

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร มีสาระสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยนำรูปแบบหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน องค์กรที่สามารถพัฒนาองค์กรได้ย่อมจะส่งผลให้องค์กรมีความเติบโต โดยการพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร

การศึกษาครั้งนี้เพื่อศึกษาถึงความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด ต่อการพัฒนาองค์กร ผู้ศึกษาได้ศึกษาความพร้อมของพนักงานทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และทางด้านความคิดเห็น โดยค้นคว้าจากเอกสารและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อม
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
5. นโยบายการพัฒนาองค์กรของบริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด
6. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อม

ความหมายของความพร้อม

Good (1973, p. 472 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 13) ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมเป็นความสามารถตกลงใจ ความปรารถนา และความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางจิตวิทยา ประสพการณ์และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะทำกิจกรรม ต่าง ๆ

Skinner (1965, p. 305 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 13) ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมเป็นรากฐาน และแนวโน้มของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมหรือไม่พร้อม บุคคลที่มีความพร้อมอย่างดีจะทำงานด้วยความราบรื่น และประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ ส่วนบุคคลที่ไม่พร้อมย่อมเปรียบเสมือนถูกบังคับให้ทำงาน การทำงานนั้นจึงไม่ประสบผลสำเร็จ

Mckechine (1966, p. 1500 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 13) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า ความพร้อมหมายถึงลักษณะที่ผู้กระทำมีความคล่องตัว กระตือรือร้น ความตั้งใจใน การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมที่ทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

Thatcher (1970, p. 695 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 13) ได้ให้ความหมาย ว่า ความพร้อมเป็นสภาพหรือคุณภาพ การเตรียมพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมการ ความถนัด ความพอใจ หรือความกระตือรือร้น

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2524, น. 229-230 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 14) กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความพร้อมที่จะ ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทางด้านร่างกาย ทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะตอบสนองต่อสิ่ง ไร้ หรือพอใจที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ

อาทร ยาวปราณี (2520, น. 49 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 14) กล่าวว่า ความพร้อมโดยทั่วไป หมายถึง สภาวะ หรือสภาพที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลแล้ว เป็นผลให้ การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ

ศิริรัตน์ นาคทองแก้ว (2544 อ้างถึงใน วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์, 2547, น. 4) ได้ให้ ความหมายของความพร้อม (Readiness) ว่าความพร้อมนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากใน การกระทำกิจกรรมใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ เพราะนอกจากการจะทำให้ผู้กระทำกิจกรรมเกิด ความมั่นใจในการกระทำกิจกรรมแล้ว ยังสามารถเป็นเครื่องทำนายหรือแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของผลที่เกิดจากการกระทำนั้น ๆ ได้อีกด้วย

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพของบุคคลที่ สามารถจะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้พื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ ที่เกิดจากการ รับรู้ และเรียนรู้ รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้สะสมเอาไว้

องค์ประกอบของความพร้อม

Downing and Thackrey (1971, pp. 14-16 อ้างถึงใน อรรถวรณ์ เทพวงศ์, 2549, น. 17) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 4 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ การเจริญเติบโตทางร่างกาย จิตใจ และสังคม

2. องค์ประกอบทางสติปัญญา (Intellectual Factors) ได้แก่ อายุสมองและความฉลาด ความสามารถในการรับรู้ ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล และความสามารถในการตัดสินใจและคิดเพื่อแก้ปัญหา

3. องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ (Emotion, Motivation and Personality Factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

4. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factors) ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ ความพอเพียง โอกาสในการหาประสบการณ์ทางสังคม เป็นต้น

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2521, น. 7-9) กล่าวว่า ความพร้อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความพร้อมทางด้านร่างกายและความพร้อมทางด้านจิตใจ

ความพร้อมทางด้านร่างกาย คือ ความสามารถที่จะทำงานตามหน้าที่ ให้สำเร็จเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นบางครั้งเป็นไปตามธรรมชาติ ความพร้อมทางด้านร่างกายจะมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับอายุ

ความพร้อมทางด้านจิตใจ คือ สิ่งที่เป็นความเจริญงอกงามทางด้านการใช้เหตุผล รู้จักความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมอารมณ์ เข้าใจตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง จะไม่เกิดตามธรรมชาติแต่จะเกิดขึ้นด้วยการฝึกฝนและการเพิ่มพูนประสบการณ์

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2528, น. 229 อ้างถึงใน อรรถวรณ์ เทพวงศ์, 2549, น. 7) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพร้อม ได้แก่

1. วุฒิภาวะ หมายถึง การเจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ เซลล์ปัญญา และอารมณ์

2. ประสบการณ์ทางสังคมหรือความรู้เดิม ผู้ที่มีประสบการณ์เดิมมากเท่าใดโดยอ้อมมีแนวโน้มที่จะเรียนได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์เดิมน้อยเท่านั้น

3. การจัดบทเรียน

4. การสอน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาความพร้อมของพนักงานในด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของความพร้อม ทางด้านสติปัญญา และด้านอารมณ์ ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และแนวคิด เกี่ยวกับทัศนคติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความรู้

ความหมายของความรู้

พจนานุกรมทางการศึกษาได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ว่าความรู้เป็นข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและมีการเก็บรวบรวมสะสมไว้ (Morris, 1986, p. 725)

ราชบัณฑิตยสถาน (2525, น. 173, 688 อ้างถึงใน ธาณี วงศาโรจน์, 2547, น. 6) ได้ให้ คำจำกัดความของคำว่ารู้ไว้ว่า เป็นคำกริยา หมายถึง แจ้ง เข้าใจ ทราบ และได้ให้ความหมายของ คำว่าความไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง เรื่อง ดังนั้นคำว่าความรู้จึงหมายถึง การเข้าใจ แจ้งทราบใน เรื่อง

Smith (1977, p. 531 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 17) กล่าวว่า ความรู้เป็น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือการค้นคว้า หรือ เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากรายงาน ซึ่งการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและอาศัยเวลา

Good (1973, p. 325 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 17) กล่าวว่า ความรู้เป็น ข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จาก ประสบการณ์ต่าง ๆ

Bloom (1971, p. 10) กล่าวว่า ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะเรื่อง ระลึกถึงวิธีและขบวนการต่าง ๆ หรือระลึกถึงแบบกระบวน โครงสร้าง วัตถุประสงค์ในด้านความรู้ นั้น โดยเน้นในเรื่องขบวนการทางจิตวิทยาของความจำเป็น ขบวนการเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบใหม่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2523, น. 130 อ้างถึงใน ปารมี เพ็ชรคุ้ม, 2544, น. 17) กล่าวว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมเบื้องต้นของผู้เรียน สามารถจำได้หรือระลึกได้ โดยการมองเห็น ได้ยิน ความในที่นี้หมายถึง ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ คำจำกัดความ เป็นต้น

ประกาศเพ็ญ สุวรรณ (2520, น. 10) กล่าวว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นต้น ซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้ อาจจะเป็นโดยการฝึกหรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ทฤษฎี ซึ่งเกี่ยวกับกฎโครงสร้างและวิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของ และบุคคลซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือการค้นคว้า การรับรู้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องอาศัยเวลาและมนุษย์ได้มีการเก็บรวบรวมสะสมไว้

ชม ภูมิภาค (2516, น. 193 อ้างถึงใน ธาณี วงศาโรจน์, 2547, น. 7) กล่าวว่า ความรู้ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งเฉพาะ เป็นการจดจำสิ่งต่าง ๆ อย่างโดดเดี่ยว เป็นการเชื่อมโยงของสัญลักษณ์กับสิ่งที่เป็นรูปธรรม เป็นรากฐานของการสร้างความคิดที่เป็นนามธรรม
2. ความรู้เกี่ยวกับความหมายของคำศัพท์ เป็นความรู้เกี่ยวกับความหมายของสัญลักษณ์ของศัพท์ต่าง ๆ ข้อความหรือศัพท์ทางเทคนิค
3. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงเฉพาะ เช่น ความรู้เกี่ยวกับชื่อบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ เวลา
4. ความรู้เกี่ยวกับวิธีทางในการจัดการเกี่ยวกับสิ่งเฉพาะ เช่น ความรู้ในการจัดระเบียบการศึกษา การวิจารณ์ รวมถึงวิธีการสืบสวนมาตรฐานในการตัดสินใจ เป็นความรู้อยู่กลางระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมกับนามธรรม
5. ความรู้ในระเบียบแบบแผนของกลุ่ม เป็นสิ่งกำหนดเอาไว้โดยข้อตกลงของกลุ่มของอาชีพ
6. ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มหรือเหตุการณ์ตามลำดับต่อเนื่องเป็นความรู้เกี่ยวกับขบวนการ
7. ความรู้เกี่ยวกับการจัดแยกประเภท
8. ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์
9. ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ เช่น ความรู้เกี่ยวกับวิธีการทางคณิตศาสตร์
10. ความรู้เกี่ยวกับนามธรรมของวิชาด้านต่าง ๆ ด้านใดด้านหนึ่งส่วนมากเป็นทฤษฎี กฎเกณฑ์ เป็นระดับสูงสุดของนามธรรม
11. ความรู้เกี่ยวกับหลักการและสรุป
12. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและโครงสร้างเป็นการรวมหลักการหรือการสรุปเข้าเกี่ยวพันกันเป็นระบบ

ระดับความรู้

Bloom, et al. (1971 อ้างถึงใน ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2520, น. 11) ได้แบ่งพฤติกรรมด้านความรู้หรือความสามารถทางสติปัญญา ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมชั้นง่ายไปสู่พฤติกรรมชั้นยาก

ระดับที่ 1 ความรู้ ความจำ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการจำ การระลึกได้ที่มีต่อความคิด

ระดับที่ 2 ความเข้าใจ (Comprehension) หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับการสื่อความหมาย และความสามารถแปล หรือขยายความสื่อความหมายนั้น สามารถอธิบายได้ ขยายความด้วยคำพูดของตนเอง ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของทักษะ

ระดับที่ 3 การนำไปใช้ (Application) หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

ระดับที่ 4 การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดในรูปของการนำแนวคิดมาแตกแยกเป็นส่วน เป็นประเภท หรือนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบกัน เพื่อการปฏิบัติตนเอง

ระดับที่ 5 การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ระดับที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยม ความคิด ผลงาน คำตอบ วิธีการ และเนื้อหาสาระ เพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

Oskamp (1977, p. 12 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, น. 27) กล่าวถึงความคิดเห็นว่า มีความหมายที่มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับทัศนคติ บ่อยครั้งที่ทั้งสองคำถูกใช้แทนกัน

ผู้ศึกษา จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ เป็นแนวทางในการศึกษา

ความหมายของทัศนคติ

ความหมายที่แน่ชัดของคำว่า “ทัศนคติ” ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในกลุ่มนักจิตวิทยา หรือกลุ่มผู้ที่ทำการศึกษารื่องทัศนคติ ดังนั้น แต่ละกลุ่มที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่างก็ให้คำจำกัดความตามความเข้าใจของตนเอง ซึ่งได้ประมวลมากล่าวไว้เป็นตัวอย่าง ดังนี้

วริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547, น. 12) ได้กล่าวว่า ทัศนคติ มีความสำคัญต่อมนุษย์ในแง่ของพฤติกรรม อาจแสดงออกในรูปของคำพูด หรือการกระทำ โดยเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์และการประเมินผล ถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถทางทักษะสติปัญญา

ยุพิน ระพิพันธ์ (2544, น. 13) ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่า ทัศนคติ คือ ความพร้อมที่จะแสดงความรู้สึกหรือความนึกคิดออกมาในลักษณะของพฤติกรรมและการปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเชิงบวกหรือเชิงลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเชื่อหรือประสบการณ์ที่เคยได้รับของแต่ละบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2525, น. 393 อ้างถึงใน ธานี วงศาโรจน์, 2547, น. 8) ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520, น. 3) ได้กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2527, น. 131) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นผลรวมของความเข้าใจ ความรู้สึก และแนวโน้มในการตอบโต้ของเราต่อบุคคล วัตถุ หรือเรื่องราวทั้งปวง

ลัดดา กิติวิภาต (2532, น. 2) ได้กล่าวไว้ว่า ทัศนคติเป็นความคิดที่มีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ ซึ่งทำให้เกิดความพร้อมที่จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบในทางบวกหรือในทางลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Oppenheim (1966) ได้ให้คำจำกัดความของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ สภาวะของความพร้อม ความพอใจที่จะแสดงปฏิกิริยาในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเร้า

Allport (1967) ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ สภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อวัตถุและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Doob (1967) ได้ให้คำจำกัดความว่า ทักษะคติ คือ การตอบสนองที่มีความหมายทางสังคมของบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการตอบสนองที่เกิดจากแรงขับภายในของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้ารูปแบบต่าง ๆ อันเป็นผลทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาในภายหลัง

Thurstone (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะคติเป็นผลรวมของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความกลัว ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Ajzen (1988) ได้ให้ความหมายของทักษะคติไว้ว่า ทักษะคติ คือ อารมณ์ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบที่ตอบสนองต่อวัตถุ บุคคล สถาบัน หรือเหตุการณ์

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปความหมายของทักษะคติ ได้ว่า ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ อันเกิดมาจากการเรียนรู้ และเกิดจากประสบการณ์ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

องค์ประกอบของทักษะคติ

โดยทั่วไปทักษะคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น ๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเร้านั้น ๆ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า ต่างเป็นผลต่อเนื่องมาจากที่บุคคลประเมินค่าสิ่งเร้านั้นแล้วพบว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว

องค์ประกอบทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กัน ทักษะคติบางอย่างจะประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจมาก แต่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์น้อย

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่สนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

ลักษณะของทัศนคติ

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากการสะสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด

2. ทัศนคติดีมีคุณลักษณะของการประเมิน (evaluative nature) ทัศนคติเกิดจากการประเมินความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลมีอยู่เกี่ยวกับสิ่งของ บุคคลอื่น หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นสื่อกลางทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง

3. ทัศนคติดีมีคุณภาพและความเข้ม (quality and intensity) คุณภาพและความเข้มของทัศนคติ จะเป็นสิ่งที่บอกถึงความแตกต่างของทัศนคติที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่าง ๆ

คุณภาพของทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมิน เมื่อบุคคลประเมินทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็อาจมีทัศนคติทางบวก หรือทัศนคติทางลบ ต่อสิ่งนั้น

4. ทัศนคติดีมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลง (permanence) เนื่องจากทัศนคติเกิดจากการสะสมประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้มามาก

5. ทัศนคติดีต้องมีที่หมาย (Attitude Object) ที่ที่หมายเหล่านี้ เช่น คน วัตถุ สิ่งของ สถานที่ หรือเหตุการณ์ เป็นต้น

6. ทัศนคติดีมีลักษณะความสัมพันธ์ ทัศนคติดีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัตถุ สิ่งของ บุคคลอื่น หรือสถานการณ์

ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้มากกว่าเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเอง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ศาสนา ความเชื่อในสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม สื่อมวลชนต่าง ๆ ล้วนมีอิทธิพลและส่งผลต่อการเกิดทัศนคติ (ประดินันท์ อุปรมัย, 2526, น. 117 อ้างถึงใน ยุพิน ระพันธ์, 2544, น. 15) ดังนั้น ปัจจัยที่กำหนดทัศนคติของบุคคลจึงได้แก่

1. การเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การอบรมสั่งสอน อันเป็นการสะสมและรวบรวมประสบการณ์เอาไว้

2. ประสบการณ์ส่วนตัวของบุคคลโดยตรง

3. เหตุการณ์ประทับใจ 2 ข้อแรกนั้น จะเป็นการสะสมประสบการณ์หลาย ๆ ครั้งและเกิดทัศนคติ แต่ทัศนคติสามารถเกิดขึ้นได้ หากได้รับเหตุการณ์เพียงครั้งเดียว และรู้สึกประทับใจ ซึ่งอาจจะเป็นความรู้สึกด้านบวกหรือด้านลบก็ได้

4. การรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง โดยจะยอมรับเอาทัศนคติของผู้ที่เหนือกว่ารับมาปฏิบัติต่อ

5. เกิดจากลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละคน เช่น การมองโลกในแง่ร้ายก็จะมีแนวโน้มในทางทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ เสมอ

6. เกิดจากอิทธิพลของสื่อมวลชน สื่อมวลชนเป็นแหล่งข้อมูลที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ และชักจูงไปสู่การปฏิบัติได้

การวัดทัศนคติ

การวัดทัศนคติเป็นการวัดความรู้สึกทางด้านบวกและลบของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคม ทำให้บุคคลพร้อมที่จะโต้ตอบออกมาเป็นพฤติกรรม ความคิดเห็นเป็นการแสดงทัศนคติออกมาให้ปรากฏให้ผู้อื่นได้ทราบโดยใช้ภาษาเป็นสื่อ เราจึงสามารถวัดทัศนคติของบุคคลได้ โดยพิจารณาจากภาษาที่บุคคลแสดงออกหรือพิจารณาจากความคิดเห็นนั่นเอง

เทคนิควิธีที่นำมาใช้ในการศึกษาหรือวัดทัศนคตินั้นมีเป็นจำนวนมาก เช่น การสัมภาษณ์ การสำรวจ การทำโพล การใช้แบบสอบถาม การใช้มาตรวัดทัศนคติ การสังเกต การใช้วิธีสังคมมิติ (Sociometric Procedures) การศึกษาทัศนคติจากบันทึกประจำวันหรือจากแฟ้มประวัติ เป็นต้น ผู้ศึกษาจะชอกล่าวถึงเพียงเทคนิค วิธีวัดทัศนคติที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นเทคนิควิธีที่ถูกนำมาใช้มากในการศึกษาวิจัยทางสังคมศาสตร์

1. มาตรวัดทัศนคติของเทอร์สโตน (Thurstone Scale)

มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “มาตรอันตรภาคเท่ากันตามปรากฏ (Equal-Appearing Interval Scale)”

เป็นวิธีวัดทัศนคติ โดยการสร้างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการวัดทัศนคติ คล้ายกับ แบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) ต่างกันตรงที่ แบบเทอร์สโตน มีการให้คะแนนล่วงหน้าแล้วสำหรับคำตอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ ข้อคำถามแต่ละข้อ จะถูกนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านแล้วแยกเป็นกอง ๆ 11 กอง เรียงจาก ไม่ชอบ เลย ๆ ไปจนถึงชอบ

จากนั้นทำการตัดข้อความที่ไม่ดีออก (ข้อความที่มีการกระจายของการตอบมาก) ให้เหลือเฉพาะข้อความที่มีการตอบแบบกระจายตัวน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีทิศทางการตอบไปในแนวเดียวกัน โดยข้อความจะมีทั้งทางบวกและทางลบ การพิจารณาข้อความนั้นควรให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 50 คนและจะไม่ให้มีการใส่ความรู้สึกร่วมด้วย ข้อความที่คัดเลือกแล้วจะนำไปสร้างแบบสอบถาม โดยคะแนนของข้อความแต่ละข้อที่ได้จากการพิจารณาจะมีค่าของตัวเลขตั้งแต่ 1-11

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
ไม่ชอบ			เฉย					ชอบ		

2. มาตรวัดทัศนคติของลิเคอร์ท์ (Likert Scale)

มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วิธีการประเมินแบบรวมค่า (Method of Summated Rating)” เป็นวิธีวัดทัศนคติ โดยสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อถามถึงทัศนคติต่อเรื่องใด เรื่องหนึ่ง อาจเป็นบุคคล สิ่งของ สถานที่ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยทำการสร้างและรวบรวมข้อความที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ให้ได้มากที่สุด ข้อความจะมีทั้งประโยคทางบวก และประโยคทางลบอย่างละเท่า ๆ กัน วิธีการตอบคำถามจะให้ผู้ตอบเลือกตอบเป็นมาตรวัด เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2 เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1 เป็นต้น จากนั้นนำคำตอบที่ได้ไปวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย

เป็นมาตรวัดทัศนคติอีกชนิดหนึ่งที่มีผู้นิยมใช้มาก เพราะมีวิธีการสร้างง่ายกว่าของเธอร์สโตน เนื่องจาก

1. ไม่ต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาตัดสินเพื่อหาค่าประจำข้อ
2. ไม่ต้องคำนวณหาค่าประจำข้อ
3. มีความเชื่อถือได้สูงมาก ใช้เพียงไม่กี่ข้อก็จะหาค่าความเชื่อถือได้สูงพอ ๆ กับเทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้จำนวนข้อมาก

4. ผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ทัดเทียมกับผลที่ได้จากวิธีของเธอร์สโตน

กล่าวได้ว่าวิธีการของลิเคอร์ท์เป็นวิธีการรวดเร็วกว่า เชื่อถือได้มากกว่า (หรือเท่ากัน) และมีความเที่ยงตรงกว่า (หรือเท่ากัน) สามารถใช้เป็นแบบทดสอบมาตรฐานได้กับคนหลายกลุ่ม

คะแนนที่ได้จากมาตรวัดทัศนคติแบบลิเคอร์ท์จะมีความเที่ยงสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการของเธอร์สโตน นอกจากนี้วิธีวัดของลิเคอร์ท์ยังง่ายต่อการสร้างมากกว่าวิธี

ของเธอร์สตันอีกด้วย เพราะวิธีของลิเคอร์ทไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการให้ค่าคะแนนประจำข้อ (Scale Values)

ไม่เห็นด้วย		เห็นด้วย		
อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	อย่างยิ่ง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. มาตรวัดทัศนคติของออสกู๊ด (Osgood Scale)

มาตรวัดทัศนคติของออสกู๊ดมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “มาตรวัดโดยอาศัยการจำแนกความหมายของคำ (Semantic Differential Scale)” แบบวัดทัศนคตินี้จะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สิ่งที่ต้องการประเมินหรือวัดทัศนคติ เช่น คน สิ่งของ สถาบัน และคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม โดยจัดไว้เป็นคู่ เช่น ดี-เลว แข็งแรง-อ่อนแอ เป็นต้น วิธีการประเมินคือให้ผู้ถูกวัดทัศนคติทำเครื่องหมายให้ตรงกับความรู้สึกของตนเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ระดับ

ยาก : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : ง่าย
มีประโยชน์ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : ไร้ประโยชน์

นอกจากการวัดทัศนคติโดยการรายงานความรู้สึกด้วยตนเองของผู้ถูกวัดโดยตรงแล้วยังมีการวัดทัศนคติโดยวิธีการทางชีวภาพ เช่น การวัดความดันโลหิต หรือ การเต้นของหัวใจซึ่งมีทั้งแบบที่ผู้ถูกวัดรู้ตัว และแบบที่ผู้ถูกวัดไม่รู้ตัว

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

Porras & Robertson (1992 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 5) ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ คือ มีทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในทางค่านิยมยุทธศาสตร์และเทคนิคต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นไปในการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อนของงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการพัฒนาชีวิตปัจเจกชน และการปรับปรุงงานของสมาชิกในองค์กร

Mondy & Noe (1993 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 5) ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาองค์กร คือ การนำเอาความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้กับมนุษย์ทั้งหมดเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรตามแผนที่วางไว้ และใช้กลยุทธ์ของบริษัทปรับโครงสร้างและขบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

Smither Houston & McIntire (1996 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 5) กล่าวสรุปว่า การพัฒนาองค์กร คือ กลุ่มทฤษฎีที่มีพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ คุณค่า กลยุทธ์ และเทคนิคที่มุ่งเน้นไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ของงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการพัฒนาของบุคคล และเกิดความเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นขององค์กร

Bennis (1969 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 5) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรให้สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง

Beckhard (1969) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีแผนเพื่อจะเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ที่ริเริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

French and Bell (1995 อ้างถึงใน ประภัสสร บุญมี, 2546, น. 6) ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรว่า เป็นความพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงการแก้ไขปัญหาขององค์กรและการฟื้นฟูองค์กร โดยจะดำเนินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม ด้วยการอาศัยความช่วยเหลือจากตัวแทนการเปลี่ยนแปลงตลอดจนที่ปรึกษาขณะเดียวกันพยายามใช้ทฤษฎี และวิชาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์รวมทั้งการวิจัย ปฏิบัติการ เข้าช่วย

Cumming and Worley (1997 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 6) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการประยุกต์องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการวางแผนและเสริมพลังกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการดำเนินงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

Waclawski and Church (2002, pp. 3-23 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 5) อธิบายว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการดำเนินการวางแผน (เช่น จะมีการต่อต้านถ้าขาดการวางแผน) การเปลี่ยนวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (เช่น การนำเอาพฤติกรรม และการกระทำมารวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของการอยู่ร่วมกันทางสังคม และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์ ตามประเภทของเนื้อหาสาระในขอบเขตที่ประกอบด้วย จิตวิทยาทางสังคม สาขาวิชาจิตวิทยา จิตวิทยาเกี่ยวกับการอุตสาหกรรม รวมทั้งทฤษฎีการจัดการ หลักการสำคัญของการพัฒนาองค์กรคือการติดต่อเชื่อมโยงของหน่วยงานให้ เป็นไปตามความต้องการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547 อ้างถึงใน ประภัสสร บุญมี, 2546, น. 5) ได้ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาองค์กร คือ การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ และความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา

วรรณารถ แสงมณี (2544 อ้างถึงใน ประภัสสร บุญมี, 2546, น. 5) ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการของวิธีการจัดการกับปัญหาและโอกาสทางธุรกิจต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยการบริหารที่เปิดโอกาสของการมีส่วนร่วมและการแบ่งปันอำนาจ โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา และสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง

อรุณ รักรธรรม (2532, น. 211) นักวิชาการของไทยที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทางด้าน การพัฒนาองค์กร ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนองค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร
3. โดยอาศัยข้อมูลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
4. วัตถุประสงค์เพื่อความเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร
5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

จากคำนิยามของการพัฒนาองค์กรสามารถสรุปความหมายที่เป็นจุดร่วมได้ว่าการพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสมบูรณ์ขององค์กร โดยนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องที่เป็นพื้นฐานทางด้านงานกระบวนการทางมนุษย์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแต่ละบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นสำคัญ

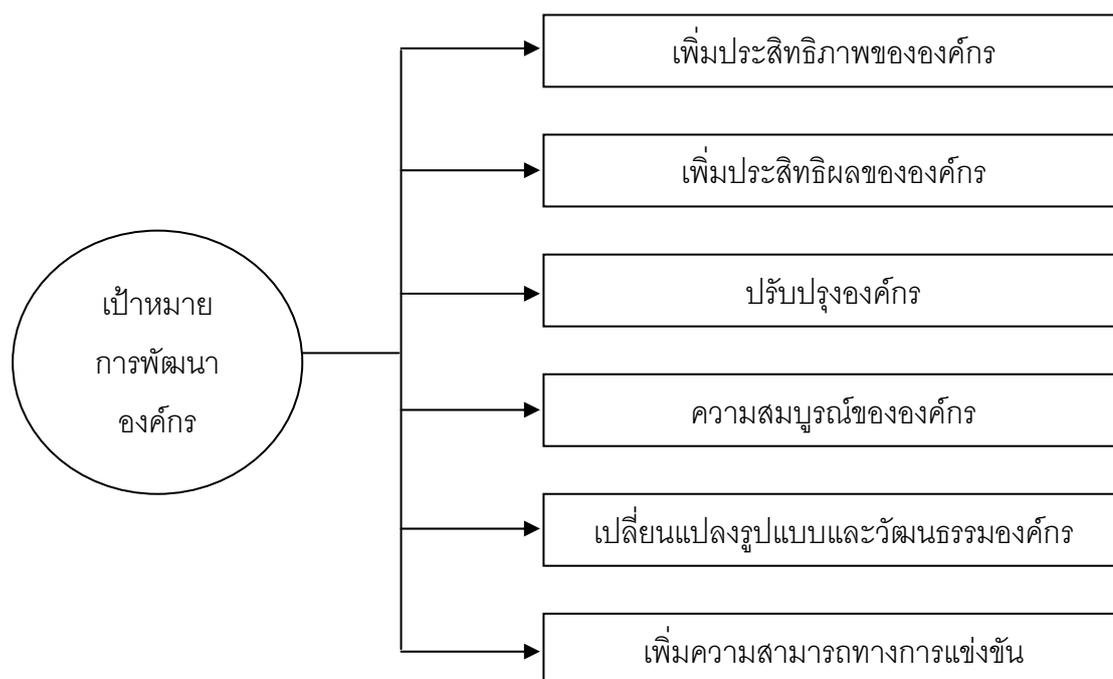
จากคำนิยามข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดในการพัฒนาองค์กรได้ 6 เป้าหมายแนวทางหลักคือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้ได้ผลงานและคุณภาพมากที่สุด

2. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การปรับปรุงองค์กร มุ่งเน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำนวัตกรรมเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ ๆ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาสู่องค์กร
4. ความสมบูรณ์ขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้คนและองค์กรมีความเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและองค์กร
5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการแสวงหาวิธีการอย่างมีแบบแผน เพื่อมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบ เช่น บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์วัตถุประสงค์องค์กร โครงสร้างองค์กร นโยบายและแนวทางปฏิบัติ เทคโนโลยี ผลผลิต และทรัพยากรด้านต่าง ๆ เป็นต้น
6. เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถแข่งขัน หรือได้เปรียบคู่แข่งทางการค้า

ภาพที่ 2.1

เป้าหมายการพัฒนาองค์กร



องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร

1. การเพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร

การพัฒนาองค์กรจะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไข ปัญหา และปรับปรุงการทำงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นด้วยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร

การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานจากจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology) ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ดังนั้นผู้บริหาร จะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความพึงพอใจในงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เขามีความสุขและพร้อมจะทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่

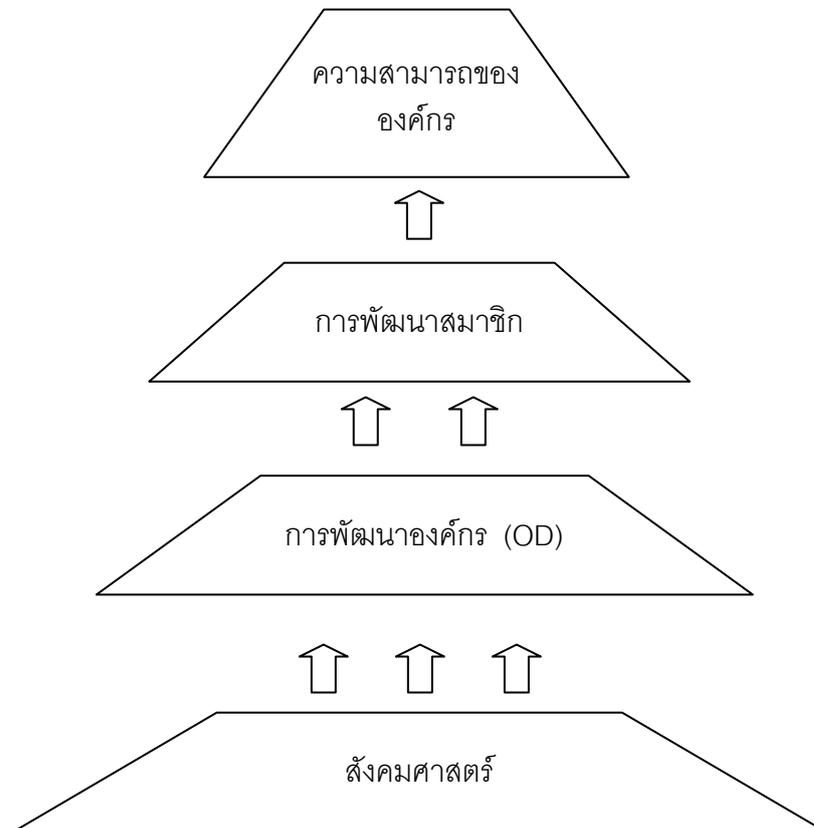
นอกจากนี้ Porras and Horper (1992 อ้างถึงใน ญัฐสุพันธ์ ขจรนันท์, 2545, น. 9) ได้สรุปการศึกษาที่รวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร เกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาองค์กรว่าจะมีลักษณะร่วมกัน ดังนี้

- 2.1 มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นมากขึ้น
- 2.2 ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น
- 2.3 พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้น
- 2.4 พนักงานมีมุมมองและความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น
- 2.5 ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2.6 ใส่ใจ สนใจ และซักถามมากขึ้น
- 2.7 เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ประสบการณ์ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ

3. การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานจากวิชาสังคมศาสตร์

ถึงแม้ปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยี สำนักงาน และการดำเนินงาน และการจัดโครงสร้างระบบงานใหม่ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใด เราก็จะต้องประยุกต์การเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

ภาพที่ 2.2
แบบจำลองการพัฒนาองค์กร



เราจะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์กรจะต่างจากหลายวิชาที่เคยศึกษามา เพราะการพัฒนาองค์กร จะเป็นทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กรอย่างมีแบบแผน เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา และมีพัฒนาการอย่างเหมาะสม ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระบบสังคม วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Socio-cultural System) โดยที่การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร การพัฒนาวิธีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ความจงรักภักดีและความผูกพันกับองค์กร และช่วยให้สมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไปเนื่องจากปัญหาของแต่ละองค์กรย่อมไม่เหมือนกัน สุรนันทา เลาहनันท์ (2541, น. 57-58) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย ให้องค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎ ระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพากัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์กรด้วย

7. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อนำองค์กรไปสู่การจัดการองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำนิ่งถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรของแต่ละองค์กร ย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง และแตกต่างกันออกไป แต่พอจะสรุปวัตถุประสงค์ร่วมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาองค์กร กระทำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นให้สามารถปรับตัวและตัดสินใจทั้งใน ส่วนของบุคคลและส่วนขององค์กร

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร มีข้อสมมุติเบื้องต้น (Basic Assumption) ซึ่งเน้นหลักการขั้น พื้นฐาน 4 ประการด้วยกันคือ

1. ข้อสมมุติเบื้องต้นเกี่ยวกับบุคคล

1.1 คนส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า ต้องการเห็นความสำเร็จทั้ง ส่วนตนและส่วนองค์กร

1.2 คนจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากเขามีส่วนร่วมในการวางแผน

1.3 คนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงถ้าเป้าหมายและวิธีการไม่ชัดเจน

1.4 คนส่วนมากในระบบราชการ เข้าใจเพียงการต่อต้านหรือหลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

1.5 คนในองค์กรจะมีหลายบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้อง มีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ-ผู้ตาม

2. ข้อสมมุติเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบของกิจการ

2.1 องค์กรส่วนใหญ่จะประกอบด้วยคนหลายคนที่ต้องเชื่อมโยงสร้างสัมพันธภาพ ต่อกันและเป็นที่ยิงพาผู้ที่มีปัญหาได้

2.2 การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยจะมีผลต่อระบบโดยส่วนรวม

2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นที่การตรวจวินิจฉัยปัญหา ค่อย ๆ แก้ปัญหา โดยรู้จักอดกลั้น ควบคุมสถานการณ์ และจะต้องทำงานอย่างมีแบบแผน ตลอดจนต้องหลีกเลี่ยง การกระทำเพื่อตนเอง การให้คำแนะนำ การตำหนิลงโทษและไม่ควบคุมมากเกินไป

3. ข้อสมมุติเบื้องต้นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง

3.1 เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงรวมไปถึงทัศนคติของคนในองค์กรด้วย

3.2 เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเน้นให้คนรู้จักวิเคราะห์พฤติกรรมตนเอง

3.3 เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 3.4 สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นปัญหาทุกระดับองค์กรทั้งรูปนัยและอรูปนัย
- 3.5 การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างต้องเริ่มที่ระดับนโยบาย
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาสำหรับการนำไปปฏิบัติ
- 4. ข้อสมมุติเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1 ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจแก่คนในองค์กร
 - 4.2 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ฟังพาดูใจได้
 - 4.3 ผู้นำต้องมีแผนในการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการพัฒนาองค์กร

ถึงแม้ว่าเทคนิคการพัฒนาองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับจากหลายสถาบัน แต่ปัจจุบันหลายองค์กรก็ยังไม่ตื่นตัว และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตามการปรับตัวที่เกิดขึ้นทั้งในระดับมหภาคและระดับองค์กรจะทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ต่อไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข หรือที่เรียกว่า มีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หรือ QWL ที่ดี โดยนอกจากองค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม และแรงกดดันอย่างสร้างสรรค์แล้ว ยังต้องทำการปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) ด้วย คือ มีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการปรับตัวตามกระแสของการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับตัวตอบสนองต่อปัญหา (Reactive) อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนาก้าวหน้าได้ทันต่อสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรจึงกลายเป็นทั้งหลักการ เทคนิค และเครื่องมือที่สำคัญ ในการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต ซึ่งเราสามารถสรุปสาเหตุที่องค์กรต่าง ๆ ต้องทำการพัฒนาได้ดังนี้

1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบในการปรับตัวในระดับต่าง ๆ เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ

บุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

2. การพลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบและท้องถิ่น ต่างจะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ซึ่งเราจะเห็นได้จากแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดัน และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กร โดยอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การสังเคราะห์คำตอบ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4. แรงผลักดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบัน เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเองเพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และ

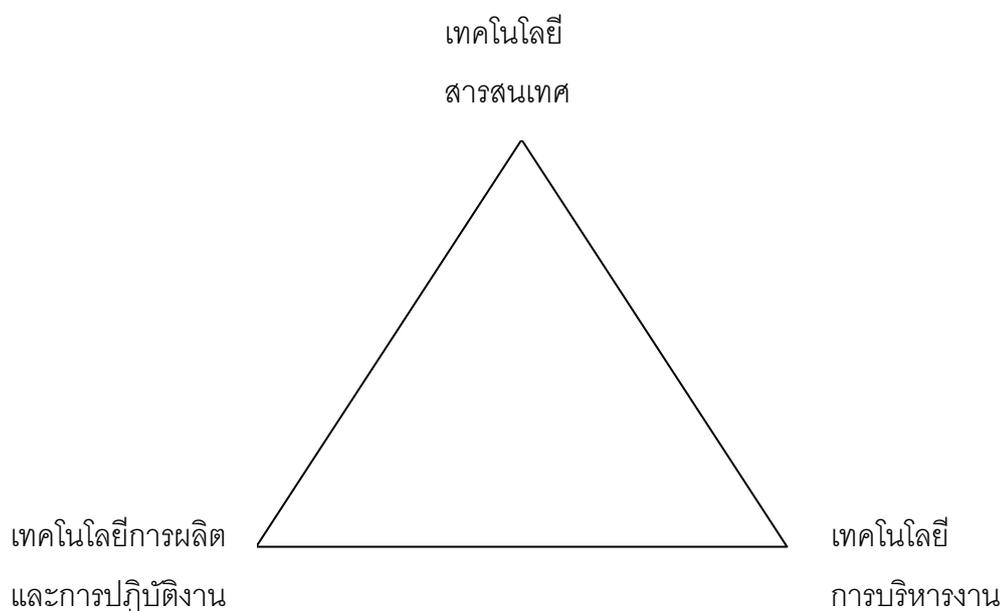
ความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและปฏิบัติงาน (Production/Operation Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น การ Benchmark (Benchmarking) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือที่เรียกว่า TQM หรือ การรีอับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ภาพที่ 2.3

ความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีต่อองค์กร



เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้ง 3 ด้านอย่างเหมาะสมจะมี อิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถ ประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และมีคุณธรรม จาก ปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐบาล ท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน และลูกค้าแล้ว ผู้บริหารใน องค์กรต่าง ๆ ยังตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการดำเนินอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และ รับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้า และพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับ หนึ่งขององค์กรที่สมควรได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมและมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามี ความพอใจและเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่ องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไป ข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

ประธาน สุวรรณมงคล (2540 อ้างถึงใน สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2547, น. 6) กล่าวไว้ ว่า เหตุผล ความจำเป็น และโอกาส ที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตัวเองนั้น ดังนี้

1. เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์กร ก็ต้องมีการพิจารณาทบทวนว่า โครงสร้างองค์กร และงานที่เป็นอยู่ขณะนั้นมีความสอดคล้องเอื้อต่อนโยบายหรือเป้าหมายใหม่ หรือไม่
2. เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจนขาดความคล่องตัวใน การบริหารก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์กรใหม่
3. เมื่อการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จไม่อาจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ได้ แสดงว่าองค์กรนั้นกำลังประสบปัญหา และต้องมีการค้นหาสาเหตุและหาแนวทาง แก้ไขต่อไป
4. เมื่อมีความจำเป็นต้องนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เช่น การเก็บ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เหมาะสมทั้งใน ด้านโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากร
5. เมื่อมีภารกิจใหม่เพิ่มเติมจากเดิม ทำให้ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือปรับปรุง หน่วยงานที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติภารกิจใหม่ได้

6. เมื่อเกิดปัญหาการประสานงานหรือการซ้ำซ้อนกันขึ้นในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อมิให้กระทบถึงประสิทธิผลขององค์กร

7. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในจำนวนพนักงาน ทั้งการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในจำนวนที่มากในเวลาเดียวกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เราจะเห็นได้ชัดว่า การพลวัต ความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อม และแรงผลักดันภายในองค์กร นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็ก ๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงและไม่สามารถทำอะไรได้ โดยผู้บริหารได้เพียงมองดูความล้มเหลว และล่มสลายขององค์กรเท่านั้น

จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร ผู้ศึกษาจึงสรุปสาเหตุและความจำเป็นของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ความเจริญทางด้าน IT ผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับความก้าวหน้าของ IT

2. ความล้ำสมัยของผลิตภัณฑ์ ระบบการแข่งขัน ผลจากการวิจัย จึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความอยู่รอด

3. เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มแรงงาน เช่น ด้านการศึกษา ความรู้ กฎหมายแรงงาน ตลอดจนแรงงานข้ามชาติ

4. เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดทางการบริหาร โดยให้คนงานได้มีส่วนร่วม เนื่องจากยุคปัจจุบันคนงานมีความรู้สูง มีความคิด มีความสามารถทางด้าน การบริหารและมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

5. เกิดธุรกิจข้ามชาติ มีการเข้าเทคโนโลยี ใช้อิทธิกร รวบรวมกิจการ เกิดการรวมบริษัท มีการให้พนักงานออก

6. เกิดทิศทางใหม่ของการพัฒนาองค์กร กลุ่มเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนา เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) การรีเอนจิน (Reengineering) และการพัฒนาคุณภาพสูงสุด เพื่อผลิตผลที่ปราศจากข้อบกพร่อง และเครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรที่รู้จักกันในนามของ Balanced Scorecard

7. แนวความคิดของนักธุรกิจได้หันมาใส่ใจเรื่องของคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม

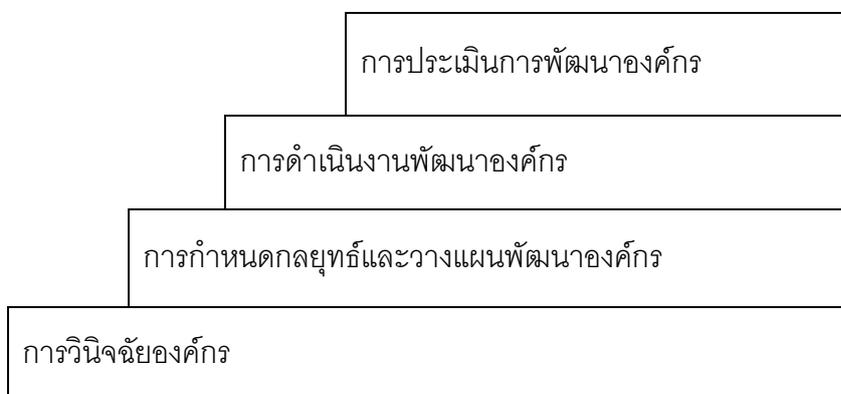
8. เป้าหมายของธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป มิได้มุ่งเน้นที่จะแสวงหากำไรเท่านั้น ธุรกิจต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ดูแลทุกซ์สุขและให้ความมั่นคงต่อลูกค้า เป้าหมายสูงสุด คือลูกค้าพอใจในคุณภาพสินค้าของตน

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับในความสำเร็จ และนำไปประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาเทคนิคการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้น ครอบคลุมการแก้ไขปัญหา และสามารถพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ แต่การทำกรพัฒนาองค์กร ก็มีใช้แก่วสารพัดนี้ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกปัญหาของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของการพัฒนาองค์กรเกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อการพัฒนาองค์กรไม่สามารถช่วยให้องค์กรแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็พาลโทษว่าการพัฒนาองค์กรไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้นก่อนที่จะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราสมควรทำความเข้าใจหลักการของการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง ซึ่งสมควรจะเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.4

ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร



ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish Organization Development Strategy and Implementation Plan)

นำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กร และร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนการปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำการพัฒนาองค์กร จะนำแผนการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและเตรียมรับมาก่อน ดังนั้นผู้ทำการพัฒนาองค์กรจะต้องเปิดใจ ตื่นตัว และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กร ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต

เราจะเห็นว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิดและหลักการของการพัฒนาองค์กรย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจทั้งในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และ

เป็นประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2544; ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543)

1. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนอย่างมีแผน มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับ การวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ในลักษณะเกื้อกูลกัน เป็นกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ที่มีการตรวจวินิจฉัยปัญหาพร้อมกันของคนในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาและติดตามผลร่วมกัน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบละลายพฤติกรรมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่

3. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน โดยนับนี้กระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาขององค์กร ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ดี รวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือกันในการบริหาร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม

4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลงหรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเองเพราะความเคยชินกับปัญหาอาจทำให้มีความลำเอียงและอาจขาดความรู้ ความชำนาญด้านพฤตินิสัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นต้องเกิดจากความริเริ่มของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

5. การพัฒนาองค์กรเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถภาพและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยนับนี้หมายถึง

องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมากซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลงานที่ได้รับ

องค์กรที่ดีหรือองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

5.1 ทุก ๆ ส่วนขององค์กรจะปฏิบัติงานโดยมุ่งสู่วัตถุประสงค์รวมขององค์กร และในขณะเดียวกันก็จะทำงานตามแผนของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ของทุก ๆ ฝ่ายและขององค์กรโดยส่วนรวม

5.2 การจัดรูปแบบโครงสร้างจะพิจารณาหน้าที่การงานเป็นหลัก ไม่ใช่กำหนดโครงสร้างหรือรูปแบบในการทำงานก่อนแล้วจึงไปแสวงหาหน้าที่ที่หลัง

5.3 การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบโดยไม่สนใจว่าแหล่งข้อมูลจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ถ้าข้อมูลที่อยู่ระดับล่างก็ต้องให้บุคคลระดับนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.4 การให้รางวัลหรือการลงโทษเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์แน่นอน

5.5 การติดต่อสื่อสารไม่ว่าในแนวนอนหรือแนวตั้งมักจะไม่ถูกบิดเบือน สมาชิกจะติดต่อกันอย่างเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้ากัน จะมีการถ่ายทอดข้อมูลความจริงทุกอย่างให้แก่กัน แม้กระทั่งความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

5.6 กิจกรรมการเอาแพ้เอาชนะกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะมีน้อยมาก ทุก ๆ ฝ่ายจะพยายามระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงและพยายามหาทางแก้ไข

5.7 การแสดงความคิดเห็นเป็นไปในเชิงโต้แย้งเกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติจะมีมากมาย แต่ทางตรงกันข้ามความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจะมีน้อยที่สุด

5.8 องค์กรจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด (Open system) คือ ทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรจะมีความรู้สึก และมองเห็นว่าต่างฝ่ายต่างก็มีปฏิภพสัมพันธ์ต่อกันและขึ้นต่อกัน นอกจากนั้นยังต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกองค์กรอีกด้วย

5.9 จะมีการยึดถือและรับรู้ในค่านิยมร่วมกัน มีกลวิธีในทางการบริหารสนับสนุน เพื่อให้มีการยึดถือค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความเป็นปึกแผ่นและมีความเป็นเอกภาพในอันที่จะต่อสู้กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

6. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่าปัจเจกบุคคล ความเชื่อพื้นฐานคือ องค์กรจะปฏิบัติภารกิจได้โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่าง ๆ และยิ่งเชื่อว่าเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟู

ตนเองได้และบังเกิดผลที่ถาวร ดังนั้นหากกลุ่มเปลี่ยนทัศนคติ ปทัสถาน และค่านิยมในการปฏิบัติงานได้แล้ว ย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปวัฒนธรรมของกลุ่มจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

7. การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องแสดงความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนถึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์กร

8. การพัฒนาองค์กร เน้นในเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบกลยุทธ์ของการสอดแทรก โดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์กร ตลอดจนถึงปทัสถาน และค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้งค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์กร ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ และก่อนจะมีการใช้เทคนิคสอดแทรก จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และมีการป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องการใช้รูปแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล

9. การพัฒนาองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยฐานข้อมูล ลักษณะที่เด่นชัดก็คือ การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร การใช้เทคนิคพัฒนาองค์กรหรือกรณีอื่น ๆ จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมได้จากสมาชิกขององค์กรมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่บีบบังคับหรือข่มขู่

10. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน การพัฒนาองค์กรเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กร หรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหา และหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎีและประสบการณ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้สิ่งที่ได้จากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

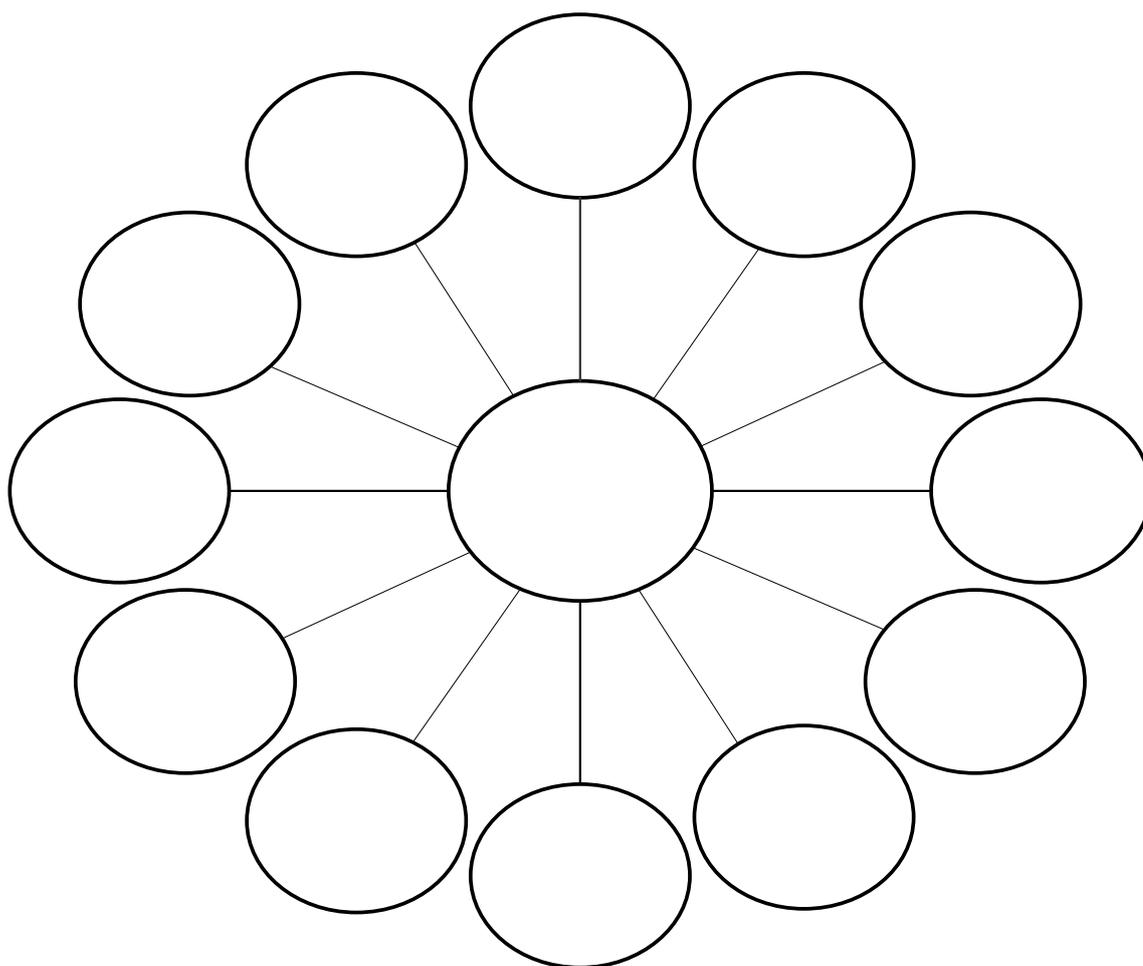
11. การพัฒนาองค์กรเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การพัฒนาองค์กรเป็นการใช้ความเพียรพยายามในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยนัยนี้องค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้ทุกระดับ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของ

สมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการ

12. การพัฒนาองค์กรเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร แทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์กรได้ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5
คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร



จากแนวคิดและลักษณะดังกล่าวพอสรุปคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรได้ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและจุดมุ่งหมาย โดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์กร รวมทั้งเป็นการระดมทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลถึงส่วนอื่นด้วย การวางแผนเปลี่ยนแปลงต้องมองทั้งระบบใหญ่ในการพัฒนาองค์กร ถือได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นหน่วยวิเคราะห์ด้วย
3. เป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด และต้องอาศัยบุคคลที่สามจากภายนอกองค์กรเป็นตัวเร่งการดำเนินงาน จะต้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร และต้องใช้เวลาพอสมควรซึ่งผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
4. เป็นการมุ่งเน้นในการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ปัจจัยนำเข้าให้น้อย แต่ให้ได้ผลผลิตมากและมีการวัดผลโดยเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้ากับผลงานที่ได้

เงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ จึงไม่ยากที่จะระบุได้ว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด แต่นักทฤษฎีองค์กรเชื่อกันว่าเงื่อนไขต่อไปนี้ ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

1. เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรเป้าหมาย

1.1 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนไว้ทั้งระบบ มิใช่เปลี่ยนแปลงเฉพาะระบบใดระบบหนึ่ง

1.2 การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

1.3 การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม

1.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.5 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเปิดเผยในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

1.6 การไว้วางใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องมีสูง

1.7 การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องและอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีระบบการตัดสินใจด้วยมติของกลุ่มมากกว่าการให้คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบตามลำพังคนเดียว

1.8 สมาชิกขององค์กรต้องมีความผูกพันและมีความรับผิดชอบต่อโปรแกรมการพัฒนาองค์กร

1.9 การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสได้มีส่วนร่วม

1.10 การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นพัฒนาทีมงาน เน้นความรับผิดชอบต่องานที่กลุ่มมากกว่ารายบุคคล

2. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง

2.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์กร

2.2 ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจแนวความคิด และหลักการของการพัฒนาองค์กรอย่างถ่องแท้

2.3 ผู้บริหารระดับสูงต้องมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

2.5 ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์

2.6 ผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการแสดงออกความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรเคารพในความคิดเห็น และไม่เอาเรื่องทีอภิปรายกันมาเป็นข้อขัดแย้งภายหลัง

2.7 ผู้บริหารระดับสูงต้องศรัทธาและเชื่อมั่นในคณะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร

3. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีทักษะ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจในการเลือกพิจารณาใช้เทคนิคการ พัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

3.3.1 มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์

3.3.2 มีทักษะในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์กร

3.3.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกระดับ

3.3.4 มีศิลปะในการจูงใจในการทำงาน

3.3.5 มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

3.3.6 รักษาความลับขององค์กร

3.3.8 วางตัวเป็นกลางและมีความยุติธรรม

3.3.8 มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรหน่วยเหนือขององค์กรเป้าหมาย

4.1 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องเห็นความจำเป็น

4.2 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอในการดำเนินการตามโครงการ

4.3 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

5. เงื่อนไขเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานงาน

5.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานทรัพยากร

5.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องช่วยสนับสนุน ช่วยเหลือ ด้านทรัพยากรการบริหารในส่วนที่รับผิดชอบ

คุณลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

Kast and Rosenzweig (1970) กล่าวว่า องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 6 ส่วน คือ ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ ระบบย่อยด้านสังคมมนุษย์ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง และระบบย่อยด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างแน่นแฟ้น องค์กรทุก องค์กรต้องดูแลรักษาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างปกติ โดยสามารถจัดแบ่ง รูปแบบขององค์กรได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ องค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลง องค์กรแบบใหม่ที่ไม่ติดกับรูปแบบแต่เน้นการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแบบที่อยู่ระหว่างรูปแบบทั้งสอง

1. องค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลง เกิดในช่วงที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างค่อนข้างช้าและต่อเนื่อง ความเปลี่ยนแปลงและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำ การสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อมตลอดจนตอบสนองความต้องการของตลาดมักอยู่ในรูปแบบเมื่อจำเป็น องค์กรประเภทนี้มีตลาดที่แน่นอน มีกลุ่มลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากอดีตและดำรงอยู่ได้เพราะมีจุดขายหรือความได้เปรียบในทางการแข่งขันบางลักษณะที่ยังไม่ถูก ทำหาย ผู้บริหารและบุคลากรมักมีงานที่ถูกกำหนดและจำแนกไว้ และประกอบด้วยทัศนคติที่ว่า หากทุกคนทำงานตามหน้าที่ของตนโดยไม่ก้าวล่วงกันกิจการจะเติบโตได้ตลอด องค์กรประเภทนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกน้อยกว่าปัจจัยภายในโดยเฉพาะการเมืองภายในองค์กรโดยเน้นที่ขอบเขตอำนาจ การจัดลำดับฐานะ และเจ้าขุนมูลนาย องค์กรประเภทนี้นับวันจะค่อย ๆ หดไป เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงในอัตราเร่งที่เป็นนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอดีต ความเฉื่อยชาหรือเฉยเมยต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นเหตุสำคัญของความล้มเหลวของธุรกิจ การอาศัยบุญญาเพื่อเติบโตในอนาคตดังเช่นในอดีตยากที่จะเกิดขึ้นหรือรักษาไว้

2. องค์กรแบบใหม่ที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นด้วยความเชื่อที่ว่าความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่มีอยู่ไม่แน่นอน ความได้เปรียบนี้จะเปลี่ยนแปลงไปทันทีเมื่อปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนไป องค์กรประเภทนี้จะไม่ยอมหยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่ให้ความสำคัญต่อความยืดหยุ่นในการปรับตัว ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อตามให้ทันหรือล่วงหน้าก่อนเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ใน องค์กรประเภทนี้ปรัชญาของการแบ่งงานจะแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิม การแบ่งงานหรือการ กระจายงานก็เพื่อให้มีความคล่องตัวที่จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ สามารถสอดส่องและ หยิบฉวยโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น การแบ่งส่วนทางการตลาดและการแบ่งส่วนโครงสร้าง

ขององค์กรในแต่ละส่วนของตลาดก็เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ความเร็วและความคล่องตัว ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีจะมีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร การผสมผสานทรัพยากรที่ได้รับ การพัฒนากับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมคือแก่นแท้แห่งการสร้างความสำเร็จและความสามารถที่จะรักษาความได้เปรียบนั้นให้ยืนยาวซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นโครงสร้างองค์กรลำดับขั้นตอนในองค์กรจะน้อยลง ผู้บริหารแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น จะเน้นการประสานงานขององค์กรทั้งระบบโดยมองทิศทางขององค์กรโดยรวมเป็นหลัก

องค์กรรูปแบบใหม่ที่เน้นการปรับตัวก็เนื่องจากแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การขยายตัวของกิจการ และบุคคลที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว

3. องค์กรแบบที่อยู่ระหว่างรูปแบบทั้งสอง

Hodge, Anthony and Gales (1996) สรุปว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีโครงสร้างรูปแบบองค์กรที่สอดคล้อง (Consistent) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม ส่วน Child (1977) สรุปสัญญาณเตือนว่าองค์กรกำลังมีปัญหาคือต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

3.1 ปริมาณงานล้น (Overload) ปริมาณงานมาก และต้องปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ ส่งผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำลง

3.2 การถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal from work) การลาออก การขาดงาน และการแสดงความไม่เอาใจใส่ต่องาน เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและเป็นภาระให้กับองค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างความรู้สึกห่างเหินให้กับพนักงานและองค์กร

3.3 ขาดการบูรณาการ (Integration) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือหน่วยงานบางครั้งเกิดจากปัญหาการติดต่อสื่อสารในการทำงานภายในองค์กรซึ่งมีต้นเหตุจากโครงสร้างองค์กร

3.4 นวัตกรรม (Innovation) การที่องค์กรไม่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ จากภายนอกอาจเป็นเพราะปัญหาโครงสร้างองค์กร ลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างมาก

3.5 การควบคุม (Control) มีปัญหาในการควบคุม และการวางแผนเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรจะต้องมีเป้าหมายชัดเจน โดยการวิเคราะห์ขององค์กร และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งต้องการความร่วมมือ

จากทุกคนภายในองค์กร และหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร และการสร้างองค์กรคุณภาพคือ การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (Management by Facts) โดยอาศัยข้อมูลสถิติตัวเลข และสารสนเทศที่เป็นจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่อาศัยการคาดเดา หรือใช้อารมณ์ ความรู้สึก หรือประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว

พัฒนาการของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาวิชาที่เกิดขึ้นใหม่ เมื่อเทียบกับสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งทางวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์กรพัฒนาขึ้นจากวิชาสังคมศาสตร์ในสาขาจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ (Psychology and Behavioral Science) ที่เริ่มก่อตัวขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ประมาณช่วงทศวรรษ 1930 จากการทดลองและทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) และพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำการศึกษาข้อมูลในการบริหาร และแก้ไขปัญหาในเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ระบบองค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และความจงรักภักดีกับองค์กร โดยการพัฒนาองค์กรจะเกิดขึ้นจากความพยายามในการประยุกต์แนวคิดทางวิชาการเข้ากับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่ง Wendell L. French และ Cecil H. Bell, Jr. นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาองค์กรได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือการฝึกอบรมความอ่อนไหว (Sensitivity Training) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากขึ้น จากการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้เขาตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และลดอคติที่มีต่อบุคคลอื่น ทำให้เปิดโลกทัศน์ที่จะเรียนรู้และปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วย给他สามารถทำงานร่วมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการนำเทคนิคของการศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการสำรวจและวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้น การเสนอแนะข้อมูล การแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การลงมือแก้ไขปัญหา และการประเมินผลการดำเนินงานว่าสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงให้ปัญหาลดลง หรือมีการพัฒนาขึ้นอย่างไร

3. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Group) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อตัดสินใจในการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันภายในองค์กร โดยผ่านการประชุมกลุ่มย่อยหรือการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหาข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในเรื่องที่สนใจจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อเท็จจริงและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

4. ระบบเทคนิคทางสังคม (Socio-technical System) เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบงานและมนุษย์สัมพันธ์ควบคู่กัน โดยระบบเทคนิคทางสังคมจะมุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างคนกับงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

นโยบายการพัฒนาองค์กรของบริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 ต่อมาในปี พ.ศ. 2533 จึงได้ย้ายโรงงานมายัง อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ทั้งนี้เพื่อขยายอัตราการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า

ในอดีต บริษัทฯ จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพและราคา เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ผลิตเหล็กไม้อัดที่ดำเนินการมากกว่า 40 ปี แต่ปัจจุบัน เมื่อโลกเข้าสู่ยุคของโลกาภิวัตน์การค้าเสรีเปลี่ยนแปลงไปตามความหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะในประเทศจีนที่ประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนาส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง เนื่องจากมีต้นทุนด้านแรงงานและวัตถุดิบที่ต่ำลง การแข่งขันกัน ทั้งด้านราคา การผลิตได้ทันตามความต้องการของลูกค้า และคุณภาพจึงเป็นตัวกำหนดให้ธุรกิจ จะต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด

จากความจำเป็นอย่างยิ่งดังกล่าว บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด จึงได้เห็นความสำคัญและความเป็นที่ที่จะต้องพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง โดยการวิเคราะห์ มุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของธุรกิจในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ดังนี้