระดับชั้นการบังคับบัญชา การแยกย่อยของหน่วยงาน การปรับร้อยละ ซึ่งหลายหลายวิธีเหล่านี้ จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในทางกายภาพและสภาพจิตใจ ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทั้งบุคคลและองค์กรด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง การขยายตัวทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมืองเทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้านักแข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น หรือแม้แต่การเข้าสู่อาเซียนอย่างเต็มรูปแบบสิ่งที่จะตามมาอีกหลากหลาย เช่น การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี โอกาสและความเสี่ยงของธุรกิจ อุตสาหกรรมของนายจ้างมีความหลากหลายตั้งแต่โอกาสในการเลือกจ้างแรงงานที่มีคุณภาพมากขึ้น การแข่งขันสูงขึ้นเป็นแรงกดดันให้แรงงานต้องพัฒนาฝีมือตัวเองให้ดีขึ้น

3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

แรงกดดันและปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม ทำให้การสร้างโอกาสหรือเป็นอุปสรรคแก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้องผ่านบุคลากรที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

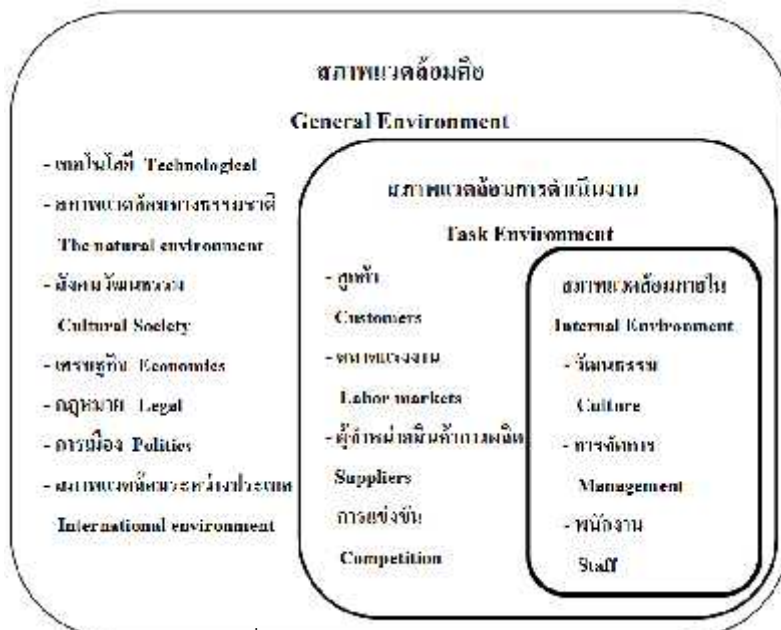
4. การพัฒนาเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ ทั้งด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) มาใช้ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ช่วยอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม เป็นจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์ แต่ทั้งนี้สิ่งที่ควรคำนึงถึงของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ คือต้องมีการวางแผนที่ดีพอนำมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน และการจัดการให้เหมาะสมจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (production/operations technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ การนำเทคโนโลยีการบริหารงาน (management technology) มาใช้จะช่วยให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) หรือ การรีอับระบบ (reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้นการพัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล สามารถช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (productivity) รวมขององค์กร การใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

แรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ หรือแต่มีหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

ดังนั้น ความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และแรงผลักดันภายในองค์กรซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาและความยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องกล้าตัดสินใจที่เด็ดขาดและกล้าหาญในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยไม่ทิ้งเฉยปล่อยให้องค์การนั้นล่มสลายไปโดยไม่ทำอะไรเลย ซึ่งนับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็ก ๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรง และไม่สามารถทำอะไรได้ โดยผู้บริหารได้แต่เพียงมองดูความล้มเหลว และล่มสลายขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเร่งที่จะพัฒนาองค์กรของตนเพื่อให้ยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่องอย่างเต็มกำลังต่อไป



ภาพที่ 1 แสดงถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Richard L.Daft, 2010)

จากภาพที่ 1 แสดงถึงสภาพขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้น ผลกระทบดังกล่าวมีความท้าทายเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมรอบด้าน

กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ ได้ โดยนำไปประยุกต์ใช้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นเพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับกระบวนการนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกระบวนการไว้หลากหลายดังนี้

การพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความก้าวหน้านั้นสามารถพัฒนาได้ในหลายมิติ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้แก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์การนั้นจะต้องดำเนินเป็นระบบ และต่อเนื่อง ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2549 : 16)

1. การวินิจฉัยองค์การ
2. การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ
3. การดำเนินงานพัฒนาองค์การ
4. การประเมินการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การคือการศึกษาสภาพขององค์การในขณะนั้นว่าเป็นอย่างไร สภาพขององค์การที่พึงปรารถนาเป็นอย่างไร จะสามารถนำองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ปรารถนาได้อย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ความพยายามในลักษณะนี้จึงมุ่งเน้นการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ และกระบวนการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านคือ (สุนันทา เลहनันทน์, 2548 : 67)

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (diagnosis) ขององค์การ
2. การปฏิบัติการ (action) โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ
3. การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ (process maintenance)
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection)

กระบวนการพัฒนาองค์การให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558 : 30)

1. ขั้นการให้ความรู้
2. ขั้นการตรวจ วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ
3. ขั้นรวบรวมข้อมูล และทดสอบสมมติฐาน
4. ขั้นวางแผนการดำเนินงาน
5. ขั้นปฏิบัติตามแผน
6. ขั้นประเมินการปฏิบัติการ

และการพัฒนาองค์การทั่วไปอยู่บนฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเลวิน โดยต้องวินิจฉัยก่อนนำไปปฏิบัติคือขั้นการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างระมัดระวังโดยการเข้าแทรกกับสิ่งที่ออกแบบมาจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง เพื่อความเหมาะสมกับสภาพในขณะนั้น ท้ายที่สุดก็ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ประกอบไปด้วยกระบวนการดังนี้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2551 : 125-126)

1. ขั้นละลายพฤติกรรม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม

3. ชั้นคงพฤติกรรม

ดังนั้น จากที่ได้มีผู้อธิบายกระบวนการของการพัฒนาองค์การไว้หลายหลายข้างต้น โดยพอจะสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การนั้นควรจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักให้เกิดร่วมกัน เมื่อองค์การเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาของคนหรือกลุ่ม หรือแม้แต่ภัยคุกคามจากภายนอก ควรเร่งสร้างความเข้าใจให้มองเห็นตระหนักให้รวดเร็วที่สุดก่อนที่จะลุกลามบานปลาย
2. รวบรวมข้อมูลปัญหา เก็บข้อมูลรวบรวมให้ครอบคลุมในทุกปัญหาและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้น
3. หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เมื่อได้ข้อมูลครอบคลุมทุกด้านปัญหาและแนวโน้มแล้ว นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสาเหตุที่แท้จริง
4. วางแผนปฏิบัติการ เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุที่แท้จริงข้างต้นแล้ว ดำเนินการวางแผนทุกขั้นตอนอย่างถี่ถ้วนเพื่อได้แก้ปัญหาทุกจุด
5. การใช้เครื่องมือในการดำเนินการ เมื่อได้วางแผนปฏิบัติการอย่างถี่ถ้วนแล้วต้องนำเครื่องมือที่เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์นั้น ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา
6. การสร้างทีมงานเพื่อร่วมดำเนินการ หลังจากได้เครื่องมือครบถ้วนตามความประสงค์ คงลืมไม่ได้ว่าต้องมีผู้ร่วมดำเนินการ ดังนั้นการสร้างทีมหลักเพื่อร่วมดำเนินการนั้นเป็นสิ่งสำคัญ core team จึงเป็นส่วนสำคัญหลักในการร่วมด้วยช่วยกัน
7. ประเมินผลการปฏิบัติการ หลังจากผ่านขั้นตอนต่าง ๆ และได้ลงมือทำเป็นอย่งยั้งที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติการ เพื่อจะได้ตรวจสอบว่าเป็นไปตามขั้นตอนและประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดกับกระบวนการขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อการปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสมต่อไป

หากจะพิจารณาจะเห็นได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การนั้นมีขั้นตอนใหญ่ ๆ ที่สำคัญนั่นก็คือ การหาสาเหตุของปัญหาหรือวินิจฉัย เพื่อนำมาวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา และท้ายที่สุดก็ประเมินผลจะใช้รูปแบบอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปัญหาและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ก็ตามแต่ต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนตั้งแต่ การศึกษาสำรวจเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ ภายในและผลกระทบภายนอกองค์การ วางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยน การนำเทคนิควิธีการเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง สุดท้ายต้องมีข้อมูลย้อนกลับจากขั้นตอนต่าง ๆ

บทสรุป

การพัฒนาองค์การเป็นผลมาจากความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบโดยเริ่มจากการศึกษาทฤษฎีทางการบริหาร นำเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงแบบมีทิศทาง ที่เกิดจากการทดลองปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ จนสามารถกำหนดลักษณะที่สำคัญ และวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การว่า เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไของค์การทั้งระบบ ทั้งโครงสร้าง บทบาท ค่านิยม วัฒนธรรม โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างบุคคลในองค์การ อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ มีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน อันจะนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ อาจกล่าวได้ว่าขบวนการนี้เป็นผลที่เกิดจากการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และได้เริ่มมาตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1950 เป็นต้นมา แนวความคิดของการพัฒนาองค์การมีที่มาจาก 4 ทาง คือ การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลกลับ การวินิจฉัยเชิงปฏิบัติการ และระบบเทคนิคและสังคม

นักวิชาการได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้หลายคน ซึ่งอาจจะแตกต่างจากความหมาย แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน เช่น เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและยาวนาน การใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้ข้อมูลประกอบการดำเนินงานมุ่งเน้นสมรรถนะและเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนโครงการตลอดจนได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของการพัฒนาองค์การ
2. ให้อธิบายวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ
3. ให้อธิบายการพัฒนาองค์การมีสาเหตุอะไรบ้างพอสังเขป
4. ให้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การพอสังเขป
5. ให้สรุปการพัฒนาองค์การโดยสังเขป

บทที่ 3

แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แนวคิดด้านบริหารองค์การจากเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์แนวคิดใหม่ จาก ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ยุคนวัตกรรม จนกระทั่งยุคทรัพย์สินทางปัญญาโดยพยายามจัดการให้ความรู้ที่จำเป็นอยู่กับองค์การให้ได้ สาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจพัฒนาองค์การ เพราะเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป องค์การย่อมต้องพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตาม เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในความซับซ้อนผันผวนที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมปัจจุบันทำให้ทุกองค์การต้องปรับตัวในเชิงรุก ทำความเข้าใจกับอนาคตเพื่อจะได้วางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงไวล่วงหน้าไม่ต้องรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อน การปรับตัวที่ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน และอาจจะเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่ทำให้้องค์การเสียหายได้

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลของการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา บุคลากร ทรัพยากรอื่น ๆ หากมองแนวคิดของนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

การเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมและหรือการจัดการในองค์กรที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี (planned change) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ (Cumming & Worley, 2005)

การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดหรือบางส่วนโดยอาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงนั้นซับซ้อน และยุ่งยากทั้งนี้ต้องอาศัยเวลา สิ่งสำคัญที่จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลได้นั้นควรให้ความสำคัญกับคน โดยต้องมีการปรับทัศนคติและพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2558 : 58)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารให้้องค์การอยู่รอดและเติบโต จึงจำเป็นต้องปรับให้้องการได้พัฒนาปรับปรุง สอดคล้องกับสภาพการณ์ เพื่อความมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพของ้องค์การ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 37)

การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การ โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในแง่ของโครงสร้างกระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ, 2553)

การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีโครงสร้างองค์การชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิจะอยู่รอดได้ยากในอนาคตขององค์การต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงใยเป็นเครือข่ายในขณะเดียวกันโครงสร้างภายในองค์การก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับกลุ่มงานต่างๆ ให้มากที่สุด และมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุดและต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับและก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (ธวัช บุญยภรณ์, 2550)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์การ พฤติกรรมของคนหากไม่ไว้วางใจขาดความเชื่อมั่นความผูกพันอาจเกิดการต่อต้าน จนเป็นสาเหตุทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นล้มเหลวได้ ขั้นตอนที่ต้องรัดกุม เพื่อให้การปรับเปลี่ยนองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวต่อไป

แนวความคิดกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบหรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่นการปรับคณะรัฐมนตรีที่เกิดขึ้นบ่อย นโยบายต่าง ๆ ก็ปรับเปลี่ยนตามรัฐมนตรีใหม่ นโยบายแนวทางต่าง ๆ จึงขาดความต่อเนื่องการปฏิบัติตามนโยบายก็จะเป็นผล การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเข้าสู่สังคมที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น วัยเด็กและวัยแรงงานลดลง วัยแรงงานที่มีอยู่จะเลือกงาน จึงทำให้ขาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงด้านสภาวะแวดล้อม สภาวะอากาศของโลกฤดูกาลที่เปลี่ยนแปลงที่กำลังประสบอยู่ ภาวะโลกร้อนต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อภาคเกษตรและอุตสาหกรรม หลังจากการเกิดอุทกภัย ภัยแล้งก็ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น เหล่านี้ก็เป็นสิ่งใกล้ตัวที่ต้องเรียนรู้ที่ทุกคนควรตระหนัก การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ภาคอุตสาหกรรมยังมีบทบาทสูง ภาวะเศรษฐกิจโลก หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศเป็นผลให้เศรษฐกิจทั่วไปมีความอ่อนแอลง การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการ การเปลี่ยนคนเปลี่ยนรัฐบาลหลายครั้งแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจ ความมั่นคงของประเทศ รวมถึงความเป็นอยู่ของประชาชน

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงกฎและกติกาใหม่ของโลก ภาวะที่โลกกำลังจะเจริญก้าวหน้า แต่กฎและกติกาข้อตกลงใหม่ ๆ ก็เกิดตามมาด้วย วิกฤตด้านเศรษฐกิจของโลก ดังนั้นทั่วโลกจึงวิตกกังวลกติกาใหม่ในการควบคุม การลงทุน การเงิน การคลังมากขึ้น การลงทุนจะต้องไม่กระทบกับสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ ดังเช่น วิกฤตในบราซิล อเมริกาใต้ วิกฤตเศรษฐกิจจะล่อตัวในอเมริกาและยุโรป วิกฤตในกรีซ เป็นผลให้เศรษฐกิจของโลกโดยรวมสั่นคลอน เมื่อเป็นเช่นนี้ไม่ว่าจะเป็นเมืองหลวงทั่วโลกเกิดภาวะแออัดไร้ทิศทาง เป็นแหล่งเพาะบ่มมลพิษเชื้อโรค มลพิษจากอากาศ ภาวะรถติดเหล่านี้ จึงมีแนวคิดในการย้ายเมืองหลวง หรือสร้างศูนย์ราชการใหม่ อย่างเช่นประเทศมาเลเซีย หรือแม้แต่พม่าเองยังคงย้ายเมืองหลวง ประเทศญี่ปุ่นเองก็มักนึกออกมากว่าใครสร้างบ้านให้คานึงถึงการ

ดูแลสิ่งแวดล้อมด้วย จึงมีโครงการบ้านสีเขียวในเมืองหลวง ซึ่งมีหลายประเทศก็ได้นำกติกาเหล่านี้มาใช้เช่นกัน รวมไปถึงองค์การขนาดต่าง ๆ ภายในประเทศก็ออกกติกาเรื่องโครงการสีเขียวเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรสูงวัยมากขึ้น ประชากรสูงวัยมากขึ้นเป็นผลให้ภาวะแรงงานของประเทศด้อยคุณภาพลง ภาระที่ภาครัฐต้องดูแลมากขึ้น จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงด้านลม ฟ้า อากาศของโลกที่รุนแรงและมีมากขึ้น จากสภาพโลกร้อนขึ้นมีผลถึงมวลอากาศของโลกโดยรวมกระทบอย่างทั่วถึงกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นแผ่นดินไหว อุทกภัย วาตภัย ภัยแล้ง ภัยหนาว ภูเขาไฟระเบิด ระบบนิเวศวิทยาของโลกอ่อนแอเสื่อมโทรม เหล่านี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุด

ดังจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายในปัจจุบันไม่หยุดนิ่งเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อและยากยิ่งแก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวางแผนอย่างรัดกุมไว้สำหรับอนาคตข้างหน้าสำหรับองค์การ และต้องดำเนินการในเชิงรุกแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม องค์การในปัจจุบันมีลักษณะเปิดจึงตระหนักถึงความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกในภาพรวม แม้แต่การพัฒนาขีดความสามารถของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ปรากฏการณ์ด้านความแปรปรวน ความไม่แน่นอน ความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง กฎระเบียบขององค์การ “ดังนั้น การสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ” (กัลยารัตน์ อธิระธนชัยกุล, 2558 : 49)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ ย่อมมีสาเหตุมาจาก แรงผลักดันภายในองค์การ และแรงผลักดันจากภายนอกองค์การ

แรงผลักดันจากภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เป็นผลจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การเอง ดังเช่น

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจ การลดจำนวนระดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมีทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ระดับมหภาคคือ การรวมแผนกต่างๆ ในองค์การระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่างๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ

2. กลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการทำงานขององค์การเปลี่ยนแปลง การบริหารหรือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การ

3. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การที่มีโครงสร้างแบบแนวราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ส่วนการตัดสินใจของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เทคโนโลยียังคงเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิด

ความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การในด้านลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ แต่สิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมากที่สุดก็คือบุคลากรต้องได้รับการศึกษาอบรมและมีแรงจูงใจในการทำงาน หากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานโดยไม่ได้รับความรู้ อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การได้

6. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง เช่น การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การ สร้างทีมงานเพื่อพัฒนาวัตกรรมและระบบการผลิต ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ใหพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การ ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในประเด็นนี้ คือบุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยน โอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกองค์การ แรงผลักดันดังกล่าวนี้ยากยิ่งที่จะเข้าไปควบคุมได้หรือได้น้อยที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น

1. สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์การต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าบริการ ทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์การทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย มีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงานซึ่งต้องมีวิธีการให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคมและประชากร “การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาด” (Black and Porter, 2000)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์การ คน ขั้นตอน เพื่อให้การปรับเปลี่ยนองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ “บุคคลสมัยใหม่ต้องการงานที่ใช้ความสามารถ ต้องการมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจ ต้องการเข้ามาอยู่ร่วมกับองค์การ ต้องการให้องค์การสนใจในฐานะมีอารมณืความรู้สึก และบุคคลเริ่มเบือนหน้าการแข่งขัน” (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558 : 50)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือประเภทของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 3 แบบ คือการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิวัติ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างเชื่องช้าทีละเล็กละน้อย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะไม่มีความกระทบต่อความรู้สึกมากนัก ต้องใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับ โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งในลักษณะที่มีการพัฒนาและก้าวหน้ากว่าขั้นที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่มีรูปแบบเรียบง่ายไปสู่รูปแบบที่สลับซับซ้อนมากขึ้น และมีความเจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ จนเกิดเป็นสังคมที่มีความสมบูรณ์

การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันรวดเร็ว ถึงรากถึงโคน หรือการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดโดยยกเลิกของเก่าแล้วจัดระเบียบใหม่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อความรู้สึก กรณีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น การปฏิวัติสยาม พ.ศ. 2475 มีผลทำให้ราชอาณาจักรสยามเปลี่ยนรูปแบบประเทศจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ไปเป็นราชาธิปไตยภายใต้รัฐธรรมนูญ และเปลี่ยนรูปแบบการปกครอง ไปเป็นระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภาเกิดขึ้นจากคณะนายทหารและพลเรือนที่ประกอบกันขึ้น เป็นพรรคการเมืองแรกของสยาม เรียกตนเองว่า "คณะราษฎร" โดยเป็นผลพวงมาจากการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์โลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองภายในประเทศ การปฏิวัตินี้ดังกล่าวยังทำให้ประชาชนชาวสยาม ได้รับรัฐธรรมนูญฉบับแรกอีกด้วย หรือแม้แต่การปฏิวัติในจีนหลังจากยุคพระนางซูสีไทเฮา เป็นต้น

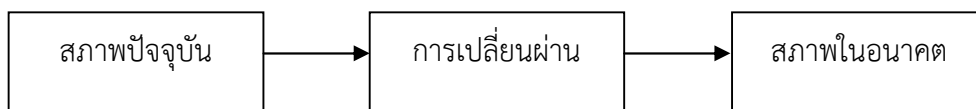
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนอย่างมีระบบ การศึกษาวิเคราะห์ วางแผนไว้ล่วงหน้า จึงทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเป็นระบบขั้นตอน ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงองค์การ การเปิดโอกาส

ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงตามแผนซึ่งอาจทำให้เกิดการต่อต้านบ้างแต่ยังคงน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงด้วยการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการวางแผนเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และมีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน ขณะเดียวกันจะเกิดความมั่นคงปลอดภัย ความผาสุก ความพึงพอใจในองค์กรปรากฏขึ้นด้วย

ซึ่งการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ในช่วงศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมาได้มีการเปลี่ยนแปลงมากมายเกิดขึ้นในองค์การประกอบไปด้วย กระบวนการปรับรีโอโครงสร้าง (process re - engineering) การเปลี่ยนมุมมองขององค์กรและการจัดการ (upside – down pyramid) การเป็นองค์กรแบบโลกาภิวัตน์ (global organization) การสร้างความร่วมมือเสมือนจริง (virtual corporation) การลดขนาดองค์กร (downsizing) การมอบอำนาจ (empowerment) การจ้างงานจากภายนอก (outsourcing) (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี 2551 : 15 - 17)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นในปัจจุบัน เหตุผลคือต้องปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา Barack Obama ซึ่งได้นำคำว่า change มาเป็นจุดเด่นในการหาเสียงเพราะสิ่งที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงจะถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ คน กระบวนการ สิ่งแวดล้อม พื้นฐานขององค์การ ดังนั้นหากเข้าใจและรู้จักใช้ประโยชน์กับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด



ภาพที่ 2 ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา : ปรับจาก Balogun and Hope-Hailey, 2004, p. 139

ดังนั้น สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ สถานการณ์ในปัจจุบัน ขององค์การเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ เครื่องมือที่จะนำมาวิเคราะห์ มีหลากหลายเช่น 7's Framework SWOT เป็นต้น หรือแม้แต่ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดสถานการณ์คงที่ภายในองค์กร เช่น ขาดการวางแผนรวม ไม่มีการพัฒนาบุคคล กำลังขวัญบุคคลต่ำ ความขัดแย้งสูง พนักงานขาดความรับผิดชอบ จุดของการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ อยู่ห่างจากผู้รู้ข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความไว เชื่อใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น สถานการณ์ต่าง ๆ นี้ อาจจะเป็นการทำให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือไม่มีการพัฒนา

2. เป้าหมายขององค์การในด้านต่าง ๆ ไม่บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเห็นได้ชัด เจน การพัฒนาองค์การนั้นจะวัดความสำเร็จได้แค่ไหน เพียงใดนั้นดูได้จากเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความสำเร็จเพียงใด หากเป้าหมายไม่สำเร็จ ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์การเหล่านั้นย่อมมีความจำเป็นแก่การเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การอาจจะเป็นโครงสร้างของ

องค์การวิธีการปฏิบัติงานหรือการใช้วิทยาการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ยิ่งกว่านั้นอาจจะพบได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานและเป้าหมายสุดท้ายไม่สอดคล้องต้องกัน เหล่านี้เป็นต้น

3. เกี่ยวกับผู้บริหารองค์การ หรือเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง บางครั้งอยู่ในสภาพที่รู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น แต่มองไม่เห็นสาเหตุจริง ๆ ว่าอะไรเป็นปัญหา เกิดขึ้นได้อย่างไร ถ้าหากมีความรู้สึก เหล่านี้ก็อาจจะมีความเป็นต้องพึ่งผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การเหล่านั้นเข้ามาช่วยวิเคราะห์ วิจัยปัญหาต่าง ๆ ให้หรืออาจจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เป็นการแสวงหาความจำเป็นเพื่อการพัฒนา องค์การ เป็นต้น

4. การเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การนั้น อาจจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับ กว้างทั้งองค์การ หรือในวงแคบเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะก็ได้ ทั้งนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงความพร้อม ด้านผู้บริหารระดับสูง งบประมาณ บุคลากรพร้อม ๆ กันไป เป็นต้น

หลังจากวิเคราะห์ตัวเองว่าเป็นอย่างไร เริ่มการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ระยะเวลาเป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารองค์การได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภาวะ ความจำเป็นต่าง ๆ คั่งกล่าวมาแล้วว่าเป็นอย่างไร เป็นอะไรบ้าง เป็นระยะของการแสวงหาผู้รับผิดชอบใน กระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ในขั้นต่อไป เช่น เรื่องโครงสร้างองค์การ เรื่องบุคคล งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ ผลที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นใคร มาจากไหน จะร่วมกับผู้นำ ระดับต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างไร เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2. จำเป็นต้องพิจารณาคือ ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง อย่างไร ผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม องค์การ ภาวะองค์การเป็นส่วนรวมของการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง ยอมรับได้หรือไม่ หากไม่ยอมรับจะทำอย่างไรต่อไป

3. เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมีเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ความพร้อมของบุคคลที่จะประสานร่วมมือกันมีมากน้อยเพียงใด จำเป็นหรือไม่ที่จะมีการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกันก่อนเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจย่อมจะทำให้คนมีแนวโน้มที่จะต่อต้านน้อยลงเป็นสมมติฐานที่จะมองข้ามไม่ได้ในเรื่องการ พัฒนาองค์การ นอกจากนั้นจำเป็นต้องตรวจสอบบรรยากาศขององค์การในด้านกำลังขวัญของบุคคล ระดับและประเภทของความขัดแย้ง รวมถึงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นด้วย

เมื่อความพร้อมจากการวางแผนทั้งคน วิธีการ งบประมาณ ทรัพยากร ข้อมูล พร้อมแล้วจึง เริ่มการเปลี่ยนแปลงโดย

1. แสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่อยู่ในระดับรอง ๆ ลงมาโดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ใน ตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวางแผนเหล่านี้เป็นต้น หลังจากนั้นก็ทำความเข้าใจ โดยกระบวนการละลายพฤติกรรมเพื่อความเข้าใจในประสบการณ์ ทัศนคติ ภาวะความรู้สึกที่จะทำงาน ร่วมกันได้

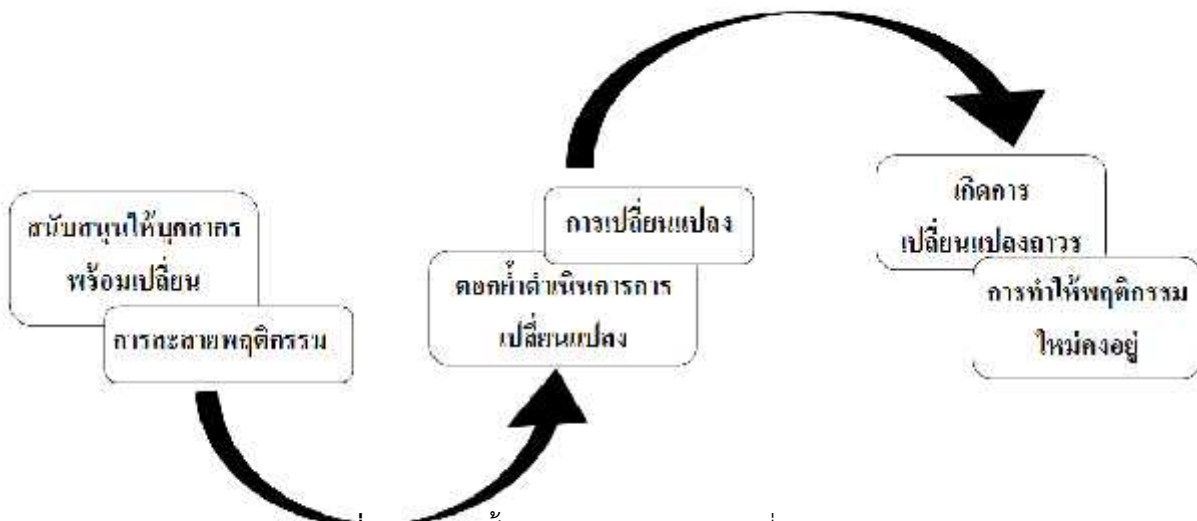
2. สำรองตรวจสอบเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำ ให้องค์การมีความมั่นคงอยู่ได้ ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เกิด จากบุคคล กลุ่มต่าง ๆ หรืออาจจะโดยส่วนรวมว่า สาเหตุอะไร จะขจัดอุปสรรคต่างๆเหล่านั้นได้เมื่อใด

อย่างไร เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย ไม่สามารถจะใช้หลักการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปได้ และระยะนี้จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในด้าน วัฒนธรรม การทำงาน อำนาจหน้าที่ ทรัพยากร กฎข้อบังคับในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้การฝึกอบรมด้วย

3. เป็นระยะของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงผลของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไรบ้าง อะไรเป็นอุปสรรค จะแก้ไขอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างไรเพื่อจะได้เริ่มวางแผนการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อไปอีก เป็นต้น

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นอาจมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุซึ่งมีอิทธิพลพอที่จะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์การหรือต้องการให้ องค์การมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ โดยแบบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน



ภาพที่ 3 ตัวแบบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ปรับจาก กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์การ. Organization Development. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

1. การละลายพฤติกรรม (unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เื้อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผลหรือการพนักงานเกิดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลง การยอมรับถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ได้ สิ่งสำคัญคือการหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่จะคุกคามตัวบุคคล

2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถทำได้ทันทีโดยไม่ต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับรื้อองค์กรใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง จำเป็นต้องมีแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ (refreezing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือการทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป

ดังนั้น “กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการความสำเร็จนั้นต้องมีสัญญาณบ่งชี้หรืออาจมาจากการประเมินผลงานขององค์การหรือจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุที่มีอิทธิพลที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอดหรือมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น” (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551)

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการเปลี่ยนแปลง

การเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภายในประเทศหรือต่างประเทศ ยังจะช่วยให้องค์การสามารถคาดเดาได้ว่าองค์การนั้นคิดอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินธุรกิจทำให้สามารถรู้เท่าทัน การเรียนรู้วัฒนธรรมจะช่วยทำให้องค์การสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไปได้อย่างดี การรู้ไม่เท่าทันของวัฒนธรรมนั้นมิให้เห็นอยู่ทั่วไป เช่น กิจการสวนสนุก หรือดิสนีย์แลนด์มีต้นกำเนิดจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เข้าไปเปิดกิจการสวนสนุกที่ประเทศฝรั่งเศส โดยใช้รูปแบบการดำเนินงานที่ใช้ในอเมริกา คาดว่าคงจะใช้รูปแบบเดียวกันได้ แต่ผลที่ได้รับคือ ขาดทุน เนื่องจากวิถีที่นำมาใช้กับฝรั่งเศสนั้นอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมอเมริกา เช่น คนฝรั่งเศสนิยมดื่มไวน์ แต่สวนสนุกกับห้าม เป็นต้น

ประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะให้ความสำคัญกับการแบ่งแยก บทบาทผู้หญิงผู้ชายแตกต่างกันไป เช่น ประเทศตะวันออกกลาง ประเทศญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับผู้หญิงค่อนข้างน้อย สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา หรือแม้แต่ประเทศไทย ได้ให้สิทธิเสรีภาพกับผู้หญิงและผู้ชายเท่าเทียมกันเห็นได้จากผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐฯ และประเทศไทยก็มีผู้หญิงอยู่จำนวนไม่น้อย ในสังคมอินเดียแบ่งคนตามวรรณะโอกาสในการโยกย้ายข้ามวรรณะนั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้ การแต่งงานข้ามวรรณะก็ต้องห้าม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างวรรณะก็มีน้อยมาก แม้ว่ารัฐธรรมนูญของอินเดียห้ามมิให้แบ่งแยกชนชั้นวรรณะก็ตาม แต่ธรรมเนียมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ในสังคมที่มีการยึด นามสกุลหรือชาติตระกูลเป็นหลัก อาจทำให้การขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงในองค์การเป็นไปด้วยความยากลำบาก แต่ถ้าเป็นสังคมที่ยึดความสามารถของคนเป็นหลัก ก็จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานมากกว่า

อย่างไรก็ตามประชาคมอาเซียนจะทำให้ความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมภายในภูมิภาคเพิ่มมากขึ้นประชาชนในภูมิภาคอาเซียนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นโดยเป็นผลจากการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุนและการเปิดเสรีการเคลื่อนย้ายแรงงาน

วิชาชีพที่จะทำให้มีการเคลื่อนย้ายของบุคลากรชาวต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้น การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการผ่านแดนและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมระหว่างประเทศที่จะทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติมากขึ้น การเปิดเสรีบริการด้านการศึกษาและการแลกเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมและองค์ความรู้ ทำให้มีนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น แลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรระหว่างกันมากขึ้น ทำให้สังคมเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมมากขึ้น ดังนั้นการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวจึงต้องพัฒนาและการเตรียมความพร้อมที่เป็นสิ่งสำคัญในการรับโอกาสที่จะเกิดขึ้นต่อไป

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะการดำเนินการอย่างมีแผนหรือไม่มีแผนก็ตามเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพขององค์กรในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และ/หรือคน เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับ องค์กรทั่วโลกทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการแสวงหาความรู้และประยุกต์ความรู้ไปใช้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีค้นหาความรู้ เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศการตีความข้อมูลสารสนเทศและดำเนินอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้เป็นความรู้ที่ยังรากลึกอยู่ในองค์กรการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปและการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยเฉพาะได้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะกำหนดว่าองค์กรสามารถดำรงความอยู่รอดเติบโตและบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหนภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะพลวัตและพลิกผันอยู่ตลอดเวลา

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. เพราะเหตุใดองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และถ้าทุกคนในองค์กรเห็นพ้องร่วมกันที่จะไม่เปลี่ยนแปลงใด ๆ ต่อองค์กรใน 10 ปีข้างหน้า คาดว่าจะเป็นอย่างไร
2. ภายใต้เงื่อนไขเช่นไรที่สมาชิกส่วนใหญ่พอใจที่จะให้องค์กรของตนมีการเปลี่ยนแปลง อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง
3. คำกล่าวที่ว่า “การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องไร้เหตุผล” เห็นด้วยหรือไม่อภิปราย
4. เพราะเหตุใดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรมักกลายเป็นประเด็นทางการเมืองตามมาให้อธิบาย
5. เพราะเหตุใดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงทำลายความคิดแบบแยกส่วน แนวคิดเรื่องการแข่งขันและการดำเนินการแบบเชิงรับ อธิบาย
6. สมมุติว่าท่านเป็นประธานบริษัทขนาดใหญ่ ท่านต้องการอย่างยิ่งที่จะปรับหรือโครงสร้างบริษัทซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานที่พนักงานส่วนใหญ่รับผิดชอบ ขอให้อธิบายว่าเพราะเหตุใด พนักงานอาจต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้และให้เสนอขั้นตอนที่จะนำมาใช้เพื่อจัดการต่อต้านให้หมดไป

บทที่ 4

เทคนิคการพัฒนาองค์การ

บทนำ

วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยการวางแผนอย่างเป็นระบบ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ก็คือ การนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือสอดแทรกเข้ามาใช้แก้ไขปัญหาขององค์การ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเครื่องมือสอดแทรกหรือเทคนิคแต่ละประเภทนั้น ต่างก็มีลักษณะในทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป การนำเครื่องมือไปใช้ในการพัฒนาเองควรเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งในการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การนั้นมีทั้งแบบ วิธีนิมมวล และวิธีที่แข็งกร้าว มีทั้งข้อดีและข้อเสียทำให้เกิดการสนับสนุน และทำให้เกิดการต่อต้าน จึงต้องระมัดระวังในการใช้เครื่องมือให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด การพัฒนาองค์การเป็นขั้นตอนที่ย่างยาก ซับซ้อน และเป็นขั้นตอนที่ต้องตั้งใจคน ผลสุดท้ายก็จะมีการนำข้อถกเถียงไปเผยแพร่ในเรื่องการปฏิบัติให้เกิดผล การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การจึงเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่ง ที่ใช้การพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการให้ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การนั้นวิเคราะห์ปัญหาที่ปรึกษาใช้วิธีการสำรวจรวบรวมข้อมูลโดยสังเกต สัมภาษณ์ ออกแบบสอบถาม ประชุมปรึกษา วิเคราะห์ปัญหาแล้ว ก็จะมีการวางแผนนำเทคนิคการพัฒนาองค์การที่เหมาะสมมาใช้อันเป็นกิจกรรมที่กระทำร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การนั้นกับที่ปรึกษา หลังจากที่ได้รับการทำงานกิจกรรมแล้ว อาจจะมีการประชุมติดตามผลเป็นระยะเพื่อรักษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไว้

ความหมายของเทคนิคการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ คือแผนรวมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรพร้อมปรับปรุงการดำเนินงานตามภารกิจเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาองค์การจึงเป็นการแสวงหาแนวทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ ด้วยเทคนิคหลาย ๆ อย่าง หรืออาจจะเรียกว่า “สิ่งสอดแทรก” “กิจกรรมสอดแทรก” “การแทรกแซง” (Intervention) ซึ่งได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สิ่งสอดแทรก (intervention) คือ กิจกรรม วิธีการ เชิงพฤติกรรมศาสตร์สังคมศาสตร์ ที่จัดให้มีขึ้น ในรูปแบบของกลยุทธ์ ยุทธวิธี โครงการ กระบวนการ เกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การ ที่ดำเนินการแล้วทำให้องค์การในภาพรวมมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงปรารถนา ตามแผนที่วางไว้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 96)

การแทรกแซง คือ การเข้าไปเปลี่ยนแปลงซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีอยู่แล้ว เพียงแต่อาจไม่มีแผน และควบคุมไม่ได้ แต่การแทรกแซงของการพัฒนาองค์การเป็นการกระทำอย่างมีแผนและอาศัยหลักวิชาโดยเฉพาะอาศัยการวินิจฉัยปัญหา และใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์เปลี่ยนแปลงองค์การ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557 : 125)

การแทรกแซง คือ เครื่องมือในการพัฒนาองค์การ การปฏิบัติการที่ผสมผสานกันเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีผลการทำงานดีขึ้นโดยผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง หรือผู้พัฒนาองค์การจัดให้โครงสร้างการปรับปรุงโดยการปรึกษาหารือ การประชุม โดยมีผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงและมีผู้ที่เกี่ยวข้อง (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2558 : 164)

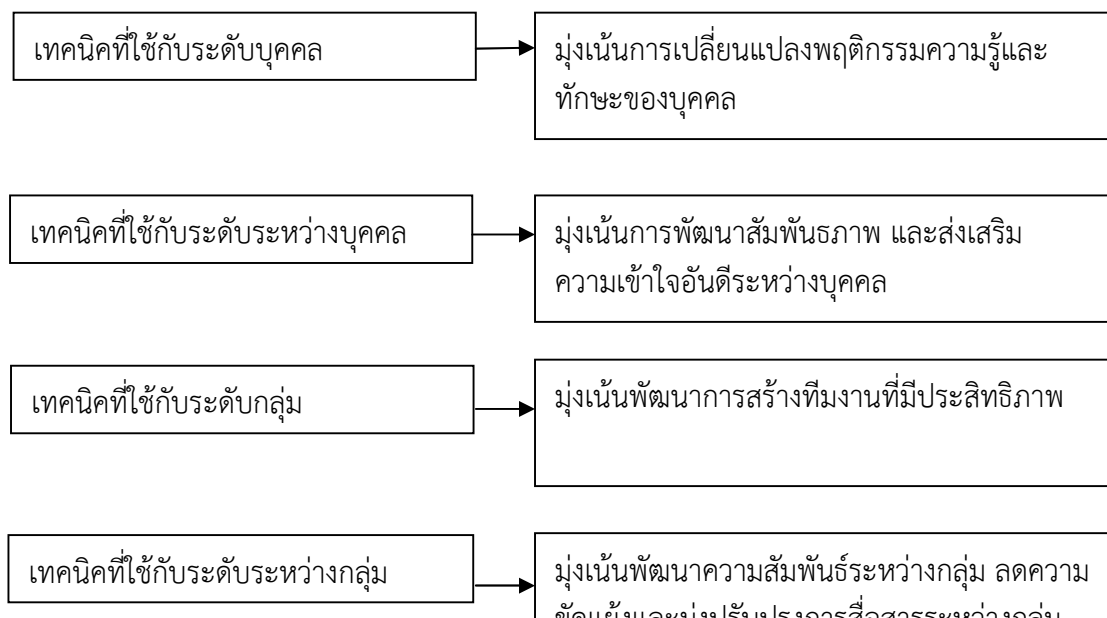
สิ่งสอดแทรก คือกิจกรรมวิธีการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ ที่จัดให้มีรูปแบบของกลยุทธ์ ยุทธวิธี โครงการ หรือกระบวนการเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การที่ดำเนินการ แล้วทำให้องค์การในภาพรวมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ตามแผนที่วางไว้ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558 : 196)

เทคนิคการพัฒนาองค์การ คือกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (สุนันทา เลาहनันท์, 2548 : 128)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพบว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การ คือการนำวิธีการในลักษณะต่าง ๆ มาใช้กับกลุ่มเป้าหมายในองค์การ อย่างเป็นระบบ ติดตามผลเป็นระยะเพื่อรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงไว้ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ปรารถนาและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประเภทเทคนิคการพัฒนาองค์การ

การจัดประเภทเทคนิคการพัฒนาองค์การ นั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับว่าจะใช้แนวทางใด อย่างเช่น การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย งานและกระบวนการ ตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ในองค์การ ตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง การจะตัดสินใจใช้เทคนิคใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าเทคนิคที่ใช้ นั้น จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การมากที่สุด จัดลำดับก่อนหลัง ทฤษฎาการที่ใช้ ความสมัครใจของสมาชิก สามารถเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและโครงสร้างไปด้วยกัน และไม่ยาวนานเกินไปที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งเทคนิคที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น มีดังนี้



ภาพที่ 4 จำแนกประเภทเทคนิคการพัฒนาองค์กร

เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล

ทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องสร้างและให้ความสำคัญ การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ตนรักและเต็มใจทำให้ผลงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ หากแต่ไม่ได้ใช้ความสามารถทำงานที่ตนรักและเต็มใจ ก็จะไม่เกิดความผูกพันที่จะรักและอยู่กับองค์กร ในที่สุดจะเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการที่จะช่วยให้บุคลากรใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและมีความหมาย จะต้องแสวงหาวิธีที่จะให้บุคลากรได้รับความรู้สึก ได้รับความสำเร็จสูงสุด การมุ่งให้เปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรม ต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นนั้นต้องใช้เทคนิค ซึ่งเทคนิคที่เกี่ยวข้องนั้นมีหลากหลาย เช่น การวางแผนชีวิตและอาชีพ การวิเคราะห์บทบาท การทำให้งานมีความหมาย การกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น การฝึกอบรม การพัฒนาผู้บริหาร ดังนี้

การวางแผนชีวิตและอาชีพ การวางแผนเพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า และมีความหมาย (life worth living) ผู้ที่ได้มีการวางแผนชีวิตของตนเองแล้วนั้นก็จะได้มาซึ่งความสุขในชีวิตและอิสรภาพของตนเอง ความทั้งการแสวงหาวิธีการที่ทำให้ชีวิตได้รับความสำเร็จสูงสุด จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวางแผนชีวิตก็เพื่อที่จะกระตุ้นให้แต่ละคนในองค์กรได้เข้าใจว่า ปัจจุบันตนเองยืนอยู่ ณ จุดใดของวงจรชีวิต ขณะเดียวกันก็จะได้พิจารณาว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในปัจจุบันเป็นอย่างไร การวางแผนชีวิตและอาชีพ เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าการวางแผนชีวิตและอาชีพได้รับความสนใจและถือเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับความรู้ ทักษะ และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการวางแผนชีวิตและอาชีพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนชีวิตและอาชีพ จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเองแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย โดยแต่ละคนจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้ตรงกับงานที่ตนรักและเต็มใจที่จะทำด้วยความผูกพันที่จะอยู่และก้าวหน้าในองค์กร โดยไม่คิดจะหลีกเลี่ยงไปจากองค์กรนั้น ๆ ซึ่งแน่นอนย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งนี้ เพราะนอกจากองค์กรจะได้รับผลผลิตหรือบริการเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพอันเนื่องมาจากการทำงานด้วยความทุ่มเทและตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคนที่ได้วางแผนชีวิตและอาชีพ ดังนั้น

เมื่อองค์การได้ใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างคลังข้อมูลอาชีพ การอภิปรายจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ การประเมินสมรรถนะ แล้วบุคลากรสามารถวางแผนชีวิตและอาชีพของตนได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการพัฒนาอาชีพ (career development) เพื่อให้โครงการวางแผนชีวิต และอาชีพบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เพื่อการพัฒนาให้รับความก้าวหน้าขึ้นไปโดยรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์แก่ตัวเองและเพื่อประโยชน์ขององค์การที่จะได้มีผู้บริหารที่มีความสามารถ

การวิเคราะห์บทบาท เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การร่วมกันระดมความคิด โดยการปรึกษาปัญหาด้านพฤติกรรมของตน และแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และกำหนดบทบาทของตนและสมาชิกอื่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความสับสนและความขัดแย้งของบทบาท ทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และประสานงานกับสมาชิกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาจจะทำกิจกรรมการวิเคราะห์บทบาทในช่วงปฐมนิเทศของสมาชิกใหม่ หรือเมื่อองค์การขยายตัวและมีความซับซ้อนขึ้น ดังนั้นการทำความเข้าใจในบทบาทของแต่ละคนให้แน่ชัดว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร และคนอื่นคาดหวังให้ต้องแสดงบทบาทอะไรบ้าง จึงทำให้การปฏิบัติงานหรือการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกลุ่มหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม บุคคลแต่ละคนต่างก็มีบทบาท และหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งแต่ละคนจะต้องแสดงพฤติกรรมออกมาตามบทบาทนั้น ๆ ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นที่ต้องมีการแบ่งงานกันทำ

การทำให้งานมีความหมาย ถ้าการทำงานมีความหมายและท้าทายผู้ปฏิบัติก็จะเป็นตัวช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจและอยากจะทำงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าลักษณะงานที่ทำนั้นไม่มีความหมายหรือไม่ท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเสียแล้วแทนที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจกลับจะเป็นตัวที่ทำให้ผู้ปฏิบัติขาดแรงจูงใจ และไม่พึงพอใจที่จะพยายามทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น หากเกิดความรู้สึกที่เกิดภายในจิตใจของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานที่มีความหมายเป็นงานที่ตนเองรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นด้วยตนเอง และได้รู้ว่งานที่ตนได้ปฏิบัติไปนั้นได้ผลดีมากน้อยเพียงใด มากกว่าจะไปเพราะถูกควบคุมจากปัจจัยภายนอกหรือแรงจูงใจภายนอก ซึ่งอาจได้แก่ เงินเดือนหรือค่าชมเชยจากผู้บังคับบัญชา คุณภาพของงานที่สูงขึ้นด้วย ความพึงพอใจผู้ปฏิบัติงานก็จะมากขึ้น การขาดงาน การย้ายก็ลดลงด้วยการปรับปรุงงานหรือการทำให้งานมีความหมายจะมีประโยชน์มากกับบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในชีวิตการทำงานของตนเอง

การกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น เป็นวิธีการหรือเทคนิคหนึ่งที่ได้มีการนำเอามาใช้ในการพัฒนาองค์การบริษัทและโรงงานต่าง ๆ การกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยทั่วไปช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีอิสรภาพในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวได้เป็นอย่างดี เพราะถ้าองค์การได้มีการกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นจะช่วยในผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีการวางแผนชีวิตกับอาชีพของตนเองทั้งในและนอกองค์การได้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละคนได้มากยิ่งขึ้น เช่น สังคมมุสลิม ถึงเทศกาลถือศีลอด ในช่วงเวลาตั้งแต่ 4 กว่า ๆ จะรับประทานอาหารได้ประมาณ 6 โมงเย็น ดังกล่าว ดังกล่าวนี้อาจจะเลื่อนเวลาการทำงานให้เร็วขึ้น และเลิกงานเร็วขึ้นเพื่อเตรียมหุงหาอาหารที่ทุกคนเหนื่อยล้า ก็จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกลุ่มดังกล่าวได้ ยิ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การอีกด้วย เช่น บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบนี้ก็มีปัญหา

หลายประการการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เป็นต้น การนำวิธีการทำงานแบบยืดหยุ่นไปใช้ก็ควรจะต้องคำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นแก่ทั้งผู้ปฏิบัติและองค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย

การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ซึ่งองค์การจะดำเนินการฝึกอบรม โดยปกติผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร และเป้าหมายของการฝึกอบรมคืออะไร เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามต้องการ นำวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมาเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน และประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (Personnel training) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ และทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของบุคลากรในองค์การ เพราะปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งหน้าที่ และความรับผิดชอบในองค์การก็เปลี่ยนแปลงไปตามไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ไปด้วย การฝึกอบรมถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญแบบหนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้าง และการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง โดยบุคลากรสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พึงปรารถนานั้นไปใช้ในชีวิตการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัด ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนเต็มความรู้และความสามารถของตนด้วย

การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์ที่สุดแบบหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาใช้รูปแบบการบริหารตามทฤษฎีของกริด (grid) โดยรูปแบบเป็นตาข่าย โดยมี 2 แกน แนวนอนเป็นแกนที่มุ่งผลงาน และแนวตั้งเป็นแกนที่มุ่งคน แต่ละแกนมี 9 ช่อง ใ้ข่ายเพื่อการอธิบายรูปแบบการบริหาร โดยแบ่งการบริหารเป็น 5 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. แบบผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน หรือที่เรียกว่า task management ผู้บริหารแบบนี้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ คือผลักดันให้คนทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือความสนใจในเรื่องสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด

2. แบบผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญต่อคนมากกว่างาน หรือที่เรียกว่า country club management ผู้แบบนี้พยายามจะสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมากเท่าใดก็จะช่วยให้การทำงานได้ผลดีมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

3. แบบของผู้บริหารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญทั้งงานและคน หรือที่เรียกแบบของการบริหารแบบนี้ว่า impoverished management ผู้บริหารแบบนี้มักจะไม่ให้ความสนใจหรือขาดเป้าหมายที่แท้จริงในชีวิตจึงไม่พยายามให้องค์การได้รับผลประโยชน์อะไรจากตัวเขาเช่นเดียวกัน และในขณะที่เดียวกันก็ได้พยายามสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใดด้วย

4. แบบของผู้บริหารมุ่งเดินทางสายกลาง หรือที่เรียกว่า the middle of the road management เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจต่อความสำเร็จของงานแต่ก็ไม่ต้องการจะผลักดันในใครต้องทำงานอย่างมากมายแต่ประการใด คือพยายามให้ความสนใจในความสำเร็จของงานพอ ๆ กับความสำคัญที่ให้แก่คนทำงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แบบของผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญอย่างมากแก่ทั้งงานและคน หรือที่เรียกว่าการบริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลัก team management หรือแบบของผู้บริหารแบบกริด (managerial grid) เป็นแบบของผู้บริหารที่มุ่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทพร้อมในการะบวนการทำงานตั้งแต่การเปิดโอกาสให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาทพร้อม ตั้งแต่การวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน การตัดสินใจร่วมกัน การตรวจสอบปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นร่วมกัน และการปรับปรุงแก้ไขปัญหาทั้งปวงร่วมกัน

การบริหารแบบนี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดมากกว่าการใช้อารมณ์ ช่วยให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่า จะทำตามโดยปราศจากความคิดเป็นของตนเอง นอกจากนี้การบริหารแบบนี้ จะช่วยให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เกิดความรู้สึกที่จะเสียสละและมีความผูกพันต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงานต่อกลุ่มและองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารแบบนี้ยังช่วยให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้เรียนรู้จากการที่ได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์การทำงานได้อย่างเสรี และมีอิสรภาพที่จะแสดงออกได้เต็มที่ หากความคิดเป็นจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกันของกลุ่มหรือทีม หากจะเกิดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะไม่ยอมให้ผ่านไปโดยมิได้รับการแก้ไขอย่างเปิดเผย และเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคน และเพื่อความสำเร็จของกลุ่มในที่สุด

เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความขัดแย้งอาจจะเนื่องมาจากสาเหตุ ของการแข่งขันระหว่างบุคคล กลไกร่วมมือ หรือแม้แต่กระบวนการทำงาน หรืออีกหลายสาเหตุในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์พฤติกรรม และการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเทคนิคเพื่อแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง ดังนี้

การให้คำปรึกษาในกระบวนการ เป็นเทคนิคที่องค์การจัดสรรที่ปรึกษาให้กับกลุ่มทำงานในองค์กร ที่ปรึกษาดังกล่าวอาจจะอยู่ในองค์การ หรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กรก็ได้ “การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานมีข้อคิด คือ การเน้นความสำคัญของปัญหาระหว่างบุคคล และปัญหาระหว่างกลุ่ม มักจะพบในองค์การทุกวันนี้ และการเน้นให้เห็นจุดมุ่งหมายของกระบวนการให้คำปรึกษาที่จะส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถในการแก้ปัญหา และช่วยเหลือตนเองได้ หากมีการแก้ไขกระบวนการของการประทุติต่อกันของบุคคลแล้ว ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของกลุ่มให้ดีขึ้นด้วย” (สุนันทา เลานันท์, 2548 : 164)

การวิเคราะห์พฤติกรรม เป็นเทคนิคหรือวิธีอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้ พฤติกรรมนั้นรวมถึง สิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้น และการสนองตอบต่อสิ่งเร้า เช่น ถ้าผู้บริหารพูดกับผู้ที่บังคับบัญชาว่า คุณทำงานได้ดีมาก และถ้าผู้ที่บังคับบัญชาตอบว่าขอบคุณครับ/คะ พฤติกรรมจึงเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ที่บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลทำให้รู้สึกถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลได้ ดังนั้นเทคนิคการสื่อสารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารให้ดีขึ้นด้วย

การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจภายในให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำจากเผด็จการไปเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้บริหารแบบการมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน ความเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ การขัดแย้งและการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อแสวงหาให้ได้มาซึ่งอำนาจอิทธิพล ดังนั้น ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศและกำหนดกฎปฏิบัติร่วมกัน ในส่วนของพฤติกรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนและตกลงกันว่าจะกำหนดเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งไว้เพื่อจะได้มีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับบทบาทของกันและกัน สมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลาสักกระยะหนึ่งเพื่อที่จะคิดถึงวิธีที่จะทำงานให้ได้ผลดีระหว่างตนเองกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างถ้าสามารถ และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างและใครจะเป็นผู้เปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้มีการปรับปรุงหรือให้การทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่จะต้องให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้การทำงานของตนเองดีขึ้น

เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม

การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มมาใช้ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมต่าง ๆ หรือกลุ่มในองค์การ ที่สำคัญได้แก่ การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาคุณภาพงาน การใช้ทีมงานเพื่อการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบนี้มีขั้นตอนและวิธีการที่เริ่มจากผู้บริหารสูงสุด ลงสู่ผู้ บริหารระดับรอง ๆ ลงไปตามลำดับจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน จากทั้งองค์การลงไปถึงระดับกอง ฝ่าย งานหรือกลุ่มจนกระทั่งถึงบุคคลที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานทั้งหมด เทคนิคแบบนี้ที่สำคัญคือ การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การสำรวจข้อมูลก็โดยอาศัยแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติ หรือความเห็นของทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการพัฒนา การส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะได้รับข้อมูลที่แท้จริงและเชื่อถือได้

การพัฒนาทีมงาน เป็นเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมุ่งเกี่ยวกับ กระบวนการในการทำงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความผูกพันต่อทีมงานสมาชิกและผู้นำทีม ช่วยกันหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหา พิจารณาร่วมกันเพื่อให้การทำงานของทีมเป็นไปด้วยดี การพัฒนาทีมมีวิธีการมากมายและสามารถเลือกพัฒนาทีมประเภทต่าง ๆ ได้ เช่น พัฒนาทีมงานที่เป็นทีมงานใหญ่ที่อาจเป็นรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะกิจ การพัฒนาทีมงานที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วและการพัฒนาทีมงานที่เกิดขึ้นใหม่

การพัฒนาคุณภาพงาน การพัฒนาคุณภาพของงานจะทำโดยอาศัยกลุ่มคนที่ร่วมทำงานกัน โดยการจัดตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานขึ้น มีองค์ประกอบของกลุ่ม คือ หัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่บริหารกลุ่ม ดำเนินการประชุมกลุ่มส่งเสริมชักจูงใจกำลังใจสมาชิก เลขากลุ่ม ทำหน้าที่นัดหมายการประชุมกลุ่มเตรียมวาระการประชุม สมาชิก มีหน้าที่ร่วมกันทำกิจกรรมของกลุ่มด้วยความสมัครใจ เคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ปรึกษากลุ่ม รับผิดชอบหมายจากองค์การให้เข้ามาช่วยให้กลุ่มได้ดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อย โดยให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ปัญหาและดำเนินการในการ

พัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มให้กำลังใจกลุ่ม ผู้ประสานงาน เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดีมีมนุษยสัมพันธ์ มีเวลาว่างจากงานประจำพอที่จะทำหน้าที่ได้เต็มที่ คณะกรรมการระดับนโยบายสำหรับกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานขององค์การมีหน้าที่กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติสำหรับกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานขององค์การ ให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ปัญหา ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพงานติดตามและประเมินผลกิจกรรมของกลุ่ม

การใช้ทีมงานเพื่อการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ วิธีกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ผู้บริหารแต่ละคนรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน การบริหารแบบนี้ถือเป็นการรับผิดชอบต่อผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นผู้วางแผนด้วยตนเอง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาของตนเหนือขึ้นไป เมื่อวัตถุประสงค์ของตนได้รับการเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไประดับหนึ่งแล้ว ก็เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างไปหาบนคือ จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป ไม่ใช่จากบนไปสู่ล่างหรือจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียว ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์รวมขององค์การ วัตถุประสงค์ของหน่วยต่าง ๆ ผู้บริหารแต่ละระดับต้องรู้จักการวางแผนงาน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าหน่วยของตนนั้นทำอะไร เท่าไร มากน้อยเพียงใด เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนรวมในที่สุด

การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญ ๆ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน อาจมองได้คือ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมความเจริญเติบโตและมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมด้านสังคมของผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าบนระบบคุณธรรม การทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างพอเหมาะพอควร คือมีเวลาพักผ่อนเพียงพอและได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม

ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การไม่สามารถแยกกันได้อย่างเด็ดขาด กลุ่มจะทำงานเกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นหัวใจสำคัญในการประสานงานช่วยให้องค์การก้าวไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารต้องสามารถพัฒนาทีมต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจในบทบาทและความสำคัญที่มีอยู่ต่อระบบขององค์การ ตลอดจนสามารถประสานกับกลุ่มอื่นได้อย่างเหมาะสมและส่งเสริม ไม่ใช่แบ่งพรรคแบ่งพวกและแย่งชิงผลประโยชน์กันเอง การพัฒนาความสัมพันธ์และทีมงานระหว่างกลุ่ม จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การ โดยมีเครื่องมือในการพัฒนาความสัมพันธ์และประสิทธิภาพระหว่างกลุ่ม เช่น การจัดการกับความขัดแย้ง ช่วยให้สมาชิกและกลุ่มเข้าใจในธรรมชาติผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง เพื่อที่จะดำเนินงานภายใต้ความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้บุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษา การแก้ปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้คนกลางเข้ามาให้คำแนะนำ เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์และช่วยลดความตึงเครียดของสถานการณ์ได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กลุ่ม หรือองค์การว่าบุคคลอื่นมีมุมมองต่อตนเป็นอย่างไร เพื่อที่จะร่วมกันนำข้อมูล

และปัญหาไปวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเข้าใจบทบาท ความสำคัญ และเป้าหมายของตนเอง และกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานก้าวหน้าไปข้างหน้า และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การ

การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ ขจัดปัญหา ลดความขัดแย้ง ความไม่มีประสิทธิภาพ ให้ครอบคลุมทั้งหมด พยายามสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยหาวิธีที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลหลากหลายเทคนิค เช่น การบริหารแบบกริด การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การประชุมแบบเผชิญหน้า เป็นการเปิดโอกาสในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อทั้งสองฝ่ายเปิดใจและเข้าใจระหว่างกัน การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นเทคนิคการบริหารที่ได้รับความนิยม หรือ

การปรับโครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การ เมื่อปรับโครงสร้างองค์การก็จะทำให้สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตำแหน่งความสัมพันธ์ในงาน และพฤติกรรมการทำงาน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีก็มีผลต่อโครงสร้างใหม่ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป โครงสร้างองค์การและระบบงานอาจจะไม่เหมาะสม และการทำงานขาดประสิทธิภาพ จึงต้องมีการตรวจสอบและปรับแก้โครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเสมอ โดยมีการลดขนาดองค์การ (downsizing) หรือการจัดโครงสร้างให้เหมาะสม (rightsizing) ซึ่งจะต้องดำเนินงานโดยคำนึงถึงตัวแปรทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขององค์การ

การรีอับระบบ เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์การแบบถอนรากถอนโคน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายของระบบงานแบบราชการ การทำงานซ้ำซ้อน และการไม่มีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่

เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับโครงสร้างองค์การ

การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับโครงสร้างมาใช้เพื่อมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นข้อจำกัดที่ไปขัดขวางความเจริญเติบโตขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ลักษณะของงานที่เป็นทางการ การออกแบบองค์การ ขอบเขตของงาน กลุ่มงาน หรือการจัดองค์การที่รวมถึง การจัดสายการบังคับบัญชา ขั้นตอนการดำเนินงาน และการควบคุมงาน โดยการนำเทคนิคการพัฒนาคุณภาพ มาเป็นเครื่องมือการบริหารคล้ายกับการบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์คือการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุมตนเองและการประเมินผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ระบบทางเทคนิคและสังคม เป็นการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี กระบวนการผลิตส่วนทางสังคมประกอบด้วยสัมพันธภาพของคน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

บทสรุป

เทคนิคการพัฒนางานที่ใช้ในการพัฒนางานที่หลากหลายหรืออาจเรียกต่าง ๆ กันว่า สิ่งสอดแทรก กิจกรรมสอดแทรก การแทรกแซง เหล่านี้มีวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถจำแนกได้คือการพัฒนาในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับระหว่างกลุ่ม ระดับองค์การ ระดับโครงสร้าง เทคนิคการพัฒนางานบางชนิดสามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ในหลาย ๆ ระดับ เช่นการให้คำปรึกษา ดังนั้นเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้มีเป้าหมายคือปรับปรุงระบบการทำงานต่าง ๆ ขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูง

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. เทคนิคการพัฒนางานหมายถึงอะไร
2. ประเภทเทคนิคการพัฒนางานมีอะไรบ้าง อธิบายพอสังเขป
3. การได้มาซึ่งความสุขในชีวิตและอิสรภาพของตนเอง การแสวงหาวิธีการทำให้ชีวิตได้รับความสำเร็จสูงสุด เป็นเทคนิคการพัฒนางานลักษณะใด
4. “คุณทำงานได้ดีมาก” และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาตอบว่า “ขอบคุณ ค่ะ/ครับ” เป็นเทคนิคหรือวิธีการใดของการพัฒนางาน
5. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ใช้กับเทคนิคใดบ้าง อธิบายพอสังเขป

บทที่ 5

ทีมงานในการพัฒนาองค์การ

บทนำ

ยุคปัจจุบัน การอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพราะเชื่อว่า ความรู้ความสามารถของคนเราแตกต่างกันและมีขีดจำกัด เช่น การทำงานบางคนถนัดในบางเรื่องและอาจจะด้อยในบางเรื่อง สาเหตุนี้เอง การทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญในทุกส่วนในหน่วยงาน ฉะนั้นการทำงานเป็นทีมจึงกลายมาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิก ซึ่งความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผนไว้ล่วงหน้านั้น การพัฒนาทีมงานจัดเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะต้องศึกษาอย่างละเอียด

ความหมายของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมนี้มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์การใดจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีทีมที่มีประสิทธิภาพจึงจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นอกจากนี้แล้วทีมยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน ดังแนวคิดของนักวิชาการต่างชาติและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่าทีมงานไว้หลากหลายดังนี้

ทีมคือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันร่วมกันสร้างและดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายไว้ (Johnson and Johnson's, 1991 : 435)

กลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความชำนาญและทักษะของแต่ละคน ดำเนินการให้งานบรรลุผล (Adair, 1986: VII)

ทีมคือ กลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ (Woodcock, 1989 : 3-4)

ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลานันท์, 2548 : 138)

ทีมงาน เป็นการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดผลจากการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลรวมกัน การตั้งทีมตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์การหรือความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550 : 98)

ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และทักษะต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการในการบรรลุเป้าหมายโดยการผสมผสานความพยายามทั้งหลายเข้าด้วยกัน (Thompson, 2000 : 2)

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือช่วยกันทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานและองค์การ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553 : 8)

ทีมงานเป็นการก่อตั้งอย่างมีแผนงานชัดเจนไม่รวมกัน แบบหลวม ๆ แบบกลุ่มทั่วไปต้องมีความร่วมมือของสมาชิกระดับสูงและร่วมกันรับผิดชอบผลผลิตตามเป้าหมายด้วย การทำงานเพียงลำพังย่อมไม่สำเร็จ ความสำเร็จของทีมงานมากกว่าผลรวมของส่วนย่อย (ประภัสสร บุญญมี, 2550 : 293)

ทีมงาน จะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานคอยคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (สุเมธ งามกนก, 2550 : 33)

การทำงานเป็นทีม คือ การที่ตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิก ไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาว่าพวกเขาทำงานของพวกเขาเท่านั้น แต่ต้องการให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ซึ่งความพยายามเพิ่มระดับของความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้นนั่นเอง (Tarketon, 1986 : 30)

การทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกทีมแต่ละคนดำเนินการด้วยความรู้ ความสามารถและความพยายามร่วมกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้การมีส่วนร่วมทางสติปัญญาของสมาชิกทีม และผู้นำทีมต้องมีบทบาทที่หลากหลาย จึงจะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Haris, 1986 : 229)

การทำงานเป็นทีม เป็นการวางแผนการทำงาน วางเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายไว้ เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพอย่างมีแบบแผน มีระบบ สร้างความรู้สึกร่วมกันให้สมาชิกในทีมสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จ ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สันติ บางอ้อ, 2541 : 46)

สรุปว่า ทีมงานและการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่าง ๆ กัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเข้ามามีส่วนร่วม วางแผนร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะของแต่ละคนภายใต้สติปัญญาของสมาชิกในทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวความคิดสำคัญในการทำงานเป็นทีม

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ อีกทั้งงานบางอย่างต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกัน งานจึงจะเกิดผลสำเร็จ เหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องทำงานเป็นทีมเพราะ ความรู้ความสามารถแตกต่างกัน จึงควรนำจุดเด่น จุดดีของแต่ละคนในทีมมาช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นส่วน ๆ ย่อมได้ผลไม่ดีเท่ากับการทำงานที่ร่วมมือกัน ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ และทีมงานสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุงวิธีการให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้เหตุผลสำคัญที่เราต้องทำงานเป็นทีม เพราะ

-คนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เราควรนำจุดเด่น จุดดี ของแต่ละบุคคล

ในทีมมาช่วยให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย

-การทำงานเป็นส่วนๆ ย่อมได้ผลดีไม่เท่ากับการทำงานที่ร่วมมือกัน

-ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ

บุคคลมีอาจอยู่ได้เพียงลำพัง หากแต่ต้องพึ่งพาผู้อื่น เพราะบุคคลมิได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำทุกสิ่งๆ สิ่งต่างๆ อย่างได้ บุคคลจึงต้องมีการรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม

ดังนั้น บุคคลแต่ละบุคคล มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจกับเพื่อนที่เป็นสมาชิกภายในกลุ่มเป็นอย่างดี ว่า แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถในด้านใดที่จะนำมาช่วยกัน ทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรตระหนักให้มีความสำคัญเพื่อไม่ให้ทีมเกิดความแตกแยกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของ ผลประโยชน์แห่งทีม ความขัดแย้ง การเสียสละ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสาร ฯลฯ เหล่านี้หากไม่ระมัดระวังอย่างระมัดระวัง ปัญหาที่จะเข้าสู่เป้าหมายการทำงานเป็นทีมย่อมไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ในที่สุด

ดังตัวอย่าง ของบริษัท HINO ประเทศไทยจำกัด ได้ยึดหลักการเป็นทีม ว่า “การทำงานสไตล์ไทยฮีโน่ เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในฐานะสมาชิกของทีม เราทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของการสื่อสารที่ชัดเจน ครบวงจร ภายใต้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมเวิร์ค เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน”

ประเภทของทีมงาน

การจัดทีมทำงานในองค์กรต่างๆ ไปนั้น อาจจัดเป็นทีมงานที่เป็นทางการ (formal) และที่ไม่เป็นทางการ (informal) การจัดทีมงานที่เป็นทางการได้แก่การจัดทีมงานตามโครงสร้างขององค์กร เช่น จัดตามฝ่าย แผนก กอง สำนัก คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่างๆ

ทีมงานที่เป็นไม่เป็นทางการสามารถจัดเพิ่มเติมขึ้นได้จากทีมงานที่เป็นทางการ ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของแต่ละเรื่อง อาจจะแบ่งประเภทของทีมงานได้ ดังนี้(อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 : 64)

1. คณะกรรมการ (committee)
2. คณะทำงาน (task force)
3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (ad hoc committee)
4. ทีมงานโครงการ (project team)
5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (special groups and clubs)

สำหรับการจำแนกประเภทของทีม 3 ประเภท คือ (Robbins 2001 : 259)

1. ทีมแก้ไขปัญหา (problem-solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5-12 คนจากแผนกงานเดียวกัน ซึ่งพบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายร่วมกันหาวิธีการหรือหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ทีมบริหารตนเอง (self-managed work teams) ทีมจะรับผิดชอบต่องานได้แก่ งานวางแผน ตารางการทำงาน การมอบงานให้สมาชิก ควบคุมดูแลงานของทีมให้ทันเวลา ในขณะที่ทีมแก้ไขปัญหาเป็นการระดมความคิดจากคนในแผนกเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ แต่วิธีการเช่นนี้ สมาชิกไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ

3. ทีมที่ต่างหน้าที่กัน (cross-functional team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาจากแผนกงานต่างกันมารวมมือกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทีมลักษณะนี้เหมาะสำหรับงานคิดค้นใหม่ ๆ

อาจจะกล่าวได้ว่า การแบ่งประเภทของทีมงานทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่า ความสะดวก ว่าจะแบ่งเป็นประเภทอย่างไร ซึ่งแต่ละลักษณะมีจุดเด่นที่เหมาะสมอย่างไร แต่ที่สำคัญก็คือเพื่อให้ดำเนินการปฏิบัติการนำความสำเร็จมาสู่องค์การทั้งสิ้น

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันและกันสามารถที่จะรวมทักษะความสามารถที่หลากหลายของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำงานเป็นทีมย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็วและดีเลิศ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่าง ๆ จากการจัดตั้งทีม (ไพโรจน์ บาลัน, 2551) ดังนี้

1. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น
2. มีความคิดที่สร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้นและสามารถจัดการ กับปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้า ร่วมกัน
5. มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ประโยชน์ในการทำงานเป็นทีมยังพอจะกล่าวได้อีก ดังนี้

ช่วยให้การทำงานเป็นระบบที่ดี มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ

ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน เช่น การรู้เรา รู้เขา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี

ช่วยให้เกิดรู้สึกสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงาน ในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่มและทีมงาน ตามมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยกลุ่มหรือสภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน

ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน จะก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน อันจะก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน

ช่วยให้เกิดความรู้สึกการยอมรับนับถือของสมาชิกในทีมงาน มีการเคารพนับถือเป็นที่เป็นนออง ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัย

อย่างไรก็ตามปัจจุบันปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน เพื่อให้เท่าทันกับการแข่งขัน หรือวิกฤตของเศรษฐกิจก็ตามแต่สิ่งที่สำคัญคือต้องมีการพัฒนาวิธีการทำงานให้ เป็นมีมืออาชีพโดยเฉพาะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นการทำงานเป็นทีมถือว่ามีความสำคัญสำหรับทุกคน เหตุผลคือการทำงานบางอย่างไม่สามารถทำได้คนเดียว การทำงานเป็นทีมจึงช่วยให้เป็นระบบที่ดี แบ่งงานความรับผิดชอบ การนำหลักมนุษย์สัมพันธ์มาใช้ในการทำงาน รู้เขา รู้เรา เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้เกิดความรักความสามัคคี ระหว่างสมาชิกทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่มทีมงาน เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มสมาชิกหรือทีมงาน เกิดความนับถือกันขึ้นของสมาชิก ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันขึ้นต่อไป

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพย่อมเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความเชื่อ ลักษณะส่วนตัวต่าง ๆ หรือความสามารถของคนอื่น เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อกลุ่มซึ่งจะส่งผลกระทบต่องาน ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น จะสามารถอำนวยความสะดวกให้องค์กร ดังนี้

1. พนักงานในทีมทุกคนมีความเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพได้ดี
2. สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ
3. ช่วยสร้างความรู้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องร่วมกันรับผิดชอบและรู้สึกผูกพันกันทางใจ
4. สมาชิกของทีมจะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานได้ผลงานที่ดีที่สุด
5. สมาชิกจะได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีมทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็ม

ความสามารถ

6. สมาชิกจะยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันตลอดจนมีความภูมิใจในองค์กร
7. ต้นทุนการบริหารลดลงและช่วยจัดอุปสรรคการสื่อสารของสมาชิก
8. ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของทีมและองค์กรได้ดีเนื่องจากสมาชิกมีความรู้ความสามารถที่

หลากหลาย

9. ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจของทีมมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีประสบการณ์และบุคลิกภาพที่ต่างกัน

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามทัศนะของ (Wood cock, 1989) เสนอแนวความคิดว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. บทบาทสมดุล (balance roles) ความสามารถที่แตกต่าง บุคลิกภาพวิธีการที่หลากหลาย ผสมผสานกันอย่างเหมาะสมกลมกลืนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ควรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น
2. ความกระฉับกระเฉงในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (clear objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (openness and confrontation) สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน
4. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลรวมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์
6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก และการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้
7. ภาวะที่เหมาะสม (appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่างไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว
9. การพัฒนาบุคคล (individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างที่มีแผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะให้การดำเนินงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น
10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน
11. การสื่อสารที่ดี (good communication) การสื่อสารที่ดีย่อมทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานงานที่ดี ดังนั้นสิ่งต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับสื่อสารซึ่งเป็นวิธีเดียวที่จะเกิดความเข้าใจที่จะกระทำให้เกิดความร่วมมือและอื่น ๆ ต่อไป

อย่างไรก็ตาม การรวมกลุ่มกันเพื่อการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งที่ควรจะดำเนินการก็คือการชี้แจงเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการรวมทีมให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจบทบาทเกิดความรู้สึกร่วมกันทั้งมี การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยทุกคนได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เกิดเป้าหมายร่วมกันรู้สึกเป็น

พวกเดียวกัน เคารพกัน เชื่อใจกันลดการแข่งขัน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมทุกคนได้ข้อมูล ข่าวสารครบถ้วน ถูกต้องเหมาะสม พร้อมข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเป็นกันเองความเป็นมิตรความจริงใจ พร้อมทั้งทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่องานเสร็จ ทำให้เกิดความเข้าใจว่าสิ่งที่เดินไปนั้นตามแผนหรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงการตัดสินใจกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ทีมจะสมบูรณ์ได้ต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนเป็นที่พอใจของสมาชิก สมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้เพื่อการพัฒนางาน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

กระบวนการพัฒนาทีมงาน

กระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทีมงาน ต้องมีหลักการ เทคนิค ที่เหมาะสม ซึ่งหลักสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาทีมงาน มีขั้นตอนดังนี้ (Johnson and Johnson, 1975 : 80 อ้างใน นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 166)

1. การสร้างความไว้วางใจกัน เมื่อสมาชิกในกลุ่มหรือในทีมงานมีความคุ้นเคย สนับสนุนกัน มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกันจะเป็นรากฐานนำไปสู่ การเปิดเผยต่อกัน ปฏิบัติต่อกัน ด้วยความจริงใจ นำไปสู่การร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ทักษะหรือความชำนาญในด้านกลุ่มสัมพันธ์ การพูดเจรจาที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การปันประโยชน์ชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่จะต้องใช้อย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจกัน

2. การเปิดเผยต่อกัน เมื่อมีความไว้วางใจต่อกัน ปราศจากความมุงร้าย ซ่อนเร้น แอบแฝง ทีมงานที่ดี ในเรื่องผลประโยชน์แล้ว สิ่งสำคัญต่อมาคือในกลุ่มหรือทีมงานนั้นก็คือ การพูดจាកันได้อย่างเปิดเผย จริงใจ แม้ว่าสมาชิกของทีมงานจะมีพื้นฐานแตกต่างกัน ชีตความสารถในการรับรู้ การทำความเข้าใจไม่เท่าเทียมกัน แต่ความคุ้นเคยไว้วางใจ ก็จะทำให้กล้าที่จะสื่อสารต่อกันโดยมีบรรยากาศแห่งความรัก ความเข้าใจเป็นตัวเชื่อมโยง เมื่อปราศจากการระแวง สงสัย การขู่ การตำหนิ การสนทนาสื่อสารที่เป็นกันเอง เปิดเผยก็เกิดขึ้น ความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้นตามมาในที่สุด

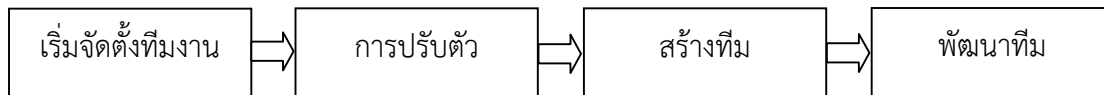
3. การปรึกษาหารือต่อกันและกัน การปรึกษาหารือ เป็นวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานย่อมต้องพบอุปสรรคต่างๆ ถ้าในกลุ่มสมาชิกสามารถทำการปรึกษาหารือระหว่างกันได้ เมื่อยามมีปัญหาหรือข้อขัดแย้ง จะทำให้คลายปม หรือพิจารณาสาเหตุแห่งปัญหาได้ชัดเจน เพราะมีความไว้วางใจ และพูดจាកันเปิดเผยต่อกันได้ เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว จึงพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยไม่ต้องกังวลใจหรือแอบแฝงปัญหาไว้ การขจัดปัญหาอุปสรรคได้ ทำงานได้ดี ก็เป็นเพราะทีมงานมีประสิทธิภาพนั่นเอง

4. การมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละบุคคลนั้นมีขีดจำกัดในการทำงานแต่เมื่อมารวมเป็นทีมหรือกลุ่มลักษณะเด่นของอีกคนหนึ่งจะช่วยแก้ไขจุดด้อยของอีกคนหนึ่ง การร่วมใจหรือการมีส่วนร่วม จึงเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลสนับสนุนการทำงานของกันและกัน ลักษณะเก่งคนเดียว ยอดเยี่ยมคนเดียว จะลดน้อยลงไป นอกจากนี้การมีส่วนร่วม จะรู้ว่าตนเองรับการยอมรับ มีความรับผิดชอบต่อตนเองมีความหมายความรู้สึกที่ดีดังกล่าวทำบุคคลพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมต่อไป

5. การติดตามผลการพัฒนาทีมงาน กิจกรรมใด พฤติกรรมใดจะคงอยู่มั่นคงถาวรสืบต่อไปได้นั้น ปัจจัยหนึ่งย่อมเกิดจากเสริมให้พนักงานมีการสนับสนุนพฤติกรรมการสร้างทีมงานที่ดี ดังนั้น เมื่อทีมงานที่ดีเกิดขึ้นหลังผู้บริหารจะต้องสนับสนุน โดยการให้ทางจงใจเป็นกลุ่ม ในลักษณะรางวัลค่าชมเชยกย่อย ประกาศเกียรติคุณ การให้ทีมงานนำเสนอผลงาน การเสริมสร้างให้เข้ากับทีมงาน เป็นต้น

ดังนั้น การกระบวนการพัฒนาทีมงานเป็นลักษณะขั้นตอนที่สำคัญเพื่อการพัฒนาทีมงาน โดยแต่ละขั้นตอนแสดงให้เห็นการเริ่มต้น เช่นเมื่อบุคคลที่จะมารวมกลุ่มเป็นทีมได้จะต้องสร้างความคุ้นชินกันก่อนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เมื่อรู้จักกันแต่ละคนในทีม ก็เริ่มสร้างให้เกิดความไว้วางใจอย่างเปิดเผย การช่วยกันทำงานช่วยกันแก้ปัญหา ไม่มีผู้ใดเก่งคนเดียว ทำยที่สุดขั้นตอนที่ผ่านมาจะทำให้ทีมนี้คงอยู่หรือไม่ ต้องตรวจสอบและที่สำคัญควรส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมคงอยู่สืบไป

วงจรชีวิตของทีมงาน



ภาพที่ 5 วงจรชีวิตของทีม

1. การจัดตั้งทีมงาน เป็นระยะที่เริ่มมี การจัดรวมสมาชิกเพื่อตั้งทีมงานขึ้นมาซึ่งสมาชิกนั้นมาจากกลุ่มงานหลายๆกลุ่มในหน่วยงาน ซึ่งแต่ละสมาชิกจะมี ประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน การจัดรวมกลุ่มขึ้นมาเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่มีร่วมกัน

2. การปรับตัวเพื่อรักษาทีม เป็นระยะที่สมาชิกในทีมได้เรียนรู้จักตนเองและทีมงานมาระยะหนึ่งเริ่มมีความคุ้นชินกับการทำงานเป็นทีม คุ้นชินกับสมาชิกภายในทีมงาน จึงจะเริ่มแสดงตนหรือทำที่ ความคิดเห็นที่แท้จริงของตนเองออกมามากยิ่งขึ้นซึ่งการแสดงออกดังกล่าวอาจมี อิทธิพลต่อทีมงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การสร้างทีม มีการกำหนดกติการะเบียบ วิธีปฏิบัติ ระบบงานต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการควบคุมไม่ให้เกิดปัญหาการกระทบกระทั่ง มีแผนงานต่างๆ ในอันที่จะใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มี อยู่ให้ได้ ประโยชน์ สูงสุด

4. การพัฒนาทีมงาน ระยะที่ที่ทีมงานได้ ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคหรือขวากหนามของความขัดแย้งทางความคิดและวิธีการทำงานมาแล้วเป็นระยะที่สมาชิกสามารถที่จะตกลงร่วมกันได้ว่าจะตัดสินใจทำงานอะไรอย่างไรทุกคนต่างรับรู้ในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองภายในทีมงานและพยายามปรับตัวเข้าหากันโดยมี กฎหรือกติการ่วมกันกำหนดเป็นหลักยึด

อย่างไรก็ตามการก่อเกิดของทีมนี้มีพัฒนาการจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก และเริ่มเพิ่มขึ้นตามเวลาและเจริญเติบโตอย่างมีขั้นตอน

บทสรุป

ความสามัคคีคือพลัง เป็นคำที่ชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน กิจกรรมหลายกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของผู้คนที่ผ่านมานั้น เกิดจากความพร้อมเพรียง สัมผัส

สามัคคีกันเป็นหมู่คณะมากกว่าจะเกิดจากใครคนใดคนหนึ่ง องค์กรก็เช่นเดียวกันเมื่อไรที่สามารถสร้างพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีผลผลิตที่ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะเช่นเดียวกัน การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นการทำงานเป็นทีมย่อมต้องอาศัยความรู้และหลักการ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ ลักษณะการทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน มีการทำงานประสานกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความสามัคคี เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ดีมีคุณภาพสูงสุด ท้ายที่สุดทุกคนก็จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของทีมงาน
2. ให้อธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีม
3. ให้อธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
4. ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยอะไรบ้าง
5. กระบวนการพัฒนาทีมงานประกอบด้วยอะไรบ้าง

บทที่ 6

การวินิจฉัยองค์การ

บทนำ

ผู้บริหารทุกคนต่างมีประสบการณ์และเคยเผชิญกับสภาพแวดล้อม สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้ได้รู้ถึงปัญหาที่มีอยู่หรือที่เกิดขึ้นในองค์การ การได้วินิจฉัยให้ตรงจุด หากแต่ผู้บริหารตั้งคำถามไม่ได้ว่าสามารถแก้ปัญหาถูกจุดหรือไม่นั้น ฉะนั้นต้องให้เวลากับการศึกษาองค์การ ก่อนที่จะทำการแก้ไข หรือจัดกิจกรรมที่เหมาะสมที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ

การวินิจฉัยองค์การจึงมีจุดประสงค์เพื่อต้องการให้รู้สาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ และเพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหา การวินิจฉัยองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีระบบ สำหรับเป้าหมายขององค์การในที่นี้คือ ต้องการการเติบโตอย่างยั่งยืน (sustainable growth) ดังนั้นการพัฒนาองค์การจะขาดการวินิจฉัยองค์การไม่ได้

ความหมายของการวินิจฉัยองค์การ

สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การที่ประสบอยู่หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจะเข้าใจและทราบถึงรายละเอียดในสิ่งที่เกิดขึ้นได้นั้นต้องมีการเก็บข้อมูล ทำความเข้าใจและนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหาในทุก ๆ มิติเพื่อให้ง่ายต่อการวางแผนดำเนินการแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น ดังแนวคิดของนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การวินิจฉัยองค์การไว้ดังนี้

การวินิจฉัยองค์การเป็นกระบวนการในการทำความเข้าใจ การให้ข้อมูลที่สำคัญในการออกแบบองค์การในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการเข้ามาทำสัญญาภายในองค์การ และเกิดจากกระบวนการของผู้ที่ทำการพัฒนาองค์การและสมาชิกร่วมกันสร้างขึ้นในองค์การ ทำความเข้าใจข้อมูลหาวิธีที่จะทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาผลที่ได้จากการวินิจฉัยองค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 63)

การวินิจฉัยองค์การให้มีประสิทธิภาพ นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดเก็บข้อมูลให้ง่ายต่อการศึกษาและทำความเข้าใจเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยองค์การ ควรเลือกข้อมูลและประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่วินิจฉัย และตระหนักอยู่เสมอว่าข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงเพียงบางส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549 : 69)

การวินิจฉัยองค์การ คือกระบวนการทำความเข้าใจองค์การอย่างเป็นระบบ การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุเพื่อการแก้ไข ในการหากลยุทธ์การพัฒนาองค์การที่เหมาะสม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558 : 150)

การวินิจฉัยองค์การเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การประเภทหนึ่ง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประเมินและวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติภาระหน้าที่ของสมาชิกองค์การหรือผลงาน รวมทั้งสาเหตุของความล้มเหลว หรือความสำเร็จ เพื่อหาแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Falletta, 2005)

การวินิจฉัยองค์การเป็นกระบวนการในการร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ ในการรวบรวมข้อมูลในองค์การ ทั้งข้อมูลย้อนกลับ การสร้างความสัมพันธ์ความภาคภูมิใจ การวางแผน การตัดสินใจ ร่วมกันในการวินิจฉัยองค์การ เป็นพื้นฐานการตัดสินใจใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อดำเนินการต่อไป (Nolan, 2006 : 193)

สรุปว่า การวินิจฉัยองค์การคือการเก็บข้อมูล ทำความเข้าใจ ตรวจสอบหาสาเหตุของปัญหา ในมุมต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาร่วมกันโดยใช้เทคนิคและวิธีที่หลากหลายเช่น Benchmarking, 7's ของ McKinsy, Business Excellence Framework, Cause and Effect (Ishikawa Diagram), Competitive Product Placement (BCG), SWOT, Scenario Planning, Mind mapping, Skill Matrix เป็นต้น

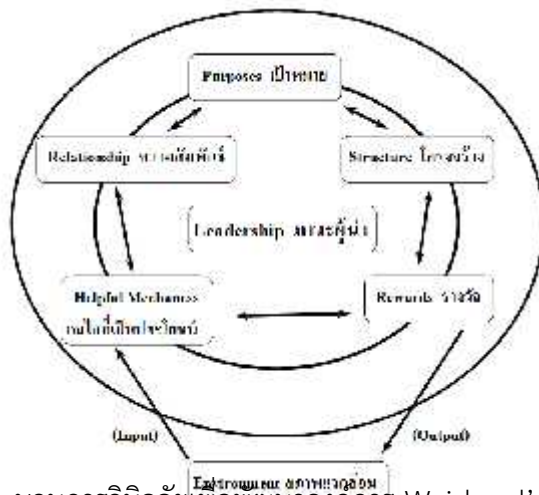
ความสำคัญของการวินิจฉัยองค์การ

ปัญหาที่แท้จริงที่องค์การประสบอยู่นั้นมีหลายสาเหตุแต่สาเหตุใดหรือปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้เกิดผลกระทบทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวินิจฉัยองค์การซึ่งเป็นเสมือนการค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาทางออก หากวินิจฉัยผิดพลาดปัญหาก็ไม่ได้รับการแก้ไข จึงจำเป็นต้องวินิจฉัยอย่างรอบคอบและถูกต้องโดยเริ่มตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งหมดเกี่ยวข้องกันเป็นระบบ ผลกระทบอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้คล้องจองกันได้ดีด้วยดี เพื่อสร้างให้เกิดความเข้มแข็งต่อองค์การ สิ่งสำคัญอีกประการสำหรับผู้บริหารคือต้องเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่วิเคราะห์ข้อมูลไปตามทัศนคติหลังของตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ปัญหา ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาและวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันทำให้องค์การสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่หากองค์การใดให้ผู้เชี่ยวชาญวินิจฉัยปัญหาเพียงต้องระมัดระวังหากผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ อาจส่งผลต่อการวินิจฉัยที่บิดเบือนย่อมนได้ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าการวินิจฉัยองค์การนั้น จะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ การนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ บุคคลในองค์การรวมทั้งผู้บริหารด้วยเพื่อจะได้วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดต่อไป

กระบวนการวินิจฉัยองค์การ

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องใช้ทีมผู้เชี่ยวชาญสำรวจข้อมูล สัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยที่จะบ่งชี้ความแข็งแกร่ง ความบกพร่องเสื่อมถอย หรือความไม่สมดุลสอดคล้องระบบต่าง ๆ ในองค์กร และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตามการวิจัยองค์กรก็เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรหากสามารถทำได้ถูกต้องครบถ้วนและเข้าใจในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งหมดก็สามารถที่จะนำเครื่องมือไปใช้ได้อย่างถูกต้องเช่นกัน

กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร Weisbord's Six-Box Model



ภาพที่ 6 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร Weisbord's Six-Box Model

ที่มา : <http://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>, Everyone A Leader Leadership Development and Coaching, Organizational Development Models – Weisbord's Six-Box Model

จากโมเดลกล่อง 6 ใบ ใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้นประกอบด้วย เป้าหมาย (purposes) โครงสร้าง (structures) ความสัมพันธ์ (relationships) ภาวะผู้นำ (leadership) รางวัล (rewards) และกลไกการช่วยเหลือ (helpful mechanisms) ความสัมพันธ์ของคน เทคโนโลยีในการทำงาน รางวัลแรงจูงใจจากภายในและภายนอกในการทำงานรวมถึงภาวะผู้นำ ประเภทผู้นำในการทำงาน กระทั่งกลไกการช่วยเหลือ การวางแผน การควบคุม งบประมาณ และระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แม้แต่สิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วย เงิน คน แผนการ และกลไกก็ช่วยให้องค์กรสำเร็จได้ ซึ่งโมเดลดังกล่าวนี้จะเน้นไปที่ คำถามที่จะวิจัย คืออะไร อย่างไร ประกอบด้วย ดังนี้

1. เป้าหมาย (purposes) คือ ธุรกิจของเราคืออะไร
2. โครงสร้าง (structures) คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้งานดำเนินไปได้
3. ความสัมพันธ์ (relationships) จัดการความขัดแย้งได้อย่างไร
4. ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำสามารถรักษาความสมดุลได้ทั้งหมด
5. รางวัล (rewards) รางวัลเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ

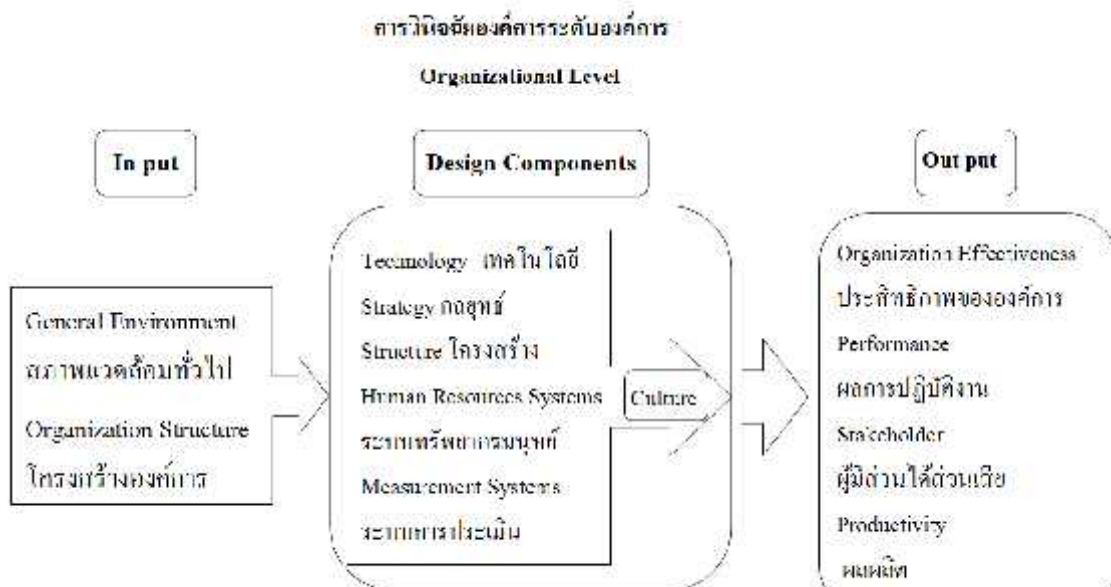
6. กลไกการช่วยเหลือ (helpful mechanisms) ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

อย่างไรก็ตามการวินิจฉัยปัญหาขององค์กรนั้น มีตัวแปรที่หลากหลายขึ้นอยู่กับ เวลา ค่าใช้จ่ายในการศึกษา กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ความเข้าใจของสมาชิก การจัดโครงสร้างของงาน สภาพการทำงาน ระบบบริหารงาน แรงจูงใจในงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การควบคุมบังคับบัญชา รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์กร (model of diagnosing organization system)

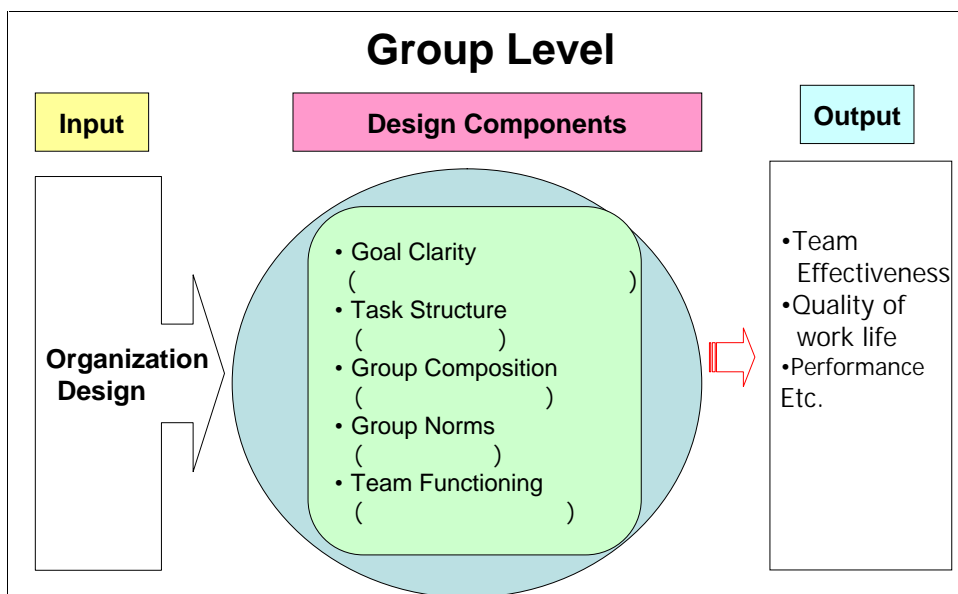
การวินิจฉัยองค์กรนั้นอยู่บนพื้นฐานของกรอบแนวคิด (conceptual framework) โดยใช้ตัวแบบของการวินิจฉัย (diagnosis model) ทำหน้าที่เป็น road map ด้วยระบุสิ่งที่จะตรวจสอบ ทำให้ทราบว่าจะองค์กรหรือกลุ่มงานนั้น ๆ ทำงานอย่างไร ซึ่งโมเดลการวินิจฉัยองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ การวินิจฉัยระดับองค์กร การวินิจฉัยระดับกลุ่ม และการวินิจฉัยระดับบุคคล

การวินิจฉัยองค์กรระดับองค์กร (organization level of diagnosis) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งผลผลิต ดังนั้นผลกระทบที่จะส่งผลดังกล่าวนั้นองค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมทั้งสภาพการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจึงต้องวินิจฉัยทำความเข้าใจ ว่าเทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบการประเมิน พร้อมทั้งจะรับผลกระทบและอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างไร



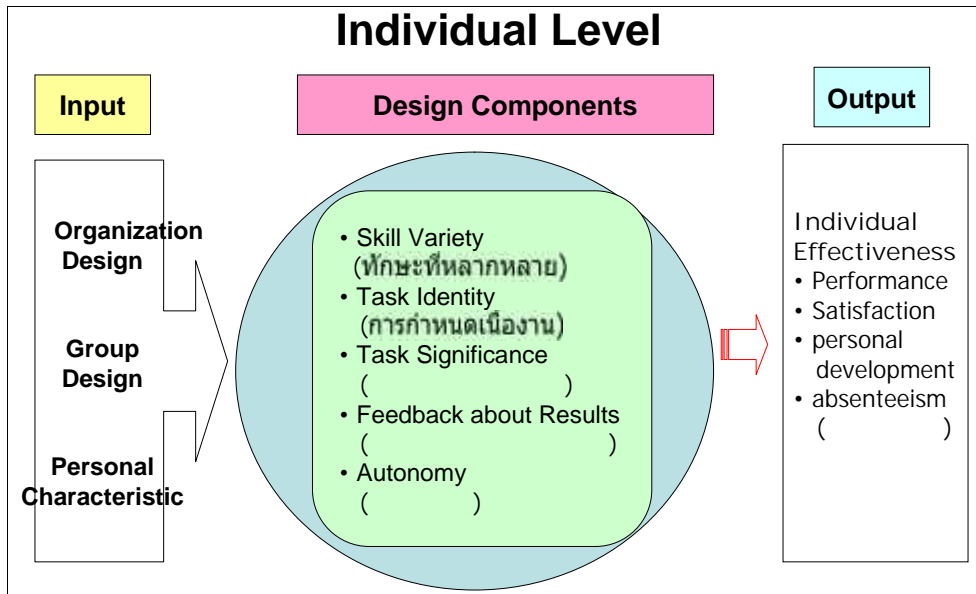
ภาพที่ 7 การวินิจฉัยองค์กรระดับองค์กร (organization level of diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การระดับกลุ่ม (group level diagnosis) คือ การวิเคราะห์การออกแบบองค์การ ต้องมีการปรับส่วนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อส่งผลให้ทีมเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของกลุ่ม โครงสร้างการทำงาน การรวมกันเป็นกลุ่ม ปทัสถานกลุ่ม และการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นอย่างไร



ภาพที่ 8 การวินิจฉัยองค์การระดับกลุ่ม (group level diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การระดับบุคคล (individual level diagnosis) คือการวิเคราะห์การออกแบบงาน คุณลักษณะของพนักงาน ให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพของบุคคล ความพึงพอใจ การพัฒนาบุคคล ดังนั้นการวินิจฉัยจึงประกอบไปด้วย ทักษะที่หลากหลาย เหมาะสมหรือไม่ การกำหนดเนื้องาน ความสำคัญของงาน ต้องใช้ทักษะใดบ้างทำงานด้านใดบ้าง ควรมีการแยกความสำคัญอย่างชัดเจน ท้ายที่สุดต้องมีข้อมูลย้อนกลับ



ภาพที่ 9 การวินิจฉัยองค์การระดับบุคคล (individual level diagnosis)

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็น ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ข้อมูลที่จัดเก็บต้องเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งข้อมูลข่าวสารจากมวลสมาชิกในองค์การ ทำให้ทราบถึงทัศนคติ ความคิดเห็น ทำให้ทราบถึงแนวคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหาขององค์การได้ต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการโดย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดปัจจัยที่จะศึกษา เลือกวิธีการเก็บข้อมูลและดำเนินการเก็บข้อมูล (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549 : 77)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจในเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ ว่าต้องการอะไร วิธีการอย่างไรในการรวบรวมข้อมูล จะดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไร จะทำให้ไม่เสียเวลา และค่าใช้จ่าย และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจทิศทางเดียวกัน โดยไม่สับสน หากเกิดการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีโอกาสล้มเหลว

2. กำหนดปัจจัยอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ การเผชิญกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในตลอดเวลา ทำให้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยเฉพาะการศึกษาปัจจัยทั้งหมดในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความซับซ้อน ยากต่อการศึกษา ทำให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ปัญหา จนนำไปสู่ค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป ดังนั้นจึงควรกำหนดความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เพื่อกำหนดขอบเขตในการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลนำมาวางแผนหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ต้องการต่อไป

3. คัดเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การคัดเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ต้องเข้าใจ

วิธีการเก็บรวบรวมซึ่งทำได้หลายวิธีไม่มีวิธีใดสมบูรณ์แบบที่สุด แต่ละวิธีมีจุดอ่อน จุดแข็งต่างกัน และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเก็บข้อมูล จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีหลายวิธีให้เลือกในการเก็บข้อมูล ที่ใช้กันคือ ศึกษาจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร แบบสอบถาม การสัมภาษณ์

3.1 ศึกษาจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลขององค์กรตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตั้งแต่โครงสร้างการบริหาร ผลการดำเนินงาน ข้อมูลด้านบุคคล ความสัมพันธ์ของงาน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือปัญหาอุปสรรคที่มีอยู่ รวมทั้งข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานของสมาชิก และคณะกรรมการระดมความคิดนำเสนอที่ไม่ตรงกับงาน ความขัดแย้ง อาจทำให้มองภาพปัญหาไม่ชัดเจนและไม่ตรงตามความเป็นจริงได้

3.2 แบบสอบถาม ถูกสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากในเวลาสั้น ๆ สามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข ช่วยให้วิเคราะห์ปัญหาขององค์กรง่ายขึ้น ซึ่งเป็นจุดเด่น สำหรับจุดอ่อน ขาดความคล่องตัว ไม่อาจรู้ได้ว่า คำตอบถูกต้องหรือไม่ ไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษา กับสมาชิกขององค์กรได้ โดยเฉพาะการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่งไม่เกิดขึ้นเมื่อมีแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้กันโดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ แบบสอบถามที่มีการกำหนดคำตอบให้เลือกซึ่งเป็นลักษณะของการบังคับให้เลือกตอบ อาจให้ตอบคำตอบเดียวหรือหลายคำตอบแล้วแต่กรณี

ตัวอย่างคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลในองค์กร เช่น

ท่านศึกษาผลการดำเนินงานที่ท่านรับผิดชอบเมื่อเทียบกับแผนที่กำหนดให้มีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

- ผลดำเนินงานมีความสำเร็จระดับสูง
- ผลดำเนินงานมีความสำเร็จระดับปานกลาง
- ผลดำเนินงานมีความสำเร็จระดับต่ำ

ท่านมีความพึงพอใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด

- มากที่สุด
- ค่อนข้างมาก
- ปานกลาง
- ค่อนข้างต่ำ
- ต่ำ

แบบสอบถามแบบปลายปิด เป็นแบบสอบถามที่ไม่ได้กำหนดคำตอบให้กว่าจะเปิดโอกาสให้ผู้เขียนตอบได้อย่างอิสระจึงทำให้เสียเวลาในการจัดเก็บคำตอบที่ได้แตกต่างกันมาก เช่น

- ผู้บริหารปฏิบัติกับท่านอย่างไร

- สิ่งสำคัญที่หน่วยงานของท่านประสบปัญหาอะไรบ้าง

3.3 แบบสังเกต การสังเกตเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในองค์การได้โดยการสังเกตจากบรรยากาศทั่วไปภายในองค์การ พฤติกรรมของพนักงาน โดยการเฝ้าดูซึ่งสามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์การได้ สามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้หากผู้สังเกตเตรียมตัวศึกษาข้อมูลของกลุ่มที่สนใจล่วงหน้า ต้องระมัดระวังไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกเกร็ง หรือกลัวทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้เบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งการสังเกตอาจมีการบันทึกข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการประกอบการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของสมาชิก

3.4 การสัมภาษณ์ เป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมากในระหว่างการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ให้โอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกันภายในองค์การ การสัมภาษณ์ทั่วไปจะคัดเลือกสมาชิกขององค์การเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อย ดังนั้นจะตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewer) ตอบโดยผู้สัมภาษณ์จะจดบันทึก และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาคำตอบที่ต้องการ การสัมภาษณ์สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

การสัมภาษณ์อย่างมีแบบแผน คือการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมศึกษาข้อมูล และตั้งคำถามต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ตอบหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับคำถามที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการศึกษา และวิเคราะห์ได้ง่าย โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ คำถามแบบเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และ คำถามแบบปิด ที่ผู้สัมภาษณ์จะกำหนดแนวทางในการตอบสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างชัดเจน ซึ่งมักจะตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” โดยอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นบ้างเล็กน้อย

การสัมภาษณ์อย่างไม่มีแบบแผน ผู้สัมภาษณ์จะกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์อย่างกว้าง ๆ แต่ไม่ได้ตั้งคำถามอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยผู้สัมภาษณ์จะพูดคุยกับผู้ถูกสัมภาษณ์ตามกรอบแนวทางที่กำหนด ทำให้การสัมภาษณ์ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ แต่การสัมภาษณ์อย่างไม่มีแบบแผนอาจสร้างปัญหาในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากคำถามที่เปิดกว้างเกินไป ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลแตกต่างและหลากหลาย ตามแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะตอบจึงต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความรอบคอบในการบันทึกและรวบรวมข้อมูล มิเช่นนั้นการสัมภาษณ์จะเป็นเพียงการพูดคุยระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะไม่สามารถสร้างประโยชน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมในการรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์แต่ละครั้งต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการหาข้อเท็จจริงหรือความรู้ในเรื่องใดบ้าง รายละเอียดที่พอหาได้จากทางอื่นไม่ควรจะนำมาถามในขณะสัมภาษณ์

เพราะจะได้ตั้งคำถามเฉพาะจุดที่สนใจเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างความรู้สึกที่เป็นกันเองและไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสมาชิกของกลุ่มที่ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งความไว้วางใจนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรในโอกาสต่อไป (สุนันทา เลาहनันท์, 2548)

การสัมภาษณ์อาจจะแตกต่างกันไปกับแบบสอบถาม เช่นอาจจะใช้แบบสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานหรือสร้างแนวสัมภาษณ์ขึ้นเอง จะสัมภาษณ์ในเรื่องบรรยากาศทั่วไปหรือสัมภาษณ์เฉพาะเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการตรวจวินิจฉัย

การตรวจวินิจฉัยขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์นั้นเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานมากนับตั้งแต่ต้องออกแบบสัมภาษณ์ ตกลงนัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์ แต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาและบางครั้งบรรยากาศอาจตึงเครียด การตัดเวลาให้สั้นลงจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศการสร้างควมคุ้นเคยและความไว้วางใจผู้สัมภาษณ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลที่รวบรวมได้ขาดข้อเท็จจริงที่สำคัญไป นอกจากนี้การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลจะต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ และมีทักษะในการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะโดยเฉพาะ จากการค้นคว้าทางวิชาการพบว่าสาเหตุของการล้มเหลวในการสัมภาษณ์มักเกิดจากพฤติกรรมของผู้สัมภาษณ์เองเป็นส่วนใหญ่ ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่พึงละเว้นในกระบวนการสัมภาษณ์ที่นักปฏิบัติการด้านพัฒนาองค์กรพึงตระหนักมี ดังนี้

1. ดำเนินการเก็บข้อมูล การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการ และความเป็นไปได้ในการดำเนินงานจริง อาจจะใช้หลาย ๆ วิธีการร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการประมวลผลและใช้งาน จากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการวิจัยที่กำหนด เพื่อทำการประมวลผล วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาในขั้นตอนต่อ ๆ ไป

การประเมินคุณภาพของข้อมูล

การตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ คงจะอาศัยความรู้สึกหรือตามกระแสย่อมเป็นปัญหา โดยเฉพาะในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารกว้างขวางมาก (word wide) ยิ่งโดยเฉพาะธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรู้มาเกี่ยวข้องสูงมาก ฉะนั้นการตัดสินใจทุกอย่างต้องอยู่บนข้อมูลและต้องเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การอาศัยข้อมูลคุณภาพ จะนำมาซึ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างสำเร็จในที่สุด สำหรับข้อมูลคุณภาพนั้นมีหลักการประเมิน ด้วยกัน 5 ข้อ ดังนี้

1. ความถูกต้องของข้อมูล เป็นหลักที่สำคัญของข้อมูลที่มีคุณภาพ โดยจะต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มา มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงตามความต้องการของปัญหาสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกิดขึ้นจากที่ผู้วิจัยมีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการในการใช้ข้อมูล ทำให้เขาสามารถวางแผนและทำการรวบรวมข้อมูลอย่างเหมาะสม

2. ความทันสมัยของข้อมูล ตรงตามความต้องการและข้อจำกัดของระยะเวลาเพียงใด โดยที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงต้นทุน แรงพยายาม และระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด ใช้เวลานานเกินไปหรือไม่ เพราะข้อมูลบางประเภทจะมีความล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ข้อมูลทางการเงิน เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น

3. ต้นทุนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ กับต้นทุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ ต้นทุนจะมีได้หมายถึง ต้นทุนทางการเงินเท่านั้น แต่จะรวมถึงระยะเวลาและแรงพยายามที่บุคคลหรือกลุ่มใช้ในการเก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลด้วยความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการออกแบบงานวิจัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้นักวิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ โดยมีต้นทุนที่เหมาะสม

4. บรรทัดฐานและวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญ ในการพิจารณาเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะต้องพิจารณาว่ากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การมีทัศนคติต่อการวิจัย การรวบรวมข้อมูล และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูล ทำให้เขาได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ไมเช่นนั้นเขาอาจจะถูกต่อต้าน และได้รับรู้ปัญหาและวางแผนสร้างข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหามีผิดพลาด

5. ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลอาจมีความผิดพลาด เบี่ยงเบน และคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผิดพลาด และไม่สามารถนำไปใช้จริง ซึ่งนักวิจัยจะต้องตระหนักและระวังตัวอยู่เสมอ ตลอดจนต้องพร้อมจะแก้ไขเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น มิเช่นนั้นความพยายามและความตั้งใจในการศึกษาข้อมูลอาจจะไม่ได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาองค์การในอนาคต

ข้อควรระวังในการวินิจฉัยองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและความก้าวหน้าของธุรกิจ ถ้าขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม นอกจากจะก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงแล้ว ยังอาจสร้างปัญหาตามมาต่อทั้งบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะความผิดพลาดจากการวินิจฉัยองค์การจะทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน และไม่สามารถนำมาใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การได้ตามที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ธุรกิจ ผู้บริหารสมควรตระหนักในการวินิจฉัยองค์การดัง 5 ข้อต่อไปนี้

1. เชื่อมมั่นมากเกินไป ถ้าผู้ที่ทำการวิจัยมีความเชื่อมั่นในข้อมูล หรือกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มมากเกินไป อาจจะทำให้มีอคติและมองข้ามความเป็นจริงบางอย่างที่ขัดกับสิ่งที่ตัวเองเชื่อ หรือที่เรียกว่า “การเลือกรับรู้” ซึ่งจะทำให้ผลการวินิจฉัยข้อมูลออกมาอย่างมีอคติ ผิดพลาด และไม่ตรงกับ

ความจริง ดังนั้น ผู้วิจัยจะต้องไม่ปักใจเชื่อมั่นในความรู้ ข้อมูล หรือประสบการณ์ในอดีตมากเกินไป แต่จะต้องมองเรื่องราวและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างเป็นกลางและเปิดใจ เพื่อทำความเข้าใจ และศึกษาอย่างตรงไปตรงมา

2. การวินิจฉัยที่เจาะลึกหรือมากเกินไป ถึงแม้ว่าข้อมูลจะเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากในการทำการวินิจฉัยองค์การ แต่การสนใจแต่เฉพาะความสมบูรณ์ของข้อมูล หรือเกรงว่าเราหาข้อมูลมาได้มากเพียงพอหรือไม่นั้น อาจจะทำให้เกิดความล่าช้าและต้นทุนในการดำเนินงาน เพราะข้อมูลที่สมบูรณ์ขึ้น อาจจะไม่มีความแตกต่างต่อผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในส่วนแรก ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า เราต้องการข้อมูลที่มีผลเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง เพราะนอกจากจะเป็นการเสียเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายแล้ว ยังอาจจะทำให้เราสับสน และมองข้ามประเด็นที่สำคัญของปัญหาที่แท้จริงไปได้

3. การตั้งคำถามชักจูง การตั้งคำถามเป็นปัญหาสำคัญในการสื่อสาร และรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ชี้แนะด้วยความตั้งใจหรือไม่ก็ตาม จะทำให้ผู้ตอบเกิดความรู้สึกเอนเอียง และให้คำตอบตามที่เรากำลังต้องการ โดยผู้ตอบไม่ได้ใช้วิจารณญาณของตนในการตรึงตรองคำถามและคำตอบที่แท้จริง ซึ่งอาจทำให้คำตอบที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้การประมวลผลและนำผลลัพธ์ไปใช้ขาดความน่าเชื่อถือ และอาจสร้างความผิดพลาดในการดำเนินงานได้

4. ผู้ที่ทำการวินิจฉัยมีอคติ บุคคล เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมในการวิจัย ซึ่งจะทำให้ผลการวินิจฉัยออกมาเป็นเบี่ยงเบน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้วินิจฉัยองค์การเชื่อว่าปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ เกิดขึ้นจากการจัดโครงสร้างและการวางแผนองค์การที่ผิดพลาด หรือผู้บริหารบางคน บริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ และนำความเชื่อมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา ก็อาจทำให้ผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนข้อมูลที่เป็นความจริง และมองข้ามสาเหตุที่สำคัญอื่นไป เป็นต้น

5. การประมวลผลและการแปลความหมายข้อมูลที่ผิดพลาด การมองปัญหาในมุมแคบหรือกว้างเกินไป อาจทำให้เกิดการวินิจฉัยปัญหาที่ผิดพลาด นอกจากนั้นการเลือกเครื่องมือและการแปลผลข้อมูลอาจจะชี้แนะให้เกิดการมองภาพของปัญหาที่ไม่ตรงกับความจริง ดังนั้นนักวิจัยจะต้องพยายามตรวจสอบวิธีการวิจัย และความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงด้วย ตลอดจนต้องมีความแน่ใจในหลักการและการใช้เครื่องมือทางการวิจัยแบบต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใด และมีข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้สามารถใช้งานเทคนิคและเครื่องมือการวิจัยอย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์

บทสรุป

การวินิจฉัยองค์การเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันถึงปัญหาต่างๆ ขององค์การ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและ

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยให้การวินิจฉัยถูกต้องที่สุดนำไปสู่การใช้วิธีการที่จะนำมาพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง อาจใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือว่าการสังเกต การพัฒนาองค์การนั้นอาจจะพัฒนาระดับบุคคล ระดับกระบวนการที่เกี่ยวข้องพัวพันระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้การวิเคราะห์ปัญหาในองค์การได้ถูกต้องมากที่สุดคือข้อมูลที่มีคุณภาพซึ่งการจะได้มาซึ่งข้อมูลคุณภาพนั้นต้องประเมินคุณภาพของข้อมูลด้วย

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของการวินิจฉัยองค์การ
2. ให้อธิบายความสำคัญของการวินิจฉัยองค์การพอสังเขป
2. กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีกี่ขั้นตอน อธิบาย
3. ให้อธิบายการประเมินคุณภาพของข้อมูลโดยสรุป
4. มีข้อควรระวังในการวินิจฉัยองค์การกี่ข้อ อธิบาย

บทที่ 7

การบริหารความขัดแย้งในการพัฒนา

บทนำ

เมื่อมนุษย์มีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้ง ในอดีตถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรหลีกเลี่ยง ส่วนแนวคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์กับองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่เป็นสิ่งที่ไม่ดี เมื่อมีความขัดแย้งแสดงให้เห็นว่ากำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความขัดแย้งนั้นอาจทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ซึ่งความขัดแย้งที่มากมายนั้นก็เป็นตัวกระตุ้นให้ฝ่ายบริหารหาทางแก้ปัญหา ความขัดแย้งเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ต้องยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นจะเป็นสภาวะของความไม่สงบสุขสบายและเป็นปัญหาแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ การที่บุคคลมีความคิดเห็นเข้ากันได้เป็นอย่างดีและมีความสุขโดยการพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นสภาวะคงที่ขององค์การซึ่งโอกาสในการพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก เพราะด้วยเหตุทุกคนต้องรับผิดชอบมากขึ้นจึงจะมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เจริญขึ้น ดังนั้นย่อมไม่หยุดนิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

การรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งกลุ่มเหล่านั้นต้องมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อให้กลุ่มหรือองค์การนั้นบรรลุในสิ่งที่ต้องการ แต่เมื่อกลุ่มคนเข้ามารวมกันแน่นอนที่สุด ความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะทำให้เกิดเป็นความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งนั้นก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อมาอยู่ร่วมกันความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้นนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศจึงได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการเกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ความก้าวหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง (Stephen P. Robbin, 1991)

การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เป็นการขจัดความขัดแย้งแต่จะต้องบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานและหากทำการกระตุ้น เร่งเร้า และควบคุมความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสมก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงานและองค์การดังต่อไปนี้ (Robbins, 1991 : 450)

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนขึ้นในทีมงาน
2. ความขัดแย้งอำนวยความสะดวกให้เกิดความเป็นปึกแผ่นขึ้นในทีมงาน
3. ความขัดแย้งเป็นการปรับปรุงทีมงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
4. ความขัดแย้งจะเกี่ยวข้องกับการยกระดับความจริงในการสร้างความคึกสร้างสรรค์ให้

เกิดขึ้นในทีมงานขององค์การ

ความขัดแย้งในทีมงานสามารถทำให้เกิดการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ทีมงานที่มีความขัดแย้งจะสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ได้มากกว่าทีมงานที่ไม่มีความขัดแย้ง ทีมงานที่มีสภาพวิกฤตจะดำเนินการตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพมากกว่าทีมงานที่ไม่มีความขัดแย้ง

เพราะความขัดแย้งที่มีมากมายในสภาพวิกฤตจะเร่งเร้าทำให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ขึ้นในทีมงาน จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดผลในการสร้างสรรค์ (Wynn and Guditus, 1984 : 145)

ความขัดแย้งเกิดจาก พฤติกรรมระหว่างบุคคล ความคิดใหม่ของกลุ่ม วัฒนธรรมขององค์การ บรรทัดฐาน ธรรมเนียม เป้าหมายระดับองค์การ เกิดความแตกต่างกัน รวมไปถึงการต่อสู้เอาชนะกัน เพื่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 185)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550 : 9)

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้น อาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นทำให้เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน สร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้ (วิเชียร วิหยอุดม, 2555 : 3)

ความขัดแย้ง หมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 11)

ดังนั้น ความขัดแย้งจึงหมายถึง ความเห็นที่ต่างกัน ไปด้วยกันไม่ได้ของทั้ง 2 ฝ่าย อาจจะเป็นบุคคล กลุ่มคน ซึ่งไปขัดขวางการกระทำกิจกรรม โครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง

แนวคิดทฤษฎีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งปรากฏอยู่ทั่วไป หากจะมองอย่างสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ควรจะเป็นหรือเป็นสิ่งที่ดี เพราะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ในทางบวก หากซึ่งความขัดแย้งนั้นไม่ได้มาจากเรื่องส่วนตัว อย่างไรก็ตามหากจะกล่าวถึงความขัดแย้งตามแนวคิด ความขัดแย้งด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา แนวคิดทางจิตวิทยาและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในคุณค่าหรือค่านิยม ดังนี้

Karl Marx (1867-1895) ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอยู่พื้นฐานว่าสังคมประกอบด้วยกลุ่มหลาย ๆ กลุ่มพยายามดิ้นรนให้เข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยความสัมพันธ์นั้นเกิดจากอำนาจการผลิต จำพวกที่ดิน ทุน การจัดการแรงงาน เทคโนโลยี ส่วนความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต จำพวกปัจจัยการผลิต ผู้ใช้แรงงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความขัดแย้งระหว่างชนชั้นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับชนชั้นผู้ใช้แรงงาน

David L. Sills (1969, 1972) ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ความขัดแย้งนั้นยังแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มหนึ่ง ๆ มีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน ความขัดแย้งจึงเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน นำไปสู่ความร่วมมือหรือทำให้เกิดความแปลกแยกได้

Ralf Dahrendorf (1929-2009) ความขัดแย้งนั้นจะสอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกสังคมเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน ในเรื่องสิทธิอำนาจทำให้เกิดกลุ่มไม่สมบูรณ์ขึ้น ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงต่างฝ่ายจึงพยายามรักษา

ประโยชน์ของฝ่ายตนไว้ รุนแรงมากขึ้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่ม ความขัดแย้งควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากภาวะกดดันจากภายนอกสังคมอื่น ๆ อีกด้วย

Lewis A. Coser (1913–2003) ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของสถานะหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความเกลียดและความรักต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน ความขัดแย้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่อยู่ก็จะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายในที่สุด ดังนั้น ความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

Stephen P. Robbins (1974) ความขัดแย้งในองค์การมีวิวัฒนาการ แบ่งได้เป็น 3 แนวคิด คือ สมัยเดิม สมัยพฤติกรรมและสมัยใหม่

สมัยเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ หากเกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่าองค์การมีข้อผิดพลาดมีปัญหาคือต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน อาจเกิดความเสียหายได้ต้องจัดการแก้ไขให้หมดสิ้นไป

สมัยพฤติกรรม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ๆ ภายในองค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์การประกอบด้วยสมาชิก ที่มีทั้ง ค่านิยม ความคิดเห็น ความพึงพอใจ ก็อาจเกิดปัญหาหว่านกันในความสัมพันธ์ของงานกันได้ บางครั้งความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะช่วยให้เห็นปัญหา แต่สมัยพฤติกรรมก็ไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้ง เพราะเมื่อเกิดขึ้นอาจทำให้องค์การเสียหายจึงจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง

สมัยปัจจุบัน ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงมองว่าความขัดแย้งมีประโยชน์เพราะสามารถนำไปสู่แนวทางผลลัพธ์ที่ดีได้และยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาในการดำเนินงานไปสู่ประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

ผลของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะต้องมีฝ่ายที่ชนะ และฝ่ายที่แพ้ แพ้ทั้งคู่ หรือชนะทั้งคู่

1. แพ้ – แพ้ (lose-lose) คือ ทั้งสองฝ่ายรู้สึกสูญเสียในการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ผลที่เกิดขึ้นก็คือความเป็นปรปักษ์ต่อกัน แต่บางครั้งอาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือส่งตัวแทนมาต่อรองกันก็ยอมเป็นวิธีหรือทางออก

2. ชนะ-แพ้ (win-lose) คือฝ่ายหนึ่งกดดันผลลัพธ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือโดยใช้กำลังบังคับใช้ข้อได้เปรียบของการมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎระเบียบบังคับ โดยไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะรู้สึกพ่ายแพ้และเศร้าสลด ซึ่งอาจนำไปสู่การคิดแก้แค้นในที่สุด

3. ชนะ-ชนะ (win-win) คือ ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้ชัยชนะ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง

สองฝ่ายพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งสามารถเกิดขึ้นจากการประนีประนอมแต่ดูเหมือนว่าจะเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันเสียมากกว่า

การบริหารความขัดแย้ง



ภาพที่10 การจัดการกับความขัดแย้ง

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ในเมื่อยังคงต้องอยู่ร่วมกันในสังคม องค์การ การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในสังคม ดังนั้น วิธีที่ขจัดหรือหาวิธีที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้สร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ (Johnson & Johnson, 1994 : 338) ได้จำแนกได้ 5 รูปแบบ เปรียบเทียบกับสัตว์แต่ละชนิดคือ

1. ฉลาม (forcing) ธรรมชาติของฉลามเป็นสัตว์ที่ดุร้ายกำลังมากมาย กินทุกอย่างที่ขวางหน้า เมื่อต่อสู้ก็จะชนะ การบริหารวิธีนี้จึงเน้นการใช้อำนาจ ไม่สนใจผู้อื่นการชนะคือความสำเร็จ การแพ้คือความอ่อนแอ วิธีนี้คือ “การใช้อำนาจ” คำนี้ถึงเป้าหมายงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ไม่สนใจว่าผู้อื่นจะรู้สึกอย่างไร

2. เต่า (withdrawing) ธรรมชาติของเต่าเมื่อภัยมาจะหดหัวอยู่ในกระดอง เมื่อปลอดภัยแล้วจะยืดออกมา การบริหารวิธีนี้จึงไม่สนใจเป้าหมายของงาน และไม่สนใจความสัมพันธ์ของบุคคล วิธีนี้คือ “การถอยหนี” เป้าหมายของงานและ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่คิดแม้แต่จะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

3. ตุ๊กตาหมี (smoothing) ลักษณะตุ๊กตาหมีน่ารักน่าเอาใจใส่ ดังนั้นมีความเชื่อว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงไม่ควรให้ความขัดแย้งมาทำลายความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พร้อมจะยกเลิกเป้าหมายของตน ถ้าเป้าหมายนั้นไปทำลายความสัมพันธ์กับคนอื่น วิธีนี้คือ “การใช้ความนุ่มนวล” เน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายเรื่องงาน อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

4. นกฮูก (confronting) ลักษณะกล้าเผชิญหน้า เผชิญกับปัญหา สุขุม รอบคอบ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด ดังนั้นความขัดแย้งคือปัญหาที่ทุกฝ่ายต้อง

ร่วมกันแก้ไขทำให้เป้าหมายของตนและผู้อื่นสัมฤทธิ์ผล วิธีนี้คือ “การแก้ปัญหาาร่วมกัน” คือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

5. สุนัขจิ้งจอก (compromising) ลักษณะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานเท่า ๆ กับความสัมพันธ์กับผู้อื่น เน้นทางสายกลางพบกันครึ่งทาง การประนีประนอม พร้อมจะยกเล็กเป้าหมายของตน และเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นยกเล็กเป้าหมายของเขาด้วย วิธีนี้คือ “การประนีประนอม” เป้าหมายและคนสำคัญปานกลาง เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง

วิธีการที่จะจัดการกับความขัดแย้งนั้นมีหลายวิธี แต่มักจะเลือกวิธีการหลักหรือบทบาทหลักที่จะใช้เป็นประจำวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอาจจะทำให้วิธีการเปลี่ยนไปได้ เช่น บางคนเมื่อเจอปัญหามักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่กล้าเผชิญหน้า หรือหัวหน้างานกดดันให้แก้ปัญหาเร่งด่วน อาจจะกลายเป็นต่อสู้ก็เป็นได้ จึงต้องเข้าใจปัญหาก่อนว่า ปัญหานั้น ๆ เป็นปัญหาเกี่ยวกับงาน หรือเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่ากัน จึงเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ว่าควรจะใช้การแก้ไขในเรื่องงาน หรือเรื่องคนเรื่องอะไรสำคัญมากกว่ากัน บางครั้งอาจใช้วิธีพบกันคนละครึ่งทาง ยอมลดระดับความต้องการของตนเองลงบางส่วน ชักจูงให้เพื่อนร่วมงานยอมสละความต้องการของเขาลงบ้างเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หรือบางครั้งต้องแสดงบทบาทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ แน่หนอนที่สุดวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ทุกคนไม่ชอบไม่ยอมเจอคือการบังคับ แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพราะยังคงมีคนคิดว่าตัวเองมีอำนาจ ไม่ว่าจะเป็อำนาจจากตำแหน่ง หรือหน้าที่ที่รับผิดชอบที่คนอื่นต้องของความช่วยเหลือซึ่งที่กล่าวมาแล้วคงหนีไม่พ้นและการแก้ปัญหาก็คงเป็นไปตามสถานการณ์ต่อไป

อย่างไรก็ตามบุคคลแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง แต่ละคนโดยมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง การเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง สิ่งที่สำคัญที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นเช่นกัน (Johnson & Johnson, 1987 : 273)

ดังนั้น ความขัดแย้งไม่เพียงที่จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการตัดสินใจเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในที่ทีมงานด้วย ถ้าเกิดความขัดแย้งมากในที่ทีมงานใด ก็จะทำให้ผลการดำเนินการของทีมงานนั้นเพิ่มมากขึ้นด้วย (Robbins, 1991 : 40) ความขัดแย้งอาจจะเป็นตัวเพิ่มพลังในการดำเนินงานแต่ที่สำคัญที่สุดทีมจะต้องผสมผสานความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับทีมซึ่งเป็สิ่งที่ต้อง ใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีของทั้งสองฝ่าย

ประเภทของความขัดแย้ง (Types of Conflict)

การจำแนกประเภทของความขัดแย้งมีมากมายหลายแบบ เช่น ความขัดแย้งในเป้าหมาย (goals of conflict) คือเมื่อบุคคลขัดแย้งกันในเรื่องผลลัพธ์ ความขัดแย้งในการรับรู้ (cognitive conflict) คือ เมื่อบุคคลมีความเข้าใจและรับรู้ต่อแนวความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งทางอารมณ์ (affective conflict) คือ เมื่อบุคคลเกิดความโกรธหรือความรู้สึกไม่ชอบซึ่งกันและกัน และความขัดแย้งในทางพฤติกรรม (behavioral conflict) คือเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ประเภทของความขัดแย้งอาจแบ่งออกเป็ดังนี้ คือ

1. ความขัดแย้งในตนเอง (self conflict)
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflicts)
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict)
4. ความขัดแย้งในกลุ่ม (intragroup conflict)
5. ความขัดแย้งในองค์กร (intra organization conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (inter organization conflict)

1. ความขัดแย้งในตนเอง (self conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตนเองเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือเนื่องจากจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่า อาจเป็นได้ว่าบุคคลอาจจะรู้ว่าเรื่องใดที่เป็นผลดีต่อทีมงาน แต่ก็จะไม่ดำเนินการเพราะไม่ก่อให้เกิดผลดีต่ออาชีพของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflicts) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งมีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ ดังนั้นความขัดแย้งนี้จะป็นสิ่งกีดกันบุคคลให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำมาซึ่งความเสียหายในที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม หรือทีมเกิดขึ้นเมื่อแต่ละกลุ่มหรือทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และในกลุ่มหรือทีมต้องเห็นพ้องต้องกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

4. ความขัดแย้งในกลุ่ม (intragroup conflict) ความขัดแย้งของสมาชิกในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากความคิดแตกต่างกันอาจเกิดจากบุคลิกภาพที่เข้ากันไม่ได้ ซึ่งอาจเป็นผลดีต่อการช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ

5. ความขัดแย้งในองค์กร (intra organization conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน หรือขัดแย้งกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานสายงานและทีมงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มี การกำหนดบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (inter organization conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เกิดการแข่งขันกัน ถ้ามีความขัดแย้งสูงจะมีผลต่อองค์กร ดังนั้นควรมีการแก้ปัญหาด้วยการติดต่อเจรจาเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

สำหรับความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ส่วนความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) จะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมาหรือเกิดจากพฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกันและความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเป็นประธานในการประชุมในฐานะผู้อำนวยการ หรือจะต้องออกไปรับลูกที่โรงเรียนในฐานะที่เป็นบิดา

ความขัดแย้งของบทบาท (role conflicts) เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ หลายบทบาทในเวลาเดียวกันและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีบทบาทเป็นผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกันก็มี

บทบาทเป็นสามี่ที่ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติของ ภรรยาที่เป็นลูกน้องของตนด้วย เป็นต้น และเมื่อบทบาทนั้นไม่ชัดเจน ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติอย่างไร เช่น การแนะนำจากหัวหน้างานไม่ชัดเจนหรือแนวทางการร่วมปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ชัดเจน จะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด สับสนกับบทบาทของตัวเองที่มีอยู่กับบทบาทที่ถูกคาดหวัง และเมื่อมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบดังต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin, 2001 :214)

1. ความขัดแย้งภายในตัวผู้ส่งข่าวหรือผู้ส่งคำสั่ง (intra-sender conflict) เช่น กรณีที่หัวหน้าทีม ต้องทำงานในบทบาทที่เท่าเทียมกันในทีม ในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทเป็นผู้บริหารด้วย ต้องทำหน้าที่สั่งการและบังคับบัญชาด้วยจะมีบทบาทที่เท่าเทียมกัน ในทุกบทบาทคงเป็นไปได้ยาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างผู้ส่งข่าวหรือผู้ส่งคำสั่ง (inter-sender conflict) เกิดจากคนในกลุ่มมีความขัดแย้งกับคนในกลุ่มอื่นๆ ที่มีบทบาทเดียวกันทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (inter-role conflict) เมื่อบทบาทต่างกันทำให้ บุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกันด้วย แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจะพบว่า มีพฤติกรรม ที่เข้ากันไม่ได้เช่น เมื่อหัวหน้าขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ ในขณะที่เดียวกันก็กังวลกับบทบาทการเป็นแม่บ้านที่ต้องดูแลลูกหลังเลิกงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่าง เรื่องงานกับบทบาทส่วนตัวที่มีอยู่

4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบทบาท (person-role conflict) เกิดขึ้นเมื่อเรามีบทบาทอย่างหนึ่ง แต่ไม่สามารถทำตามบทบาทที่ตนมีได้หรือการที่บุคคลมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่ตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ นั้นทำตามความต้องการของตนเองไม่ได้จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลในองค์กร

จุดกำเนิดที่แท้จริงของความขัดแย้ง เกิดจากความไม่เพียงพอ หรือความขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขาดแคลนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการของการแข่งขัน ความขัดแย้งยังคงเป็นประเด็นอัมตะเพราะตั้งแต่เกิดมาเนื่องจากมีความแตกต่างกันมาอยู่รวมกัน โดยเฉพาะมาทำงานร่วมกันมักเกิดความขัดแย้งขึ้น การทำงานร่วมกันของสมาชิกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเป็นทีม จะขัดแย้งกันได้ง่ายขึ้นเพราะมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันด้วยเรื่องของความคิด ความสนใจ ความรู้สึก ผลประโยชน์ของแต่ละคนไม่สอดคล้องกันทำให้เกิดการต่อต้านกันหาข้อยุติไม่ได้ การที่บุคคลในองค์กรแต่ละคนมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การรับรู้และความเข้าใจในปัญหาที่ต่างกัน ค่านิยมที่ยึดถือเป็นตัวของตัวเองซึ่งแตกต่างจากบุคคลอื่น มีอคติไม่เชื่อถือกัน มีเป้าหมายอุดมการณ์ในชีวิต การทำงานร่วมกบองค์กรที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลความพึงพอใจของบุคคลในฐานะของตนในองค์กร ด้านผลประโยชน์ก็เป็นเรื่องสำคัญ ผลประโยชน์ที่ต้องการนั้นไปขัดหรือกระทบต่อความต้องการของบุคคลอื่น

อย่างไรก็ตามการทำงานของแต่ละฝ่ายในองค์กร ย่อมมีความขัดแย้งกันโดยลักษณะงานอยู่แล้ว เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ จัดหากับฝ่ายบัญชี ตลอดจนฝ่ายการตรวจสอบระบบภายในกับหน่วยงานที่ถูกตรวจสอบ ความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นในองค์กร มีตั้งแต่ระดับพนักงาน

ปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งมีตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดขึ้นตามความต้องการนั้น ๆ ซึ่งความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กร เช่นทำให้เกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มคณะ ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น หรืออาจจะมีโทษต่อองค์กร เช่น นำไปสู่ความตึงเครียดมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการมุ่งที่จะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม และนำไปสู่ความไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กรในที่สุด ปัญหาความขัดแย้งในระดับพนักงานหรือหน่วยย่อยในองค์กร เป็นเรื่องที่ไม่ยุ่งยากมากนักเพราะมีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา แต่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์กรที่มีตำแหน่งรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ความขัดแย้งระหว่างรองประธานกรรมการบริหาร หรือระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เพราะผู้ที่ขัดแย้งกันเป็นบุคลากรที่มีสถานภาพบทบาทที่ค่อนข้างสูงในองค์กร จะแก้ไขปัญหาโดยการปลดออกเหมือนพนักงานระดับปฏิบัติการก็คงจะยาก เพราะการปลดผู้บริหารคนใดคนหนึ่งออกอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เช่น จากกรณีความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ โดยทางคณะกรรมการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกิดความแตกแยกเป็น 2 ฝ่ายเรื่องของการแต่งตั้งอธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

สาเหตุของการขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีหลายสาเหตุ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นมาจากค่านิยม ปทัสถานที่แตกต่างกันวัยต่างกัน สิ่งที่พบได้บ่อยคือระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรการย้ายถิ่นฐานจากชนบทมาสู่ในเมืองมากขึ้น รูปแบบการดำรงชีวิตในชนบทและเมืองต่างกัน ความสัมพันธ์ในความเป็นอยู่ไม่เป็นกันเองยึดประโยชน์เป็นที่ตั้ง ความแตกต่างดังกล่าวของสังคมนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องค่านิยม หรือพฤติกรรมบางอย่าง ฯลฯ แม้แต่ความขัดแย้งทางด้านการเมืองของประเทศ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ ความล่าช้าของการเมือง เป็นความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุด เพื่อให้มีการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงว่าผู้อยู่ในอำนาจได้อภิสิทธิ์ต่าง ๆ ต้องยอมลดประโยชน์ที่ตนจะได้และทำการปฏิรูปการเมือง กระจายรายได้ให้เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้มีกระบวนการประชาธิปไตยอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการกระจายความร่ำรวยมั่งคั่งให้ทั่วถึงฯ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นพื้นฐานของความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์กับกระแสเรียกร้องให้มีการปกครองแบบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน การสนับสนุนให้มีประชาสังคม เน้นให้เกิดการเมืองภาคประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้นสาเหตุของการขัดแย้งนั้นย่อมหนีไม่พ้น ความแตกต่างระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ผลประโยชน์ ธรรมชาติขององค์กรเมื่อบุคคลมาอยู่รวมกัน ธรรมชาติจะต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ แนวทางปฏิบัติ และต้องปรับตัวใหม่ให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กร (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550)

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนต้องเผชิญกับความขัดแย้งแต่จะทำอย่างไรในสิ่งที่เผชิญนั้นจะก่อให้เกิดสิ่งดี ๆ สร้างสรรค์หรือจะปล่อยทิ้งไว้ให้ทำลาย อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนั้นย่อมมีประโยชน์ กระตุ้นให้ใคร่รู้ใคร่เห็น ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร หรือแม้แต่แสวงหาแนวทางร่วมกันเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มหรือองค์กรก็ตาม ซึ่งประโยชน์และโทษของความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้งนั่นเอง

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 276) คนส่วนใหญ่จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดีและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี แม้ว่าความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีและเป็นสิ่งไม่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้เหมือนกัน เช่น ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่น ๆ มากขึ้น ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ทำให้เกิดความพยายาม ที่จะอธิบายความเห็นความเชื่อหรือชี้แจง ทำให้เกิดความเคยชินในการแลกเปลี่ยนความเห็นและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมากขึ้น ดังนั้นความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร คือป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 22)

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง อาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กรมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์กรในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 277) อย่างไรก็ตามผลของความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความตึงเครียดทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากขึ้นทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มุ่งเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบ ต่อเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม และนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กรในที่สุด

แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกส่วนในองค์กร ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น หลักการทฤษฎีไม่สามารถบอกได้ว่าความขัดแย้งอย่างไรต้องใช้หลักการทฤษฎีใดในการแก้ปัญหาจึงจะได้ผลดี ดังนั้น การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์สถานการณ์นั้น ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหานั้นมีหลายวิธีแต่ละวิธีมีทั้งผลดีและผลเสีย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์วิธีที่แตกต่างกันไป

การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 4-8-4-14) ดังนี้

1. การเพิกเฉย คือการปล่อยปัญหาให้เลยไปแบบธรรมชาติ ผลดี คืออาศัยความอดทนและคอย ปล่อยให้เวลาผ่านไป อิทธิพลภายในภายนอกกลุ่มจะลบล้างปัญหาไปเอง ผลเสียคือความขัดแย้งไม่หมดไป จะรุนแรงขึ้นเรื่อย

2. การหลีกเลี่ยง คือการปฏิเสธไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหาหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารไม่ให้ใครพบหรือเจรจา ผลดีสามารถบรรเทาความขัดแย้งได้ระยะหนึ่ง เหมาะกับปัญหาที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ผลเสียสามารถจะเกิดปัญหาขึ้นใหม่อีกหลายปัญหามีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นทำให้ปัญหาไม่มีสิ้นสุด

3. การประนีประนอม คือการไกล่เกลี่ยเจรจาต่อรองกัน ยอมเสียสละพบกันครึ่งทางอ้อมยอม ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ผลดีสามารถบรรเทาความรุนแรงของความขัดแย้งลงได้ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ผลเสียไม่ได้ทำให้สาเหตุของความขัดแย้งหมดไป ยังอยู่ในจิตใจไม่แสดงออกมา

4. การใช้อำนาจหรือการบังคับการใช้ตำแหน่งหน้าที่เหนือกว่าใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมถึง กฎ ข้อบังคับ กฎหมายเป็นส่วนสนับสนุนให้ยอมตกลงเพราะความกลัว ผลดีสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้เด็ดขาด สงบเร็ว ผลเสียทำให้เกิดความรู้สึกกดดันว่าถูกบังคับโดยใช้อำนาจ อาจทำให้เป็นสาเหตุความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ อีก

5. การเผชิญหน้า แก้ปัญหาโดยให้ฝ่ายขัดแย้งมาเผชิญหน้ากันมาพบเพื่อปรึกษาหารือร่วมอภิปรายกันถึงปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเปิดเผยให้ที่ประชุมทราบเหตุผลข้อมูล จะได้หาทางแก้ไข ได้ถูกต้องตรงตามประเด็น ผลดีเป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้งทำให้แก้ปัญหาได้เร็วตรงจุด ผลเสียอาจใช้กระบวนการยาวนานใช้เวลาค่อนข้างมากขึ้นอยู่กับปัญหาและกลุ่มที่มีปัญหา

6. การเจรจาต่อรองโดยให้แต่ละฝ่ายเสนอความคิดเห็นให้อีกฝ่ายเต็มใจพร้อมรับข้อต่อรองที่ยกขึ้นมาพูด มีทั้งฝ่ายเสียประโยชน์บางส่วนแต่อีกฝ่ายจะได้รับประโยชน์บางส่วน ผลดีการแก้ปัญหาแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม การเจรจาจะเป็นแบบลักษณะของความเต็มใจ ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ผลเสียฝ่ายเสียประโยชน์อาจเกิดความรู้สึกนึกคิดไม่ตีความคับข้องใจเหลืออยู่ เกิดความไม่พอใจที่ไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวัง

7. ความร่วมมือกันแก้ปัญหาเป็นกาแก้ปัญหาแบบใช้การประสานความคิดเข้าด้วยกันของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งพยายามปรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงาน อาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทุกกลุ่มเข้ามาร่วมมือช่วยกันแก้ปัญหา ผลดีช่วยทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาร่วมกัน แสวงหาอมรรีบจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผลเสียนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของฝ่ายที่ขัดแย้งมาประสาน

ความคิดเข้าด้วยกันโดยไม่มีการเถียงกัน ปัญหาบางอย่างเรื่องเฉพาะตนไม่สามารถแก้ไขได้ อาจเป็นมูลเหตุให้เกิดการกระทบกระทั่งกันได้

8. การใช้เสียงข้างมากเป็นการแก้ไขโดยใช้หลักการของประชาธิปไตยมาช่วยในการตัดสินใจ ปัญหาข้อขัดแย้ง ผลดีเมื่อปัญหาด้วยวิธีอื่น ๆ ไม่ได้วิธีนี้เหมาะในการวัดมติเสียงสนับสนุน ผลเสียยากที่จะทำให้ถูกใจและตอบสนองความต้องการทุกคนได้ คนส่วนน้อยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่ค่อยพอใจภายในจิตใจก็ไม่ยอมรับการตัดสินใจ

9. การปรับโครงสร้างขององค์การเป็นการแก้ปัญหาวิธีสุดท้ายที่ผู้บริหารต้องกล้าที่จะตัดสินใจ ผ่าตัดองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การยกเครื่องใหม่ เปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่อำนาจใหม่ ให้เหมาะสมสมดุลกัน หรือฝ่ายบุคคลบางคนบางกลุ่มที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้ หรือแต่งตั้งคนกลางมาประสาน ผลดีแก้ปัญหาได้ชัดเจนแก้ปัญหาได้ตรงกับอาการมากที่สุดทั้งคนและระบบ ผลเสียยากที่จะปรับโครงสร้างเพราะสิ้นเปลืองทั้ง คน งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินการหากปรับเปลี่ยนบางคนไปในตำแหน่งที่ต่ำลงหรือไม่เหมาะสมก็จะเกิดความไม่พอใจตามมา

บทสรุป

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ทั่วไป ซึ่งตลอดเวลาอาจจะเกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน ผลประโยชน์แอบแฝง แต่ละฝ่ายพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนไว้ อาจทำให้ยกระดับความรุนแรงจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการประสานผลประโยชน์การเจรจา จึงทำให้สามารถควบคุมได้ และในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การทำงานที่แข่งขันกัน ดังนั้นในการเสริมสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ จึงเป็นวิธีหรือกระบวนการ ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด ดังนั้นจึงควรเรียนรู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง เพื่อสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ต่อไป

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เป็นการขจัดความขัดแย้งแต่จะต้องบริหารความขัดแย้ง จากข้อความดังกล่าวคิดว่าอย่างไร
2. การบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ แบบไหนที่คิดว่าดีที่สุดให้เหตุผลอธิบาย
3. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุใดบ้างอธิบาย
4. ประเภทของความขัดแย้งมีอะไรบ้างอธิบาย
5. อธิบายผลดีผลเสียของความขัดแย้ง

บทที่ 8

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วของยุคปัจจุบันด้วยกิจกรรมที่สลับซับซ้อนมากมาย ผลของการพัฒนาทางด้านวัตถุคือ ให้เกิดและสะท้อนหรือผลกระทบอย่างมาก การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม เพื่อจะให้การดำเนินงานจะต้องมีขั้นตอนสำคัญในการบริหารงาน ฉะนั้นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารและการจัดการยุคใหม่ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขัน และเป็นข้อมูลในการประเมินผลความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ

นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรยังเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบถึงการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลหรือการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ในภาวะปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง เพราะจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา หากมองตามแนวคิดของนักวิชาการแล้วความหมายของการประเมินผลนั้นมีความหมาย ดังนี้

การประเมินผล คือ การวางแผนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรสามารถวัดผลกระทบและ/หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กรนั้นว่า ได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่ (Richard Beckhard & Ruben Harris, 1977 : 86)

การประเมินผลเป็นกระบวนการวิจัยที่มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีวัตถุประสงค์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจิตวิสัยของผู้ประเมินผลแต่เพียงอย่างเดียว ในการจัดเก็บข้อมูลจะมีการใช้เครื่องมือซึ่งส่วนมากต้องพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ มีการทดสอบว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้และเหมาะสมกับกลุ่มประชากร เป้าหมาย เครื่องมือเหล่านี้จะมีตัววัด/ตัวชี้วัดที่จะนำมาหาค่า เพื่อใช้เป็นดัชนีหรือตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จ เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้วจะได้ข้อสรุปว่าเป็นอย่างไร บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ผลกระทบอย่างไรและควรหรือไม่ที่จะดำเนินการต่อไปหากจะดำเนินการต่อไปควรปรับปรุงสิ่งใดบ้างเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์, 2554 : 2)

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สอดแทรกในการวางแผนและบริหารจัดการในทุกขั้นตอนที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการวินิจฉัยตัดสินใจได้ การประเมินผลที่ดีควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการวางแผนและกำหนดนโยบาย เพื่อการบริหารจัดการ เพื่อทดสอบการปฏิบัติงาน (เวคิน นพินิตย์ และ ชัยณรงค์ อภิณหพัฒน์, 2550 : 7)

การประเมินผล เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยการนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด (พิสนุ พงศ์ศรี, 2550 : 4)

การประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นการตรวจสอบดูว่าโครงการหรือแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งระหว่างการทำงานและภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ ดังนั้นงานอันดับแรกของการประเมินผล คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล แล้วตัดสินว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ดี (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550 : 207)

การประเมินผลเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือที่ได้คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ดีไม่ดีเพียงไร ซึ่งมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานใด (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550 : 58)

การประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นทั้งขั้นตอนปกติของการพัฒนาองค์การ และเป็นการวิจัยประเมินผล คือการประเมินผลสรุป ของการพัฒนาองค์การ ในส่วนของขั้นตอนปกตินั้น การประเมินผลสอดแทรกอยู่ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ เพราะการพัฒนาองค์การต้องมีข้อมูลและวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลจริง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557 : 225)

การประเมินผลการพัฒนาองค์การ คือการวางแผน รวบรวมการประเมินผลการพัฒนาองค์การ ขึ้นกับผู้รับผิดชอบในการประเมินผลว่าพอใจในผลกระทบและหรือความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การยากที่จะกระทำให้ได้ผลเป็นที่แน่นอน เพราะความพอใจของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน (กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558 : 244)

สรุปว่า การประเมินผลหรือการประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นการตรวจสอบว่าแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และเพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล สิ่งสำคัญก็คือกิจกรรมจะเสร็จสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้ทำการประเมินผลแล้ว และจะต้องทำอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสัมพันธ์กันมีการวางแผนล่วงหน้ามีเป้าหมายและขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างชัดเจน และต้องทำให้ทุกคนตระหนักถึงประโยชน์ของการประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่จะติดตามการปฏิบัติงาน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีในการแก้ปัญหาที่ต่าง ๆ ให้กับองค์การ ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. ทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบของโครงการ ทั้งนี้การพิจารณาทบทวนว่าการดำเนินงานไปแล้วได้ผลเพียงไรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้วางไว้ รวมทั้งการใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การว่าถูกต้องหรือไม่รวมถึงทำให้ทราบถึงทัศนคติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรพอใจกับสภาพการณ์ขององค์การในปัจจุบันและสภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่อย่างไร

2. ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการเทคนิคบางประการในการพัฒนาองค์การว่าเหมาะสมเพียงใดกับองค์การนั้น ๆ เครื่องมือบางอย่างอาจจะเหมาะสมกับบางองค์การก็ได้ ซึ่งการนำเทคนิคมาใช้ ต้องมีกลยุทธ์ในการนำมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งการนำมาใช้ต้องคำนึงถึงขนาดขององค์การด้วย ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีความซับซ้อนมากวิธีการเทคนิคย่อย ๆ เฉพาะจุดใดจุดหนึ่งอาจจะมองไม่เห็นผลกระทบหรือการมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การได้

3. การสร้างพลังและการมุ่งสู่เป้าหมาย โดยการทำให้สมาชิกในองค์การเกิดพลังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เป็นสิ่งที่สำคัญ และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือการสร้างให้ตระหนักว่าการประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การ โดยต้องมีการกำหนด ถึงเวลา สถานที่ และวิธีการปฏิบัติให้แน่ชัดว่าจะใช้เทคนิควิธีการอย่างไร



ภาพที่ 11 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

ดัดแปลงจาก (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2555 : 74)

การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาคำตอบต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์การ การประเมินผลจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างมีเหตุผลและมีความน่าเชื่อถือได้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นกลไกของการพัฒนาที่สามารถใช้ในการติดตามความสำเร็จของการพัฒนาองค์การซึ่งต้องติดตามตามช่วงระยะเวลาหรืออย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการประเมินผลองค์การทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้รู้ว่าการพัฒนาองค์การนั้นบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

2. ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงเป้าหมายและหน้าที่ที่จะปฏิบัติในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ ทำให้รู้ว่าการพัฒนาองค์การต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ อะไรบ้างเพื่อจะได้นำมาวางแผนอย่างเป็นระบบและถูกต้อง

ดังนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ จะเกิดขึ้นได้จึงจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการพัฒนาองค์การทำให้มองเห็น เข้าใจเป้าหมาย หน้าที่ จัดรวบรวมข้อมูล การวัด และวัดได้ในแง่ของประสิทธิผลขององค์การทั้งทางด้านเป้าหมาย พร้อมทั้งด้านการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขององค์การ

ลักษณะของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นแนวทางเพื่อประกอบการพิจารณาว่า ควรทำการประเมินผลในระยะเวลาใด หรือควรประเมินผลในลักษณะใด เพราะการประเมินผลนั้นสามารถแยกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายประเภท แยกตามระยะเวลา แยกตามลักษณะงาน ตามสาระสำคัญที่ต้องการประเมินก็ย่อมได้

การประเมินผลตามระยะเวลา ที่ทำการประเมิน การประเมินผลไม่ใช่เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของ การปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วเท่านั้น แต่ความเป็นจริง การประเมินผลสามารถทำการประเมินได้ทุกระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยแบ่งตามระยะเวลา โดยแนวทางขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะด้วยกัน คือ การประเมินผลขณะปฏิบัติงาน (ongoing evaluation) การประเมินผลเมื่อเสร็จงาน (terminal evaluation) การประเมินผลเมื่อเกิดผลสมบูรณ์ (ex post evaluation)

1. การประเมินผลขณะปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบดูว่า การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ต้องมีการปรับแผนหรือแก้ไขปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความก้าวหน้าเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข หรือมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การประเมินผลขณะปฏิบัติงานในบางที่อาจเรียกว่า formative evaluation หรือการติดตามการปฏิบัติงาน (monitoring) ก็ได้

2. การประเมินผลเมื่อเสร็จงาน การประเมินผลแบบนี้จะทำเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง หรือการปฏิบัติงานได้เสร็จไปในระยะ 6 ถึง 12 เดือน เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานผลเป็นอย่างไร ผลที่ออกมาตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลส่วนใหญ่นิยมทำการประเมินแบบนี้ คือเมื่อเสร็จงานก็จะทำการประเมินผลตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมเมื่อแล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้ก็ทำการประเมินผล

3. การประเมินผลเมื่อเกิดผลสมบูรณ์ การประเมินผลในลักษณะนี้อาจจะทำหลังจากที่ปฏิบัติงานเสร็จแล้วเป็นปี ๆ คือ ต้องการสรุปผลการปฏิบัติงานนั้นว่าได้ผลประโยชน์จริงหรือไม่เพียงไร เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจะทำการประเมินผลเมื่อฝึกอบรมเสร็จไปแล้ว 2-3 ปีว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ เป็นต้น การประเมินผลในลักษณะนี้คล้ายกับการติดตามผล (follow up) ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ดังนั้น การประเมินผลในลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับระยะเวลาคือเน้นว่า จะทำการประเมินผลเมื่อไร ซึ่งก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตามนอกจากจะต้องทราบว่าควรประเมินเมื่อไรแล้ว สิ่งที่จะต้องพิจารณาอีกก็คือการประเมินผลจะประเมินในเรื่องอะไรบ้าง ลักษณะงานหรือสาระสำคัญที่จะทำประเมินคืออะไร

การประเมินผลตามลักษณะงาน การประเมินผลตามลักษณะงานตามแนวคิดของ (Edward Suchman, 1967 : 61-68) ได้แบ่งการประเมินผลตามลักษณะงานไว้ 5 ประเภท การประเมินความ

พยายาม (effort evaluation). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) การประเมินประสิทธิผล (adequacy evaluation) การประเมินประสิทธิภาพ (efficiency evaluation) การประเมินผลกระบวนการ (process evaluation)

1. การประเมินความพยายาม เป็นการพิจารณาด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นหลัก คือ จะเน้นว่าต้องใช้ความพยายาม ใช้พลัง และทรัพยากรมากน้อยเพียงไร การประเมินผลในลักษณะนี้ ต้องการตอบคำถามว่า ท่านทำอะไร (ปฏิบัติงานอะไร) และท่านทำงานนั้นได้ดีเพียงไร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ของปัจจัยนำเข้า การประเมินความพยายามนั้นจะไม่ให้ความสนใจเรื่องของผลลัพธ์ (results) การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นการเปรียบเทียบผลผลิต (outputs) ว่าสอดคล้อง หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลในลักษณะนี้เป็นผู้ประเมินต้องทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานโดยแน่ชัด

3. การประเมินประสิทธิผล เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน คือดูว่าผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นตอบสนองความต้องการ หรือบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร เช่น ประเมินผลว่า เทคนิควิธีที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ นั้นบรรลุเป้าหมายเพียงไร เป็นต้น

4. การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลผลิต กับปัจจัยนำเข้า การประเมินประสิทธิภาพต้องการตอบคำถามว่า การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ได้ผลหรือไม่ มีวิธีการหรือทางเลือกในการปฏิบัติงานวิธีการอื่นที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด หรือเกิดประโยชน์มากกว่า หรือไม่ เช่น การประเมินผลโดยอาศัยการวิเคราะห์อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่ายก็เป็นลักษณะหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลกระบวนการ เป็นการพิจารณากระบวนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกจากนั้นยังพิจารณาผลกระทบด้านต่าง ๆ อีกด้วย จะเห็นว่าการประเมินผลกระบวนการเป็นการประเมินผลที่ครอบคลุมระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด คือจะทำการประเมินตั้งแต่มีการปฏิบัติงานและทำการประเมินเมื่อปฏิบัติงานเสร็จสมบูรณ์แล้ว ด้วย คือมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ ด้วย การประเมินผลกระบวนการถ้าหากสามารถกระทำได้อย่างเป็นระบบ (systematic evaluation) คือมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมด มีการพิจารณาขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานทุกด้าน มีการติดตามการทำงาน มีการวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านค่าใช้จ่าย ประโยชน์ที่จะได้รับและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ก็อาจเรียกการประเมินผลกระบวนการในลักษณะเช่นนี้ได้ว่าเป็นการประเมินผลที่ครอบคลุม (comprehensive evaluation)

การประเมินผลตามสาระสำคัญ การประเมินผลตามลักษณะงานตามแนวคิดของ (Henry Reicken, 1972) ได้แบ่งการประเมินผลตามสาระสำคัญไว้ 4 ประเภท การศึกษาผลกระทบ (effect studies) การวิเคราะห์การดำเนินงาน (operations analysis) การสำรวจความต้องการหรือความจำเป็น (surveys of need) การตรวจสอบ (investigations) ดังนี้

1. การศึกษาผลกระทบ การประเมินผลในลักษณะนี้ เป็นการศึกษผลกระทบ เพราะการประเมินผลส่วนใหญ่ต้องการทราบว่า การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผลเป็นอย่างไร เกิดผลกระทบอะไรบ้าง การศึกษาผลกระทบเป็นการประเมินที่มีความสำคัญที่สุด วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผล

คือ ต้องการตรวจสอบหรือวัดดูว่า ผลการปฏิบัติงานหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การใช้เครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ ได้ผลเป็นอย่างไร

2. การวิเคราะห์การดำเนินงาน การประเมินผลประเภทนี้มุ่งเน้นที่วิธีการหรือการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะประเมินหรือวัดดูว่าวิธีการที่ใช้หรือความสามารถในการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานองค์การนั้นเป็นอย่างไร การประเมินผลในลักษณะนี้ไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางมากนัก เกณฑ์การตัดสินว่าการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องเป็นอย่างไรต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 การกำหนดมาตรฐาน การจะประเมินผลว่าโครงการหรือหน่วยงานใดปฏิบัติงานได้ดีนั้นจำเป็นต้องมีมาตรฐานที่ใช้เป็นเครื่องช่วยในการวิเคราะห์ ว่าการที่จะประเมินผลโดยวิธีวิเคราะห์การดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของทุกอย่างไว้ การประเมินก็คือ การพิจารณาว่าสามารถทำได้ตามมาตรฐานหรือไม่

2.2 การจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ นอกจากการกำหนดมาตรฐาน การประเมินผลโดยอาศัยการวิเคราะห์การดำเนินงาน อาจจะใช้การจัดทำรายงานเป็นหลัก ก็ได้การจัดทำรายงานเป็นเทคนิคในการประเมินผลการบริหารที่ได้รับความนิยม เนื่องจากระทำได้ง่าย ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและถ้ารายงานนั้นจัดทำอย่างถูกต้องทันสมัยก็สามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์การดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

3. การสำรวจความต้องการหรือความจำเป็น เน้นการประเมินก่อนจะมีการปฏิบัติ หากความจำเป็น หากความต้องการ หรือพิจารณาเสียก่อนว่าการที่จะปฏิบัติจัดทำกิจกรรมลงไปในนั้นมีคุณค่าเหมาะสมที่จะทำหรือไม่ การประเมินผลลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน เพราะมีการศึกษาหรือมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะช่วยหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การจะพัฒนาองค์การโดยใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ ก่อนที่จะวางหลักสูตรฝึกอบรมต้องมีความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน การกระทำเช่นนี้เป็นการประเมินผลอย่างหนึ่ง คือทำให้ทราบว่าควรมีการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้ามี ควรฝึกอบรมใคร จัดหลักสูตรอย่างไร ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มีเพียงพอหรือไม่ การสำรวจความต้องการจะช่วยให้การให้การทำงานถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น

4. การตรวจสอบ การประเมินผลประเภทนี้ถูกมองว่าเป็นการจับผิด หรือต้องการลงโทษ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลในลักษณะนี้ต้องการให้ผู้ประเมินผลเป็นอิสระ คือ อาจเป็นคนนอกองค์การก็ได้ หรือเป็นคณะบุคคลที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนิติบัญญัติตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบหรือประเมินผลกรณีใดกรณีหนึ่ง เป็นที่นิยมปฏิบัติกันเมื่อจะทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งใดก็ตาม จำเป็นต้องมีการสอบสวนหรือมีการหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ การตรวจสอบส่วนใหญ่มีมุมมองว่าเป็นเรื่องการกระทำในด้านลบซึ่งความจริงแล้วการตรวจสอบเป็นวิธีการประเมินผลวิธีหนึ่งที่จัดทำขึ้นเพื่อทราบสถานภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานอย่างอย่างหนึ่ง

รูปแบบการประเมินองค์การ

รูปแบบ (model) ประเมินองค์การเป็นตัวแทนที่ใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบประเมินองค์การ การประเมินองค์การในทางบริหารที่ผ่านมาพิจารณาที่ประสิทธิผลองค์กรเป็นสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การ สำหรับองค์การด้านธุรกิจ/อุตสาหกรรมในปัจจุบัน การปรับกลยุทธ์ทางการผลิตและการตลาดมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การ จึงมีปรับ

การทำงานอยู่ตลอดเวลาและ การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานประจำ มีการจัดทำตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน และการขอรับการประเมินผลภายนอกเพื่อสร้างการยอมรับจากลูกค้า เกิดการพัฒนาการประเมินผลงานรูปแบบใหม่ ๆ ได้แก่ รูปแบบประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) การรับรองมาตรฐานสากล เช่น ISO (international organization for standardization) ส่วนองค์การด้านรัฐจากการปฏิรูประบบราชการ ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารงานที่เน้นผลลัพธ์ที่นำ การประเมินมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร รูปแบบการรับรองมาตรฐานสากลของไทยหรือ PSO (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) สำหรับองค์กรทางการศึกษามี รูปแบบการประกันคุณภาพ ฯลฯ

การประเมินองค์การแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC) การประเมินองค์การ และนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยการอาศัยมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทำให้แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับความนิยมในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม แทนที่การประเมินที่พิจารณาจากผลผลิตที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992)

Balanced Scorecard เป็นการวัดผลแบบสมดุลที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านของ องค์กร ทำให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์เดียวกัน การวางแผน การ กำหนดกิจกรรม ตลอดจนมีการวัดผลที่เป็นระบบสอดคล้องกัน การทำงานอะไรก็ตาม เมื่อมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน ก็ต้องมีตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ในการทำงานและภารกิจในแต่ละแผนกและ ตัวชี้วัดของพนักงาน ต้องสอดคล้องกับตัววัดหลักของบริษัท การทำงานจะมีมาตรฐานเดียวกัน

การนำหลักการของ BSC มาใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรรู้สถานะตัวเองว่า อยู่ตรงจุดไหน มี จุดเด่นจุดด้อยเรื่องใดบ้าง ช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา ทำให้ผู้ดำเนินงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และพัฒนาองค์กร สำหรับผู้บริหารก็เกิดความชัดเจนในกลยุทธ์มากขึ้น ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของ กลยุทธ์ทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการถ้อยทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญของ องค์กร เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของทั้งองค์กร สามารถทำให้พัฒนาและเกิดการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้เกิดการคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ ทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้าง มากขึ้น นอกเหนือจากด้านการเงินเพียงด้านเดียว (ณัฐวุฒิ รัตนอรุณ, 2552 : 5)

การจัดทำ Balanced Scorecard ตามทฤษฎีต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจเป้าหมาย เป้าหมายส่วนบุคคล หลังจากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จของ งานอย่างชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ส่วนขั้นตอนการนำมาใช้ใน องค์กร เริ่มที่การนำเสนอคณะผู้บริหารสูงสุดเพื่อตกลงถึงภารกิจขององค์กร ระดมความคิดเห็นกับ ผู้จัดการอาวุโสเพื่อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมาย กลยุทธ์ ฯลฯ และขั้นสุดท้ายทำความเข้าใจกับพนักงาน (สุรชัย สุวิธิชน, 2542)

BSC เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารประเภทหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด ที่ เรียกว่า KPI เป็นกลไกสำคัญ ในการจัดทำ BSC ต้องมีการจัดทำ KPI แต่ขณะเดียวกันการจัดทำ KPI นั้นยังมีอีกหลายวิธีไม่ใช่แค่การจัดทำ BSC (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 37)

ตัวชี้วัดของ BSC มีมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด

เป้าหมายและ แผนงานโครงการหรือกิจ เป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่นอาจไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองเหมือนแบบดั้งเดิม อาจจะมีมุมมองอื่น ๆ เพิ่มเข้ามา เช่น สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมองของการประเมินองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
มุมมองด้านการเงิน เพิ่มรายได้ ต้นทุนลดลง	รายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว	ร้อยละ 4	ร้อยละ 7	เพิ่มส่วนแบ่งตลาดในจังหวัดภาคเหนือ
มุมมองด้านลูกค้า มุ่งตอบสนองลูกค้า	จำนวนลูกค้าขาดการติดต่อ	ร้อยละ 10	ร้อยละ 5	บริการรวดเร็ว สอบถามปัญหาลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน ลดความยาวของสายงาน	ปัญหาความล่าช้างาน 1 เรื่อง	15 วัน	10 วัน	การติดตามงาน และรายงานผล
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พัฒนาความสามารถของพนักงานชาย	จำนวนวันการสัมมนา	3 วัน	5 วัน	การสัมมนาด้านการขายให้กับพนักงาน

ทีมา พสุ เดชะรินทร์ (2544)

กระบวนการพัฒนา BSC ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน จะทำให้ได้กลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร
2. กำหนดมุมมองของ BSC แต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
3. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กร (strategy map) แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง จัดลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร จัดทำตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานกิจกรรมโครงการ

การประเมินแบบระบบบริหารคุณภาพสากล ISO (International Organization for Standardization) คือ ระบบการประกันคุณภาพที่ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เป็นระบบ

การบริหารงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพสากลที่มีการรับรองอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ISO 9000 ISO 14000 ISO 18000 เป็นต้น สำหรับ ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบระบบการบริหารจัดการ ส่วน ISO 14000 เป็นมาตรฐานระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ส่วน ISO 18000 เป็นมาตรฐานสุขอนามัยและความปลอดภัยในสถานประกอบการ นอกจากนี้ยังมีระบบที่มีรหัสย่อยลงไปอีก เช่น ISO 9001 เป็นชื่อใบรับรองสำหรับองค์กรที่มีการออกแบบสินค้าและบริการ ส่วน ISO 9002 เป็นชื่อใบรับรองสำหรับองค์กรที่ไม่มีการออกแบบสินค้าและบริการ เป็นต้น

ระบบประกันคุณภาพ ISO 9000 ที่เป็นมาตรฐานระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 20 ส่วนประกอบ ได้แก่

- 1) ความรับผิดชอบของการจัดการ
- 2) ระบบคุณภาพ
- 3) การทบทวนข้อตกลง
- 4) การควบคุมการออกแบบ
- 5) การควบคุมเอกสารและข้อมูล
- 6) การจัดซื้อ
- 7) การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้ลูกค้า
- 8) การซึบงและตอบกลับของผลิตภัณฑ์
- 9) การควบคุมกระบวนการ
- 10) การตรวจติดตามและการทดสอบ
- 11) การควบคุมเครื่องมือในการตรวจติดตามการวัดและทดสอบ
- 12) สถานะการตรวจติดตามและทดสอบ
- 13) การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- 14) การแก้ไขและป้องกัน
- 15) การเคลื่อนย้าย จัดเก็บ บรรจุ อนุรักษ์รักษาและขนส่ง
- 16) การควบคุมการบันทึกคุณภาพ
- 17) การตรวจติดตามคุณภาพภายใน
- 18) การฝึกอบรม
- 19) การบริการ
- 20) เทคนิคทางสถิติ

การที่จะผ่านการรับรองมาตรฐานสากลเหล่านี้ องค์กรที่ต้องการได้รับการประเมินจะต้องมีการประเมินภายในองค์กรตนเองก่อนเตรียมพร้อมที่ถูกประเมินโดยหน่วยงานภายนอก เช่น จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และการประเมินหลังการรับรองมาตรฐานสากล เนื่องจาก สมอ. ก็ยังมีการติดตามบริษัทเหล่านั้นเป็นระยะ ๆ ถึงความคงอยู่ของมาตรฐานสากล การได้รับการรับรองมาตรฐานสากลนี้มีอายุ 3 ปี

การประเมินแบบระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ PSO (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes) เกิดจากการตราพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ดำเนินการปรับปรุงและยกมาตรฐานการให้บริการประชาชน โดยการพัฒนาเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐทดแทนการขอใช้มาตรฐานที่ต่างชาติเป็นผู้กำหนด ลดการพึ่งพาและลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบนี้ P.S.O เป็นนโยบายของรัฐเชิงนวัตกรรม (Innovative Public Policy) ที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลรวมของภาครัฐราชการทั้งระบบ และเน้นให้ทุกหน่วยงานราชการของรัฐพัฒนามาตรฐานของผลลัพธ์โดยมีเป้าหมายเป็นผลลัพธ์เชิงสัมฤทธิ์ที่บั่นปลาย มีเป้าหมายดังนี้ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพ ความทั่วถึงในการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ความประหยัด ความถูกต้อง การรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ ความผาสุก คุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม ในฐานะเป็นผลรวมของการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติด้วย

การดำเนินงานเกี่ยวกับ PSO นี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดการวางระบบมาตรฐานสากลด้านการบริหารจัดการจำนวน 10 ระบบ (PSO 1101 –1110) ประกอบด้วย

- 1) ระบบข้อมูล
- 2) ระบบการสื่อสาร
- 3) ระบบการตัดสินใจ
- 4) ระบบการพัฒนาบุคลากร
- 5) ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
- 6) ระบบการมีส่วนร่วม
- 7) ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน
- 8) ระบบการประเมินผล
- 9) ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต และ

10) ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ ส่วนมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (PSO 2101) ประกอบด้วย ผลงาน/ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บั่นปลายและระบบการป้องกันผลลัพธ์บั่นปลายที่ไม่พึงปรารถนา กรอบแนวคิดรวม PSO ดังภาพ



PSO 1106 ระบบการมีส่วนร่วม	(ULTIMATE OUTCOMES) ระบบการป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึง ปรารถนา (PREVENTION SYSTEM OF UNINTENDED CONSEQUENCES)
PSO 1107 ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน	
PSO 1108 ระบบการประเมินผล	
PSO 1109 ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต	
PSO 1110 ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ	

ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดรวม PSO

ที่มา : ของมาตรฐาน P.S.O. มติคณะรัฐมนตรี 27 ตุลาคม 2540 กรอบแนวคิดรวมของระบบ
มาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่อง ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วินิจฉัย วิจัยและการทดลอง
นำไปสู่การปฏิบัติ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการจะตัดสินว่าองค์กรได้มีการพัฒนา อย่างไรก็ตามการ
ประเมินผลการพัฒนาองค์กรคงต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ หลากหลายประการไม่สะดวกและราบรื่น
โดยสรุปประเด็นปัญหาใหญ่ ๆ คือ ปัญหาการไม่ยอมรับแนวความคิดในการพัฒนาองค์กร ปัญหา
การไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ปัญหาการวัดความสำเร็จของการ
พัฒนาองค์กร ปัญหาข้อมูลข่าวสารในการประเมินผลการพัฒนาองค์กร และปัญหาการประเมินผล
การปฏิบัติงาน

ปัญหาการยอมรับความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร การประเมินผลนั้น
เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่อาจถูกมองว่าเป็นการจับผิด ซึ่งทำให้ความสำคัญของการประเมินผลถูกเพิกเฉย
สำหรับบางองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลยังเป็นเรื่องที่ยากลำบาก ทำให้หลายหน่วยงานมักจะ
ไม่กระทำการประเมินผลอย่างจริงจัง คือ กระทำอย่างไม่เป็นระบบ หรือทำแบบขอไปทีหรือกระทำ
พอเป็นพิธีเท่านั้น การประเมินผลจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อ มีการยอมรับเห็นความสำคัญ เห็นคุณค่า
ที่จะทำการประเมินผล การประเมินผลการพัฒนาองค์กรก็เช่นกัน ปัญหาที่จะต้องประสบอยู่เสมอคือ
ปัญหาการยอมรับความสำคัญของการประเมินผล นอกจากการยอมรับแนวความคิดในการพัฒนา
องค์กรนั้น การจะทราบว่า องค์กรมีการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ จำเป็นต้องมีการ
ประเมินผล และการจะทราบว่าองค์กรพัฒนาไปมากน้อยเพียงไร พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ
หรือไม่ ผู้บริหารองค์กรยังต้องให้ความสำคัญแก่การประเมินผล การพัฒนาองค์กร แต่การ
ประเมินผลการพัฒนาองค์กรยังเป็นที่ยอมรับ แต่ยังคงมีผู้เห็นความสำคัญน้อยเกินไป

ปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการประเมินผลการ
พัฒนาองค์กร หากองค์กรขาดข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารที่เกินความจำเป็น ข้อมูลข่าวสารไม่
เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ หรือแม้แต่ความลำบากในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ การขาด
ข้อมูลข่าวสารด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ อาจทำให้เกิดปัญหาในการประเมินผลอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น
ความถูกต้อง ความทันสมัย และความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสารที่จะใช้ในการประเมินผลการพัฒนา
องค์กร ยังไม่เพียงพอหรือยังไม่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคและปัญหาที่

สำคัญ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารยังต้องคำนึงถึงการรวบรวมจัดเก็บอย่างรอบคอบครอบคลุม และเป็นระบบ ไม่อย่างนั้นอาจทำให้เสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและไม่สามารถนำเอาข้อมูลมาทำการประเมินให้เกิดประโยชน์ได้

ปัญหาการยอมรับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่สาเหตุที่ทำให้ไม่เกิดการยอมรับมาจากสาเหตุหลายประการ พื้นฐานความรู้ของคนในองค์การต่างกัน การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การต่างกันความรู้สึกที่แต่ละคนมีต่อองค์การต่างกัน หากความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การนั้นจะทำให้ตนเสียประโยชน์ อาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การ หากไม่เข้าใจว่าการพัฒนาองค์การจะให้ผลหรือเป็นผลดีอย่างไร การยอมรับก็อาจเกิดขึ้นยาก เช่นกัน ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงปัญหานี้จะได้ประเมินผลได้ถูกต้อง การพัฒนาองค์การที่ประเมินผลออกมาแล้วไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากการไม่ยอมรับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การหรือไม่บางครั้งกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติอาจเป็นโครงการที่ดีเป็นกิจกรรมที่ให้ประโยชน์แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะคนไม่ยอมรับ การศึกษาปัญหาให้แน่ชัดว่าเป็นปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่ใด ปัญหาทางด้านเทคนิควิธีการหรือไม่ยอมรับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ การแก้ปัญหาควรต้องใช้หลากหลายวิธีจึงจะได้ผล และสามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ

ปัญหาการวัดความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งยังประกอบด้วยโครงการ กิจกรรม และ การใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ จะสำเร็จหรือไม่ต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัว ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ นั้น การที่จะประเมินผลได้ถูกต้องนั้นจะต้องทราบวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด การที่วัตถุประสงค์ถูกกำหนดขึ้นอย่างลอย ๆ ขาดความแน่นอน ทำให้เกิดปัญหาในการประเมินผลว่า องค์การนั้นได้พัฒนาจริงหรือไม่ การพัฒนาสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

2. การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการพัฒนาองค์การ มุ่งสู่วัตถุประสงค์หรือไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จำเป็นต้องแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีการแก้ไข ปัญหาในการประเมินผล ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลควรทำการตรวจสอบ แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ว่ามีกิจกรรมต้องปฏิบัติอะไรบ้าง ทุกกิจกรรมสอดคล้องสนับสนุนให้การพัฒนาองค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่

3. การวัดผลหรือประเมินผลมักประสบปัญหาอยู่เสมอ ถึงแม้จะมีการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ทันสมัยขึ้น เช่น การออกแบบวิจัยแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลก็ตามปัญหาก็กังคองอยู่ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาองค์การโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม การจะประเมินผลว่า เทคนิคเหล่านี้ได้ผลหรือไม่กระทำไต่ยากเช่นเดียวกับการประเมินผลการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ แม้ว่าจะใช้การประเมินแบบการทดลอง (experimental design) ก็ตามก็ยังมีปัญหาว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นแท้จริงแล้วเป็นผลมาจากกิจกรรมที่ปฏิบัติหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่สอดแทรกเข้าไปในการพัฒนาองค์การ

4. การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่ผู้ทำการประเมินผล การพัฒนาองค์การจะต้องประสบปัญหาอยู่เสมอคือ จะทราบได้อย่างไรว่ามีการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาจริง อยู่อาจใช้วัตถุประสงค์และกิจกรรมตลอดจนเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ เป็นตัวชี้ว่าได้มีการพัฒนาไป บ้าง ปัญหาที่ตามมาอีกก็คือ การพัฒนาองค์การที่ว่่านั้นมีขอบเขตครอบคลุมมากน้อยเพียงไร และสามารถที่จะพัฒนาได้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ หรือมีลักษณะไม่ค่อยถาวรเป็นไปตามสมัณิยามมากกว่า ปัญหาเหล่านี้มักจะเกิดขึ้น เสมอบางครั้งก็ยากที่จะหาคำตอบได้ทันที โดยอาศัยหลักเกณฑ์ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการประเมินผลที่จะ ช่วยอธิบายหรือแก้ไขปัญหาด่าง ๆ

5. ตัวชี้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลการพัฒนาองค์การกระทำได้อย่าง หรือมีปัญหา คือ การคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวชี้ตัวนี้เป็นตัวชี้ที่จะแสดงให้เห็นทราบว่าการพัฒนาองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่ แต่การคาดการณ์หรือคาดคะเนย่อมมีความเสี่ยงหรือ ความไม่แน่นอนสูงผู้ทำการประเมินผลมักจะประสบปัญหานี้เสมอ เพื่อให้การประเมินผลเกิด ประโยชน์และเป็นไปอย่างถูกต้องผู้ทำการประเมินผลการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องมีความละเอียด รอบคอบ พยายามพิจารณาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พิจารณาตัวชี้ ตลอดจนปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พิจารณากิจกรรมเครื่องมือและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความแน่ใจ ว่าการประเมินผลจะกระทำได้อย่างถูกต้อง

ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การ ดำเนินการดังกล่าวอาจจะพบเจอปัญหาอุปสรรคหลากหลายประการ (Richard S.William, 2002) ซึ่งสภาพปัญหาในการประเมินผลงานปัญหาที่พบได้ ดังนี้

1. สาเหตุในระดับองค์กร หลายองค์การไม่ให้ความสำคัญและไม่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ต่อผลที่ได้มาจากการประเมินผลงาน ไม่มีการบังคับใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินอย่างจริงจัง มองการ ประเมินผลเป็นเพียงกิจกรรมประจำปีที่ฝ่ายจัดการต้องทำไปตามประเพณีหลายแห่งให้ความสำคัญกับ บรรยากาศ การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยมากเกินไปโดยไม่สนใจต่อผลสำเร็จ คุณลักษณะของตำแหน่ง งานบางตำแหน่งไม่สามารถจะสังเกตเห็นผลงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจใน หลักการเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ปัญหาในระดับนโยบาย ขององค์กร ที่ไม่มีมาตรฐานในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินและความถี่ในการประเมิน

2. สาเหตุจากที่มาของระบบ ด้านการใช้ระบบจะพบว่าผู้ใช้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา ระบบ ระบบโดยส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือที่ปรึกษาภายนอก โดยที่ไม่ได้เปิดโอกาส หรือสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้ระบบ นอกจากนี้ยังพบสาเหตุจากความล้มเหลวในการวิเคราะห์งาน เพื่อพัฒนาการวัดผลงาน ทำให้มีการกำหนดปัจจัยในการให้คะแนนระดับผลงานในลักษณะที่เป็น นามธรรม ตัดสินใจยาก ส่งผลให้ผู้ประเมินต้องใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบสาเหตุมาจาก เรื่องของการเอาเปรียบทางเพศหรือเชื้อชาติ ซึ่งบางครั้งมีการนำมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลงาน

3. สาเหตุจากองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงาน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ประเมินที่ ไม่มีความรู้เรื่องงานของผู้ถูกประเมิน ไม่มีข้อมูลเพียงพอในการประเมิน รวมถึงการที่มีความคาดหวัง ที่แตกต่างกันเนื่องจากระดับและบทบาทในลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในโครงสร้างองค์กร ส่งผล ต่อการตัดสินใจที่ลำเอียง ผิดพลาด หรือมีการตัดสินใจไปแล้วล่วงหน้า หากพิจารณาองค์ประกอบใน

ด้าน เครื่องมือในการประเมินผลงาน พบว่าเกณฑ์ในการประเมินมีความคลุมเครือ ภาษาที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น คุณภาพงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ยังพบว่าบางเกณฑ์ไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกันเอง ไม่มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงานให้แก่ผู้ถูกประเมินรับทราบ รวมถึงการที่ตัวของระบบเองล้าสมัยเพราะไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องตามความเปลี่ยนแปลงของงานและบริบทขององค์กร

4. สาเหตุจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากปัญหาในระดับองค์กรและปัญหาจากระบบการประเมินผลงาน ทำให้พบกับความล้มเหลวในการให้ความสำคัญแก่ผลงานชั้นเลิศ คนที่มีผลงานดีไม่ได้รับการตอบแทนการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งผิดพลาด บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่ความรู้ไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังทำให้ขาดข้อมูลที่ต้องการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร องค์กรล้มเหลวในการให้ความสำคัญแก่เรื่องศักยภาพ ล้มเหลวในการฝึกอบรม สู้ต้ายพนักงานเกิดความคับข้องใจเนื่องจากการประเมินที่ไม่ชัดเจนและโอเนอียง บุคลากรไม่มีกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อการลาออกของคนดีมีฝีมือ รวมถึงความด้อยลงในคุณภาพของการผลิตสินค้าและบริการโดยรวมขององค์กร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสาเหตุของความ ล้มเหลวในการประเมินผลงานของบุคลากรจะมีสาเหตุหลัก ๆ ที่สำคัญ คือ ในเรื่องของนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกมาให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อเรื่องการประเมินผลงานอย่างแท้จริง และสาเหตุจากความไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกันในหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงาน ซึ่งทางออกสำหรับปัญหานี้ในปัจจุบันก็ได้มีการเสนอระบบการจัดการขึ้นมา รูปแบบหนึ่งเรียกว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management System) โดยได้มีการวางระบบดังกล่าวด้วยการ บูรณาการแนวคิดต่างๆ เข้ามาด้วยกัน คือ แนวคิดเรื่องวงจรการจัดการ (management cycle) ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจติดตาม และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นฐานรากของระบบ และใช้แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวัดอย่างสมดุลแบบ BSC และห่วงโซ่มูลค่า (value chain) เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความชัดเจนและสอดคล้องกันของตัวชี้วัดผลงาน ผสมเข้ากับเรื่องของสมรรถนะ (competency) เพื่อใช้เป็นข้อมูลฐานในการพัฒนาเพื่อผลสำเร็จของงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลสำเร็จ (performance reward) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงานสำเร็จตาม เป้าหมาย รวมถึงการจัดเก็บข้อมูล การวัดและประเมินผล และประมวลข้อมูลทั้งหมดของระบบเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

บทสรุป

การติดตามประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ด้วยเหตุผลว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง ซึ่งแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการปฏิบัตินั้นมีความซับซ้อน ดังนั้นการประเมินผลอย่างมีระบบ ขั้นตอน ตามการประเมินแล้วจะทำให้ได้ประโยชน์และมีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

2. ให้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ
3. ให้อธิบายประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ
4. กระบวนการในการประเมินผลการพัฒนาองค์การมีอะไรบ้างอธิบาย
5. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการพัฒนาองค์การมีอะไรบ้างอธิบาย

บทที่ 9

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทำให้โลกใบนี้เล็กลง การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำได้โดยไม่มีการจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาที ซึ่งทุก ๆ องค์กรต้องเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลง และกระแสดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิด ความไม่แน่นอนและไม่มั่นคงต่อบริษัทต่างๆ ซึ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ ให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้านบริหารองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการทัศนใหม่ เช่นจากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคง ไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากการใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่างจากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งแข่งขันไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ และในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ คงไม่มีใครปฏิเสธว่า ผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นพลังสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนองค์กร เป็นพลังในการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจากผู้นำเป็นสำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่ง โดยตามแนวคิดของนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหา เพื่อยก ระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่จุดการณ์ที่สูงส่ง (Burn, 1978)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548 : 7)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตามโดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจความเชื่อมั่นในศักยภาพ

ของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่มและเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กร และคนรอบข้าง (สมเกียรติ บาลลา, 2554 : 24)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการกำหนดทิศทางเพื่อการเปลี่ยนแปลง แล้วผู้นำในระดับล่างขององค์กรอาจเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อมุ่งการทำงานในรายละเอียดและอย่างมีประสิทธิภาพตามทิศทางที่กำหนด (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 29)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรม องค์กรรวมถึงการส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี จัดหาแนวทาง ข้อตกลง ตลอดจนขอความร่วมมือจากพนักงานหรือผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี, 2557 : 101)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและแม่นยำโดยมีพลังและความทะเยอทะยานเป็นตัวเกื้อกูล สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้เริ่มต้นงานพัฒนาองค์กรให้แก่หน่วยงาน (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558 : 216)

สรุปแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถของผู้บริหารในการหลอมความแตกต่าง ด้านความคิด ความสนใจในการทำงาน โดยให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ไม่มีความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร

ปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรคือการสำนึกของการตื่นตัว (Kotter, 2008) ดังนั้นการเกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง การจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ ผู้นำจะต้องทำให้ทั่วทั้งองค์กร หรือในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเกิดสำนึกของการตื่นตัว ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนถ้าองค์กรไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ยากที่จะอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จ ยิ่งในภาวะปัจจุบัน การนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การเปิดเสรีทางการค้าที่ทำให้สินค้ามีต้นทุนถูก การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี การสำนึกของการตื่นตัวเป็นสิ่งที่จะต้องทำ และต้องมีในระดับที่สูง ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร และเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าอิทธิพลเป็นอย่างมาก

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การพัฒนาแนวคิดทฤษฎีผู้นำมีมาช้านาน โดยเหตุผลว่าการอยู่รวมกลุ่มกันของมนุษย์ ดังนั้นจึงได้มีวิวัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมาเรื่อย ๆ ทำให้เกิดเป็นแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำเกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ โดยจะมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับบทบาทของผู้นำ ซึ่งวิวัฒนาการภาวะผู้นำที่

เกิดขึ้นนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ยุค คือ ยุคของผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำเชิงบูรณาการ

1. ผู้นำเชิงคุณลักษณะ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเป็นโดยกำเนิด ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษ อย่างไรก็ตามมีนักวิจัยที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะมากมาย สำหรับผู้ที่ได้ทำการวิจัยในระยะแรกคือ Stodgily, 1904-1948 โดยค้นพบว่าคุณลักษณะของผู้นำ ด้วยการใช้ความสามารถของตนปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ ต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุมแต่ทั้งนี้ คงมีงานวิจัยและศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของผู้นำมากมายซึ่งแต่ละนักวิจัยก็ได้ค้นพบคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ หลายประการ กับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น “ทักษะทางสังคม ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการจัดการและควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ” (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557 : 73) ดังนั้น จากคุณลักษณะร่วมทั่วไปจากผู้ทำการศึกษาสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนของคุณลักษณะผู้นำคือ ความฉลาด ซึ่งแน่นอนที่สุดหากเปรียบเทียบกับสถานการณ์ในปัจจุบันการรู้เท่าทันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาให้องค์การนั้นอยู่รอดและยืนอยู่ได้ แต่ทางรอดนั้นคงไม่มีเฉพาะความเฉลียวฉลาดของผู้นำเพียงอย่างเดียวจึงต้องประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย

2. ผู้นำเชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำลักษณะนี้ได้มีนักทฤษฎีศึกษาไว้ที่สำคัญที่รู้จักกันทั่วไปที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบกริดมหาวิทยาลัยเท็กซัส ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย Kurt Lewin และคณะโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ รวมอำนาจการบริหารไว้ที่ผู้นำ โดยผู้นำทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มด้วยตนเอง คิดถึงงานเพียงอย่างเดียว ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่หากเกิดวิกฤตผู้นำลักษณะดังกล่าวนี้สามารถตัดสินใจได้ทันทีที่เป็นจุดเด่นของผู้นำในรูปแบบนี้

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจสื่อสารแบบสองทางทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน แต่ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาในการตัดสินใจนาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำจะให้อิสระเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่แน่นอนแต่หากการดำเนินงานของผู้นำลักษณะนี้กระจายงานไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบมีแรงจูงใจการทำงานผลงานก็ออกมาดีด้วย

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด แต่หากในบางครั้ง ผู้นำแบบเผด็จการก็ก่อให้เกิดผลงานที่สูงได้เช่นกัน แต่คงแตกต่างกันในเรื่องของความพึงพอใจซึ่งแบบประชาธิปไตยจะได้รับความพึงพอใจมากกว่า

ภาพที่ 13 The leadership grid

ผู้บริหารแบบให้ความสำคัญกับงานและคำนึงต่ำ (1,1) สนใจคนและงานน้อยมาก ไม่ใส่ใจทั้งเรื่องคนหน้าที่เพียงแค่ทำงานให้เสร็จไปก็เท่านั้น การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยนัก เพราะขาดภาวะผู้นำมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่หรืออาจเรียกได้ว่าผู้บริหารด้อยคุณภาพ

ผู้บริหารแบบให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับคนต่ำ (9,1) ประเภทนี้สนใจคนน้อยมุ่งแต่การทำงานสร้างผลผลิต พฤติกรรมออกมาในแบบเผด็จการออกคำสั่งให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยไม่สนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ

ผู้บริหารแบบให้ความสำคัญกับงานต่ำแต่ให้ความสำคัญกับคนสูง (1,9) ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศเป็นกันเองสบาย ๆ ทำให้การปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจไม่จำเป็นต้องควบคุมงานมุ่งเน้นความพึงพอใจแต่ได้ผลงานต่ำไม่คำนึงถึงผลผลิต

ผู้บริหารแบบให้ความสำคัญกับงานและคนสูง (9,9) ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิดผลงานสูง และมีความพอใจในงานสูง การทำงานวิธีการคือให้ทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรให้มีส่วนร่วมกัน เป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานสนุก ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล

ผู้บริหารแบบสายกลาง (5,5) หวังผลงานเท่ากับขวัญกำลังใจ เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและขวัญกำลังใจทำงานสำเร็จระดับปานกลางและรักษาระดับขวัญกำลังใจความพอใจในการทำงานไปด้วย

อย่างไรก็ตามรูปแบบทั้ง 5 รูปแบบนั้นหากเป็นไปองค์การแต่ละองค์การคงต้องการให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนที่อยู่ในระดับสูง แต่คงต้องหากันยากลำบากที่จะได้ผู้นำที่มีพฤติกรรมดังกล่าว

3. ผู้นำตามสถานการณ์ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในวันข้างหน้านั้นนอกจากจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แล้วนั้น การรู้จักที่จะปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร/ผู้นำ ให้เท่าทันกับสถานการณ์ยังเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะในปัจจุบัน สภาพสถานการณ์นั้นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงมีนักวิจัยเป็นที่รู้จักชื่อเสียงในด้านนี้คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fielder ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ House ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของ Vroom & Yetton และทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey & Balchard โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fielder ผู้นำตามสถานการณ์มีตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่มมีความแนบแน่นก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจและไว้วางใจในตัวผู้นำ โครงสร้างของงานก็เป็นอีกตัวแปรในการกำหนดผู้นำ เมื่อโครงสร้างของงานดีมีระบบจะส่งผลให้บทบาทของผู้นำมากยิ่งขึ้น และอำนาจในตำแหน่งจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการลงโทษหรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำให้ผู้นำมีอำนาจมากยิ่งขึ้น (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555 : 84-85)

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ House เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งมองว่าบทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อภารกิจใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้ถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กรและการให้ความสำคัญในรางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 รูปแบบการตัดสินใจของ Vroom and Yetton เป็นลักษณะของการประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 19) ซึ่งผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมที่บ่งชี้ถึงระดับความต้องการ การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะประกอบด้วยการตัดสินใจ 5 แบบ โดยใช้อักษร A Autocratic, C Consultative, G Group และมี 2 ระดับคือ AI AII CI CII อธิบายได้ ดังนี้

AI ผู้นำตัดสินใจลำพัง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น ใช้อำนาจของตนเป็นหลัก

AII หาข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ทราบหรือทราบปัญหาก่อนที่จะให้ข้อมูล

CI ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมโดยตัดสินใจเอง

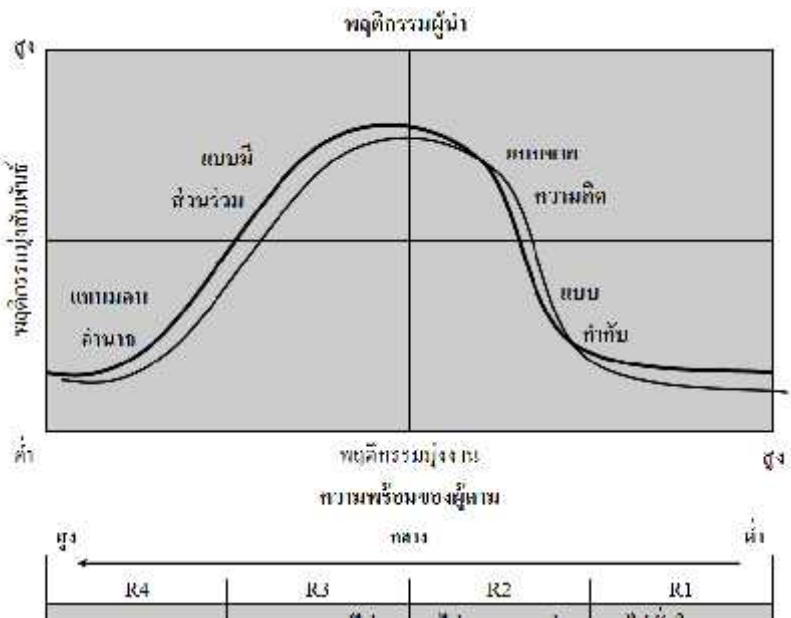
CII อธิบายปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้มีส่วนร่วมเป็นทีมได้ความคิดเห็นแล้วตัดสินใจเองอาจไม่ใช้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

GII อธิบายปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้มีส่วนร่วม ร่วมวิเคราะห์ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่มหรือทีม

- CP คือ ความน่าจะเป็นของข้อผูกพัน
- GC คือ เป้าหมายอันเดียวกัน
- CO คือ ความขัดแย้ง

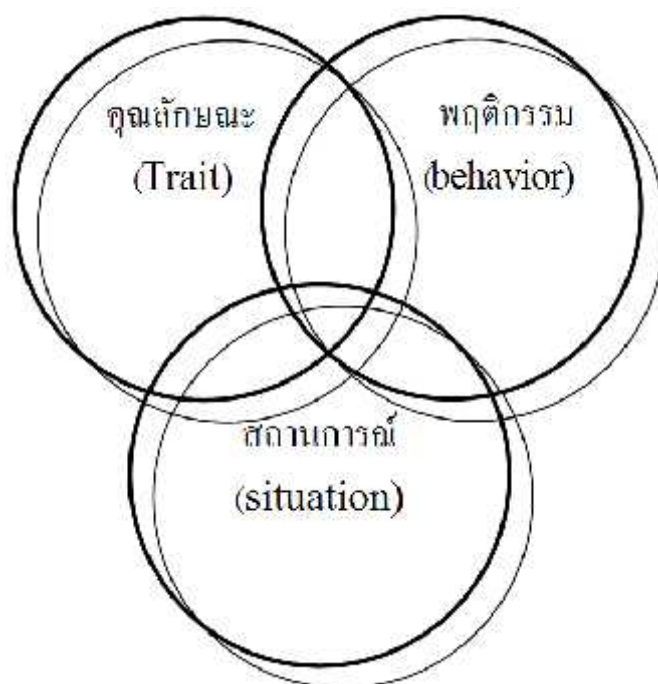
3.4 ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยเน้นวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ถึงแบบของผู้นำ ประกอบไปด้วยพฤติกรรม 2 องค์ประกอบคือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน และการมุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ เช่นเดียวกับการวิจัยที่ โอไฮโอ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมี 2 ด้าน คือด้านความสามารถและด้านความเต็มใจ ดังนั้นวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. แบบสั่งการหรือกำกับ telling ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ หรือวุฒิภาวะต่ำทักษะประสบการณ์น้อย
2. แบบสอนงานหรือขายความคิด selling ผู้นำจะอธิบายชักจูงให้โอกาสในการทำความเข้าใจ เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะมีความมั่นใจในการทำงาน
3. แบบมีส่วนร่วม participating ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อสื่อสารสองทางกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกเหมาะสมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่น
4. แบบมอบหมายงานหรือมอบอำนาจ delegating ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ผู้นำเพียงแต่คอยสังเกตติดตามเหมาะสมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจในการทำงานนั้น



ภาพที่ 15 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Hersey and Blanchard
ที่มา : (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557 : 22)

4. ผู้นำเชิงบูรณาการ ภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรจะเป็นผู้นำตามสถานการณ์ แต่หากในภาวะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสังคมนั้นผู้นำ/ผู้บริหาร ควรมองให้รอบด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อสถานการณ์นั้นจึงไม่เพียงพอที่จะใช้เพียงการตัดสินใจเพียงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว จึงควรมองในเชิงบูรณาการในยุคที่นักวิชาการบางคนเรียกว่า “ยุคทฤษฎีอำนาจและการมีอิทธิพล” ประกอบด้วย ดังภาพ



ภาพที่ 16 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
ที่มา : (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 23)

ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระยะแรก มี 3 ทฤษฎีคือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 24)

4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา/ผู้นำแบบมีบารมี คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยมองผู้นำเป็นวีรบุรุษ hero โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ซึ่งมีความสามารถพิเศษอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งจะเห็นได้จากผู้นำทางการเมือง ทางศาสนา ผู้นำชุมชนที่เคลื่อนไหวต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ ดังเช่น ที่รู้จักกัน Lee Kwan Yew เป็นผู้นำของประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น แต่หากผู้นำดังกล่าวนั้นจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก สนองต่ออุดมการณ์ มุ่งผลประโยชน์ต่อส่วนรวมไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการส่วนตนย่อมเป็นสิ่งที่ดีหากไม่เช่นนั้นจะเกิดความเสียหายในภาพรวมได้

4.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ การติดตามสถานการณ์สภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปที่มีผลต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ภายในภายนอกองค์การและการคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะยาวดังนั้นจะเห็นได้ว่าในหลายองค์การจึงมีการพัฒนายุทธศาสตร์สู่อนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยผู้นำที่มีแนวความคิดในเชิงยุทธศาสตร์ในการที่จะนำให้องค์การเดินไปข้างหน้าอย่างสง่างามซึ่ง “องค์ประกอบของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์” ประกอบด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 26) ดังนี้

พันธกิจ mission การกำหนดพันธกิจขององค์การให้ชัดเจนเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดพันธกิจไปสู่สมาชิกได้ทั่วถึงและเข้าใจกัน

แผน plan จัดทำแผนโครงสร้างของงาน วิเคราะห์ในมิติต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในภายนอก

อุบาย plot ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ power ปัจจุบันองค์การต้องการพลังการขับเคลื่อน ว่าจะต้องเดินไปทางใดจะมองไปในมุมของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทำให้เกิดแผนยุทธศาสตร์ที่ดีได้

ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงานคือการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเพราะเป้าหมายของการบริหารคือ การให้องค์การคงอยู่ต่อไปและผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์การได้

4.3 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกถึงความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศใน

การทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง “องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557 : 27)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or Leadership)

การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) การที่ผู้นำจะ

ประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน จะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน จะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การที่ผู้นำมีการ

กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย จะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้ง

คำถามต่อคำนิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน จะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้จะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ ทำทหายความสามารถ จะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะารู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ดังนั้น การเปลี่ยนเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับผู้บริหาร การแข่งขันมากขึ้นทำให้ต้องปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การ สิ่งต่างๆ อาจจะได้รับกระตุ้นจากสมาชิกที่เสียผลประโยชน์ ดังนั้นทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมาย ในการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นเรื่องที่ทำทหายสมาชิกและผู้บริหารซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจนำมาซึ่งความยุ่งยากหรือความลำบากใจ แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องราวดี ๆ และสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การนำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารนั่นเองที่จะต้องทำจริง ทำให้เห็นชัดๆ ทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ พนักงานแต่ละคนจะมีความคิดหรือการปฏิบัติตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างออกไป ดังนั้นสิ่งที่สำคัญก็คือ ต้องสร้างทีมและมีการกระตุ้นต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ กระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารและพนักงานมองภาพของการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่ต่างกัน ผู้บริหารมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ส่วนพนักงานจำนวนมากกลับมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของความยุ่งยากวุ่นวาย จะพบเห็นเรื่องปกติธรรมดาที่จะต้องเผชิญกับปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เกิดจากการประเมินของผู้บริหารสูงสุดประเมินองค์การและเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดแรงผลักดันขึ้น ซึ่งแรงผลักดันส่วนใหญ่มาจาก คน เทคโนโลยี กระบวนการในการให้ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการแข่งขัน โดย

คน การเพิ่มขึ้นของความแตกต่างในเรื่องอายุ การศึกษา เชื้อชาติ และภูมิหลัง เช่น กลุ่มผู้คนวัยทำงาน การที่คนหลายรุ่นหลายวัยหลายความคิด ต้องมาทำงานร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างวัย ประสบการณ์ มักนำมาซึ่งความไม่เข้าใจกัน

เทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของการใช้เทคโนโลยีในทุก ๆ รูปแบบ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ในองค์การ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารในอนาคตให้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มของเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถจำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงานขององค์การ

กระบวนการในการให้ข้อมูลและติดต่อสื่อสาร การเพิ่มขึ้นของช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ตามเทียมสื่อสาร การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอคอนเฟอร์เร้นต์ ซึ่งมีผลทำให้เวลาในการปฏิสัมพันธ์เป็นไปอย่างรวดเร็ว การแก้ปัญหาอย่างทันที่

การแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของตลาดยุคโลกาภิวัตน์ เช่น ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับโลก ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบมีลักษณะเด่นมากขึ้น

เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้หรือเทคนิคใหม่ ๆ นั้นไม่มีผู้ใดต่อต้านเว้นแต่มีก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลให้สภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจของตนเองต้องกระทบกระเทือน แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมา อาจไม่ใช่การต่อต้านเสมอไปอาจเป็นเพียงการเสนอความเห็นประกอบเหตุผลก็ได้ ผู้บริหารควรพิจารณาถึงประโยชน์ในการกลับมาทบทวน และปรับปรุงแนวทางการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การเสียใหม่เหตุผลที่ทำให้คนในองค์การ เกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น มีอยู่หลายประการพอที่สรุปได้ดังนี้ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ : เอกสารประกอบการอบรม, 2551)

1. การเปลี่ยนแปลงอาจต้องการความรู้ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ๆ ซึ่งเขาเหล่านั้นไม่มี ฉะนั้น จำเป็นต้องการให้การศึกษาและการฝึกอบรมด้านวิชาการและความชำนาญในเรื่องใหม่ๆ กับบุคคลในองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. บางคนคิดว่าการไม่สะดวก เพราะไม่มีเวลาพอที่จะมาคิดปรับปรุงอะไรกันอีก งานที่ทำอยู่ก็มากจนไม่ไหวอยู่แล้ว

3. คิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการขู่เชิญให้ต้องทำงานหนักขึ้น ยากขึ้นและแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นการจู่โจมพร้อมของตนเองเข้าอีก จึงพยายามป้องกันตนเองโดยต่อต้านอย่างเต็มที่เพื่อมิให้เสียผลประโยชน์

4. ความเห็นแก่ตัวเป็นรากฐานอันหนึ่งของการต่อต้าน คิดว่าตนเองสบายดีอยู่แล้ว เรื่องอะไรต้องไปหาเรื่องยุ่งยากใส่ตัวอีกเปล่าๆ
5. กลัวว่าถ้าเปลี่ยนจะทำให้เสียผลประโยชน์ที่ตนเองมีอยู่ จึงพยายามป้องกันอย่างเต็มที่ที่จะขัดขวางแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับตนเองมีผลประโยชน์มากน้อยแค่ไหน
6. เกิดความรู้สึกเกรงกลัวอนาคตที่ยังมองไม่เห็น คือเกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง
7. การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความกลัวว่าสูญเสียอำนาจและตำแหน่งหน้าที่
8. การเปลี่ยนแปลงบางครั้งต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชาแบบเก่าๆ
9. เกิดความเคยชินกับระบบวิธีการเก่า ๆ และมองไม่เห็นคุณค่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น นอกจากความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ
10. เกิดความไม่แน่ใจตนเองและขาดความเชื่อมั่น เลยทำให้เกิดความกลัวว่าจะไปไม่รอด ไม่สามารถปรับตัวเองกับวิธีการใหม่ๆได้
11. การเปลี่ยนแปลงโดยมากกระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว และการสมาคมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ไม่สบายใจ
12. ทิศทางและจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่แน่ชัด โดยเฉพาะต่อผู้ที่ต้องถูกกระทบกระเทือนจากผลของการเปลี่ยนแปลง
13. เข้าใจความหมายในการเปลี่ยนแปลงที่เสนอมามากเกินไปจนคนละอย่าง
14. การเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยถือหลักเอาตัวบุคคลเป็นเกณฑ์ หรือเป็นข้อกำหนดมิได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์
15. การเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องเลิกลัทธิวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิม ที่ยึดถือกันมาเป็นเวลานานโดยไม่คำนึงถึงให้ล้าสมัย
16. ลักษณะและอุปนิสัยของตนเองไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
17. เกิดความหวาดกลัวว่าฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของตนจะเสื่อมโทรมลง

การจัดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์การ นั้นผู้บริหารควรที่จะมีการทำความเข้าใจกับคนในองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้สึกและเกิดความเข้าใจว่า จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นเรื่องสำคัญที่จะเกิดขึ้น บุคคลจะได้ตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การเมื่อบุคคลเกิดความเข้าใจ การต่อต้านก็จะเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้นเลย และยังจะมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่จะมีส่วนช่วยจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การ ได้แก่

1. เวลา การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการต้องใช้วิธีค่อยเป็นค่อยไป และเป็นสิ่งที่ไม่มีความสิ้นสุดการพัฒนาเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับยุคสมัย เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมจึงจำเป็นต้องพิจารณาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและช่วงเวลาต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงให้ดี

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การให้ข่าวสารที่ถูกต้อง การฝึกอบรมทักษะและทัศนคติการปรับปรุงตนเอง การพยายามเข้าใจตนเองและผู้อื่น การเสนอความเห็นในการปฏิบัติและวิธีการทำงาน การจูงใจเกลี้ยกล่อม การศึกษาดูงานจากที่อื่น ๆ เหล่านี้ก็เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ในองค์กร

3. ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและให้โอกาส ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนวิธีการทำงานและพฤติกรรม การเรียนรู้และศึกษาของใหม่ เพื่อเตรียมตัวรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. ประวัติความเป็นมาขององค์กร ช่วยชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ว่าควรจะเป็นไปในลักษณะใด แค่นั้น

5. ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัย ความร่วมมือจากบุคคลระดับหัวหน้างานเป็นสำคัญ จึงควรแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลระดับนี้ก่อน

นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความไว้วางใจกันและกัน มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายอันเดียวกัน ยอมรับความนึกคิดหรือข้อดีเตียนของผู้อื่น ผู้บังคับบัญชาควรพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการวางแผนการพัฒนาองค์กร บรรยากาศเหล่านี้ นอกจากจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังเป็นการพัฒนาภูมิภาวะและความคิดริเริ่มให้กับบุคคลอีกด้วย ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กรนั้น มิใช่เรื่องที่น่าจะทำความลำบากใจให้กับผู้บริหาร จนไม่อาจแก้ไขอะไรได้ หากได้ใช้ความพยายาม ความจริงใจ และความตั้งใจจริงอย่างเต็มที่แล้ว ก็ย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จลงได้ด้วยดี ผลดีก็ย่อมตกอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และกระแสการต่อต้านก็จะลดน้อยลงจนถึงขั้นไม่มีเลย

เมื่อไม่เหลือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมีแบบแผน “การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมีแบบแผน” หมายถึง การปรับปรุงในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resources) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (functional resources) การเพิ่มขีดความสามารถของเทคโนโลยี (technological capabilities) และการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (organizational capabilities) เป็นสำคัญ ในปัจจุบันนี้การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นตัวจักรที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ที่จะต้องตื่นตัวพร้อมกับเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงองค์ประกอบขององค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญซึ่ง การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมีแบบแผน นอกจากผู้บริหารจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในแต่ละส่วนดังกล่าวแล้ว ในปัจจุบันผู้บริหารยังจะต้องรู้จักกระบวนการที่มุ่งใช้ทักษะและขีดความสามารถภายในองค์กรที่มีอยู่สำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการตลอดจนกระบวนการผลิตและปฏิบัติการทุกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคนในองค์กรต้องมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้และข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้กลายมาเป็นสิ่งท้าทาย

อย่างหนึ่งสำหรับนักปฏิวัติองค์กร ที่จะต้องทำให้องค์การนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนองค์กร

บทสรุป

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรไม่เพียงแต่จะเกิดขึ้นจากการศึกษาและความเข้าใจในด้านทฤษฎีการพัฒนาองค์กรเท่านั้น แต่การพัฒนาองค์กรที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถนำความรู้จากทฤษฎีการพัฒนาองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์ และสามารถจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการแปลงความคิด และการดำเนินงาน ที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมได้ตามต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลสำคัญในการการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยที่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องตอบความเชื่อถือจากคนภายในองค์กรเป็นอย่างดี จึงทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ต้องมีมุมมองที่กว้างไกล ชาญฉลาดเข้าใจวัฒนธรรมเพราะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรม มีทักษะการทำงานเป็นทีมได้ดีมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อให้สามารถรองรับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่มีความท้าทาย ต้องรู้จักลดข้อจำกัดขององค์กรให้น้อยลง กล้าเสี่ยงแต่ต้องรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้มากขึ้น ผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาอบรมหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงทักษะมีความรู้เข้าใจในการนำองค์กรให้สามารถทันกระแสโลก ทักษะในการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น ทักษะด้านการสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้งการเจรจาต่อรอง เท่าทันเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ รวมทั้งความเข้าใจต่อพฤติกรรมในเชิงการเมือง จึงจะเรียกได้ว่าเป็นมืออาชีพ

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. เหตุใดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ
2. ภาวะผู้นำมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง
3. ให้อธิบายผู้นำเชิงสถานการณ์
4. เหตุใดมนุษย์จึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. องค์กรประกอบที่สำคัญของการจัดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้างให้อธิบาย

บทที่ 10

แนวโน้มในอนาคตของการพัฒนาองค์การ

บทนำ

โลกทั้งโลกแคบลงด้วยการเชื่อมโยง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ globalization ความก้าวหน้าของสังคมโลกปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะส่วนบุคคลหรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวดเร็วและรุนแรงก็เนื่องจากปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ธุรกิจของไมโครซอฟท์ ได้สร้างปรากฏการณ์ในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่จนทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว ครองอาณาจักรทั่วโลก ทำให้ธุรกิจของอเมริกาที่ล่าหลังกลับมาเติบโตแซงหน้าประเทศญี่ปุ่นได้ ญี่ปุ่นก็ประสบปัญหาเรื่องการคงรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตจึงไม่พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การและการจัดการจึงเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามองค์การในอนาคตก็ไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ขนาดใหญ่โต สามารถเคลื่อนที่ได้ตลอดเวลาตามผู้ให้บริการหรือการให้บริการโดยอาศัยเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ โน้ตบุ๊กที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นลักษณะ e-commerce องค์การจะมีบุคลากรไม่มากนัก ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในทุกระดับได้ นี่ก็เป็นสัญญาณอย่างหนึ่งในการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับโลกยุคใหม่ที่จะไม่มีพรมแดนระหว่างกันอีกต่อไป

แนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากการกระทำของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็ปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และภายในองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม บุคลากร ดังนั้นองค์การจะอยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร องค์การต้องเตรียมความพร้อมโดยต้องพัฒนาองค์การให้มากขึ้น

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจและการเงินของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามระบบเสรีนิยมทางเศรษฐกิจและการค้า การขยายตัวของตลาดการเงินทางการค้าและการลงทุนเกิดขึ้นทั้งในระดับทวีปภาค ภูมิภาค และพหุภาคีจะมีบทบาทชัดเจนมากขึ้น มหาอำนาจทางเศรษฐกิจในเอเชียซึ่งมีจีนและอินเดียจะเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกอาจจะเท่าเทียมกับสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นในอนาคตอันใกล้ โดยเฉพาะจีนได้จัดตั้งเขตเศรษฐกิจ พิเศษเป็น “เศรษฐกิจสังคมนิยมแบบตลาด” และเร่งปฏิรูประบบตลาดและโครงสร้างเศรษฐกิจอย่างขนานใหญ่ บทบาทของจีนในระบบเศรษฐกิจโลกจะเห็นได้จาก เมื่อจีนได้เข้าเป็น

สมาชิกขององค์การการค้าโลก (WTO) และได้ไปลงทุนในต่างประเทศทั้งในเอเชีย แอฟริกาและอื่นๆ ขยายกว้างมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตามการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียนหรือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งมีผลบังคับใช้กับประเทศไทยซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มอาเซียน เมื่อมีการเปิดการค้าเสรี แรงงานฝีมือในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนสามารถโยกย้ายกันได้อย่างเสรี การลงทุนข้ามประเทศก็ง่ายขึ้นนั้นหมายถึงการแข่งขันระหว่างองค์การมีสูงขึ้น เมื่อมีการแข่งขันสูงขึ้น ศักยภาพของคนในองค์การจำเป็นต้องมีมากขึ้น องค์การที่เป็นองค์การข้ามชาติก็คงไม่มีปัญหาในการปรับมากนักเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร แต่สำหรับองค์การที่ไม่ข้ามชาติ การพัฒนาบุคลากรกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดูแลอย่างเร่งด่วน การพัฒนาในเชิงพฤติกรรม ทักษะความรู้ที่ต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น วัฒนธรรมที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา ความคิดความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่นการจ่ายค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่มองตามอาวุโสซึ่งเป็นลักษณะของไทยแต่เมื่อเปิดการค้าเสรี หากยังคงใช้วัฒนธรรมดังกล่าวอาจทำให้คนเก่งแต่อาวุโสน้อยหายไปจากองค์การได้

ดังนั้น การปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเหล่านี้มีผลกระทบทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องตกอยู่ในสภาวะลำบาก จำต้องมีการปรับตนเองให้กลับขึ้นมามีประสิทธิภาพอีกครั้ง การพัฒนาองค์การนั้นจะต้องเข้าใจอย่างแท้จริงเพื่อจะได้นำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูง เปรียบเสมือนได้ว่าความรู้ความสามารถของบุคคล คือ สินทรัพย์ทุนขององค์การ

แนวทางในการพัฒนาองค์การ

สถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปสู่การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกแก่มนุษย์ ทุกซอกทุกมุมบนโลกกลายเป็นแหล่งเก็บรวบรวม องค์ความรู้ขนาดใหญ่ที่หากสนใจอยากรู้ก็สามารถค้นหาได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ขอเพียงแค่คลิก นั่นเพราะโลกของเราเริ่มไปสู่ สังคมในยุคซึ่งอยู่ในศตวรรษที่ 21 มีการขยายตัวทางเทคโนโลยี อุตสาหกรรมมากขึ้น การขยายตัวและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผลให้สังคมโลกต่างปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อการดำรงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลง กระแสการเปลี่ยนแปลงที่สังคมโลกกำลังเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ซึ่งต่างจากอดีต ปัจจุบันสังคมโลกอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในการถ่ายเทข้อมูลต่าง ๆ จากสุดขอบโลกหนึ่งไปยังอีกสุดขอบภายในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น การปรับตัวภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของโลกดังเช่น

1. **ด้านการเมือง กฎหมาย** สำหรับการปกครองในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องของระบบการปกครองแบบเสรีนิยม ความเสรีทางการเมืองได้เปิดประตูประเทศต่าง ๆ ก้าวสู่เศรษฐกิจระบบทุนนิยมและผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ แข่งขันกันภายใต้กฎกติกา “เสรีระดับโลก” แม้แต่สังคมนิยมแบบจีนก็ไม่สามารถต้าน

ระบบการค้าเสรีได้ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ประเทศต่าง ๆ เร่งเปิดการค้าเสรีและเจรจาข้อตกลงการค้าเสรี FTA มากขึ้นเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการแข่งขันในระดับทวีภาคีและพหุภาคี ดังนั้นสถานะแวดล้อมทางการเมือง กฎหมาย เป็นเสมือนแกนกลางที่ผู้เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ต้องปฏิบัติตามองค์การหรือธุรกิจใดจะเข้าไปควรมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะการเมืองการปกครองของประเทศนั้น ๆ เพื่อจะได้ว่ารัฐบาลประเทศนั้น ๆ ให้สิทธิเสรีภาพแก่การประกอบกิจการมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการค้าเนินธุรกิจหรือองค์การ เช่น หากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบขึ้น ณ ภูมิภาคใด ก็ก่อให้เกิดความไม่มั่นใจในการเข้าไปลงทุนกับภูมิภาคนั้น ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย กำแพงภาษีนำเข้า ภาษีอื่น ๆ การควบคุมปริวรรตเงินตรา กฎหมายคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา การให้สิทธิพิเศษต่อการลงทุนต่าง ๆ เหล่านี้องค์การจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านเศรษฐกิจ ในยุคโลกาภิวัตน์ การติดต่อสื่อสารไร้พรมแดนมีการเคลื่อนย้ายทุนอย่างรวดเร็ว ในระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบันจะสังเกตได้ว่าประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่ อย่างอเมริกา สหภาพยุโรป จีน หรืออีกหลายประเทศที่กำลังเจริญเติบโตหรือประเทศเศรษฐกิจใหม่อย่าง อินเดีย เอเชีย อินเดี รวมทั้งเขตเศรษฐกิจต่าง ๆ ล้วนมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกยังไม่แน่นอน รวมถึงความผันผวนของตลาดทุน กับราคาน้ำมันที่ลดลงไม่มีแนวโน้มที่จะขยับสูงขึ้น การวิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในแต่ละประเทศที่มีผลกระทบก็จะได้วางแผนด้านเศรษฐกิจได้อย่างถูกต้อง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดตามลักษณะตามแต่ปัจจัยแต่ละด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีผลกระทบกับประชาชนไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีพของประชาชน โดยส่วนรวม ดังนั้นจึงควรพิจารณาว่าสมควรจะปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องส่วนใดบ้าง ก็เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจปัญหาต่าง ๆ ควรติดตามอย่างแท้จริง ดังเช่นการเปิดการค้าเสรีซึ่งเป็นผลทำให้มีการแข่งขันสูง และเป็นเหตุให้เกิดภาวะการแข่งขันในการลดราคาสินค้าทำให้เกิดผลกระทบกับธุรกิจขนาดเล็กซึ่งไม่สามารถต้านทานแรงขายปริมาณมากในราคาขายต่ำของธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีเงินทุนมากไว้ได้ ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กนั้นอาจต้องล้มไปในที่สุด หรือ การปรับตัวของธุรกิจเช่นการติดตั้งเครื่องจักรที่ทันสมัย หรือนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในงานบริการเพิ่มขึ้น e-business ใช้งานเอกสารที่เป็นกระดาษน้อยลง นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วมากขึ้น การบริหารคุณภาพดีขึ้นเอาความทันสมัยมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ

3. ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันแทบทุกประเทศในโลกล้วนต้องการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งไม่มีผู้ใดปฏิเสธได้เลยว่าเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อชีวิตทุกคนเป็นอย่างมาก สังเกตได้จากการดำเนินชีวิตในปัจจุบันนับตั้งแต่ตื่นนอนจนกระทั่งเข้านอนต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันซึ่งสามารถเชื่อมโยงโลกทั้งโลกไว้ด้วยกัน ทำให้โลก

แคบลง การติดต่อสื่อสารของมนุษย์ไม่เป็นอุปสรรคอีกต่อไป โดยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารมีบทบาทมากขึ้น การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงการทำงาน การพูดคุย การซื้อสินค้าและบริการ ห้องสมุดเสมือนจริง ห้องเรียนเสมือนจริง ห้องทำงานเสมือนจริง การทำงานผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น การจ้างงานบางอย่างถูกแบ่งงานไปยังที่อื่นมีความต่างทางด้านเวลา เช่น อเมริกากับอินเดียซึ่งอยู่คนละซีกโลกเวลาต่างกัน 12 ชั่วโมง ที่อเมริกาเป็นกลางคืนแต่อินเดียยังเป็นกลางวัน ทำให้งานบางอย่างสามารถส่งจากอเมริกาในตอนกลางคืนผ่านระบบอินเทอร์เน็ตไปให้ชาวอินเดียช่วยจัดการให้ ประสิทธิภาพของการส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตที่สามารถส่งข้อมูลแบบมัลติมีเดียทั้งข้อความ ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็วผ่านเคเบิลใยแก้วนำแสง ทำให้การแบ่งงานไปยังที่อื่นมีความสะดวกมากขึ้น ซึ่งการแบ่งงานไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า เช่น ที่เมืองบังกอลอร์ ประเทศอินเดีย ที่รับแบ่งงานด้านซอฟต์แวร์จากอเมริกา โดยบริษัทซอฟต์แวร์หลายแห่งในเมืองซิลิกอนแวลเลย์ที่อเมริกา ได้จ้างวิศวกรคอมพิวเตอร์จากอินเดียในการพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือที่เมืองต้าเหลียน ประเทศจีนซึ่งมีชาวจีนจำนวนมากที่สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ และรับแบ่งงานหลายอย่างจากญี่ปุ่นผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น ออกแบบซอฟต์แวร์ ออกแบบอาคารด้วยคอมพิวเตอร์ งานด้านกฎหมาย เป็นต้น โดยที่คิดค่าแรงถูกกว่าที่ญี่ปุ่นมาก หรือแม้แต่การสร้างสรรคสังคมออนไลน์ขึ้นมา ผ่านทางสื่อออนไลน์ต่างๆ ดังเช่น เว็บบล็อก คลิปวีดีโอออนไลน์ สารานุกรมเสรีออนไลน์ ต่าง ๆ เหล่านี้ได้อำนวยความสะดวกให้กับชีวิตมากมายส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้

4. ด้านแรงงาน ศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการแข่งขันไร้พรมแดนทุกอย่างเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีต้นทุนต่ำ แม้แต่ตลาดยังมีเส้นแบ่งเป็นตลาดภายนอกและตลาดภายใน เพราะทั้งหมดเชื่อมโยงเกี่ยวกันอยู่ด้วยกัน คือ ตลาดโลก ดังนั้นทุกคนที่เป็นทั้งผู้ประกอบการและแรงงาน ต้องพัฒนาความสามารถให้ตัวเองมีคุณภาพที่ยอดเยี่ยมซึ่งการจะแข่งขันกันในเรื่องแรงงานถูกนั้นย่อมเป็นเรื่องยากเพราะอย่างประเทศจีนหรือเวียดนาม นั้นเป็นเรื่องของแรงงานถูก หากที่แท้จริงแล้วการทำให้แรงงานมีค่าเหมาะสมหรือค่าแรงแพง หากถูกมองว่าจ้างแล้วคุ้มค่าใครก็ยอมจ่าย การที่จะจ่ายแพงแรงงานดังกล่าวต้องมีคุณภาพ หมายถึง การส่งมอบคุณภาพ นวัตกรรมการออกแบบได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้มีทักษะที่เกี่ยวข้องมีองค์ความรู้มากขึ้น การฝึกอบรมแม้แต่ในองค์กรของบุคลากรที่มีอยู่ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอยู่เรื่อย ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับยุคที่ท้าทายที่เป็นยุคสังคมดิจิทัล

5. องค์กร อนาคตของการพัฒนาองค์กรที่ต้องปรับรูปแบบสำหรับอนาคตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรรองรับการกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจำเป็นอย่างไร้ที่องค์กรต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถเพิ่มขึ้นในการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี แรงงาน ซึ่งการปรับตัวดังกล่าว องค์กรควรมีความยืดหยุ่นสูง เข้าใจอย่างแท้จริงว่าสิ่งใดคือการบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์ คน เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ

กระบวนการ วิสัยทัศน์ทั้งหมดต้องชัดเจน และส่วนโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาควรสั้น และควรให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การอย่างสูงสุด

ผลต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต

ในศตวรรษที่ 21 ได้ทำลายองค์การให้ต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทำให้องค์การควรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย เพียงพอต่อการรับมือกับมรสุมต่าง ๆ เหล่านี้ ดังนั้นการสร้างให้องค์การเป็นเครือข่ายขับเคลื่อนโดยอาศัยข้อมูลเทคโนโลยีและแรงงานที่มีความหลากหลายจะช่วยให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น กฎเกณฑ์ที่ต่างกัน ปรับตัวให้มีความหลากหลายให้ ความสนใจต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างและให้ความสำคัญต่อระบบนิเวศน์มากขึ้น ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เมื่อสถานการณ์สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจโลกและเทคโนโลยี มีผลที่กระตุ้นผลักดันทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ทันตามกระแสองค์การต้องพร้อมที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้และอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดการแข่งขันกันขึ้นดังนั้นสิ่งเหล่านี้ จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องเรียนรู้เข้าใจ ในการปรับเปลี่ยนว่าต้องยึดหยุ่นอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การต่อไปด้วย

2. การพัฒนาองค์การโดยใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี เช่น การนำเอาเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มาใช้ทำให้การส่งข่าวไม่ต้องใช้ให้บุคลากรเดินทาง ลดการใช้กระดาษ หรือแม้แต่เทคโนโลยีการสื่อสารโดยโซเซียลมีเดีย line twister Facebook ทำให้การสื่อสารต่อกัน สะดวกง่ายยิ่งขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยกันในเรื่องราวต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการพัฒนาองค์การสามารถทำให้สมาชิกในองค์การสามารถรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้แค่ปลายนิ้วสัมผัส เน้นความรวดเร็วและความสะดวกทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในที่สุด

3. การพัฒนาองค์การกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ต่างกัน ข้อบังคับกติกาคำความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์การ การพัฒนาองค์การอาจเริ่มจากกลุ่มย่อย ๆ จนกระทั่งกลุ่มใหญ่ จนสู่โครงสร้างขององค์การ ดังนั้นการออกแบบกฎระเบียบ กติกาต่าง ๆ ต้องถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ ทฤษฎีองค์การ แผนบริหารงาน ทฤษฎีต่าง ๆ เทคโนโลยี ความหลากหลายของแรงงาน แนวทางต่าง ๆ ที่จะสามารถพัฒนาองค์การให้เท่าเทียมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใน กระดับโลกที่ถูกมองว่าเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงเข้าหากันได้มากขึ้นอย่างง่ายดายในปัจจุบัน

4. การพัฒนาองค์การบนความหลากหลายวัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทุก ๆ ด้านการเปิดกว้างขององค์การและเศรษฐกิจเข้าสู่ประเทศต่าง ๆ การพัฒนาองค์การให้เติบโตขึ้นในระดับสากลจึงดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์การจะพบว่าการผสมผสานแบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งหลาย จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปตาม กาละ เทศะ และผู้เกี่ยวข้องด้วย ผู้บริหารควรใจกว้างยอมรับวัฒนธรรมประเภทต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมสิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องเห็นล่วงหน้าและตระหนักถึงแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต วัฒนธรรมก็มีผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างออกไป อย่างเช่นประเทศที่นับถือศาสนาต่างกัน ก็จะมีวันหยุดทางศาสนาที่ต่างกัน หรือแม้แต่ระบบธนาคาร ธนาคารปลอดดอกเบี้ยคือธนาคารที่ยึดหลักการศาสนาอิสลามที่เรียกว่า “Shari ah” โดยการทำธุรกรรมทางการเงินโดยไม่คิดดอกเบี้ย ซึ่งการจัดตั้งธนาคารอิสลามขึ้นในหลายประเทศที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การหากเข้าใจอย่างถ่องแท้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันกับองค์การที่ต่างวัฒนธรรมกันได้อย่างราบรื่น

5. การพัฒนาองค์การโดยให้ความสำคัญต่อระบบนิเวศน์ ความยั่งยืนของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมความยั่งยืนของระบบนิเวศน์และทรัพยากรธรรมชาติ ความอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศของโลก ซึ่งเป็นผลจากการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เราทำขึ้น ผลกระทบที่ตามมากับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศและสมดุลธรรมชาติ ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติที่ไม่เกินขีดจำกัดของธรรมชาติก็ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบนิเวศ โดยคนรุ่นใหม่ต้องเข้าใจถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเลือกตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมโดยไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่นสำหรับองค์การ การจัดระบบจัดการขยะ การคัดแยกและรีไซเคิลวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ การส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ออกแบบอาคารให้มีอากาศถ่ายเทเพื่อลดการใช้เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น การพัฒนาองค์การนั้นก็ควรจะต้องตระหนักให้เห็นถึงระบบนิเวศให้ความสำคัญ เพราะหากการเจริญเติบโตโดยไม่เข้าใจสนใจระบบนิเวศหรือทรัพยากรธรรมชาติที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกับธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ความสูญเสียช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับโลกและมีทรัพยากรเหลือมากขึ้นสำหรับคนรุ่นต่อไป

ตัวอย่าง การพัฒนาองค์การของบริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำกัด

บริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำกัด ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น มีการระดมความคิดกันทุก 6 เดือน กลยุทธ์ มีการเปลี่ยนแปลงตลอด เนื่องจากเป็นบริษัทจัดจำหน่าย ให้กับตัวแทนจำหน่ายจำนวนมากและตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบัน บริษัทให้

ความสำคัญกับเรื่อง ความประหยัด โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ การทำงานเชิงรุก เพื่อเพิ่มการขายทุกช่องทาง การสร้างกิจกรรมที่สร้างสรรค์ บนหลักปรัชญา “นำสิ่งที่ดีสู่ชีวิต”

Key Success ของโตชิบา คือเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงต้องอยู่บนความสมดุล คือ ต้องคำนึงถึง ธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักปณิธานขององค์การที่ว่า “นำสิ่งที่ดีสู่ชีวิต” คือทั้งชีวิตพนักงาน ผู้ถือหุ้น ดีลเลอร์ ชัพพลายเออร์ ผู้บริโภค และคนในสังคม ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียงของโตชิบาคำนึงไปพร้อม ๆ กับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมมองไปข้างหน้าเรียนรู้ตลอดเวลา โดยคนของโตชิบาจะต้องถูกหล่อหลอมด้วย 6 เรื่องที่สำคัญ

1. จากปรัชญานำสิ่งที่ดีสู่ชีวิต พนักงานต้องเข้าใจว่าโตชิบาต้องมีเทคโนโลยีเพื่อคนและต้องคิดถึงทุกคนที่อยู่รอบตัว และกำไรต้องมี แต่ไม่ใช่มุ่งแต่การทำกำไรสูงสุดอย่างเดียว

2. ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันไม่ว่าจะอยู่ในแผนกไหน รับผิดชอบสินค้าอะไร จะเป็นผู้บริหาร คนญี่ปุ่นหรือคนไทย เพราะองค์การต้องการให้ทุกคนมีความภาคภูมิใจในทุกสิ่งที่เขาทำ

3. ความซื่อสัตย์ ความถูกต้องในเรื่องจรรยาบรรณในเรื่องการทำธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องโปร่งใส สะอาด

4. เรื่องนวัตกรรมต้องเป็นบริษัทสร้างสรรค์ไม่ใช่เฉพาะผลิตภัณฑ์แต่สร้างสรรค์ในทุก ๆ เรื่องของการทำงาน ต้องการให้ทุกคนมีความฝันและลงมือทำในขณะเดียวกันใช้เงินน้อยแต่มีความแตกต่าง

5. เชื่อว่าคนต้องพัฒนาได้ ต้องหาโอกาสให้คนได้แสดงออกและค้นพบตัวเอง

6. เก่งในเรื่องของความรู้จักเอาจุดเด่นของคนมาใช้ สามารถเอาศัตรูให้มารักตัวเองได้ เป็นคนสร้างทีมได้รู้จักผสมผสานความแตกต่างและมีทักษะต่าง ๆ ที่หลากหลายซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของผู้ผู้นำ

ธุรกิจที่สำเร็จแบบฉบับโตชิบาคือขอทำงานด้วยใจ ดึงพนักงานมามีส่วนร่วม ระดมความคิดเห็นจนผ่านพันวิกฤตหลายครั้งมาได้ ระยะยาวชูจุดแข็งด้านนวัตกรรม-ดีไซน์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ส่วนระบบจัดการบุคคลแบบลูกผสมคือการทำงานแบบฝรั่ง โดยให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส และแบบญี่ปุ่นซึ่งได้รับจากบริษัทแม่ด้านระเบียบวินัย การร่วมทุกข์ร่วมสุขยามองค์การประสบปัญหา สุดท้ายใช้วัฒนธรรมไทยเข้ามาหล่อหลอมด้านมนุษยธรรมหรือการระลึกถึงบุญคุณของแผ่นดินด้วยการเข้าแถวร้องเพลงชาติทุกเช้าไม่ใช่เพราะประโยชน์ของตนเองแต่เพื่อประเทศชาติด้วย บริษัทคำนึงถึงครอบครัวของพนักงานโดยนำบุคคลในครอบครัวของพนักงานเข้ามาทำงานในองค์การที่จะสร้างประสิทธิภาพของการทำงานให้มากขึ้น เป็นระบบการจัดการความขัดแย้งของบุคคลทำให้บริษัทไม่จำเป็นต้องมีสภาพแรงงานแต่มีระบบจัดการบุคคลอย่างเข้มแข็ง ทุกคนในองค์การผ่านการอบรมและทำกิจกรรมเสมอ

ที่มา : http://eiu.thaieei.com/eiu/article_files/54P04282558_Tos

ตัวอย่าง การพัฒนาองค์การของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด

สรุปบทเรียนของการนำองค์การพ้นจากวิกฤตของโตโยต้าได้ว่า

1) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อ “การปรับเปลี่ยน” ขององค์การ โดยเชื่อว่า การเตรียมความพร้อมและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลยิ่ง (Highly Effective Organization) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบัน

2) โตโยต้าให้ความสำคัญกับความเร็ว ต้นทุน คุณภาพรวมถึงการลดข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรการผลิต ซึ่งทำให้รูปแบบความคิดนี้ถูกพัฒนากลายเป็นที่รู้จักในรูปแบบระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) : TPS ซึ่งเป็นต้นแบบของระบบการผลิตแบบ Just-In-Time : JIT และได้ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยเรียกว่า การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) หรือ Lean Production และต่อมาทางโตโยต้าได้นำ Kaizen เข้ามาสนับสนุนการผลิตทำให้โตโยต้ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยรูปแบบความคิด Kaizen นี้เป็นเครื่องมือใช้ในการขับเคลื่อนองค์การ ซึ่งเรามักจะรู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่า PDCA หรือ QCC

3) โตโยต้า มีองค์ประกอบของการเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลยิ่งในทุกด้าน แต่เมื่อสถานการณ์ปรับเปลี่ยน รูปแบบของปัจจัยทางด้านต่างๆ ก็ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นตามหลักการเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เรียกว่า 5 R for Respond)

Rethink - Leaders & Strategy การปรับตัวทางด้านความคิดใหม่ของผู้นำ เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ โดยโตโยต้าจะมุ่งเน้นการร่วมกันคิดนโยบายจากผู้นำในทุกระดับ ผ่านโครงการ “Challenge The Change” ซึ่งจะเป็นการร่วมกันคิดนโยบายในการรองรับวิกฤตเชิงบูรณาการ โดยจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์การสำหรับการสร้างให้เกิดความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

Retain - Organization & Employee Capabilities การมุ่งมั่นรักษาความสามารถขององค์การและพนักงาน เมื่อเราสังเกตถึงการปรับตัวขององค์การต่างๆ ในสภาวะวิกฤติ งบประมาณทางด้านของการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นงบประมาณในส่วนแรกๆ ที่องค์การต่างๆ มักจะปรับลดลงหรือแม้กระทั่งการตัดงบประมาณในส่วนนี้ออกไป แต่โตโยต้าจะมีมุมมองในเรื่องดังกล่าวว่าการที่จะสามารถสร้างให้องค์การมีความสามารถในการตอบรับต่อวิกฤตินั้น การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงานจะยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการปรับตัวขององค์การฟุ่มเฟือยต่างๆ ออกไป แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงต้องรักษาเนื้อใน (Content) ของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมทั้งในเชิงของคุณภาพและปริมาณ

Redesign - Operational Excellence ปัจจุบันโตโยต้าเป็นผู้นำในเรื่องของการบริหารจัดการแบบลีน ภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจะพบว่าโตโยต้าเองก็มีการปรับปรุงปัจจัยในส่วนของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของตนเองด้วยโปรแกรมพัฒนาลีนให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นภายใต้ชื่อว่า “Leaner

and Stronger Organization” ซึ่งเดิมที่การนำรูปแบบการบริหารแบบลีนมาใช้ นั้นจะเน้นไปที่ในส่วนของฝ่ายผลิต หรือในไลน์การผลิตเป็นหลัก แต่สำหรับวิกฤติในครั้งนี้ได้มีการพัฒนาลีน เพื่อนำมาใช้ขยายผลในวงกว้างไปยังหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะกับกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งรวมถึงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ด้วย ทั้งนี้เพื่อมุ่งสร้างให้เกิดลีนออฟฟิต (Lean Office) ควบคู่ไปกับการเป็นโรงงานที่ผลิตด้วยระบบลีน (Lean Manufacturing) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวเป็นองค์กรแบบลีนอย่างเต็มรูปแบบ (Lean Organization

Recovery - Motivation and Trust ในช่วงสภาวะวิกฤติเรื่องของการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่าในภาวะการณดังกล่าว ขวัญและกำลังใจของพนักงานจะลดลง มีความรู้สึกถึงการขาดความเชื่อมั่นในองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังอาจเกิดได้จากผลกระทบภายนอก เช่น จากปัญหาทางบ้านของพนักงาน เป็นต้นภายใต้วิกฤตินี้ การสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจให้กับพนักงานอาจทำผ่านทางสื่อสารในเบื้องต้น โดยโตโยต้า ได้สร้างการสื่อสารผ่านทางโครงการ “Mind your Team” ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจผ่านทางหัวหน้างาน หรือมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช้ตัวเงินเป็นหลัก (Nonmonetary Incentive) แต่จะสร้างแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งจะเป็นบทบาทที่สำคัญของหัวหน้างานทุกคนในการกอบกู้ขวัญและกำลังใจของพนักงานให้กลับคืนมา

Reduce - Cost and Increasing Value องค์กรจะต้องมุ่งสร้างให้เกิดขึ้นย่อมประกอบไปด้วยการเพิ่มลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนในส่วนที่ขาดหายไปซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับฝ่ายการตลาดในการรองรับกลยุทธ์ดังกล่าว ส่วนในอีกแง่มุมหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและถือได้ว่าเป็นแก่นแท้ในการดำเนินธุรกิจของโตโยต้า ได้แก่ เรื่องของการมุ่งสร้างเสริมสมรรถนะในการผลิต หรือการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนในการผลิต โดยการลดต้นทุนในความหมายของโตโยต้านี้จะหมายถึงการเพิ่มกำไรให้เพิ่มขึ้นโดยที่ไม่จำเป็นต้องเพิ่มราคาของสินค้าแก่ลูกค้า

4) ในมุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคล โตโยต้ามุ่งสร้างให้เกิดขึ้นย่อมประกอบ 4R มาปฏิบัติใช้เพื่อที่จะมุ่งสร้างให้เกิดการปรับกลยุทธ์ใหม่ การรักษาและพัฒนาความสามารถขององค์กรและพนักงานอย่างต่อเนื่อง การมุ่งมั่นต่อการออกแบบระบบใหม่เพื่อสร้างให้เกิด Lean Office และการฟื้นคืนขวัญและกำลังใจของพนักงานในการทำงานให้กลับมาสู่สภาวะปกติ จะเป็นการกระทำเพื่อมุ่งสร้างให้เกิดลดต้นทุน เช่น เรื่องของเวลาและจำนวนคนที่ใช้ในการทำงานให้น้อยลง และขณะเดียวกันก็มีนโยบายในการไม่ปลดพนักงานประจำออก ดังนั้น ผลที่ได้จากการลดกระบวนการดังกล่าวจะทำให้มีจำนวนแรงงานเหลือมากขึ้น เพื่อที่จะนำเอาแรงงานในส่วนดังกล่าว มาช่วยสร้างกันคิดและสร้างให้เกิดคุณค่าใหม่ๆให้กับองค์กรผ่านทางโครงการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

5) ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติของโตโยต้านั้น ได้มีการปรับปรุงจายภายในซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในทุกส่วน และรักษาสสมดุลระหว่างกันได้ ดังเช่น การปรับลดต้นทุนขององค์กรเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเรื่องของการรักษาและพัฒนาความสามารถขององค์กรและพนักงาน เป็นต้น พร้อม

กับการให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารก็ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่โตโยต้ามุ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การในช่วงสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น

6) โตโยต้าให้ความสำคัญกับกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในการสร้างให้องค์การมีความแข็งแกร่งและมีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับที่เหมาะสม โดยการนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การแบบทางเลือก (Alternative Way of Organizational Development) มาปรับใช้ เพื่อมุ่งส่งเสริมจุดแข็งขององค์การก็เป็นวิธีการที่มีความสำคัญ เช่น ในกรณีของโตโยต้าที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤติที่มีความรุนแรงองค์การก็ยังคงต้องมีการเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม จากโรงงานแบบลีนก็จะมีการลีนมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการขยายผลการใช้จุดแข็งของตนให้เกิดขึ้นในวงกว้าง เพื่อสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น

ที่มา : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1422&read=true&count=true

บทสรุป

เมื่อกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองสังคม วัฒนธรรม การที่จะนำองค์การเข้าสู่ยุคใหม่หรือแม้แต่กระแสเศรษฐกิจระบบการค้าเสรี องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปกลไกสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิผลจึงมีอยู่ 3 ประการที่ความเข้มแข็งคงทนหรือปักหลักไว้แน่น แต่ต้องสามารถโอนอ่อนให้สอดคล้องเข้ากับสภาพเงื่อนไขที่เปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องจัดเตรียมโครงสร้างให้มีความคล่องตัวตลอดเวลา โดยที่ขณะเดียวกันสภาพโครงสร้างองค์การจะต้องสอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขในปัจจุบันเสมอด้วย

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. เพราะเหตุใดจึงต้องปรับโครงสร้างองค์การ
2. การพัฒนาองค์การมีแนวทางใดบ้าง
3. เทคโนโลยีมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรในองค์การปัจจุบัน
4. หากไม่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การ จะเกิดอะไรขึ้นบ้างอธิบายพอสังเขป

5. หากการดำเนินกิจกรรมโดยมองข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะส่งผลอย่างไรต่อองค์การ
อธิบายพอสังเขป