



บทที่ ๓

### ยุทธวิธีและเทคนิคของการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาองค์กรนั้นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายก็คือ การนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน ( planned change ) ซึ่งนั่นย่อมหมายถึง วิธีการที่เป็นระบบระเบียบที่จะนำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ที่เราเรียกวิธีการนำการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ว่า การสอดแทรก ( intervention ) เราต้องการที่จะสอดแทรกสิ่งที่ต้องการจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในองค์กรตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการคัดเลือกยุทธวิธี ( strategies ) และเทคนิค ( technics ) ตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ เหตุที่เราจำเป็นต้องต้องมียุทธวิธี เทคนิค ในการสอดแทรกเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรหลาย ๆ วิธีก็เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใดย่อมเป็นการยากลำบากที่จะก่อให้เกิดการยอมรับได้โดยง่าย การเปลี่ยนแปลงย่อมจะนำมาซึ่งผลกระทบในทางบวกและทางลบ ในทางบวกก็คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เราต้องการมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ในทางลบก็คือ ไม่ยอมรับเปลี่ยนแปลง แยกตัวต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในทันที ฉะนั้น การนำการสอดแทรก ( intervention ) จึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมที่เราเรียกว่า ยุทธวิธี เทคนิค เข้าไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสถานการณ์ในขณะนั้น เพื่อสร้าง เสริม ตก พฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ ฉะนั้น เทคนิคและยุทธวิธีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เราจำเป็นต้องทราบรายละเอียดเป็นการเฉพาะอย่าง เพื่อความเหมาะสมในการที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละแห่งที่สภาพปัญหาแยกต่างกันไป

และที่สำคัญเป็นเป้าหมายสำคัญของการนำเทคนิคและยุทธวิธีมาใช้ ก็คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร ( organization behaviors ) ฉะนั้นในบทนี้จึงจะเสนอตัวแปรที่สำคัญที่เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ การที่เราใช้เทคนิค ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิด



การเปลี่ยนแปลงนั้น เราต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไรบางอย่างในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วควรจะต้องเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่สำคัญ ๆ เช่น ลักษณะของความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ( communication ) ลักษณะของอำนาจ ( power authority ) การจูงใจ ( motivation ) ความเป็นผู้นำ ( leadership ) การตัดสินใจ ( decision making ) เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวในภายหลัง

ในส่วนเทคนิคและยุทธวิธีของการพัฒนาองค์กรนั้น จะกล่าวถึงเฉพาะเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ใช้กันโดยทั่วไปในเมืองไทย และที่ใช้ในบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ ที่วิทยานิพนธ์นี้ใช้ศึกษาเฉพาะกรณี ( case study ) เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปนั้นก็มี เช่น การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ ( T - group ) หรือการฝึกความไวในการรับรู้ ( sensitivity training ) การรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์ ( grouping for goal ) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ ( MBO ) gestalt therapy ) การพัฒนาและการสร้างทีม team building การบริหารงานแบบทฤษฎี ( managerial grid ) ฯลฯ เป็นต้น

ซึ่งวิธีการตามเทคนิคและยุทธวิธีต่าง ๆ เหล่านี้จะสำเร็จผลได้ก็ก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ การเปลี่ยนแปลง ( change agent ) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เทคนิคและยุทธวิธีเหล่านี้ อย่างชำนาญการ ( professional ) นั่นคือ มีความรู้ความสามารถและทักษะ ( skill ) ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามที่ต้องการได้อย่างเรียบร้อยตามเป้าหมาย

### ๓.๑ กระบวนการของการพัฒนาองค์กรในเชิงปฏิบัติการ

ก่อนที่จะเข้าสู่เทคนิคและยุทธวิธีของการพัฒนาองค์กร เราจำเป็นต้องต้องศึกษากระบวนการหรือขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรในเชิงปฏิบัติการ ( operation process ) ว่าเป็นอะไรบางอย่าง เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นักวิชาการและนักปฏิบัติการ ได้แบ่งขั้นตอนออกไปหลายขั้นตอนด้วยกันแล้วแต่ความเหมาะสม แก่ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ มีอยู่ ๔ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ



### ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูล ( data collecting phase )
๒. การวินิจฉัยปัญหาหรือการตระหนักกับปัญหา ( problem diagnosis phase )
๓. การปฏิบัติการโดยใช้ OD technic สอดแทรก ( action intervening phase )
๔. การประเมิน ทักษะผล ( evaluation phase )

โสภณ ปรากฏณ์ โสภณ ปรากฏณ์ ได้สรุปกระบวนการไว้ ๔ ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ ๑ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ ๒ การทรววินิจฉัยปัญหา
- ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือ OD สอดแทรก
- ขั้นตอนที่ ๔ การศึกษาและประเมินผล

และมณู วงศ์นารี<sup>๒</sup> นักปฏิบัติการ OD และเป็น change agent ที่ประสบความสำเร็จ  
ทางด้านหนึ่งของไทยได้สรุปไว้ ๖ ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ ๑ การตระหนักกับปัญหา ( problem recognition )
- ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมข้อมูล ( data collecting )
- ขั้นตอนที่ ๓ การทรววินิจฉัยปัญหาขององค์การ ( diagnosis organization problem )

โสภณ ปรากฏณ์, การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นครสยาม ๒๕๒๐), หน้า ๕๖.

<sup>๒</sup> มณู วงศ์นารี, ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ, เอกสารทางวิชาการ, โรเนียว, ๒๕๒๐. หน้า ๒๕.



ขั้นตอนที่ ๔ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ( planning for organization change )

ขั้นตอนที่ ๕ การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ( intervening or implementing organization change )

ขั้นตอนที่ ๖ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ ( evaluating organization change )

Donald F. Harvey / Donald R. Brown ได้แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน โดยเราได้อธิบายว่า

กระบวนการ OD เป็นกระบวนการที่ยาวนานและต่อเนื่อง ฉะนั้น ขั้นตอนต่าง ๆ จึงค่อนข้างละเอียด เทคนิคของ OD ให้นำมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี ๑๙๖๐ เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้มากยิ่งขึ้น ในโครงการของ OD จะย่ำที่

๑. ปัจเจกบุคคล

๒. กลุ่ม ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ถึงแม้ว่า OD จะมีขั้นตอนกลางความแตกต่างกันในลักษณะองค์การ หรือปฏิบัติที่แตกต่างกัน แต่โครงการ OD โดยปกติแล้วก็จะตั้งอยู่บนขั้นตอน ( stage ) ต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ความสำนึกในความจำเป็นที่ของโครงการเปลี่ยนแปลง ( the awareness of need for change )

ก่อนที่จะมีโครงการ OD หรือกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ใด องค์การจะ

Donald F. Harvey and Donald R. Brown, An Experiential Approach to Organization Development (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1976), p. 49.



ของเกิดการกระทบกั ้รับรู้ หรือยอมรับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ( need for change ) ขั้นแรกจะตองมาจากผู้บริหาร เป็นความรู้สึกที่รับรู้ปัญหาว่าองค์การจำเป็นจะตองมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ( disequilibrium ) ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งต่าง ๆ เช่น ภาวะตลาด คู่แข่งขัน เทคโนโลยี กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทั้งภายในภายนอกองค์การ จึงเป็นภาวะที่จะตองรู้สึกว่ามี ความจำเป็นที่จะตองทำอะไร ( felt need )

ขั้นตอนที่ ๒ การเข้ามามีส่วนร่วมและเข้ามาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( the entry and intervention of the change agent )

เป็นขั้นที่ change agent หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์การเอง ( internal change agent ) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ( external change agent ) เช่น ผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะในการนำการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่วนมากแล้วจะใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

change agent จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจเอาว่าเขาจะเข้ามาอยู่ในองค์การที่จุดใด และบทบาทของเขาเป็นอะไร ทั้งนี้คงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วย

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์เบื้องต้นระหว่าง change agent กับผู้ที่เข้ารับ การอบรม ( client )

หลังจากที่องค์การได้ยอมรับว่าจะตองมีการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง change agent กับผู้ที่รับการเปลี่ยนแปลง ( client ) เพื่อให้เกิดความประทัยใจกันเป็นเบื้องต้นที่จะก้าวไปสู่ความไว้นือเชื่อใจกันในโอกาสต่อไป การนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนจำเป็นจะตองระมัดระวังทั้งแก่จุดเริ่มต้น change agent จะเป็นผู้สร้างรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ( open communication ) ความสัมพันธ์ที่ไว้นือเชื่อใจ ( relation of trust ) และบรรยากาศของการร่วมแรงร่วมใจรับผิดชอบ ( shared responsibility ) เขาจะตองทำให้เห็นเป้าหมายก่อนสิ่งอื่น ๆ ่ต่อไปถึงขั้น



### ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นรวบรวมข้อมูล The information - collecting phase

ขณะเดียวกันนั้น change agent ก็เริ่มที่จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ที่จะทำให้อุปุหาขององค์กรหรือปัญหาของผู้ที่จะขอรับบริการ เปลี่ยนแปลง ฉะนั้นระหว่าง change agent กับ client จะต้องร่วมมือกันขยายขอบเขตของการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเวลาที่สั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการสอบถาม สัมภาษณ์ ก็ตาม

### ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นทรววินิจฉัย The diagnosis phase

ขั้นนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นการวิเคราะห์วินิจฉัยว่าปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่ใด จะกองทุนแหล่งปัญหาที่มาของปัญหา โดยทำการทรววินิจฉัยอย่างรอบคอบ เนื่องจากถ้าวินิจฉัยผิดพลาดจะทำให้เสียเวลาและเงินทองไปโดยเปล่าประโยชน์ เหมือนรักษาไข้โดยไม่ตรงกับโรค การวินิจฉัยจะกองรวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งจุดบกพร่อง เพื่อที่จะนำไปสู่การเลือกเทคนิคและยุทธวิธีที่เหมาะสมต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๖ ขั้นวางแผนปฏิบัติการ การไชยุทธวิธีและเทคนิค ( action plan, strategies and technics )

ขั้นที่ ๖ ก็นำเข้าสู่การเลือกยุทธวิธีและเทคนิคที่เหมาะสมเข้าไปสอคนแทรก ( intervention ) เพื่อวางแผนปฏิบัติการ เทคนิคต่าง ๆ จะถูกนำมาใช้ตามความจำเป็น และเหมาะสม เช่น T-group managerial grid, MBO, team building เป็นต้น ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมที่ change agent จะเป็นคนเลือก

### ขั้นตอนที่ ๗ ขั้นการปรับปรุงแก้ไข และทำให้การปฏิบัติการมีเสถียรภาพ ( the monitoring, reviewing and stabilizing of action programs )

เมื่อผ่านขั้นที่ ๖ แล้ว กองเริ่มพิจารณาเผ่าจุดผลที่จะเกิดขึ้นตามมาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น จุดใดบกพร่องก็แก้ไข จุดใดเป็นจุดอ่อนก็เสริมสร้างปรับปรุงขึ้นใหม่ เพื่อก่อให้เกิดผลที่จะนำไปสู่ความมีเสถียรภาพขององค์กร ผลของการปฏิบัติการจากผู้เข้ารับการเปลี่ยนแปลง ( client ) เราจะรู้ว่า ควรปรับปรุงอะไรบ้าง หลักสูตรควรจะดำเนินต่อไปหรือไม่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ควรมีการจ้กทำซ้ำขึ้นอีกหรือไม่



ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นสุดท้ายหรือขั้นตอนสุดท้ายของการเข้าไปดำเนินการโครงการ OD

( the termination of an OD program )

ขั้นนี้เป็นขั้นที่ change agent จะปล่อยหรือรื้อมือหรือลบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออก เมื่อเห็นการ OD ประสบผลแล้ว เมื่อขาด change agent แก่พฤติกรรมของคนยัง เปลี่ยนไปในทางที่ดี ก็คือว่า OD ประสบผล ถ้าไม่เช่นนั้นจะคงปรับปรุงใหม่อยู่เสมอ

เพื่อความชัดเจนของกระบวนการปฏิบัติการทาง OD ( OD operation process ) จึงจะขอเน้นเพื่อสรุปรวบรวมไว้เป็นลักษณะสำคัญ ๔ ขั้นตอนใหญ่คือ

๑. การรวบรวมข้อมูลและการตระหนักกับปัญหา ( data collecting and problem recognition )
๒. การทรวินิจฉัยสาเหตุปัญหาขององค์กร ( organization diagnosis )
๓. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลง ( operation and intervention for change )
๔. การประเมินผลและติดตามผล ( follow up and evaluation )

ซึ่งจะขอเน้นขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ เป็นกรณีพิเศษเนื่องจากมีความสำคัญเกี่ยวของกัน เทคนิคและบุพการีของการพัฒนาองค์กรโดยตรง แก่อย่างใดก็ตามทุกขั้นตอนมีความจำเป็นและสำคัญ เกี่ยวเนื่องกันทั้งสิ้น การปฏิบัติการ OD จะหลีกเลี่ยงขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้เลย

ขั้นตอนที่ ๑ การรวบรวมข้อมูลและตระหนักกับปัญหาขององค์กร ( data collecting and problem recognition )

เพื่อโครงการที่จะทราบว่า ในหน่วยงานมีอุปสรรคขัดข้องประการใดบ้างที่เกิดขึ้นและผู้บริหารตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่อย่างไร เป็นความจำเป็นและสำคัญมาก เพราะจะเป็นการส่งผลถึงการใ้ความพยายาม ( effort ) ในการแก้ไขปัญหาค้างกัน หลายครั้งที่ผู้บริหารบางคนไม่ยอมรับว่าหน่วยงานของเขามีปัญหา ทั้ง ๆ ที่ยอมมีอยู่บ้างไม่มากนักเลย แกว่าดูกละเลย และอาจถูกอิทธิพลบางอย่างทำให้มองเก็บกดเอาไว้ภายในจิตใจของแต่ละ



ละคน ฉะนั้นขั้นนี้จะต้องพยายามทำกิจกรรมที่ทำให้เกิดการรับรู้ในเบื้องต้นว่าสิ่งใดในองค์การ เป็น ปัญหาที่จำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไข คือ มีความรู้สึกจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ( felt need )

และเมื่อมีความรู้สึกหรือตระหนักในข้อปัญหาแล้วก็จะพยายามรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ตรงกับข้อเท็จจริง ทั้งนี้โดยอาศัยเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างมารวมกัน เช่น การสังเกต ( observations ) การสัมภาษณ์ ( interview ) การออกแบบสอบถาม ( questionnaire ) การประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด ( sensing ) การระบาย ความในใจ ( collages ) การประเมินผลหน่วยงาน หรือองค์การ หรือบุคคล การ รวบรวมจะทองใจหลายวิธีและจะทองตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง และ เป็นที่เชื่อถือได้

ศูนย์วิทยพัชวิทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ขั้นตอนที่ ๒ การตรวจวินิจฉัยสาเหตุปัญหาขององค์การ

คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความจริงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือที่เป็นอยู่ ภายในองค์การ Donald F. Harvey ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้เข้าใจและสามารถอธิบายสภาพปัจจุบันขององค์การ (the present state of organization) เป้าหมายก็เพื่อจะหาสภาพธรรมชาติของปัญหาในองค์การ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหานั้นในที่สุด"

Richard Beckhard ได้เน้นถึงความสำคัญในเรื่องนี้มาก เขาย้ำว่า การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องมีกิจกรรมการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของทุกสิ่งภายในองค์การ คือ

๑. การวินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ที่รวมกันแล้วเป็นระบบใหญ่ขององค์การโดยส่วนรวม และระบบย่อยดังกล่าวอาจจะเป็นทีมงาน เช่น ทีมของผู้จัดการระดับสูง กลาง หรือทีมของฝ่ายผลิต เป็นต้น

๒. การวินิจฉัยในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นอยู่จริง เช่น เกี่ยวกับการบริหาร การวินิจฉัยสั่งการ การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยหรือกลุ่ม การจัดการกับข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป็นต้น

ในการพัฒนาองค์การถึงแม้ว่าเราจะเน้นการพัฒนา ศึกษากระบวนการต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน เช่น กระบวนการทางการบริหาร ( administrative process ) หรือด้านเทคโนโลยี ( technology ) ด้านงาน ( task process ) แต่สิ่งที่เน้นมากที่สุดก็คือ กระบวนการทางสังคม/สังคม ( social / human process ) ทั้งนี้เพราะการ OD นั้น เราเน้นเอาเทคนิค วิธีการของทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์มาวางแผนเข้าดำเนินการสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นถ้าเราเข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ของมนุษย์ ( human process )

Harvey Donald F. and Brown Donald R. An Experiential Approach to Organization Development. pp. 136-137.

Richard Beckhard. Organization Development : Strategies and model, 1969. p. 139.



ไค้ก็เท่าไค้ ก็ยิ่งเป็นการง่ายที่จะเข้าใจกระบวนการอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ Edgar H. Schien นักปฏิบัติการ OD ชาวอเมริกันที่สำคัญคนหนึ่งไค้ให้ทัศนะที่สอดคล้องว่า "การที่เราทำการศึกษาโดยมุ่งพิจารณากระบวนการมนุษย์นั้นดูเหมือนว่าแทบจะเป็นหนทางเดียวเท่านั้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การไค้ ดังนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์เราจึงควรรนำเอาสิ่งเหล่านี้เข้าไปสอคแทรก นั้นก็คือ

๑. การศึกษาคือสื่อสาร
๒. บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม
๓. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม
๔. ผู้นำและอำนาจการบังคับบัญชา
๕. บรรทัดฐานและการเจริญเติบโตของกลุ่ม
๖. ความร่วมมือร่วมใจและการแข่งขันในระหว่างกลุ่ม"

และทวนประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมา ก็คือ รูปแบบหรือลักษณะของพฤติกรรมที่เป็นปัญหาอยู่โดยทั่ว ๆ ไปในองค์การ ซึ่งจะเรียกว่า เป็นพฤติกรรมขององค์การก็ไค้ ฉะนั้นการวินิจฉัยปัญหาจึงเป็นการมุ่งตรงไปสู่การแก้ไขปัญหามนุษย์ในองค์การนั่นเอง และจุดสำคัญของการวินิจฉัยปัญหา ( diagnosis ) นั้นก็คือ การทำข้อมูลในชั้นตอนที่แล้วมา มาวิเคราะห์พิจารณา ในหลาย ๆ มิติ ( dimensions ) และควรใช้หลาย ๆ ทาง ควรเป็นการผสมผสานกันในระหว่างบรรดาวิธีการต่าง ๆ เช่นการสัมภาษณ์ ออกแบบสอบถาม สังเกตการณ์ ฯลฯ เพื่อจะชี้ชัดให้เห็นว่าสภาพการณ์ในองค์การในขณะนี้เป็นอย่างไร ( What it is now. ) และเพื่อที่นำไปสู่หนทางที่จะชี้ว่าเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วจะแก้ไขโดยวิธีใด ( How it should be. )

คั้งก็ตัวอย่างที่แสดงนี้เป็นตัวอย่างของการทรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การในลักษณะ dimensions ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจในชั้นตอนยิ่งขึ้น และเข้าใจในวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยปัญหา

---

Edgar H. Schien. Process consultant : it's role in Organization development, (Mass : Addison Wesley Series in OD Reading,) p. 213.



ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

<u>จำนวนทั้งหมด</u>		<u>ผู้บริหารชั้นสูง</u>		<u>ผู้จัดการฝ่าย</u>		<u>พนักงานทั่วไป</u>	
<u>ใช่</u>	<u>ไม่ใช่</u>	<u>ใช่</u>	<u>ไม่ใช่</u>	<u>ใช่</u>	<u>ไม่ใช่</u>	<u>ใช่</u>	<u>ไม่ใช่</u>
( n = ๘๖๗ )		( n = ๒๐ )		( n = ๗๕ )		( n = ๘๐๕ )	

๑. คุณเชื่อว่าคุณ สามารถสื่อสาร กับลูกน้องของคุณอย่าง เปิดเผยหรือไม่?	๘๕%	๑๑%	๗๕%	๒๑%	๕๑%	๕%	-	-
๒. หัวหน้าของคุณ ติดต่อสื่อสารกับ คุณอย่างเปิดเผย หรือไม่?	๕๐%	๖๐%	-	-	๖๒%	๓๔%	๓๖%	๖๕%

เป็นตารางที่แสดงให้เห็นสองมิติใหญ่ ๆ คือ ตามผู้บังคับบัญชา ( ๒ ระดับ ) คือ ผู้บริหารชั้นสูง และผู้จัดการฝ่าย ว่าคิดว่าท่านติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เป็นหนึ่งมิติ และอีก มิติหนึ่ง คือ ตามผู้ใต้บังคับบัญชา ๒ ระดับ คือ ผู้จัดการฝ่าย กับพนักงานทั่วไป ว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านติดต่อสื่อสารกับท่านอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ที่มา Frederick Herzberg, "One More Time : How do you motivate Employees?" Harvard Business Review, Vol 46, No.1, (January - February 1968), p. 56.



เป็นลักษณะที่ตรวจสอบกันได้เป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความจริงก็คือ การศึกษาคือสื่อสารกันเป็นอย่างดีในขณะนี้ ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาสอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ในขณะนี้ ( What it is now. ) นั้นเอง

### พฤติกรรมมององค์การที่ควรพิจารณา

ในการทรววจวินิจฉัยองค์การจึงมีขอบเขตหรือกรอบหรือมาตรการวัด เป็นมาตรฐานเพื่อศึกษาสภาพการณ์โดยทั่ว ๆ ไปขององค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญของพฤติกรรมมององค์การนั่นเอง ในเมื่อเราต้องการจะเปลี่ยนพฤติกรรมมององค์การอะไรบ้าง เราจึงจำเป็นต้องทราบว่าในขณะนี้สภาพการณ์ที่เรากำลังจะเข้าไปดำเนินการ เป็นอย่างไร

ซึ่งตัวแปรที่น่าจะเป็นหลัก และวิธานิพนธ์นี้ก็ยึดถือ เป็นตัวแปรร่วมที่สำคัญในลักษณะของพฤติกรรมมององค์การ เป็นตัวแปรที่ Likert, Rensis ได้ใช้เป็นแบบในการวินิจฉัยองค์การและเป็นที่ยอมรับเป็นมาตรฐานในการนำมาศึกษาสภาพขององค์การอย่างแพร่หลาย ซึ่งได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ New Patterns of Management ลักษณะจะเป็นการออกแบบสอบถามโดยใช้ตัวแปรดังกล่าว

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Company, 1961), pp. 197 - 211.



	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ปรารถนา	
<p>๑. <u>กานภาวะผู้นำ</u></p> <p>- การให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา</p>	ไม่มีเลย	มีค่อนข้างน้อย	มีพอสมควร แต่ยังไม่ทั้งหมดยังคงสวนอำนาจการตัดสินใจไว้	เต็มที่ในทุกกรณี
<p>- ความรู้สึกอิสระของผู้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่</p>	ไม่มีอิสระเลย	มีไม่มากนัก	ค่อนข้างอิสระ	อิสระเต็มที่
<p>- การรับฟังและใช้แนวความคิดของผู้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์</p>	ไม่เคยเลย	เป็นครั้งคราว	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
<p>๒. <u>กานแรงจูงใจ</u> motivation</p> <p>- หลักที่ใช้เป็นเครื่องจูงใจให้เกิดแกสมาธิในองค์การ</p> <p>๑) ทำให้อึดใจ ๒) ชมเชย ๓) การลงโทษ ๔) การให้รางวัล ๕) การให้มีส่วนร่วม</p> <p>- ความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จความถูกต้องประสงค์ขององค์การของสมาชิกขององค์การในระดับใด</p>	ใช้ ๑,๒,๓ < บางครั้ง	ใช้ < บางครั้ง ใช้ ๓	ใช้ ๔,๓,๕	ใช้ ๕,๔ โดย มีพื้นฐานอยู่บนเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดขึ้น
	เกือบทั้งหมด อยู่ในระดับสูง	อยู่ในระดับสูง ระดับกลาง	อยู่เกือบทุกระดับ	อยู่ทุกระดับของสมาชิกที่เกี่ยวข้องของในองค์การ



	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ปรารถนา	
<p>๓. <u>ด้านการติดต่อสื่อสาร</u> communication</p>				
- มีการติดต่อสื่อสารมากน้อยเพียงใดในอันที่จะมุ่งให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มากทั้งกลุ่มและบุคคล
- ทิศทางของการติดต่อสื่อสารเป็นไปในลักษณะใด	จากบนมาล่าง	บนมาล่าง เป็นส่วนใหญ่	มีทั้ง ๒ ทาง	มีทั้ง ๒ ทาง และระดับเดียวกัน
- การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมายังเบื้องล่างได้รับการยอมรับลักษณะใด	ยอมรับด้วย ความสงสัย	ยอมรับด้วย ความสงสัย บาง	ยอมรับด้วยความระมัดระวัง	ยอมรับด้วยความเข้าใจ
- การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปยังเบื้องบนเป็นไปด้วยความถูกต้องเพียงใด	มีความผิดเพี้ยนบ้าง	ต้องผ่านการตรวจสอบไปบ้าง	ถูกต้องแต่ไม่ชัดเจน	ถูกต้องแม่นยำ
- ผู้บังคับบัญชารู้ปัญหาผู้บังคับบัญชาประสบปัญหาอันน้อยเพียงใด	รู้เล็กน้อย	รู้ในบางเรื่อง	รู้ค่อนข้างดี	รู้ดีมาก
๔. <u>ด้านการวินิจฉัยสั่งการ</u>				
- การวินิจฉัยสั่งการอย่างเป็นทางการอยู่ในระดับใดขององค์การ	อยู่ระดับสูง เป็นส่วนใหญ่	ระดับสูง แต่มีการมอบอำนาจบางเรื่อง	ระดับสูง เรื่อง นโยบายเมื่อมีการมอบอำนาจมากขึ้น	อยู่ทุกระดับ ประสานงานกันเป็นอย่างดี



	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ปรารถนา	
- ความรู้ทางด้านเทคนิคและวิชาชีพที่ไข่ประกอบการวินิจฉัย	ระดับสูง	สูง/กลาง	สูงบางเรื่อง นอกนั้นทุก	ทุกระดับ
- ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่	ไม่มีส่วนร่วมเลย	ได้รับการปรึกษาบ้าง เป็นบางครั้ง	ได้รับการปรึกษาบ่อย	มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
- กระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ มีส่วนช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจบ้างหรือไม่	ไม่เลย/มีแค่ทำให้ลดลง	มีส่วนช่วยได้มาก	มีส่วนช่วยได้บ้าง	ช่วยได้มาก
<b>๕. <u>กาน เป้าหมาย</u></b>				
- เป้าหมายขององค์การถูกกำหนดขึ้นอย่างไร	โดยการออกคำสั่ง	โดยออกคำสั่ง วิจารณ์ได้บ้าง	คำสั่งหลัง จากอภิปรายร่วมกัน	กำหนดโดยกลุ่ม ยกเว้นกรณีฉุกเฉิน
- มีการทอทาน เป้าหมายขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมาน้อย	ทอทานอย่างมาด	ทอทาน ปานกลาง	ทอทานเป็น บางครั้ง	ทอทานเล็กน้อย หรือไม่มีเลย
<b>๖. <u>กานการควบคุม</u></b>				
- หน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบเนมหนักอยู่ในระดับไหนขององค์การ	อยู่ที่ระดับสูงมาก	อยู่ที่ระดับสูงพอสมควร	มีการมอบอำนาจให้ระดับล่าง บาง	ร่วมกันอย่างมาก
- มีองค์การอุปนัยทอทานขององค์การอุปนัยหรือไม่	มี	มีเป็นส่วนใหญ่	มีบ้างเป็น บางครั้ง	ไม่มีเลย เพราะ เป้าหมายเหมือนกัน



	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ปรารถนา	
- ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ผลิต และข้อมูลทางการ ควบคุมอื่น ๆ ถูกใช้เพื่ออะไร	เพื่อการลงโทษ	เพื่อการให้ รางวัลและ การลงโทษ	เพื่อการให้ รางวัลและ ควบคุมตัว เองบาง	เพื่อควบคุม ตัวเองและ แก้ไขปัญหา

ในแง่ของการพัฒนาองค์การ เป้าหมายก็คือ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง และจะคงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกรุกไม่ใช้สมุ่เกา ฉะนั้น จึงต้องมีการนำเอาการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ( action research ) เขามาเกี่ยวข้องกับในฐานะที่เป็นวิธีการที่จะคงอาศัย "การมีส่วนร่วม" ( participation ) ของผู้ปฏิบัติงานและ "ความร่วมมือร่วมใจ" ( collaboration ) ของที่ปรึกษาที่เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์หรือผู้ที่ทำการทรววจวินิจฉัยองค์การ

ฉะนั้นเราจึงจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง สามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องถึงสภาพปัญหาในขณะนี้ขององค์การ ( the present state ) และการได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงก็จะคงได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพราะการได้รับข้อมูลกันเดีวหรือมีกัเกี่ยวกับยอมไม่อาจสรุปได้ว่า เป็นข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) จึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นหาอย่างใดจึงจะสร้างการยอมรับ และชี้ให้เห็น ขมมนำไปแก้ไขได้ จึงเป็นเทคนิคเฉพาะของพวก change agent อีกด้วย

- โดยทั่วไป การเก็บข้อมูลเพื่อทำโครงการพัฒนาองค์การนั้นมีอยู่ ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ
๑. การเก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม ( questionnaire )
  ๒. การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ( interview )
  ๓. การเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ( direct observation )



แต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแล้วแต่สภาพการณ์ที่เหมาะสม แต่เป้าหมายก็เพื่อให้ได้ความจริงที่สุด ฉะนั้นไม่ว่าจะใช้วิธีอะไรก็ตาม เป้าหมายก็เพื่อให้แสดงสภาพปัญหาที่แท้จริงออกมาเท่านั้นเอง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาเลือกใช้ยุทธวิธีและเทคนิคในการเข้าไปสอดแทรก ( intervention ) ในชั้นต่อไปได้อย่างเหมาะสม และเป็นการแก้ปัญหาโดยถูกต้อง ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ เปรียบเหมือนกับหมอ เมื่ออาการของคนไข้แล้วของตรวจสอบวินิจฉัยโรค โดยให้ใกล้เคียงหรือตรงจุดที่สุด เพื่อที่จะรักษาได้อย่างถูกต้องและได้ผลทันที ไม่เช่นนั้นก็ไม่สามารถจะเลือกใช้วิธีการรักษาที่ถูกต้องได้ คนไข้อาจจะท้อแท้ หัก และถ้าวินิจฉัยผิดหมอเลือกใช้การให้กินยาเท่านั้น คนไข้อาจจะเสียชีวิตได้ องค์การก็เช่นเดียวกัน ฉะนั้น การวินิจฉัยหรือการตรวจวินิจฉัย ( diagnosis ) จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การดังกล่าว

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการตรวจวินิจฉัยเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การก่อนที่จะทำการเลือกสรรใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องผ่านขั้นตอนนี้ก่อน การที่เสนอขั้นตอนนี้ก็เพื่อจะไ้มองเห็นการพัฒนาองค์การอย่างกว้าง ๆ ( macro ) ก่อนที่จะไ้มองภาพของการพัฒนาองค์การที่แคบลงไปโดยเฉพาะจุดที่เลือกสรร เทคนิคการพัฒนาองค์การ เฉพาะอย่างซึ่งเทคนิคการพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นขั้นตอนที่จะไ้นำมาใช้ในขั้นตอนต่อไป

ศูนย์วิทยพัทธยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงหรือสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลง intervention

เมื่อเราทรวินิจฉัยทราบถึงปัญหาในปัจจุบันแล้ว การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้น ที่เรียกว่า *planned change* คือ มีเป้าหมายระเบียบวิธี มีเทคนิค ในการปฏิบัติและ จะคงมีความสามารถพิเศษหรือทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( *change agent* ) ประกอบกันไปด้วย ความถูกต้องเหมาะสมในการเลือกใช้เทคนิคหรือยุทธวิธี ก็ย่อมมาจากการมองเห็นปัญหาที่ถูกต้อง เป็นจริง *change agent* คือผู้ที่จะเป็นตัวกลางในการเข้าไปสัมผัสกับสิ่งเหล่านั้น (ปัญหา) แล้วสามารถนำมาตีแผ่ให้เกิดการยอมรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขทั้งในระดับองค์การ กลุ่ม ทีม หรือปัจเจกบุคคล ก็ตาม ฉะนั้น *change agent* จึงมีความสำคัญมาก ควรเป็นผู้ที่มีทักษะ ( *skillfull* ) เป็นวิชาชีพ ( *profession* ) เป็นผู้ที่มีศิลปะยอดเยี่ยมในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เป็นอย่างก็ ( *interpersonal competence or human relation skill* ) ไม่เช่นนั้นแล้ว ผลที่จะเกิดขึ้นจะไม่เต็มที่ หรืออาจจะเป็นผลเสียได้ การคัดเลือก *change agent* จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงให้มากที่สุดจุดหนึ่ง

ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่จะนำเทคนิค ยุทธวิธีของการพัฒนาองค์การเข้าไปสอดแทรก ( *intervention* ) ตามโครงการที่วางเอาไว้ จึงเป็นจุดสำคัญของการพัฒนาองค์การ (แต่ในช่วงนี้จะขอลำดับถึงลักษณะกว้าง ๆ และวิธีการโดยทั่ว ๆ ไปของเทคนิคการพัฒนาองค์การก่อน ส่วนรายละเอียดของเทคนิคที่สำคัญ ๆ ที่ใช้ในประเทศไทยและในบริษัทการบินไทยจำกัด การเคหะแห่งชาติ จะกล่าวในภายหลัง)

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การเข้าไปสอดแทรก จะเข้าไปเพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. โครงสร้าง ( *structure of process* )
๒. คนในองค์การ ( *human personalities* )

โดยจะเน้นลงไปที่

๑. กระบวนการทำงาน ( *task process* )



๒. กระบวนการกลุ่ม ( group process )  
 ๓. ปัจเจกบุคคล ( individual )

ลักษณะทั้งหมดนี้อาจจะทำจากหนึ่งจุดใดก่อนหรือทำพร้อม ๆ กันไปก็ได้ หรืออาจจะทำต่อเนื่องกันไปทีละลักษณะติดต่อกันไป โดยเห็นเป็นจุด ๆ แล้วแก้ความเหมาะสม ในประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะทำรวมกันไปหมดเรียกว่า total organization intervention คือ ทั้งโครงสร้าง structure และ human โดยเน้นทุกระดับ ทั้งนี้เพราะมีทรัพยากรมาก แต่ในประเทศไทยเรายังจะเน้นที่จุด ๆ เดียว เช่น คนในระดับกระบวนการกลุ่ม เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมีไม่เพียงพอ

ถ้าจะแยกตามลักษณะใหญ่ ๆ ที่เข้าไปสอดแทรก ๒ ลักษณะจะมีสภาพดังนี้

๑. การสอดแทรกทางด้านโครงสร้าง ( structural intervention )

เป้าหมายเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ ขององค์การที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากสาเหตุของรูปแบบโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม หรืออาจจะเนื่องจากการที่องค์การเติบโตขึ้น โครงสร้างเดิมไม่สามารถอำนวยให้เกิดการคล่องตัวในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในค่านโครงสร้างจึงต้องมีขึ้น ไม่เช่นนั้นองค์การก็ไม่สามารถเติบโตได้ก็เท่าที่ควร หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นการปรับตัว ( adaptation ) นั้นเอง

ลักษณะที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางค่านโครงสร้างก็ได้แก่ การนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในค่านการวางนโยบาย เป้าหมาย การวางแผน การงบประมาณ และวิธีการบริหารงานแบบใหม่ ๆ ยกตัวอย่างเช่น

- MBO
- PPBS
- grid OD
- career planning
- techno-structural change



และนอกจากนี้ยังหมายความรวมถึง การใช้เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ด้วยเช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะมีผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณงาน ลักษณะงาน การจ้างงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานโดยตรงได้

๒. การสอดแทรกทางทัศนคติในองค์กร ( human personalities )

เป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือเสริมสร้าง บุคลิกภาพ ( personalities ) ของคนในองค์กร ซึ่งหมายความรวมถึง พฤติกรรม ( behaviors ) ทัศนคติ ( attitude ) ความเชื่อ ( belief ) ค่านิยม ( value ) ปทัศฐาน ( norms ) ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับตัวขององค์กรหรือคนในองค์กรให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดมาจากคนในองค์กรหรือเป็นการสร้างกลุ่มพลังเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความคล่องตัวมีประสิทธิภาพมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องใช้จิตวิทยาหรือพฤติกรรมศาสตร์ เขาคำเนินการโดย change agent ซึ่งมีทักษะความสามารถ อาจจะเป็นการสอดแทรกในระดับกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล แต่โดยส่วนมากแล้วจะเป็นการปฏิบัติการในลักษณะ "กลุ่ม" มากกว่า เราจะใช้เทคนิคอะไรในการเข้า intervention นั้นแล้วแต่ความเหมาะสม ดัง Wendel French และ Cicil Bell ได้แสดงเอาไว้ตามตาราง

ตารางนี้ง่ายแก่การทำความเข้าใจว่าจะใช้เทคนิคอะไรที่ระดับใด เช่น ถ้ามีปัญหาเรื่อง การทำงานของกลุ่มก็ใช้เทคนิคช่อง 2 หรือมีปัญหาเรื่องระบบการทำงานของปัจเจกบุคคลก็เลือกเทคนิคในช่อง 3 ดังได้แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เทคนิคการพัฒนาองค์การแสดงโดย ๒ ตัวแปรอิสระ  
 บัณฑิตบุคคล, กลุ่ม และงาน, การจัดระบบ  
 บัณฑิตบุคคล และกลุ่ม  
 (Individual vs. Group Dimension)

เน้นบัณฑิตบุคคล  
 (Focus on the Individual)

เน้นกลุ่ม  
 (Focus on the Group)

งานและการจัดระบบ

(Task vs. Process Dimension)

เน้นงาน  
 Focus on Task Issues  
 เน้นการจัดระบบ  
 Focus on Process Issues

Role analysis technique Education : technical skills ; also decision making, problem solving, goal setting, and planning Career planning Grid OD Possibly job enrichment and Management by objectives (MBO)	Technostructural changes Survey feedback Confrontation meeting Team-building sessions Intergroup activities Grid OD
Life planning Process consultation with coaching and counseling of individuals Education : group dynamics, planned change Stranger T-groups Third party peacemaking Grid OD	Survey feedback Team-building sessions Intergroup activities Process consultation Family T-group Grid OD

ที่มา : Wendell French and Cecil Bell, Organization Development (Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall, Inc., 1973) :.106.

Wendell French and Cecil Bell, Organization Development (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1973) p. 106.



## ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลและติดตามผล ( follow up evaluation )

เมื่อเข้าดำเนินการสอดแทรก intervention ตามกระบวนการพฤติกรรมศาสตร์ หรือตามเทคนิคของกรมพัฒนาองค์กรแล้ว เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จหรือผลที่ออกมาจึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลและติดตามผล การประเมินผลอาจจะกระทำได้ยากเนื่องจากการเข้าไปวัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น บุคลิกภาพต่าง ๆ ( ความเชื่อ หัตถ์คติ พฤติกรรม ค่านิยม ฯลฯ ) แต่อย่างไรก็ตาม ย่อมมีระดับที่พอจะวัดได้ เช่น วัดตามตัวชี้ต่าง ๆ ( indices ) ตามตัวแปรที่กำหนดไว้ ลักษณะต่าง ๆ ที่สังเกตเห็นได้ เช่น ผลผลิต ปริมาณงาน ความคล่องตัวของงาน คุณภาพของงาน บรรยากาศการทำงาน จำนวนคนเข้าออก ( rate of turnover ) เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลที่ออกมาโดยตรง ปกติแล้วการติดตามผลจะใช้ระยะเวลาหลังจากที่เข้ารับการอบรมหรือรับการสอดแทรกนานพอสมควร และการประเมินผลจะเป็นตัวชี้ที่สำคัญต่อผลสำเร็จและปัญหาที่ตามมา พร้อมทั้งแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาคือไป ถ้าการประเมินผล ผลออกมาเป็นที่พอใจ มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ของเราก็คือ ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดผลในทางบวก แต่ถ้ามองอีกซีกก็มีการบอกตามการเปลี่ยนแปลง การบอกตามการเปลี่ยนแปลงปกติถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา แต่ที่กังวลคือ อยู่ในระดับใด บอกตามเล็กน้อย มาก หรืออย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ดำเนินโครงการจะต้องเสาะหาจุดบกพร่องของโครงการ และรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาคังกล่าวโดยเร็ว

และถ้าการประเมินผลออกมาในแง่บวก แม้พฤติกรรมที่ออกมาไม่ว่าจะยั่งยืนหรือไม่ การพิจารณาว่าดำเนินการจัดโครงการซ้ำอีก เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ย่อมเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อม ฉะนั้นการทำการติดตามผลก็จะทำให้ทราบความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพิ่ม ออก ปรับปรุง ที่จุดใดบ้าง เพราะการพัฒนาองค์กรคือ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและยาวนาน ไม่ใช่ดำเนินการโครงการครั้งเดียว แต่เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องในหลาย ๆ ลักษณะ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารงานให้มากที่สุด

ฉะนั้นขั้นตอนการประเมินผลของโครงการการพัฒนาองค์กรจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญมากกว่าการประเมินผลของการฝึกอบรมธรรมดา เพราะลักษณะอันต่อเนื่องของการพัฒนาองค์กรนั้นเองที่จำเป็นจะต้องปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา การปรับตัวเองที่เหมาะสมและถูกต้องจึงจะออกมาจากการติดตามและประเมินผล ที่เป็นระบบที่เชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับ ( valid ) นั้นเอง



โดยสรุป ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้คือ กระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาร่างกายที่เป็นภาพรวม กว้าง ๆ (macro) เพื่อที่จะโยนใหญ่ที่ศึกษาได้เข้าใจถึงภาพรวมทั้งมกก่อนที่จะโยนไปถึง จุดสำคัญของบทที่ของการจะเน้น นั่นคือ เทคนิคและบุทวิธีของการพัฒนาร่างกาย ซึ่งถ้ากล่าว โดยสรุปการนำเทคนิคและบุทวิธีของการพัฒนาร่างกายมาใช้สอดคล้องกัน เป็นเพียงขั้นตอนที่ ๓ ของขั้นตอนการพัฒนาร่างกายเท่านั้น ไม่ได้เป็นการพัฒนาร่างกายทั้งหมดทั้งที่บางคนเข้าใจผิดคิดว่า เทคนิคของการพัฒนาร่างกายบางอย่างเป็นการพัฒนาร่างกาย เช่น เห็นว่าการฝึกอบรมแบบไม่เป็น ทางานหรือ sensitivity training เป็นการพัฒนาร่างกาย เป็นต้น ฉะนั้นในบทนี้จึง แสดงโดยชัดแจ้งว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาร่างกายในเชิงปฏิบัติก็มีขั้นตอนสำคัญ ๆ อย่างไบบ้าง และเทคนิคการพัฒนาร่างกายจะทงใช้เมื่อใด เป็นขั้นตอนใด ก่อนที่จะใช้เทคนิคการพัฒนาร่างกาย นั้นจะทงผ่านขั้นตอนอื่นไบบ้าง และภายหลังการใช้เทคนิคการพัฒนาร่างกายแล้วจะทงมีขั้นตอน ใดอีก ซึ่งทั้งหมดนี้คือ ภาพรวมทั้งหมดของการพัฒนาร่างกายในทางปฏิบัติกันเอง

ในวิทยานิพนธ์นี้ของการที่จะเน้นศึกษาลงไปเฉพาะจุดเท่านั้น ไม่ได้เน้นศึกษาขั้นตอนทั้งหมด ของการพัฒนาร่างกาย จุดที่ของการศึกษาเป็นพิเศษก็คือ การศึกษาเกี่ยวกับ "การใช้เทคนิคและ บุทวิธีของการพัฒนาร่างกาย" โดยจะทำการศึกษาผลกระทบก่อก่อการรณงค์การ ซึ่งเทคนิคของ การพัฒนาร่างกายนี้ ก็คือ สิ่งที่จะทงนำเข้าไปสอดแทรก (intervention) ตามขั้นตอน ของการพัฒนาร่างกายนั่นเอง

แต่ในบทนี้จะได้อกล่าวถึง เทคนิคของการพัฒนาร่างกายที่สำคัญ ๆ และไบบ่ประเทศไทยได้นำมาใช้แล้วเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ซึ่งมีกัหลายเทคนิคโดยจะกล่าวในเชิงทฤษฎีเชิงวิชาการ และ หลักการของแต่ละเทคนิคไป เพื่อเป็นประโยชน์ในก้านวิชาการแก่ผู้ที่ศึกษาเทคนิคการพัฒนาร่างกาย โดยทั่วไปก่อน และในตอนท้ายจะศึกษาเน้นเฉพาะเทคนิคบาง เทคนิคที่ได้นำมาเลือกศึกษาเป็น เฉพาะกรณีเป็นพิเศษ (case study) รวมทั้งการประเมินผล ผลกระทบก่อก่อการรณงค์การของผู้ที่เคยผ่านการใช้เทคนิคดังกล่าวแล้ว กังรายละเอียดที่จะเสนอต่อไปนี้



๓.๒ เทคนิคและบุพพวิธีของการพัฒนาองค์กร (Techniques and strategies of OD)

นับตั้งแต่การพัฒนาองค์กรได้ถูกนำมาใช้เทคนิคและบุพพวิธีต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กร ได้พัฒนาตัวเองมาโดยตลอดตามความเจริญทางด้านเทคโนโลยี เทคนิคของการพัฒนาองค์กรนั้นในระยะเริ่มแรกไม่ค่อยใส่ใจในลักษณะของ "กลุ่ม" เท่าไรนัก และไม่ใส่ใจถึงลักษณะสำคัญของความเป็นมนุษย์ คือ สภาพ "จิตใจ" เน้นผลิตผล ( productivities ) เป็นหลัก แต่ในระยะหลัง ๆ สภาพการณ์เหล่านั้นเปลี่ยนไปมีการหันมาสนใจพฤติกรรมของคนโดยมีฐานคติจากสิ่งจูงใจภายในหรือ "จิตวิทยา" มาประกอบ และมีลักษณะศึกษาเป็นกลุ่มหรือขบวนการกลุ่มมากขึ้น ( group process ) โดยได้วิวัฒนาการขึ้นมาเรื่อย ๆ จากแนวความคิดเรื่อง small group ของ Kert Lewin ได้วิวัฒนาการนำเอาวิชาการ เทคนิคทางด้านจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ ( psychology, behavioral science ) เข้ามาใช้ และใช้โดยลึกล้ำโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยมุ่งขวัญ ( morale ) เป็นหลัก และการทำให้เกิดขวัญ ( morale ) นี้เองจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กร โดยในระยะหลังนักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กรจะมุ่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรไปในระดับของ "กลุ่ม" หรือ "ทีม" เป็นประการสำคัญและแทบเรียกได้ว่า การพัฒนาองค์กร ก็คือ ความพยายามที่จะให้คนแต่ละคนในองค์กร เกิดพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มหรือทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ซึ่ง ดร.อรุณ รัถธรรม นักวิชาการด้าน OD ได้กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า "การพัฒนาองค์กร ก็คือ การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนั่นเอง" นับว่าเป็นคำกล่าวที่ง่ายแก่การเข้าใจและตรงกับความเป็นจริง คำว่า ทีมและกลุ่มมีความหมายแตกต่างกันตรงที่ ทีม คือกลุ่มที่ทำงานร่วมกันโดยร่วมมือร่วมใจ ( collaboration ) มีการประสานงาน และรู้หน้าที่ รู้จังหวะ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ได้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น เทคนิคของการพัฒนาองค์กรในระยะปัจจุบันนี้จึงเป็นเทคนิคที่มุ่งใช้สร้าง "ทีมทำงาน" หรือ อาจจะเรียกว่า มุ่ง "กระบวนการกลุ่ม" ( group process ) เป็นหลัก และมักจะเน้นที่พฤติกรรมของคนในองค์กรมากกว่าที่จะเน้นลักษณะของโครงสร้าง ( structure ) หรือ ลักษณะของงาน ( task process ) โดยเฉพาะในประเทศไทยเรานำเอาเทคนิคทางด้าน

อรุณ รัถธรรม, การพัฒนาองค์กร : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม  
(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเคเอ็นเอสโตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑.



พฤติกรรมศาสตร์มาใช้กันเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นวิทยานิพนธ์ซึ่งจะเน้นที่เทคนิคของการพัฒนาองค์การ ในลักษณะเทคนิคทางจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ คือ ลักษณะ "การสร้างทีม" เป็นหลัก เพราะลักษณะดังกล่าวได้นำมาใช้ในประเทศไทยเป็นระยะเวลาพอสมควร

คงได้กล่าวแล้วว่าในบทนี้เป็นบทที่จะกล่าวถึง เทคนิคการพัฒนาองค์การที่ได้นำมาใช้ในเมืองไทยแล้ว เพื่อเป็นการรวบรวมเทคนิคการพัฒนาองค์การเหล่านี้ไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การโดยเฉพาะ และยังคงศึกษาวิจัยเน้นเทคนิคการพัฒนาองค์การบางอย่าง เพื่อเป็นการเน้นศึกษาเฉพาะจุด ( case study ) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ต่อไป ฉะนั้นวิทยานิพนธ์จึงได้รวบรวมเทคนิคการพัฒนาองค์การดังกล่าวไว้ ๒ ส่วน คือ

๑. เทคนิคการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่เคยใช้ในเมืองไทย และเป็นที่ยอมรับกันดีพอสมควร ได้รวบรวมไว้เพื่อประโยชน์ในการศึกษา ๔ เทคนิค คือ

๑. การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ หรือ MBO (management by objectives)

๒. managerial grid หรือ grid OD

๓. process consultation

๔. team building หรือ team development

๒. เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เน้นศึกษาเฉพาะกรณี ( case study ) โดยได้เน้นศึกษาที่ บริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ เป็นเทคนิคที่ได้เคยนำมาใช้กันโดยแพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติการ OD การรวบรวมจึงพยายามที่จะเน้นให้เห็นถึงรายละเอียดในวิธีการปฏิบัติในแต่ละเทคนิค และวิทยานิพนธ์นี้ถือเอาเป็นเทคนิคที่จะต้องใช้ในการทำวิจัย ซึ่งมีอยู่ ๒ ประเภท (ของเทคนิค) ใหญ่ ๆ คือ

๑. กลุ่ม laboratory training หรือ sensitivity training หรือ T-group

๒. กลุ่ม gestalt therapy approach

ซึ่งทั้ง ๒ กลุ่มจะมีเทคนิคย่อย เรียกแตกต่างกันไป เช่น group behavior ที่ บริษัทการบินไทยจำกัด หรือ grouping for goal ที่การเคหะแห่งชาติ เป็นต้น



ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ดังกล่าว จะมีเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ เทคนิคการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป

๓. MBO (management by objectives) หรือการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์

MBO คือ กระบวนการที่มุ่งเป้าหมายเพื่อผสมผสาน ( integration ) ของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป้าหมายขององค์การนี้ก็ คือ การพัฒนาระดับของการปฏิบัติงาน เพิ่มความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม ( participation ) การสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น สร้างความรู้สึกรักงาน ( higher morale and job satisfaction ) และเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์การทุกระดับชั้น

MBO ยังอาจจะอธิบายได้อีกว่า เป็นกระบวนการ วิธีการทางการบริหาร ที่จะทำให้เกิดการวางแผน การจัดองค์การ การใช้สิ่งจูงใจ หรือกิจกรรมบริหารอื่น ๆ ใ้เก่ายิ่งขึ้น ( facilitation ) และยังรวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชาจะได้มีส่วนร่วมกันในการสร้างเป้าหมายในการทำงานอันเดียวกัน

George Odiorne <sup>๒</sup> ใ้อธิบายกระบวนการนี้ว่า "คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชาได้ร่วมกันสร้างความกระจ่าง ( defined ) ในเป้าหมายร่วมกัน ( common goal ) และสร้างความกระจ่างในขอบเขตความรับผิดชอบที่เป็นหลักของแต่ละคน และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวนำในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลต่อไป"

<sup>๑</sup> S. Carroll and W. Tosi, Jr., Management by Objectives, Application and Reseach (New York : The Macmillan Company, 1973), p.55.

<sup>๒</sup> George Odiorne, Management by Objectives (New York : Pitman Publishing 1965), p. 67.



Anthony Reia โค้ชบอกว่า " MBO เป็นกระบวนการบริหารที่ใช้จิตวิทยา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร "

เกี่ยวกับ MBO โทมัส ฮอปกินส์ ในบรรดานักปฏิบัติการณ์ นักวิชาการทางด้าน OD ว่าสมควรที่จะนับ MBO เข้าไปอยู่ในเทคนิคของการ OD หรือไม่ บางคนเห็นว่าไม่สมควร เพราะเห็นว่าเป็นวิธีการที่มีลักษณะเฉพาะตัว ฉะนั้นจึงไม่น่าจะนำมารวมกลุ่มว่าเป็นเครื่องมือ สอดแทรกของการพัฒนาองค์กร ( OD intervention ) แต่ก็ถูกมองเห็นว่า MBO เป็น OD intervention เช่น Arthur Beck และ Ellis Hillmar เป็นผู้ที่เห็นว่า MBO จะแยกจาก OD ไม่ได้ เพราะว่ารากคตินี้ ( assumption ) ของ OD จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในทุกระดับและเป็นไปไม่ได้ที่จะแยกออกจากกัน

#### เป้าหมายของ MBO

มีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ ๒ ลักษณะที่สำคัญคือ

๑. เพื่อพัฒนากระบวนการวางแผน วางเป้าหมายให้ชัดเจนในทุกระดับขององค์กร
๒. เพื่อเสริมสร้างลักษณะการ เข้ามามีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจในหมู่พนักงาน

นั่นก็คือ เป็นการให้ความรู้ทั้งแก่ระดับผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อให้ทำความเข้าใจในความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในงานของแต่ละบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อทุกคนทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนถึงลักษณะขอบเขตของงานที่รับผิดชอบของตนแล้ว ก็จะโยงไปถึงการวางแผนร่วมกันเป็นการช่วยเสริมการทำงานร่วมกันและเมื่อมีเป้าหมาย ( objective ) เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานก็เพื่อให้ไปถึงจุดจุดนั้น ฉะนั้นทุกคนก็จะพยายามวัดประเมินตัวเองได้อย่างถูกต้องว่า ควรจะปฏิบัติงานในลักษณะใดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันวางเอาไว้ และยังเป็นลักษณะของการ ประเมินผลโดยมีเป้าหมายเป็นมาตรฐานรออยู่ข้างหน้า ความเห็นของ Douglas



McGregor

เขาได้ให้ทัศนะว่า MBO ก็คือ "กระบวนการบริหารโดยการสร้าง  
บรรณาการและการควบคุมตนเอง ( management by intergration and self control )  
ซึ่งถ้าจะว่ากันตามความหมายนี้ MBO ก็คือ ลักษณะวิธีการที่ใช้เพื่อให้ผู้บริหารและผู้นับถือ  
บัญชาได้แบ่งชอบเชกความรับผิดชอบระหว่างกันให้ชัดเจน แบ่งงานในหน้าที่ตามเป้าหมายอย่าง  
ชัดเจนจนกระทั่งถึงความคาดหวังผลที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานด้วย

ในการนำ MBO เข้าไปใช้ในการสอทดแทนในโครงการ OD นี้จะต้องประกอบ  
ไปด้วย

๑. ทีมงานที่จะเป็นผู้นำทบทวน ทั้ง ปรับปรุง เป้าหมาย
๒. ผู้ปฏิบัติงานจริงของเขามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รวมทั้งผู้นับถือบัญชาเพื่อ  
ร่วมกันสร้างเป้าหมายที่ทั้ง ๒ ฝ่ายจะมองเห็นพ้องกัน
๓. การมีส่วนร่วมจริง ๆ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนของ  
องค์การ

## ๒. MBO PROCESS (กระบวนการของ MBO )

กระบวนการ MBO มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน สิ่งที่สำคัญก็คือ ความรู้สึกจำเป็น  
ของผู้บริหารชั้นสูงที่จะมีการยอมรับ MBO ขั้นตอนมีดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางกว้าง ๆ
- ขั้นตอนที่ ๒ ผู้นับถือบัญชาและผู้นับถือบัญชา ร่วมกันพัฒนาเป้าหมาย วัตถุประสงค์  
ที่แน่ชัดขึ้น เป้าหมายจะทองชัดเจน เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้สำหรับขอบเขตของความ  
รับผิดชอบของแต่ละคน และที่สำคัญจะทองได้รับการยินยอมพร้อมใจ ( mutually agreed )  
ทั้ง ๒ ฝ่ายทั้งผู้นับถือบัญชาและผู้นับถือบัญชา และเป้าหมาย วัตถุประสงค์จะทองรวมถึงการ  
บรรลุเป้าหมายของงาน และการบรรลุเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York:  
McGraw-Hill Book Co., 1960), p. 61.



ขั้นที่ ๓ ขั้นลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๔ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งบุคคลและทีม โดยเอาผลลงมาเทียบกับเป้าหมายที่ไกรวมมือร่วมใจกันวางเอาไว้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือกัน

ขั้นที่ ๕ ขั้นสรุปผลการปฏิบัติงาน หากพบการร้องแก้ไข ส่วนใดที่สมบุรณ์ของเสริมสร้างในสมบุรณ์แล้วกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ใหม่ให้เหมาะสมกว่าเดิม

สิ่งที่สำคัญในการทำ MBO ก็คือ ในการวางเป้าหมาย ( objective ) ในการปฏิบัติงานนั้น จะคงเป็นความร่วมมือของทั้ง ๒ ฝ่ายระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ( superior ) กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( subordinate ) เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ง่าย สั้น เป็นที่เข้าใจชัดเจนเท่าที่จะทำได้ การยอมรับในวัตถุประสงค์ด้วยกันทั้งสองฝ่ายถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ MBO ประสบผลสำเร็จ เพราะยอมรับมาซึ่งความเข้าใจร่วมกัน การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และทุกคนสามารถเข้าใจในสภาพของงานได้เป็นอย่างดี จึงจะเป็นการช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย

### ๓. ผลของการใช้ MBO

ในต่างประเทศ MBO ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กร Caroll และ Tosi ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องผลของการใช้ MBO ใน ๔๘ บริษัท ผลที่ออกมาดีทั้งในทางบวกและทางลบ การศึกษาบางส่วนพบว่า MBO ทำให้ผลผลิตของบริษัทเพิ่มมากขึ้น แต่ในบางบริษัทก็มีปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่เป็นผลดีนั้น คือ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในโครงการ MBO มักจะเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีการปรับปรุงลักษณะงานให้ดีขึ้น มีการพัฒนาขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจเพิ่มขึ้นมากทีเดียว ในบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ก็เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชายังคงอยู่ในลักษณะการบริหารงานแบบเก่า ๆ การประเมินผลงานแบบเก่า ๆ ซึ่งไม่ใกล้เคียงกับตัวเขา กับสภาพการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เลย ฉะนั้น MBO จึงไม่ได้ผล ในส่วนของการศึกษาที่ผลของ



MBO เป็นที่นำพอใจนั้น เห็นว่า MBO ทำให้ระดับของความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น ตามรายงานของการศึกษาที่บริษัท Purex Corporation, Anthony Raia ได้รายงานผลของ MBO ว่า อัตราเพิ่มของผลผลิตสูงขึ้น ๘% ต่อเดือน

การนำ MBO มาใช้ยังเป็นปัญหาในหลาย ๆ องค์การ เนื่องจากโครงการ MBO จะต้องใช้ เวลามาก เงินทุนมาก และยังต้องใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อีกมาก จึงทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูงบางองค์การ ซึ่งยังไม่เข้าใจในกระบวนการพัฒนาทักษะและความฉะฉานในการบริหารงานอย่างถูกต้อง (ซึ่งต้องใช้ MBO )

MBO เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นักปฏิบัติการ OD ยอมรับว่า ได้ผลดีในการพัฒนาบุคคลในแง่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับ individual goal, group goal, organization goal ให้ดีขึ้นได้ และทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ( job satisfaction ) ให้สูงขึ้นพร้อมทั้งเป็นการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานให้ง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติอีกด้วย

โดยสรุป ความลักษณะของเทคนิคการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า MBO นี้ เป็นเทคนิคที่เป็นการพัฒนาองค์การในรูปแบบของโครงสร้างขององค์การเป็นหลัก และยังได้เน้นการพัฒนาในรูปแบบของการปฏิบัติงาน ( task process ) และขบวนการกลุ่ม ( group process ) อีกด้วย เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบนี้ได้มีการนำมาใช้ในเมืองไทยอย่างแพร่หลาย โดยทั้งในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

จากการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การชนิดนี้มาใช้โดยได้ผลดีแล้ว จะทำให้การบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารงานราชการของไทยคงเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างไม่ต้องสงสัย เพราะงานราชการนั้นเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมาย หรือมีความสำนึกถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ฉะนั้นการสร้างความเข้าใจความสำนึกว่าอะไรคือ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานทั้งในระบบสั้นในระยะยาว แล้วก็ตามว่าผลงานควรจะออกมาในทางที่ขึ้นอย่างแน่นอน

Anthony Raia, "Goal Setting and Self - Central : An Empirical Study," Journal of management Studies, No.2 (1965), p 34 - 53.



7. Managerial Grid หรือ Grid OD

ในช่วงราว ๆ ปี ๑๙๖๐ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้คิดหาวิธีการที่จะให้นักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ได้วัดลักษณะการทำงานของเขาซึ่งเรียกว่า Managerial Grid กริดที่ว่านี้ก็คือ เครื่องมือในการวัดบุคคลิกลักษณะของผู้บริหารนั่นเอง กริดเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการวัดคุณลักษณะในการบริหารงานของตน ให้ได้ผลเต็มที่โดยวิธีการที่ใช้ไปนั้นจะไปช่วยขยายของกริดในลักษณะใด และยังเป็นการสร้างความเข้าใจในความรู้สึกของคนในการทำงานบนพื้นฐานลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างงานกับคน Blake และ Mouton ได้สร้างตารางหรือทฤษฎีในการจัดการ ( managerial grid ) นี้ขึ้นเพื่อเป็นการง่ายในการที่จะชี้แนะให้เห็นความแตกต่างกัน และความสัมพันธ์กันระหว่าง

๑. การปฏิบัติงานที่เน้นความสนใจในผลการปฏิบัติงานหรือผลผลิต
๒. การปฏิบัติงานที่เน้นความสนใจในคนในองค์กร

ลักษณะของความสนใจใน ๒ ลักษณะนี้ของผู้บริหารย่อมแตกต่างกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งเทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ฉะนั้นตารางหรือทฤษฎีในการจัดการ ( managerial grid ) จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และเข้าใจได้ง่ายขึ้นถึงรูปแบบ ( style ) ในการบริหารที่เหมาะสม และวิธีการเรียนรู้กริดก็เป็นลักษณะที่เสริมสร้างทั้งประสิทธิภาพของงานและสัมพันธภาพของปฏิบัติงานทั้งในลักษณะกลุ่มและปัจเจกบุคคลด้วย ฉะนั้นการนำกริดเข้าไปเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงเรียกว่า กริด OD ทั้ง managerial grid และ grid OD จึงเป็นวิธีการที่วิธีการหนึ่งที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังจะเห็นได้ว่า บริษัทต่าง ๆ ได้หันมาสนใจมากในอเมริกา



เป็นที่ใช้กริดในการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ของระดับบริการถึงประมาณ ๒,๒๐๐ คน และ  
เองโดยประมาณเอาไว้ว่า ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ประมาณ ๗๕๐,๐๐๐ คน ได้ผ่านโครงการกริด  
ไปแล้ว และไม่ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บริษัท ที่ผูกพันกับวิชาการดังกล่าว โดยหนังสือชื่อ Managerial  
Grid โคชบายหมค (พิมพ์ปี ๑๙๖๔) ถึง ๕๐๐,๐๐๐ เล่ม เป็นภาษาอังกฤษ และ ๑๐๐,๐๐๐  
เล่ม เป็นภาษาญี่ปุ่นและภาษาอื่น ๆ จึงกล่าวได้ว่า แนวความคิดเรื่อง กริดโอที โคชบายออกสู่ระบบ  
การบริหารของโลกเป็นอย่างมาก

Managerial Grid การขยายการบริหารงาน (Robert Blake and Jane Mouton)

ให้ความสำคัญกับคน	๕	๑.๔ การบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง การของคนเป็นพิเศษเพื่อให้ มีความสัมพันธ์ที่ดีและ บรรยากาศขององค์กรที่ เป็นมิตรภาพ	๕.๔ การบริหารแบบร่วมมือ เป็นกณ ความสำเร็จของงานจะขึ้น อยู่กับความร่วมมือและความ ผูกพันของสมาชิกที่มีความ สัมพันธ์และไว้วางใจกันเป็น อย่างดี
	๔		
	๓		
	๒	๕.๕ การบริหารแบบเส้นทาง สายกลาง จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพของการผลิตและ ขวัญของพนักงาน	
	๑		
	๑	๑.๑ การบริหารแบบเฉื่อยชา ทำงานโดยไขความพยายาม น้อยมาก เพื่อเอาตัวรอด เท่านั้น	๕.๑ การบริหารที่ให้ความสำคัญ กับงานมาก การดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพจะเป็นผลที่ เกิดขึ้นจากการจัดระเบียบ ของงานในแนวทางที่คนเขา มาบุงเกียวนอยที่สุด
	๒		
	๓		
	๔		
		ให้ความสำคัญกับงาน	



การวางที่ Robert Blake และ Jane Mouton ได้ศึกษาที่มีลักษณะความ  
สัมพันธ์ ๒ มิติ ( dimensions ) คือ ผู้บริหารที่บริหารในลักษณะ เน้นความสำคัญกับงาน  
( concern for production ) แยกออกเป็น ๔ ระดับจากน้อยไปหามาก และอีกมิติ  
หนึ่งคือ ผู้บริหารที่บริหารในลักษณะ เน้นความสำคัญกับคน ( concern for people )  
แยกออกเป็น ๔ ระดับจากน้อยไปหามากเช่นเดียวกัน

จากการวางดังกล่าว (หรือทฤษฎีการกระจายอำนาจ) ก็จะสามารถอธิบายสัดส่วนและลักษณะ  
ของนักบริหารได้ดังนี้

๑. แบบ ๔.๑ มุ่งงานเป็นหลัก ( task management ) เป็นแบบของ  
ผู้บริหารที่จะให้งานของเขาเสร็จเรียบร้อยและให้ไต่ผลลงอย่างแท้จริง ภายในระยะเวลาที่กำหนด  
ไว้ จึงมุ่งหวังในผลลงมาก มักจะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยให้ความสนใจในเรื่อง  
สัมพันธภาพของผู้ร่วมงานน้อยมาก พฤติกรรมการบริหารในลักษณะนี้จึงเป็นแบบเผด็จการ

๒. แบบ ๑.๔ มุ่งคนเป็นหลัก ( country club management )  
เป็นแบบของผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับตัวเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอิสระอย่างเต็มที่ เพราะเชื่อว่า  
ถ้าคนเป็นอิสระมีความสุขจะทำให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ฐานคติดังกล่าวมักจะมี  
ผลดีให้คนในองค์การมีอิสระมากเกินไป จนทำให้ผลผลิตของงานต่ำ

๓. แบบ ๑.๑ เข่าขามเข็นขาม ( improvised management )  
เป็นแบบของผู้บริหารที่ขาดความเอาใจจริงในการปฏิบัติงานต้องการที่จะทำงานให้รอดไปวัน ๆ หนึ่ง  
เท่านั้น ผลผลิตที่ออกมาจะต่ำ มักจะไม่สูงถึงกับใครมากนัก และไม่คอยจะสนใจในการงาน  
เท่าที่ควร



๔. แบบ ๔.๔ ทางสายกลาง ( pendulum management หรือ the compromiser ) เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเน้นทั้งคนและผลผลิต สนใจในเรื่องของงาน ผลผลิต พอ ๆ กับในเรื่องความสัมพันธ์ของคน อาจจะทำให้เร่งการผลิตแต่ก็ไม่บังคับให้อิสระพอสมควร อาจจะมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติหรือทัศนคติ มักจะเป็นพวกข้าราชการ องค์กร แบบนี้จะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต่ำกว่าไคยาก

๕. แบบ ๕.๕ ทำงานเป็นทีม ( team management ) นับเป็น ideal หรือ optimum ของลักษณะการบริหาร ผู้บริหารมีความพยายามที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( maximize ) ทั้งผลผลิตและสัมพันธภาพของคนในองค์กร เป็นองค์กรที่พัฒนาสูงทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการร่วมมือในการประสานงาน แนวความคิด เป้าหมายของแต่ละบุคคล และขององค์กร เข้าด้วยกัน มีการกำหนดแนวทางและขอบเขตในการปฏิบัติไว้อย่างมีลักษณะเป็นขั้นทอน

จากผลวิจัยของ Blake เขาพบว่า ในการตรวจสอบจากผู้บริหารหลาย ๆ กลุ่มพบว่า ๔ ใน ๕ คนคิดว่าตนเองเป็นผู้บริหารแบบ ๕.๕ แต่เมื่อนำโครงการ grid OD ไปแล้วจะเหลือเพียง ๑ ใน ๕ คนเท่านั้นที่ยังเชื่อว่าตนเองเป็นอย่างนั้น ส่วนมากแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะเข้าลักษณะ ๔.๕ คือ ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ( standard ) ตามกฎระเบียบเพื่อความปลอดภัยและอนุรักษ์

"Grid puts Executive on the Griddle," Business Week, (October 18, 1969), p.158.



## โครงการ Grid OD

ในการพัฒนาองค์กร ( OD ) นักพฤติกรรมศาสตร์ได้นำหลักการและแนวความคิดในเรื่อง ราชอาณาจักรการ ( managerial grid ) เข้ามาสอดแทรก ( intervention ) เพื่อการ เปลี่ยนแปลงโดยมีแบบแผน ( planned change ) โดยเราเรียกโครงการนี้ว่า Grid OD เป้าหมายก็คือ แบบ ๔.๔ สำหรับเป็นแบบของการบริหาร ซึ่งขั้นตอนตามโครงการ Grid OD นี้ Blake และ Mouton ได้เขียนไว้และวางเป็นแนวทางในการปฏิบัติเป็น ๒ ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ ๑ managerial grid ถูกนำมาเป็นเค้าโครงในการสร้างความคิด และทฤษฎีสำหรับความเข้าใจของบุคคล ( grid seminar ) โดยใช้วิธีการอ่าน ศึกษา แนวความคิดของ managerial grid โดยอาจจะใช้การสัมมนาเป็นสัปดาห์หรือวัน-สองวันก็แล้วแต่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อ

๑. เรียนรู้ราชอาณาจักรการ เพื่อสามารถวิเคราะห์ความคิอ่านได้
๒. เพิ่มเป้าหมายของบุคคลในการสามารถประเมินตนเองและคนอื่นได้
๓. ทำให้เกิดความสำเร้ที่ซึกเจน และสร้างการทิกทอส์สารที่ซึกซึน
๔. เพื่อการทำงาน การเรียนรู้การทำงานที่เป็นทีม
๕. เพื่อเรียนรู้วิธีการจัดการเกี่ยวกับปัญหาระหว่างกลุ่ม
๖. สามารถเข้าใจวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องหรือพฤติกรรม ของงานที่เห็นโดยใช้แนวทาง

ของ managerial grid ได้ เป็นการมุ่งสร้างความเข้าใจของคนกับงานให้รู้ของว่างสถานที่เป็นอยู่และควรจัดการอย่างไร

---

Blake and Mouton, Corporate Excellence through Grid Organization Development : A system Approach (Houston, tex : Gulf Publishing, 1968), p. 168.



ขั้นตอนที่ ๒ teamwork development เป็นขั้นที่ พัฒนาการงานขึ้นมา เพื่อที่จะ  
รู้ว่าเมื่อปฏิบัติจริง ๆ นั้นจะทำอย่างไร กลุ่มงานในต่าง ๆ ในบริษัทหรือองค์กรจะมาร่วมกัน  
ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาจะมาร่วมมือกัน สร้างทีมในช่วง • สัปดาห์ของการพัฒนาทีม

กิจกรรมของทีมจะถูกจัดไว้อย่างดีโดยนักพฤติกรรมศาสตร์ จะเริ่มด้วยสมาชิกในกลุ่มของทีม  
สร้างเป้าหมายตาม management grid ขึ้นมา แล้วทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม  
นั้น ๆ เป็นการสร้างพฤติกรรมหลายอย่างร่วมกัน เพื่อสร้างการทำงานให้เป็นทีม ก่อนที่ชมกกิจกรรม  
อาจจะ เป็นช่วงสุดท้ายของกิจกรรม ( session ) ทุกทีมก็มาทำความเข้าใจในองค์กรของตน  
โดยนำความสำเร็จจากที่ใดสร้างพฤติกรรมทำงานเป็นทีมรวมทั้งมาประยุกต์และพูดถึง และเริ่ม  
สร้าง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มกันอย่างกว้างขวาง พัฒนาการทำงานระหว่างกลุ่มอีก  
( intergroup development ) ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ก็จะเป็นผู้นำให้กลุ่มได้เข้ามามี  
กันสร้างสรรความร่วมมือระหว่างกันไ้มากขึ้นโดยมีกิจกรรมบางอย่าง หรือหลายอย่างร่วมกัน  
( group to group relationship ) และในที่สุดก็จะสร้างความเห็นที่สอดคล้อง  
คล่องกันทั้งในระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร ทั้งในเรื่องเป้าหมาย การร่วมมือร่วมใจ การ  
ติดต่อสื่อสารที่ดี

ขั้นตอนที่ ๓ development of an ideal strategic model

ขั้นนี้พัฒนารูปแบบ ยุทธวิธีขึ้นมาเพื่อก้าวเข้าสู่ความมุ่งหวัง ซึ่งจะคงเกี่ยวข้องกับลักษณะ  
วิธีการปฏิบัติงานเดิม ทั้งบรรทัดฐานการทำงาน นโยบาย โครงสร้าง ขององค์กร ผู้บริหาร  
จะเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดขึ้น ผู้ที่เป็นผู้ดำเนินการในองค์กร ( key man ) จะเป็นผู้เสนอให้  
ผู้บริหารได้ทราบถึงยุทธวิธี เป้าหมาย ขององค์กรที่ควรจะเป็น วางแผนที่จะดำเนินการตาม  
เป้าหมายเพื่อให้บรรลุถึงอุดมคติ ( ideal ) อาจจะคงใช้เวลาเป็น ๒ เดือนหรือ ๑ ปีที่จะ

---

Blake and Mouton, Building and Dynamic Corporation through Grid Organization Development. ( Mass : Addison - Wesley Publishing , 1969), Chapter 9 - 10.



ทำโครงการนี้ เป็นช่วงระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่ในทุกระดับต้องร่วมกันสร้างรูปแบบในอุดมคติขึ้นมา พร้อมทั้งวางแผนในการที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามอุดมคตินั้นโดยเลือกใช้ยุทธวิธีที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ ๔ implementing the ideal strategic model

เป็นขั้นตอนปฏิบัติจริงในการสร้างและขยายทีมงานจากที่มีอยู่ เพื่อให้สภาพขององค์การเป็นไปตามแผนที่ต้องการ โครงการ Grid OD สามารถที่จะนำไปใช้กับองค์การในทุกรูปแบบ ลักษณะทั่ว ๆ ไปก็คือ การขยายหรือแบ่งสรรโครงการเข้าไปในแผนกต่าง ๆ หลาย ๆ แผนกแล้วมีหัวหน้าหรือตัวร่วมที่เข้ามาวมมือกับศูนย์กลางของโครงการ เพื่อที่จะเข้ามาวิเคราะห์ว่า หน่วยงานขององค์กรจะดำเนินการอย่างไรให้เป็นไปตามอุดมคติที่ใ้กว้างไว้ เป็นการวางแผนอย่างเป็นทีมร่วมกันในการปฏิบัติซึ่งทั้งโครงการอาจจะต้องใช้เวลานาน อาจจะเป็น ๖ เดือน หรือ ๕ ปีก็ได้

ขั้นตอนที่ ๕ systematic critique

เป็นขั้นตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติที่ไ้ทำไปแล้วว่าได้ผลตรงตามที่ต้องการหรือที่วางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้หรือไม่ วิธีที่ต่าง ๆ ก็คือ ใช้แบบสอบถามหรือคำถามประมาณ ๑๐๐ ข้อ ตามเพื่อตรวจสอบ พฤติกรรมการบริหาร ทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินพฤติกรรมที่เป็นผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิตและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานตามฐานคติของโครงการ Grid OD หรือตามทฤษฎีการจัดการ ( managerial grid ) นั้นเอง

โดยรายละเอียดที่สำคัญ ๆ อีกครั้งหนึ่ง จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาองค์การโดยใช้กริดดังกล่าวในแง่ของการปฏิบัติจริงแล้ว จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่จะมาดำเนินการตามโครงการอย่างมาก การที่เริ่มโครงการโดยเป็นการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง ในค่านิยมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของโครงการ แล้วจึงมีการขยายโครงการการอบรมออกไปให้ครบทั้ง ๕ ขั้นตอนดังกล่าวเป็นการขยายผลที่จะสำเร็จได้ถึง ๕ ขั้นตอน ส่วนมากจะอยู่ที่ขั้นตอนแรก ๆ และสาเหตุที่ล้มเหลว



มักมีได้เป็นความผิดพลาดของสมาชิก แม้ก็เป็นความผิดพลาดของโครงการเองมากกว่า เพราะในตัวของโครงการนั้นจำต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในตัวเองมันเองอย่างมากมาย

อย่างไรก็ตามถ้าสามารถผ่านขั้นตอนแรก ขั้นตอนอื่น ๆ ที่ตามมาก็จะง่ายขึ้น ขั้นตอนแรกในเทคนิคการปฏิบัติจะค่อนข้างรัดกุม และรอบคอบอย่างมาก เพราะเป็นขั้นที่สมาชิกในโครงการแต่ละคนอาจมีความขัดแย้งกันในการความคิดเห็นระหว่างสมาชิกที่มีส่วนร่วมทั้งหมด ทั้งในกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ การแลกเปลี่ยนทัศนะกันโดยอิสระดังกล่าวจึงอาจสร้างความสงสัย เป็นศัตรู และมีการต่อต้านกันอย่างสูง ในสมาชิกแต่ละคน การเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพูดอย่างเปิดเผย อาจจำเป็นทั้งต่อใจหรือหากฟังถึงผู้บริหารในบางครั้ง จึงจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจว่าพฤติกรรมของทุกคนเป็นเช่นเหตุความขัดแย้ง และในทางกลับกันก็เพื่อที่ทุกคนจะไตร่ตรองถึงบรรยากาศที่ของการในการทำงานเป็นอย่างไร ที่จุดนี้จึงเป็นจุดที่ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาองค์การจะเป็นผู้สร้าง ควบคุมบรรยากาศของการร่วมมือร่วมใจ เข้าใจกันขึ้น นำสภาวะขององค์การจากช่องว่างระหว่างปัญหาไปสู่การพัฒนาให้ได้ จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของที่ปรึกษาองค์การหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( change agent )

ในขั้นตอนที่ ๒ ที่ตามมา คือ การพัฒนาที่จะทำให้ง่ายขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนตามที่ Blake และ Mouton ได้เขียนเอาไว้ดังนี้

๑. การสร้างวัฒนธรรมกลุ่มทำงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นการเริ่มกันทยอยปะเจรจากันเพื่อสังสรหาความรู้สึกกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน แนวทางแก้ไขปัญหากลุ่ม แนวทางการประพฤติกฎปฏิบัติต่อกันในกลุ่ม ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่ปรึกษาองค์การจะเป็นผู้นำการสนทนาคังกล่าว

๒. การเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละคน โดยภายใต้ฐานคติที่ว่า ในบางครั้งความจริงบางประการเราเองไม่สามารถเห็นได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความฉงนหลงในการปฏิบัติงาน

Blake and Mouton, *Organization Development: A System Approach* (Houston, Tex : Gulf Publishing, 1968), pp. 84 - 91.

Organization Development : A System Approach (Houston, Tex : Gulf Publishing, 1968), pp. 84 - 91.



ร่วมกับบุคคลอื่น ฉะนั้นในขั้นนี้จึงจำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของกลุ่มที่ทั้งขึ้นใหม่เพื่อพัฒนาการปรับ  
ตัวให้เข้ากับกลุ่มให้ได้

๓. การกำหนดวัตถุประสงค์การแก้ไข้ปัญหา เป็นการเรียนรู้วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์  
ร่วมกัน อาจจะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ตามโครงการสมมุติ และให้สมาชิกทุกคนเข้ามาแสดง  
บทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผนตามที่ตนเองเห็นสมควร

๔. การเริ่มปฏิบัติอย่างจริงจัง หลังจากที่ไ้มีการสาธิต และผ่านขั้นตอนอื่น ๆ จะมี  
การปฏิบัติจริงจัง ถ้ากลุ่มสามารถตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้ ก็ถือว่าการพัฒนาการทำงานในกลุ่ม  
ในขั้นตอนที่ ๒ ของโครงการบรรลุผล แต่อย่างไรก็ดี ในแง่ของทางปฏิบัติแล้ว อาจเกิดปัญหาอาจ  
เกิดปัญหาแก่กลุ่มได้หลายประการ เช่น สมาชิกแต่ละคน อาจเกิดความกังวลใจว่าตนเองไม่มีความ  
สามารถเพียงพอในอันที่จะรับผิดชอบงานนั้น ๆ ได้ เหมือนกับที่ไ้มีการตกลงกันในที่ประชุม  
วัตถุประสงค์โดยแท้จริงของสมาชิกอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ เกิดการ  
ขัดแย้งขึ้นมาในกลุ่มได้

ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นลักษณะการสร้างความเข้าใจใน  
ธรรมชาติของมนุษย์เมื่อมีการแบ่งส่วนงานหรือแบ่งกลุ่มงาน ย่อมจะเกิดปัญหาในด้านต่าง ๆ ตามมา  
แต่ก็โดยเนื้อแท้แล้ว ปัญหาเหล่านี้ย่อมตรงที่ว่าบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการอะไร และในฐานะ  
ผู้บริหาร เราจะใช้ประโยชน์จากบุคคลและความต้องการของบุคคลอย่างไร

ดังนั้นขั้นนี้จึงเป็นขั้นที่เรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากการร่วมมือของกลุ่มก่อ  
กลุ่มใหม่มากที่สุด ในขณะที่ของรักษาสภาพการณ์ทำงานของแต่ละกลุ่มเอาไว้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
จึงเป็นวัตถุประสงค์ในขั้นนี้ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

๑. เปิดโอกาสให้กลุ่ม ๒ กลุ่มเตรียมงานของแต่ละฝ่าย (ที่ปรึกษาองค์การจะเป็นผู้นำ)  
๒. สมาชิกของกลุ่มเริ่มทำงานตามที่ตนคิดว่าเป็นอุดมคติ (ideal) มากที่สุดใน  
ความคิดของทั้ง ๒ กลุ่ม จุดประสงค์ก็เพื่อให้กลุ่มทั้ง ๒ กลุ่มนี้ มีการยอมรับการทำงานของแต่ละฝ่าย  
ในทุก ๆ ขั้นตอนและทุก ๆ ประเด็นร่วมกัน

๓. การทำงานอย่างไม่ขึ้นแก่กันนั้น จะทำให้ ๒ กลุ่มสามารถประเมินซึ่งกันและกันได้  
และสามารถชี้แจงที่บกพร่องของแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขให้ได้ว่าตามที่กลุ่มของตนเรียนรู้และ  
สังเกต



๔. เมื่องานเสร็จ หลังจากที่ในแต่ละกลุ่มได้มีการประเมิน และแก้ไขข้อบกพร่องแล้ว กลุ่มทั้งสองก็จะมาพบปะกัน เพื่อเสนอสิ่งที่ได้พบมาในขณะปฏิบัติงาน ทั้งในแง่อุปสรรคและผลสำเร็จ

๕. กลุ่มทั้งสองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล จุกประสงค เพื่อให้กลุ่มทั้งสองมีทัศนคติที่ติดต่อกัน มีความรู้สึกร่วมมือร่วมใจกันซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันในภายหลังก

ในชั้นตอนนี้ หลังจากสิ้นสุดแล้วผู้บริหารจะทำการประเมินผลของโครงการในขั้นต้น ว่าที่ใดปฏิบัติไปไหนมีผลทำให้การทำงานดีขึ้นหรือไม่ ให้อิสระแก่ที่ปรึกษาองค์การในการเข้าไปตรวจสอบประเมินผล และนอกจากนี้ทุกกลุ่มจะทบทวนประเมินผลซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ชั้นตอนที่ ๓ เป็นชั้นตอนที่ทีมงานของนักบริหารจะร่วมกันพิจารณากำหนดคัวแบบในอุดมคติของกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยรวมแนวความคิดจากหลายฝ่ายเพื่อหาทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ทองการตามอุดมคติ ( ideal ) ซึ่งทุกฝ่ายจะทงหาปัญหาหรือสภาพปัจจุบันเป็นอย่างดี แล้วจึงกำเนินการชั้นตอนที่ ๓ ซึ่งมีดังนี้

๑. พยายามค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานโดยมุ่งแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า กอปัญหาทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเข้าไปในเป้าหมาย ๔.๕ ในองค์การ
๒. พยายามค้นหาแง่มุมที่มีเงื่อนไข โดยมองจากคนนอกองค์การพยายามลดข้อบกพร่องที่คนภายในองค์การมองข้าม
๓. ศึกษาลักษณะการรวมกลุ่ม เพื่อหาแนวทางทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาและร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในการสร้างคัวแบบในอุดมคติและกลยุทธ์ในการปฏิบัติ
๔. การเลือกคัวแบบในอุดมคติของกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ทางด้านกระบวนการแก้ปัญหาของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม นำมาพิจารณาคัดเลือกที่สนใจเกี่ยวกับคัวแบบใดที่องค์การควรที่จะเลือกใช้ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปไ้ราบรื่น



### ชั้นตอนที่ ๔ ชั้นลงมือปฏิบัติจริงในการสร้างและขยายทีมงาน

ผลสำเร็จของชั้นนี้อยู่กับผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็นผู้นำประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน วางแผนปฏิบัติและปฏิบัติการ ซึ่งจะทอองอาศัยศูนย์กลาง ๆ มารวมกันพิจารณาแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การดำเนินการชั้นนี้จะทอองกำหนดระยะเวลาไว้นานพอ แต่ทั้งนี้ก็แล้วแต่เงื่อนไข และขอมูล ตลอดจนสภาพของแต่ละองค์การ เป็นสำคัญ

ชั้นตอนที่ ๕ เป็นชั้นตอนสุดท้ายเพื่อประเมินผลวิจารณ์วิเคราะห์กระบวนการทำงานต่าง ๆ ในทุกชั้นตอน และเพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาวิธีการ บุคลากรที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้นให้แก่ องค์การในอนาคต <sup>๒</sup>

แต่อย่างไรก็ตามก็คิดว่าแล้วว่า ในการนำโครงการ Grid OD เข้าไปสอองแทรก ในการพัฒนาองค์การโดยถือเป็นเทคนิคในการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ในแง่การปฏิบัติจริงแล้ว เป็นการยากที่ผู้บริหารในองค์การ ตลอดจนสมาชิกในองค์การจะสามารถเข้าใจและสามารถปฏิบัติ ได้ตามที่โครงการกำหนดไว้ได้อย่างลึกซึ้ง ในชั้นตอนและวิธีการบางชั้นอาจจะทอองอาศัยผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ( change agent ) ที่มีความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญในสาขาจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างดี ไม่เช่นนั้นแล้วแทนที่จะสร้างค่านิยม วัฒนธรรมที่ทอองกัน กลับจะเป็นผล เสียได้ ฉะนั้นองค์การจะทอองคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นอย่างมากและปัญหาที่สำคัญโดยเฉพาะสังคมไทยก็คือ วัฒนธรรม ทัศนคติ ค่านิยม ที่ถือเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น มีลักษณะพิเศษเฉพาะทออง วิธีการ Grid OD เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับองค์การในสหรัฐอเมริกาหรือประเทศตะวันตกที่มี วัฒนธรรมคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นก่อนที่จะนำมาใช้ในองค์การของไทยจึงน่าจะมีการพิจารณา ถึง "ระดับ" ความเป็นไปได้ของการใช้เทคนิคอันนี้ ฉะนั้นผู้บริหารจะทอองมีความเข้าใจพื้นฐานอันนี้ เป็นสิ่งแรก การเลือกใช้นักการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทออง ระวังมาก

<sup>1</sup> Ibid , pp. 104 - 108.

<sup>๒</sup> Ibid, pp. 108 - 109.



เทคนิคของ Grid OD นี้ เป้าหมายก็เพื่อสร้างนักบริหารให้เป็นไปตามอุดมคติ ( ideal ) ของทฤษฎีการบริหาร ( managerial grid ) ให้เข้าถึงหรือใกล้ ลักษณะ ๕.๕ มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเทคนิคนี้ได้สอดแทรกการเรียนรู้ให้นักบริหารไ้รู้สถานะของตนในขณะนี้ว่ากำลังบริหารงานในลักษณะใด ( style ) และการบริหารงานในลักษณะดังกล่าวเป็นอย่างไร จะต้องปรับปรุงอย่างไร เป็นเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ( character ) ของนักบริหารให้ไปในทิศทางที่องค์การต้องการ เพราะนักบริหารที่มีความสามารถย่อมนำมาซึ่งองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคดังกล่าวก็เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ องค์การสามารถมีนักบริหารที่เป็นผู้ศักยภาพ ( potential ) ที่ ซึ่งหมายถึง การนำองค์การไปสู่สถานะที่สามารถปรับตัวได้ก็เยี่ยมและเป็นองค์การที่มีความเจริญเติบโตตามเป้าหมายโดยทั่วไปขององค์การ

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ก. Process consultation การให้ข้อปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ

เทคนิคนี้ขณะนี้อยู่ในประเทศไทยค่อนข้างมาช้านานแล้วตามองค์กรต่าง ๆ ที่บริษัทการบินไทย จำกัด ก็ค่อนข้างมาช้านานและใช้ชื่อว่า group counselling เน้นในเรื่องกลุ่มเป็นสำคัญ เทคนิคนี้ เอ็ดการ์ ชาน ( Edgar Schien ) เป็นผู้ริเริ่มพัฒนาดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมนี้ ได้ให้ความหมายของกิจกรรมนี้ว่า " เป็นกลุ่มของกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษา ( ทั้งในและนอกองค์กร ) นำมาใช้ช่วยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้และบริการขององค์กรนั้นสามารถรับรู้ ( perceive ) และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนดำเนินการแก้ปัญหาที่ปรากฏในสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล "

ซึ่งตามความเป็นมาของเทคนิคหรือวิธีการอื่น ๆ นี้ ได้มีรากฐานที่มาจากสาขาต่าง ๆ เช่น จากการศึกษา ในด้านพลวัตของกลุ่ม เคิร์ต เลวิน ( Kurt Lewin ) รากฐานที่สองมาจากการพัฒนาทางเทคนิคในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น การศึกษาของ อี. ดี. แชปเปล ( E.D. Chapple ) ในทางมนุษยวิทยาเมื่อปี ๑๙๕๐ การศึกษาของ เบลล์ ( R.F. Bales ) ในทางสังคมวิทยา เมื่อปี ๑๙๕๐ การศึกษาของ คาร์เตอร์และคณะ ( Carter et. al ) ทางจิตวิทยาในปี ๑๙๕๑ รากฐานที่สามมาจากการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมการพลวัตของกลุ่มโดย แบลคฟอร์ดและคณะ ( L.P. Bradford et. al ) กับ ชานและเบนนิส ( Edgar M. Chien and Warren G. Bennis ) ในปี ๑๙๕๐ รากฐานที่สี่มาจากการศึกษาทางจิตวิทยาของเมโย ( Elton Mayo ) และรากฐานสุดท้ายมาจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับกลุ่มของเชอริฟ ( Muzaphu Sherif ) ในปี ๑๙๖๑

เทคนิคนี้มีฐานคติภายใต้แนวความคิดที่ว่า " มีวิธีการเดียวเท่านั้นที่จะแก้ปัญหาขององค์กรได้ก็คือ นำปัญหานั้นเข้าไปให้คน ( กลุ่ม ) ในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขกันเอง " ทั้งนี้อาจจะโดย

---

Edgar H. Schien., Process Consultation : It's role in Organization Development (Mass: Addison Wesley Publishing , 1969), pp. 12 - 13.



ใช้ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญอาจจะจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ และมีแนวความคิดว่า "การปฏิบัติการขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการที่กลุ่มมีประสิทธิภาพ ( effective human process ) มากน้อยเพียงใด" วิธีการนี้จะให้กลุ่มเป็นผู้หาวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ( diagnosis ) และหาขอยุติ ( solution ) กันเอง โดยมีการบวนการทางให้ขอปรึกษาหารือที่เป็นกระบวนการเข้าช่วย เพื่อให้บรรลุถึงการแก้ไขปัญหาค่าง ๆ โดย Edgar Schien ได้อธิบายถึงรูปแบบที่สำคัญ ๖ ประการ ( ในเชิงกระบวนการ ) ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กรดังนี้คือ

๑. การติดต่อสื่อสาร ( communication ) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารในระหว่างการปฏิบัติงานในลักษณะใดบ้าง สมาชิกในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารในแนวกิ่ง แนวรวม โครงสร้างขององค์กรมีผลต่อการสื่อสารอย่างไรบ้าง ในแนวมวกหรือลบ และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรขณะนี้อยู่ในลักษณะใดในแนวมวกหรือลบ และมีผลโดยตรง โดยอ้อมต่อการติดต่อสื่อสารอย่างไรบ้าง

๒. บทบาทความหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ( functional roles of groups members ) ความบทบาทของสมาชิกในกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด ส่งผลต่อกันอย่างไร ทั้งในแง่ งานและมนุษยสัมพันธ์

๓. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม ( problem solving and decision-making ) เป็นไปโดยมีลักษณะกระบวนการอย่างไร ลักษณะของการตัดสินใจเป็นมาอย่างไร มีลักษณะการตัดสินใจในลักษณะใด ไขว้ทิศของกลุ่มหรือแค่จัดการ

๔. ปทัสถานและความเจริญของกลุ่ม ( group norms and growth ) อยู่มากน้อยในลักษณะอย่างไร มีปทัสถานในลักษณะใดมีการยอมรับหรือขัดแย้งอย่างไรบ้าง กลุ่มมีทิศทาง การเจริญเติบโตอย่างไร

๕. ภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่ ( leadership and authority ) ในแต่ละกลุ่ม มีผู้นำที่มีลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไร มีภาวะผู้นำในลักษณะใด มีผลกระทบขององค์กรและการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง



๖. ความร่วมมือระหว่างกลุ่มและการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ( intergroup cooperation and competition ) คุณลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในแง่ของการประสานงาน ( coordination ) การต่อรอง ( bargaining ) ใ้ในทุกระดับและคุณลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่ามีลักษณะเป็นความขัดแย้งในเรื่องใด เป็นการขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์หรือเชิงทำลาย เป็นต้น

ในการปฏิบัติภารกิจโดยวิธีการนี้ เริ่มจากได้มีการร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ที่ปรึกษาองค์กร หรือผู้ทำเนิรโครงการ ( change agent or facilitator ) เข้ามาคำเนิรการตามโครงการโดยโครงการนี้จะเน้นกลุ่มและสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้เข้าใจถึงการปะทะสังสรรค์ ( interaction ) ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มท่อกลุ่มในองค์กร เพื่อให้เขาได้มีความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นและจะร่วมกันแก้อย่างไร ขั้นตอนแรกก็จะเริ่มโดยการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ( direct observation ) และอาจจะมีการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามในลักษณะต่าง ๆ อีกด้วย

เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ที่ปรึกษาองค์กรก็จะนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาพิจารณา ร่วมกับผู้บริหารและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้เป็นไปภายใต้วัตถุประสงค์คือ

๑. เป็นการจริงใจที่จะแสดงให้ผู้บริหาร กลุ่มต่าง ๆ สมาชิกในกลุ่มได้รับรู้ปัญหาในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้น มีปัญหาอะไรบ้าง หนักเบาอย่างไร

๒. เพื่อต้องการจะชี้ให้เห็นว่า ถ้าเป็นปัญหาในลักษณะเช่นนี้แล้ว ผลที่จะเกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผลเสียคืออะไร การปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไร

๓. เราจะร่วมกันแก้ปัญหานี้อย่างไร เมื่อเห็นปัญหาของมารวมกันค่อย ๆ แก้ปัญหาไปเรื่อย ๆ จากตัวเอง (สมาชิกแต่ละคน) ก่อนกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ทั้งองค์กร การแก้ปัญหาก็แล้วแต่ความเหมาะสมทั้งนี้ ทั้งนั้นทั้งนี้ก็อยู่บนหลักการร่วมมือร่วมใจ มุ่งในแง่มนุษยสัมพันธ์ ( human relations ) ก่อนเป็นสำคัญ



ทุกคนในกลุ่มจะต้องเป็นผู้กลงใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา กระบวนการปฏิบัติงานของกลุ่ม ควรจะได้รับการแก้ไขอย่างไรหรือไม่ จะต้องมีกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติ ( action plan ) ที่มีโครงสร้างแน่นอนและจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะปฏิรูป ( evaluation ) โดยให้สอดคล้องกับปทัสฐาน ( norm ) ที่ประพฤติปฏิบัติต่อกัน ซึ่งแสดงว่าจะต้องมีตัวแบบ model ที่สมาชิกของกลุ่มทุกคนได้ร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อที่จะเป็นเป้าหมายร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานของของกลุ่มทั้งหมด

วิธีการนี้จะเน้นไปที่ลักษณะ ๖ ประการที่กล่าวข้างต้น ซึ่งจะเน้นกระบวนการกลุ่ม ( group process ) เป็นหลัก โดยคุณลักษณะการปะทะสังสรรค์ ( interaction ) ในเชิงสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาองค์การที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ ถึงแม้จะเป็นการยากที่จะวัดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมาให้เห็นชัดเจนได้ เป็นนามธรรม ฉะนั้นการใช้วิธีการนี้ให้ไปสู่สภาพที่ดีเลิศจึงเป็นการลำบากที่จะหาจุดเลิศอันนั้นได้ ฉะนั้นจึงขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารขององค์การจะมีความเข้าใจ ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการของมนุษย์เพียงใด เพราะผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการของการประพฤติปฏิบัติต่อกันของมนุษย์ (กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม ฯลฯ) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตขององค์การให้ดีขึ้นหรือเลวลงได้โดยทรง ฉะนั้นวิธีการนี้จึงเน้นปัจจัยมนุษย์ ( human factor ) ในการที่จะพัฒนาให้รู้จักการเรียนรู้ตนเองและกลุ่ม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในกรอบของปัญหาในการปฏิบัติงานในองค์การ เทคนิคของการพัฒนาองค์การ ( OD ) เทคนิคนี้จึงมีลำดับขั้นของการพัฒนาในแง่พฤติกรรมของมนุษย์ ( human behavior ) ในระดับไม่ลึกมากเพียงจำกัดขอบเขตกว้างเพียงลักษณะของงานการแก้ปัญหาทางาน ( เช่น ใน ๖ factors ที่ได้กล่าวมาแล้ว ) จึงกล่าวได้ว่าน่าจะเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับเทคนิคหนึ่งที้องค์การทั่วไป โดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดไม่ใหญ่ สามารถนำไปใช้

ในบริบทการนิเทศไทยได้มีการทำ process consultation นี้เข้าไปใช้และบรรจุอยู่ในโครงการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทด้วย



## ๗. การสร้างทีม Team Building และ/หรือการพัฒนาทีม Team Development

การสร้างทีม (team building) และ/หรือการพัฒนาทีมงาน (team development) เป็นเทคนิคอันสำคัญเทคนิคหนึ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ จนมีผู้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การในขั้นปลายหรือท้ายที่สุดแล้ว ก็คือ การพัฒนาทีมหรือการสร้างทีมนั่นเอง ดร.อรุณ รัถธรรม นักวิชาการ ได้กล่าวไว้ว่า "การพัฒนาองค์การ ก็คือ การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมนั่นเอง" แต่อาจจะกล่าวได้ถูกต้อง ก็น่าจะกล่าวให้กระชับว่า "การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเครื่องมือสอคแทรกสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ"

Gordon L. Lippitt ได้ย้าว่า "การสร้างทีม (team building) คือ กระบวนการของกลุ่มในอันที่จะวิเคราะห์และประเมิน การมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างกัน ในความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนากระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน"<sup>๒</sup> และเป็นความจริงที่ว่า การพัฒนาทีมหรือทีมจะเป็นไปได้ก็เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ ในเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน (common goals) และกลุ่มสามารถรวบรวมและกำลัง ร่วมกันเพื่อสร้างทีมงานในการที่จะเข้าถึงจุดนั้นร่วมกัน รวมทั้งการร่วมกันสร้างเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติร่วมกันด้วย และเพื่อที่จะเป็นเช่นนั้น การสร้างทีมจะต้องมีพื้นฐานในความ เข้าใจในลักษณะของความสัมพันธ์กัน เช่น ความร่วมมือ การซัดแย้ง บทบาท พลวัตของกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาซึ่งผลสำเร็จของทีมงาน

อรุณ รัถธรรม, การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม, (กรุงเทพฯ, โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑.

<sup>๒</sup> Gordon L. Lippitt, Organization Renewal : A Historic Approach to Organization Development (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1982), p. 209.



Harvey และ Brown โทกลกล่าวถึง ลักษณะของการสร้างทีมและการทำงาน เป็นทีมไว้โดยได้เทียบกับการ เล่นฟุตบอลที่ทุกคนจะกองพยายาม เล่นโดย เล่นให้ดีที่สุด ในหน้าที่ของตน และประสานกับคนอื่น ๆ ให้ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันกองนี้ก็ถึง เป้าหมายของทีมตลอดเวลา ไม่ใช่เล่น เอาเก่งเพียงคนเดียว ทุกคนในทีมจึงมีความสำคัญ เทคนิค OD ชนิดนี้ใช้เพื่อเพิ่ม ปรับปรุง การศึกษาคือสื่อสารให้ดีขึ้น การร่วมมือประสานงานให้ดีขึ้น ( cooperation ) และการ เข้าใจในงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เพิ่มมากขึ้น โทกลมีฐานคติที่สำคัญคือ

๑. ทีมงาน คือ ปัจจัยพื้นฐานขององค์การที่จะเป็นพลังผลักดันให้องค์การ เป็นไปในทิศทาง โลกที่ดี

๒. ปัญหาของทีมงาน ก็คือ ปัญหาที่จะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั่นเอง

ฉะนั้นเขาจึงเห็นว่า เทคนิคของการสร้างทีมงานนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากในการพัฒนา องค์การ ปัจจัยพื้นฐานขององค์การก็คือ กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การหลายประเภท เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารชั้นกลาง กลุ่มผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น ลักษณะของกลุ่มก็ย่อมแตกต่างกันไป ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการนำเทคนิคการพัฒนาทีม การสร้างทีม ( team building or team development ) มาใช้ นั้นก็หมายความว่า การพัฒนา องค์การโดยเทคนิคนี้เป็นไปภายใต้แนวความคิดที่ว่า ถ้าหากได้มีการ เพิ่มประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่ กลุ่มทำงานต่าง ๆ ให้ทำงานเป็นทีมแล้วจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การ นั่นก็คือ การสร้าง ทีมงานเป็นกระบวนการที่เน้นประสิทธิผลในการทำงานโดยมุ่งต่อกระบวนการในการทำงาน ( work procedures ) โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

Harvey และ Brown โทกลกล่าวว่า ทีมทำงานที่ทำงานเพื่อจุดประสงค์ขององค์การ นั้นสามารถมีอยู่ ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

Harvey and Brown, An Experiential Approach to Organization Development p. 266.

๒ Ibid., p. 267.



๑. ทีมงานโดยสภาพ ( natural work team ) หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้น โดยการทำงานร่วมกัน เพราะงานเกี่ยวข้องกับตามสายงาน หรือตามโครงสร้างของงานที่ได้วางเอาไว้

๒. ทีมงานชั่วคราว ( temporary task team ) หมายถึง ทีมงานที่ทำงานร่วมกัน เพราะมีโครงการเฉพาะ มีระยะเวลาจำกัด เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ทีมนี้ก็สลายตัวไป

ฉะนั้นลักษณะในการรวมกัน จึงจำจะต้องมาร่วมกันใช้เทคนิคและวิทยาการต่าง ๆ กัน การร่วมมือกันทำงานเป็นทีม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยเทคนิคการทำงานเป็นทีม ( team development technique ) อันนี้เข้าช่วย

จุดเริ่มต้นของการนำเทคนิคของการพัฒนาองค์กรนี้เข้าไปใช้ก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงได้มีความตระหนัก ( awareness ) ในความรู้สึกที่เรียกว่า felt need ( รู้สึกว่ามีความจำเป็น ) Gordon L. Lippitt โทสรุปให้เห็นว่า ผู้นำควรจะ felt need เมื่อใด และเมื่อ felt need แล้วจะนำไปสู่การพัฒนาทีมหรือการสร้างทีม เช่น

- การลดลงของผลิตผลหรือการบริหาร
- การลดลงของคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- การเพิ่มขึ้นของความไม่พอใจและการวิพากษ์วิจารณ์ ( complaints )
- อัตราของการเข้า-ออกงานของพนักงานสูง
- มีปัญหาในกลุ่มคนทำงาน ( ในหมู่พนักงาน )
- การที่คนใจไม่สามารนำไปปฏิบัติได้โดยถูกต้อง
- ขาดความศึกริเริ่มสร้างสรรค์ ( แก้ปัญหาโดยวิธีเดียวกันกับปัญหาที่ไม่เหมือนกัน )
- การประชุมที่ขาดประสิทธิภาพ
- ทอทานการออกคำสั่งจากผู้บริหาร

Lippitt, Organization Renewal : A Historic Approach to Organization Development (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1982), p. 209.





- มีความรู้สึกท้อใจไม่คอยดี ( poor self - image )
- ไม่สนใจต่อการที่ค่าของปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น
- ไม่สนใจหรือขาดการติดต่อกับประชาชนผู้ที่สนใจที่จะรับรู้อาสาสมัครเรื่องราวขององค์การ และในทางกลับกัน ก็มีตัวชี้หลายอย่างที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าเกิดขึ้นกับองค์การใดก็ไม่ควรที่จะได้เทคนิคของ team building เชน

- เมื่อไม่รู้สึกว่ามีความจำเป็น ( เพียงแค่เห็นว่าควรจะทำเสียบ้าง )
- เมื่อเป็นปัญหาจากผู้บริหาร เองที่การสร้างทีมไม่มีส่วนช่วยให้ดีขึ้น
- เมื่อผู้บริหาร ไม่พร้อมที่จะเตรียมพร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงและรับผลกระทบกลับ
- เมื่อผู้บริหาร ไม่ยินดีที่จะร่วมในการมีภาวะผู้นำและการ ทัศนใจด้วย ( shared leadership and dicision making )

- ถ้าลักษณะของงานไม่จำเป็นต้องร่วมมือกับผู้อื่น
- ถ้าผู้บริหารและ/หรือกลุ่ม ไม่มีความเข้าใจและยอมรับอย่างเต็มที่ในการที่จะยอมรับ ( commitment ) ในเรื่องเวลา พลังงาน และสภาพของความยาวนานในลักษณะของการพัฒนาทีม

- ไม่มีเวลาพอ ( ของแต่ละบุคคล ) ที่จะทำงานตามโครงการ
- ขาดความยินยอมพร้อมใจในอันที่จะยอมรับในพฤติกรรมของผู้อื่น การวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม ( group process ) ในการที่จะรับและให้การป้อนกลับ
- ผู้ซึ่งมีอำนาจ ( power ) จะคงไม่ผลักดันหรืออยู่เบื้องหลังของผลสรุปของทีมหรือกิจกรรมของทีม ( คือจะไม่เข้าไปก้าวกาย )

และเมื่อมีการตระหนักถึงปัญหาแล้ว ก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องสรรหาที่ปรึกษาขององค์การที่เชี่ยวชาญทางด้านนี้โดยเฉพาะ อาจจะเป็นจากภายในหรือภายนอกองค์การ ให้เข้ามาดำเนินการสำรวจ เพื่อที่จะหาข้อมูลที่น่าไปสู่การวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้อง อาจจะเป็นข้อมูลที่รวมทั้งเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของแผนก เป้าหมายของกลุ่ม ข้อมูลเกี่ยวกับงาน โครงสร้างของงาน กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อมูลที่รวบรวมนี้ เป็นลักษณะที่น่าไปสู่สร้างเป้าหมาย



บุทควิธีในการสร้างทีม เพื่อหาจุดร่วมที่คนจะเข้าร่วมเมื่อกัน เพื่อการปฏิบัติงานใหม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อมูลที่ไทม์ไลน์ที่ปรึกษาองค์กรจะใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนสอทกซึ่งจะเริ่มตามขั้นตอนนี้

๑. ขั้น initiating the team development meeting ที่ปรึกษาขององค์กรจะจัดให้มีการประชุมกลุ่มขึ้นมาระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ในองค์กร การประชุมกลุ่มนี้จะเริ่มต้นด้วยกรมีการปรึกษาหารือกันอย่างสั้น ๆ เกี่ยวกับพันธกิจของกลุ่มในองค์กร และของที่ปรึกษาองค์กรที่มีต่อกลุ่ม และบทบาทภารกิจของกลุ่มนั้น ๆ ในองค์กร

๒. ขั้น setting objectives หลังจากนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับเชิญให้มาแลกเปลี่ยนทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของทีมในองค์กรนั้น ๆ และประสบการณ์ของทีมอื่นในองค์กร เพื่อให้มีการอภิปรายกันถึงความสัมพันธ์ในแง่พันธกิจทั่วไปของกลุ่ม และเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้มีการพูดถึงข้อแตกต่างระหว่างทีมของพวกเขากับทีมอื่น ๆ การอภิปรายที่เกิดขึ้นนี้มีเป้าประสงค์เพื่อให้มีข้อตกลงร่วมกันว่า กลุ่มนั้น ๆ บัณมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กร รวมถึงถึงบทบาทของกลุ่มต่าง ๆ บัณจะมีความสำคัญต่อความคงการของบุคคลที่จะปฏิบัติในกลุ่ม เป้าประสงค์จึงเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันอีกด้วยว่า กลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีข้อตกลงที่เพียงพอในแง่ที่ว่าควรจะทำอะไร และจะทำได้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มนั้น มีความเข้าใจและสามารถทำงานไปเพื่อมุ่งสนองตอบต่อกลุ่มได้อย่างเต็มที่

ความเข้าใจร่วมกันเหล่านี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการทำให้สมาชิกขององค์กรได้มีการยอมรับจากจำและยึดถือเป็นหลักการในการที่จะได้มีการปรึกษาหารือและอภิปรายร่วมกันต่อไป

Richard Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing 1969), p. 28.

๒. วรเชษ จันทรศร, การพัฒนาองค์กรและแนวทางแก้ไข, หน้า ๕๐ - ๕๕.



๓. ขั้น collecting data หลังจากที่ได้มีการอภิปรายกันในขั้นต้นแล้ว ที่ปรึกษาขององค์การก็จะให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งหลายได้ทราบข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกแต่ละคนในองค์การ และที่ปรึกษาขององค์การก็จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเหล่านั้นพิจารณาและวิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์นั้น แตกต่างจากข้อมูลที่ได้อีกในการประชุมอภิปรายขั้นต้นอย่างไร

๔. ขั้น planning the meeting ที่ปรึกษาขององค์การจะรวบรวมข้อมูลจากระดับที่ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้น และนำมาตำราพิจารณาอย่างระมัดระวัง และชักจูงการเผชิญหน้ากันระหว่างบุคคล และการอธิบายเรื่องต่าง ๆ ของบุคคลซึ่งอาจจะนำมาสู่การทำลายความพยายามที่จะสร้างทีมงานอย่างแท้จริงได้ ในขั้นนี้ที่ปรึกษาขององค์การจะได้แยกแยะและสร้างความเข้าใจให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเข้าใจถึงเป้าหมายที่สามารถตกลงกันได้โดยทั่วไป และเป้าหมายที่ควรจะมี การนำมาพิจารณา เป้าหมายที่สามารถตกลงกันได้ก็คือ เรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนเป้าหมายที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจก็คือ เรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างของงานและกระบวนการของการประพฤติปฏิบัติของตน

๕. ขั้น conducting the meeting จากนั้น ที่ปรึกษาขององค์การก็จะจัดหัวข้อยาวการประชุมกัน หัวข้อการประชุมจะพิจารณาเรื่องที่สามารถเข้าใจกันได้จากระดับความง่ายไปสู่ความยาก การประชุมนี้จะใช้เวลาเป็นลำดับไปราวหัวข้อย่อยวันจนถึงหัวข้อย่อย ๒ วัน เป็นอย่างสูง ในแต่ละหัวข้อย่อยการประชุม จะมีลำดับและแนวทางในการดำเนินงานแตกต่างกันไปดังนี้

๕.๑ การประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับเป้าหมายของกลุ่ม ที่ปรึกษาขององค์การจะเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจากทุก ๆ ฝ่ายที่เป็นสมาชิกในองค์การ

ความจริงแล้ว การเผชิญหน้าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่องค์การ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการเผชิญหน้าเพื่อจุดประสงค์ในการที่จะยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ดู S.A. Davis, "An Organic Problem-Solving Method of Organization Change," Journal of Apply Behavioral Science, Vol.3, No.1 (1967), pp. 3 - 21. อ่างใน วรเชษฐ์ จันทร์สร, การพัฒนาองค์การและแนวทางแก้ไข, ..... หน้า ๕๐ - ๕๔.



เช่น ระเบียบบริหารกับผู้ที่บังคับบัญชา เรื่องที่ตามอาจจะเป็นทั้งนโยบายขององค์กรและนโยบายแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การในอนาคต บทบาทและหน้าที่ตามความคาดหวังของแต่ละฝ่ายที่ปรึกษาขององค์การจะพยายามสร้างภาวะให้สมาชิกของกลุ่มมีความร่วมมือร่วมใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อธิบายและชี้ให้เห็นหน้าที่ของตนโดยเฉพาะที่จะมีส่วนต่อเป้าหมายของหน่วยงานโดยส่วนรวม เมื่อที่ปรึกษาขององค์การได้ดำเนินการอภิปรายมาจนถึงจุดนี้ ก็จะสรุปให้ทุกฝ่ายทราบถึงเป้าหมายทั่วไปของแผนกหรือหน่วยงานย่อย และการดำเนินการตามเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนในแผนกนั้น ๆ เป้าหมายเหล่านี้จะได้มีการบันทึกไว้ และนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการต่อไป

๕.๒ การประชุมหารือเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ที่ปรึกษาขององค์การจะเริ่มเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายโดยแยกแยะให้เห็นว่า สมาชิกของกลุ่มเข้าใจว่าใครมีหน้าที่จะทำอะไร และเมื่อไร ในลำดับแรกที่ปรึกษาขององค์การจะถามสมาชิกว่าองค์การได้กำหนดให้แต่ละคนทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะนำคำตอบที่ได้มาชี้ให้สมาชิกในองค์การ เข้าใจว่าความเข้าใจของพวกเขามีส่วนที่แตกต่างและเหมาะสมกับลักษณะของงานที่องค์การกำหนดไว้หรือไม่ มีสมาชิกคนใดในองค์การบ้างที่ดูเหมือนจะเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมทุกเรื่องขององค์การ ผู้ใดบ้างที่มีส่วนแค่เพียงเล็กน้อย หรือมีความอิสระเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ คำถามและข้อมูลที่ได้รับเหล่านี้จะนำไปสู่การอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องของกลุ่มกับเรื่องของบุคคล โดยที่ปรึกษา องค์การจะให้สมาชิกของกลุ่มตอบว่ามีปัญหาอะไรบางของกลุ่ม และมีปัญหาอะไรบางที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง ความพยายามเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการสร้างทีมให้เกิดขึ้น โดยจัดหาลำดับของปัญหาที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้โดยอย่างน้อยส่วนหนึ่ง

หลังจากเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้แล้ว สมาชิกแต่ละคนจะถูกขอให้กำหนดปัญหาของกลุ่มออกเป็น ๓ ประเภท ประเภทแรกได้แก่ การมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยปัญหาที่สมาชิกของกลุ่มรู้สึกเป็นส่วนตัวว่ามีส่วนในการแก้ไข ประเภทที่ ๒ ได้แก่ ส่วนที่นำเขา (input) ซึ่งรวมถึงปัญหาที่สมาชิกของกลุ่มถือว่าเป็นเรื่อง หรือเป็นข้อมูลที่สำคัญซึ่งควรจะได้มีการพิจารณา ก่อนมีการตัดสินใจ แต่สมาชิกผู้นั้นไม่ได้นำไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาควย ประเภทที่ ๓ ได้แก่ ผลประโยชน์ หมายถึง ปัญหาที่สมาชิกขององค์การต้องการรับรู แต่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไข กิจกรรมเหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มสามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้จาก



งานและการมีส่วนร่วมที่เขามีอยู่ การอภิปรายในช่วงของกระบวนการนี้จะยาวนานและค่อนข้าง  
เผ็ดร้อนแต่ก็จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะมีสมาชิกแต่ละคนที่ประพฤติปฏิบัติเกินขอบเขตจะถูก  
กล่าวหาและมีการชี้แจงตอบโต้ซึ่งกันและกันภายใต้หลักเหตุผล ซึ่งจากการอภิปรายและอธิบายซึ่งกัน  
และกัน สมาชิกของกลุ่มจะพัฒนาความรู้สึกับรู้และรับผิดชอบของงานของแต่ละบุคคล และต่อความ  
สัมพันธ์ระหว่างภารกิจของหน่วยขึ้นใต้โดยเฉพาะ

๕.๓ การประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับกระบวนการของการประพฤติปฏิบัติ ที่ปรึกษา  
องค์การจะเริ่มดำเนินการโดยเชิญกลุ่มมาพิจารณาแก้ปัญหาที่ค้นพบจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายใต้  
ใตการสังเกตของทีม เพื่อหาว่าปัญหาของทีมมีอะไรบ้าง การสังเกตนี้อาจจะก่อให้เกิดเรื่องช่วยเหลือหลาย  
ประการ เช่น วิดีโอเทป เพื่อทำการฉายประกอบการวิเคราะห์ให้แก่กลุ่มดูและสามารถวิเคราะห์  
ปัญหาของตนเองที่ใ้ปฏิบัติไปแล้วได้

เมื่อสมาชิกของกลุ่มได้เห็นจุดอ่อนของตนแล้ว ที่ปรึกษาองค์การจะได้เสนอ  
ให้กลุ่มทราบถึงกระบวนการของกลุ่มอื่น ๆ ทางด้านการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่ม  
และให้กลุ่มทดลองทำกระบวนการใหม่ ๆ นี้ และทำการฉายวิดีโอเทปทบทวน และวิเคราะห์การ  
ปฏิบัติของกลุ่มที่แตกต่างไปจากเดิมให้ดูอีกครั้ง เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง  
ว่าพฤติกรรมที่เขาใ้ปฏิบัติแบบนี้จะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด ในส่วนนี้จะทำให้สมาชิกของ  
กลุ่มมีความรู้สึกว่าการใ้ประสบความสำเร็จจากความพยายามที่ตนเองได้ลงมือทำไปแล้ว

๕.๔ หลังจากที่สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจในส่วนนี้แล้ว ที่ปรึกษาองค์การจะชี้ให้  
เห็นถึงว่าการ เปลี่ยนรูปแบบของพฤติกรรม ตามแนวทางใหม่โดยทันทีนั้นอาจจะไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ  
เต็มที่นัก สมาชิกในกลุ่มควรจะพิจารณาให้ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลในฐานะที่  
เป็นตัวแปรที่ผลต่อการปฏิบัติของกลุ่มด้วย ที่ปรึกษาองค์การจะจัดให้สมาชิกของกลุ่มมีการอภิปราย  
ร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง เริ่มต้นด้วย วิธีการดำเนินงานของแต่ละบุคคลในกลุ่มในช่วง ๒ วันที่ผ่านมา  
ที่ปรึกษาองค์การจะเชิญให้สมาชิกของกลุ่มเจรจากากลถึงกัน เกี่ยวกับวิธีการทำงานและพฤติกรรมของ  
บุคคลทั่ว ๆ ไปในกลุ่ม ทั้งนี้โดยสมาชิกของแต่ละคนแยกประเภทพฤติกรรม ของกลุ่มและบทบาทของ  
กลุ่มและบทบาทของคนอื่น ๆ ที่ตนเองต้องการลงไปตามแบบสอบถามที่วางไว้ และมีการแลกเปลี่ยน  
กันพิจารณา ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละบุคคลมีความเข้าใจในความขัดแย้งทางพฤติกรรมที่มีต่อกัน อันจะนำ



ไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันของแต่ละบุคคลต่อบุคคลทุก ๆ คนในกลุ่ม ในอันที่จะคิดแปลงหรือมีความ  
เข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มที่สมาชิกทุกคนจะสามารถทำให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความร่วมมือร่วมใจเหล่านี้จะถูกรวมกันเข้าไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ มี  
การระบุแนวทางในอนาคตที่บุคคลควรจะมีปฏิบัติโดยแต่ละบุคคลนั่นเอง และแนวทางการปฏิบัติเหล่านี้  
นั้นจะได้มีการแสดงให้สมาชิกทุกคนทราบ และมอบให้ที่ปรึกษาขององค์การดูแลและตรวจสอบภายใน  
ระยะเวลาหนึ่ง (ประมาณ ๒ อาทิตย์) ว่า พฤติกรรมที่แต่ละคนปฏิบัตินั้นเป็นไปตามขอบเขตที่กำหนด  
ไว้หรือไม่เพียงใด

๖. ขั้น evaluating the team development process      หลังจากเสร็จ

สิ้นหัวข้อการระดมสมองเพื่อสร้างความเข้าใจกันในเรื่องต่าง ๆ แล้ว ในขั้นนี้จะเป็นเรื่องของที่  
ปรึกษาองค์การจะติดตามดูการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มว่าเป็นอย่างไร มีความรับผิดชอบมากน้อย  
แค่ไหน และทำการประเมินสปิริต ( spirit ) ของทีมว่าเกิดขึ้นมากน้อยเพียงไร เพื่อ  
เป็นข้อมูลนำไปสู่การหาทางสร้างทีมงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

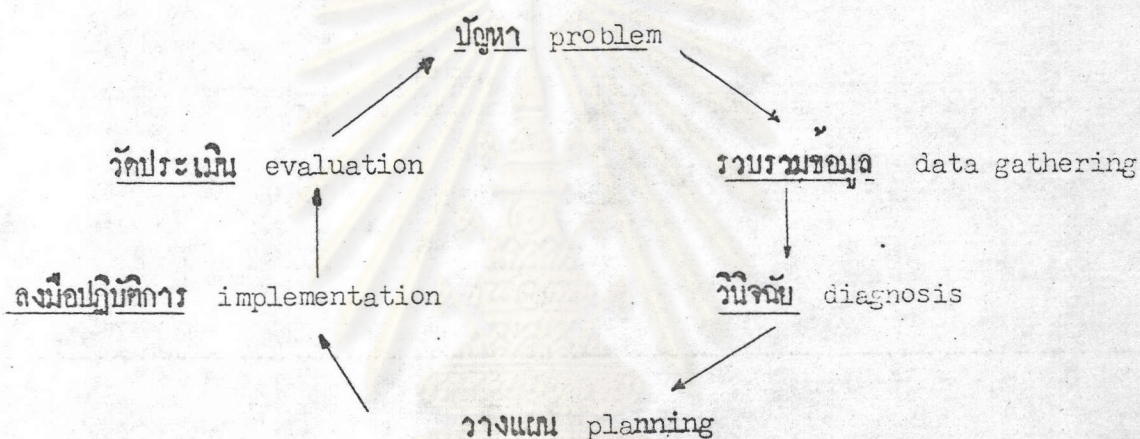
ภายในขั้นก่อนต่าง ๆ นี้ กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในคุณภาพของ  
ทีมงานและการร่วมมือ ตามแนวทางดังกล่าวนี้ จัดได้ว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและต้องอาศัยความ  
ผูกพันต่อกันและกันตามแผนการปฏิบัติที่วางเอาไว้อย่างสูงซึ่งขึ้นอยู่กับปฏิบัติอันใดแก่ สมาชิกในองค์การ  
นั้นเป็นสำคัญ และทั้งนี้จะเป็นไปตามเงื่อนไขที่ว่า ที่ปรึกษาขององค์การนั้นจะต้องได้รับการยอมรับ  
จากสมาชิกในองค์การอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว วิธีการสร้างทีมงานนี้จัดได้ว่า เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างมาก  
ที่สุดสำหรับโครงการจัดทำโครงการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะวิธีการนี้สามารถใช้ได้ใน  
องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การมีลักษณะใดหรือมีขนาดใหญ่เล็กแค่ไหน เท่าใด การนำ  
วิธีการนี้มาใช้ กล่าวได้ว่าเป็นการแนวกเอาแนวทางของวิธีการสำรวจหาข้อวิพากษ์ และการให้  
ข้อปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ เข้าด้วยกันอีกด้วย ในแง่ความพยายามที่จะสร้างผลผลิตภายใต้  
ลักษณะของมาตรฐานในการปฏิบัติที่เน้นทั้งการสร้างผลผลิต และยกระดับกระบวนการประพฤติกปฏิบัติ  
ต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นสำคัญ วิธีการ team building      จึงนับได้ว่า เป็นความ



พยายามที่ค่อนข้างสมบูรณ์ในการที่จะสนองตอบต่อเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม และวัตถุประสงค์ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ในแง่ของการปฏิบัติ เทคนิคหรือกลยุทธ์ ( techniques and strategies ) นั้น อาจจะแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม และตามผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) หรือที่ปรึกษาองค์กร จะเห็นสมควร แต่ในกระบวนการการสร้าง team building นั้น ปกติแล้วจะมีวงจรหรือกระบวนการใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้



ในขั้นของรายละเอียดในการปฏิบัติการสร้างทีมนั้น การออกแบบและวางแผนปฏิบัติการตามเทคนิคและวิธีการสร้างทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการมาก ฉะนั้นจึงจะขอยกเทคนิคหลาย ๆ ลักษณะที่ได้เคยใช้ในเมืองไทยมาบ้างแล้ว ซึ่งลักษณะการออกแบบกลยุทธ์ (designed strategies ) บัณฑิตแล้วแก่ลักษณะปัจจัยแวดล้อมของแต่ละองค์กร ของแต่ละทีมเป็นสำคัญ

<sup>๑</sup> Lippitt, Organization Renewal : A Historic Approach to Organization Development (Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall, 1982), p. 211.

<sup>๒</sup> อรุณ วัชรธรรม, การพัฒนาองค์กร : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม, หน้า ๒๖๕ - ๒๖๘.



การออกแบบประเภท ก.

๑. สมาชิกที่เหมาะสมจากหน่วยงาน A และ B พบกันเพื่อทำงานร่วมกันด้วยก็ สมาชิกทั้งหลายแนะนำตัวเอง แลกความมุ่งหมาย และรายการของโครงการมาพิจารณา

๒. สร้างกฎทั่ว ๆ ไปเป็นฐานขึ้น ซึ่งทั้งสองฝ่ายควรจะยอมรับในการแก้ปัญหาด้วยกัน ก่อน ประเด็นนี้ยอมจะนำไปสู่การแก้ปัญหาด้วยกันก่อนหลังได้ มิใช่เป็นการปรักปรำกันสมาชิก ทั้งหลายควรตกลงที่จะแสวงหาพฤติกรรมของเขาเองและหาเวลาด้วยกัน และมีข้อป้องกันตัวเองในการแก้ปัญหา

๓. สมาชิกต่าง ๆ แต่ละคนในแต่ละหน่วย เริ่มทำงานดังต่อไปนี้ (เขียนบนกระดาษ คำ)

(๑) การกระทำใดที่อีกฝ่ายหนึ่งจะทำ แต่สร้างปัญหาให้อีกฝ่ายหนึ่งจึกรายการออกมาเป็นข้อ ๆ

(๒) การกระทำอันใดที่ทั้งสองฝ่ายจะทำ ซึ่งเขาคิดว่าอาจจะสร้างปัญหาขึ้นได้ จึกรายการออกมา

(๓) จะมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ในการปรับปรุงสถานการณ์ ๆ

๔. แต่ละฝ่ายเสนอผลการพิจารณา (ในข้อ ๓) ให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ

๕. ใช้เวลาพอสมควรในการอภิปรายร่วมกัน เกี่ยวกับคำถามต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้ ชัดแจ้ง จักตกลงไว้ พร้อมกับข้อที่ตกลงกันไม่ได้ด้วย

๖. ให้สมาชิกทั้งสองฝ่ายมาสมกันฝ่ายละเท่า ๆ กัน แล้วพิจารณาปัญหาที่ตกลงกันไว้หรือ ปัญหาที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกัน แล้วให้กลุ่มนี้เสนอรายการของปัญหาข้อที่ระดมใหญ่ ที่นำมาจึกรายการที่ตกลงกันได้ไว้

๗. สมาชิกทั้งหลายกลับไปอยู่ในกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง แล้วแต่ละกลุ่มจะมาพิจารณาปัญหา อะไร เป็นปัญหาที่เป็นอยู่ จะลงมือปฏิบัติอย่างไร ใครควรจะรับผิดชอบในการกระทำอันใดกำหนด วันเวลาที่จะทำร่วมกัน จะป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร



๒. แล้วนำวิธีการแก้ปัญหามาเสนอในที่ประชุมใหญ่ เพื่อตกลงกันโดยเฉพาะกลุ่มที่ข้อง  
ปฏิบัติงานจริง ๆ ในอนาคต

การออกแบบ ข.

คล้ายคลึงกับแบบ ก. แต่แทนที่ ๒ ฝ่ายร่วมกันทำงาน ก็ให้แต่ละทีมทำมาแล้วแลกเปลี่ยน  
กัน แล้วแต่ละฝ่ายอธิบายปัญหาต่อหน้ากลุ่มอื่น วิธีการนี้เรียกว่า "อ่างปลา" (fishbowl )  
ไต่แก การประชุมที่จัดในลักษณะเป็นวงรอบ ๒ วง ไต่แก กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอก กลุ่มวงในจะ  
มีหน้าที่พูดและอธิบาย ส่วนกลุ่มวงนอกจะมีหน้าที่ฟังและสังเกตการณ์ทั่วไปเพื่อวิจารณ์ เมื่อกลุ่มวง  
ในพูดเสร็จ ปกติจะมีการเปลี่ยนบทบาทหรือสลับกลุ่มกัน คือ จากกลุ่มวงใน เป็นกลุ่มวงนอก และ  
จากกลุ่มวงนอก เป็นกลุ่มวงใน

๑. กลุ่ม X (แรก) นั่งลงด้วยกันเป็นวงกลม ๐ กลุ่ม Y (สอง) นั่งข้างนอก  
และสังเกตการณ์ และฟังสมาชิกในกลุ่ม X อธิบาย ๓ ข้อข้างบน แล้วจกเอาไว้

๒. กลุ่ม Y (สอง) มานั่งข้างในเป็นวงกลม กลุ่ม X (แรก) เป็นผู้สังเกตการณ์  
และฟังบาง

๓. ท่อไปผสมกลุ่ม X (แรก) และ Y (สอง) เข้าเป็นทีมเดียวกันและทำเหมือน  
การออกแบบขั้น ก. ในขั้นต่อไป

การออกแบบ ค.

ความแตกต่างระหว่างแบบ ก. และ ข. ก็คือให้ฝ่ายต่าง ๆ อธิบายคำถามต่าง ๆ กัน  
แต่การออกแบบเหมือนกัน คำถามเหล่านั้นที่ต่างกัน



๑. เขาเห็นอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างไร อะไรเป็นอุดมการณ์ที่เป็นภาพพจน์ของเราต่อเขา
๒. เราคิดว่าเขาเห็นเราเป็นอย่างไร เขามีภาพพจน์ต่อเราอย่างไร
๓. ทำไมเราเห็นเขากังที่เรารู้
๔. ทำไมเขาเห็นเรากังที่เป็นอยู่
๕. ควรจะเปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อเราจะได้อุดมการณ์ที่ดีกว่านี้และสัมพันธ์กันดีขึ้น

#### การออกแบบ ง.

๑. ให้พี่ริกา (พัฒนาองค์กร) มาสัมภาษณ์สมาชิกทั้ง ๒ ฝ่าย เป็นการลับก่อนจัดการประชุมเพื่อพัฒนาทีม พี่ริกาต้องพยายามพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่าง ๒ ฝ่ายสาเหตุของปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากบรรดาสมาชิกเป็นอย่างไร
๒. พอลูกทั้งสองพบกัน พี่ริกาจึงสรุปผลการค้นพบให้ทั้ง ๒ ฟัง จัดทีมขึ้นและแจกทุกคน
๓. จัดกลุ่มสมาชิกด้วยกัน แล้วให้พิจารณาปัญหาที่ค้นพบนั้น ให้เขาจัดรายการที่สำคัญ ๆ และเห็นว่าจำเป็นของแก้ไขและควรจะได้ยอมรับจากกลุ่มทั้งหมดด้วย
๔. กลุ่มสมควรจะเสนอขอแนะนำในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย

#### การออกแบบ จ.

แบบนี้เกี่ยวกับการคัดเลือกงานผสมของสมาชิกทั้ง ๒ ฝ่าย เขาคงด้วยกัน งานนี้คือพิจารณาปัญหาร่วมกันต่าง ๆ และแล้วเสนอการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้ง ๒ ฝ่าย เพื่อพิจารณาและตกลงร่วมกัน

๑. เลือกตัวแทนของกลุ่มงานนี้ : ทีม X (แรก) จัดรายชื่อสมาชิกในกลุ่มที่รู้สึกว่าเหมาะสมที่เป็นตัวแทนขึ้นมา แล้วเสนอให้กลุ่ม Y (สอง) แล้วทีม Y ก็คัดเลือกเพียง ๓ หรือ ๔ จากทีม X (แรก) ซึ่งเขารู้สึกว่าเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดในสายตาของเขา ทั้ง ๒ ฝ่ายควรจะยอมรับ





ในกระบวนการนี้ และกระบวนการนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่ผสมรับจาก ๒ ฝ่ายนี้ด้วย

๒. งานแบบนี้อาจจะสำเร็จได้หลายทางด้วยกัน เขาอาจจะปรารถนาที่จะสัมภาษณ์บุคคลจากอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ หรือเชื่อเชิดที่ปรึกษาเพื่อทำงานกับเขา จะทำอย่างไรก็ตามเขาจะออกมาในรูปแบบเงื่อนไขสำคัญ ๆ ที่เป็นเครื่องกีดกัน ประสิทธิภาพระหว่างทีม ( inter team effectiveness ) ควรจะอย่างไรบ้าง ใครควรจะรับผิดชอบอะไร ระยะเวลาที่เกิขึ้นอีกได้อย่างไร วิธีใด จะเป็นเครื่องแก้ปัญหาหากเกิดขึ้น

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติการตามโครงการสร้างและพัฒนาทีมงานนั้น เป็นเรื่องสลบับขนอนและของพิจารณาถึงละเอียดถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่วิธีการและความเป็นไปได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับองค์การเป็นสำคัญว่าจะสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการสร้างทีมงานน้อยเพียงใด

ในองค์การสมัยใหม่ การสร้างความใกล้ชิดระหว่างบุคคลในกลุ่มเท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอโดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดใหญ่ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทำงานย่อมมีมาก เป็นเงาคามตัวกั้นการสร้างทีม ( team building ) จึงเป็นวิธีการที่ดีในการที่จะเชื่อมช่องว่างในปัญหาระหว่างกลุ่มทำงานให้เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันในการเผชิญ แก้ปัญหาาร่วมกัน

ในเมืองไทยนั้น การทำ team building จริง ๆ นั้น ยังไม่ทราบแน่ชัดว่าได้ทำโครงการอย่างเต็มรูปแบบและโดยตลอดอย่างไร เพราะยังเป็นของใหม่ แค่นี้ก็ทราบว่าได้มีการนำมาบรรจุอยู่ในโครงการพัฒนาบุคคลขององค์การหลายแห่ง และวิธีการ เทคนิค (ทางพฤติกรรมศาสตร์) เช่น การประชุมแบบอ่างปลา ( fishbowl ) ก็ได้มีการจัดขึ้นหลายครั้ง ในหลายหน่วยงาน ฉะนั้นจึงไม่สามารถสรุปได้ว่า team building เต็มโครงการ (ตามกระบวนการทั้งหมด) ได้ทำกันในเมืองไทย หรือเพียงแต่เอาเทคนิคบางประการในการจัดทีมหรือการออกแบบลักษณะการรวมกลุ่มไปใช้เท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการสร้างทีมงานน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารมาก เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน เทคนิคการพัฒนาองค์การอันนี้จึงน่าจะเหมาะสมกับเมืองไทยมาก เพราะระดับของการพัฒนา จะเกี่ยวข้องอยู่กับระบบงานและระบบกลุ่ม ซึ่งเป็น



จุดบกพร่องของลักษณะการทำงานโดยทั่ว ๆ ไปของประเทศด้อยพัฒนาที่มักจะทำงานไม่เป็นระบบและไม่มี การรวมกลุ่มทำงานที่ดี (ทีม) ฉะนั้นการสร้างทีม ( team building ) จึงเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่น่าสนใจมาก เทคนิคหนึ่ง

## ส่วนที่ ๒ เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เน้นศึกษาเฉพาะกรณี ( case study )

### เทคนิคการพัฒนาองค์การที่ใช้ในวิสาหการบิไทยจำกัดและการเคหะแห่งชาติ

ตามสมมติฐานของวิทยานิพนธ์ที่วางเอาไว้ ก็เพื่อต้องการที่จะพิสูจน์ทราบถึงผลกระทบของการใช้เทคนิคของการพัฒนาองค์การที่ใกล้เคียงอยู่ในองค์การทั้งสอง ทั้งนี้การศึกษาไม่ไ้มุ่งที่จะศึกษาเปรียบเทียบ แต่เพื่อที่จะเป็นการขยายแหล่งข้อมูลและเพิ่มจำนวนประชากร ( population ) ในการวิจัยให้มากขึ้น และไ้พิจารณาถึงปัจจัยร่วมหลายประการขององค์การทั้ง ๒ ที่เกี่ยวข้องกับ การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การกล่าวคือ

๑. องค์การทั้งสองเป็นรัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ ลักษณะของโครงสร้างการบริหาร เป้าหมายขององค์การ การงบประมาณ เป็นต้น
๒. องค์การทั้งสองมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคคล ที่เรียกว่า ศูนย์ฝึกอบรม มีลักษณะเป้าหมายในการบริหารโครงการฝึกอบรมคล้ายกัน
๓. มีการใช้เทคนิคของการพัฒนาองค์การ เข้าไปสอดแทรกในโครงการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคนิคของการพัฒนาองค์การที่ใช้วิธีการทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่นเดียวกัน
๔. ใช้กลุ่มผู้เ้าการเปลี่ยนแปลง ( change agent หรือ OD consultant) กลุ่มเดียวกัน เป็นผู้เข้าทำเนิมนการใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์การ

ที่กล่าวมาทั้ง ๔ ประการ ก็เป็นปัจจัยร่วมขององค์การทั้งสองที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลและสถานที่ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยอื่น ๆ อาจจะแตกต่างกันบ้างแต่ก็คาดว่าไม่เด่นชัดนัก



### เทคนิคของการพัฒนาองค์การที่เลือกใช้ในการทำการศึกษา

เนื่องจากเทคนิคของการพัฒนาองค์การที่ใช้ในองค์การทั้งสองมีอยู่มากมายหลายเทคนิค และบางเทคนิคก็ใช้อย่างต่อเนื่อง บางเทคนิคก็ใช้เพียงครั้งเดียว โครงการฝึกอบรมจะจัดโครงการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคที่มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันมากมาย ตามแต่เป้าหมายของการฝึกอบรมจะเน้นไปในทิศทางใด วิทยานิพนธ์นี้จะเลือกศึกษาเฉพาะเทคนิคที่มีพื้นฐานจากวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาเป็นหลัก เพราะถือว่าเป็นหลักการที่ใช้ในการพัฒนาองค์การโดยเฉพาะ

เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์การทั้ง ๒ มีดังนี้

๑. เทคนิคการพัฒนาองค์การที่ใช้ในบริษัทการบินไทยจำกัด (เน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์)

- ๑.๑ basic transactional analysis
- ๑.๒ self-development through group process
- ๑.๓ transactional analysis
- ๑.๔ laboratory training
  - self awareness training
  - encountering psychology
  - group behavior
  - group counselling
- ๑.๕ interpersonal communication skill
- ๑.๖ management psychology
- ๑.๗ advanced management psychology
- ๑.๘ special lecture on psychology for executives

ชื่อที่ใช้เรียกเทคนิคต่าง ๆ อาจจะเปลี่ยนไปในแต่ละปี แต่เนื้อหาสาระและวิธีการ  
 เช่นเดียวกัน เช่น laboratory training เป็น sensitivity หรือ  
 group counselling เป็น group behavior เป็นต้น



๒. เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เป็นพฤติกรรมศาสตร์ในการ เเคะแห่งชาติ

๒.๑ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ

๒.๒ sensitivity training laboratory

๒.๓ grouping for goal หรือ กลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

ซึ่งชื่อที่ใช้เรียกโครงการฝึกอบรมแตกต่างกันออกไปเช่นเดียวกัน บริษัทการบินไทยจำกัด  
แถมกระบวนการและวิธีการมีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกัน เพียงแต่เปลี่ยนแปลงเทคนิคบางประการ เพื่อ  
ความเหมาะสมเท่านั้น

ฉะนั้นจากรายชื่อเทคนิคการพัฒนาองค์การทั้ง ๒ องค์การจะพบว่ามีเทคนิคการพัฒนาองค์การ  
กลุ่มหนึ่งที่เป็นเทคนิคอันเดียวกัน และที่สำคัญคือ ผู้นำ ( change agent ) หรือ CD  
consultant ) คือ กลุ่มบุคคลกลุ่มเดียวกันอีกด้วย กลุ่มเทคนิคดังกล่าวคือ

๑. laboratory training ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย (ในบริษัท การบิน  
ไทยจำกัด)

- self awareness training

- encountering psychology

- group behavior

- group counselling

ซึ่งในบางครั้งเรียกว่า sensitivity training

๒. sensitivity training หรือ sensitivity training laboratory  
หรือ laboratory training และการสร้างกลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันหรือ  
grouping for goal ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้เรียกเฉพาะการ เเคะแห่งชาติเท่านั้น

ซึ่งเมื่อได้ศึกษาถึงเนื้อหาสาระตลอดจนวิธีการปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าจะประกอบไปด้วยเทคนิค  
ของการพัฒนาองค์การ กลุ่มเดียวกัน หรือสิ่งเดียวกัน ที่เรียกว่า sensitivity training  
แก่อะไรก็ตาม สาเหตุจากการที่ชื่อเรียกแตกต่างกัน อาจจะทำความเข้าใจผิดพลาดได้  
ฉะนั้นจึงจะรวมเทคนิคที่ชื่อเรียกเหล่านี้ไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจว่า เมื่อ  
กล่าวถึงชื่อเหล่านี้ หมายถึง วิธีการเดียวกัน นั่นคือ



๑. T - group
๒. sensitivity training
๓. laboratory training ซึ่งอาจจะเป็นที่
  - ๓.๑ self awareness training
  - ๓.๒ encountering psychology
  - ๓.๓ group behavior
  - ๓.๔ group counselling
๔. grouping for goal หรือ กลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

ฉะนั้น การศึกษานี้จึง เน้นเทคนิคการพัฒนาองค์การ เทคนิคนี้เป็นหลักในการศึกษาวิจัย เพราะเห็นว่าเป็นเทคนิคที่มีร่วมกันอยู่ในองค์การทั้งสองแห่ง ถึงแม้ชื่อที่ใช้เรียกอาจจะแตกต่างกัน แต่วิธีการ หลักการ ยุทธวิธี อันเดียวกันนั่นเอง (แต่เพียงความสะดวกต่อไปส่วนใหญ่จะเรียกเทคนิคทั้งหมดนี้ รวม ๆ กันว่า T - group )

ก่อนที่จะทำการศึกษาวิจัยในชั้นพื้นฐานสมบูรณ์ฐานในเชิงวิจัยเอกสาร ( documentary research ) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ ในหลักการ ( principle ) วิธีการ เทคนิค ทฤษฎี ของเทคนิคการพัฒนาองค์การชนิดนี้ให้เข้าใจ ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักการที่มีลักษณะกว้าง ๆ ( macro - principle ) และวิธีการในรายละเอียดซึ่งในระยะแรกจะกล่าวถึงหลักการกว้าง ๆ และเป็นหลักการทั่วไปของเทคนิคชนิดนี้ ส่วนวิธีการในรายละเอียด จะเน้นความเทคนิคเฉพาะตัวของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) ซึ่งความหลักปฏิบัติโดยทั่ว ๆ ไปจะปรากฏการณ์นำวิธีการที่สำคัญ ๆ ในด้านเทคนิคทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ หลาย ๆ ประการประกอบกันพอจะจำแนกให้ชัดเจนได้ ๒ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะที่ใช้วิธีการที่เรียกว่า sensitivity
๒. ลักษณะที่ใช้วิธีการที่เรียกว่า gestalt therapy

ซึ่งในการปฏิบัติจริงก็ไต่รวมกันไปหลาย ๆ ประการแล้วแต่ความเหมาะสม ตามแต่เป้าหมายของการฝึกอบรมนั้นจะได้เน้นมากน้อยที่รูปใด และแล้วแต่ความเห็นเหมาะสมของผู้นำการ



เปลี่ยนแปลงเทคนิคของวิธีการ sensitivity training โดยใช้ gestalt therapy approach นี้ ให้นำมาปฏิบัติใช้ในโครงการฝึกอบรมของ บริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ โดยใช้ในโครงการที่เน้นการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะต้องใช้ กระแสกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่ม ( group process ) เป็นวิธีการหลัก ฉะนั้นจะเห็นว่าหลักสูตรของการฝึกอบรมแบบ sensitivity โดยมากแล้วกระบวนการ เนื้อหา และวิธีการที่จะใช้ลงมือปฏิบัติ จึงเป็นวิธีการที่มีรากฐานอยู่บน gestalt group เป็นส่วนมาก และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) ที่ทำหน้าที่ดำเนินการ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกันทั้งในบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ เช่น

- ๑. คร.โสรัชนี โพธิ์แก้ว
- ๒. อาจารย์สมบัติ ทาปัญญา
- ๓. คร.สุธีรพันธ์ กรลักษณะ
- ๔. คร.หฤศย์ จำปาเทศ

ฉะนั้นเทคนิคของการพัฒนาองค์การแบบ sensitivity ที่เห็นจึงใช้วิธีการ ( approach ) คล้าย ๆ กัน ซึ่ง คร.โสรัชนี โพธิ์แก้ว ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการโครงการ grouping for goal ในการเคหะแห่งชาติ และโครงการ group behavior หรือ self awareness training และอีกหลายโครงการในบริษัทการบินไทยจำกัด ได้กล่าวสรุปถึง กระบวนการกลุ่มหรือกระแสกลุ่ม ( group process ) ที่ใช้วิธีการแบบ gestalt ว่ามีลักษณะเด่นอยู่ ๔ ประการ กล่าวคือ

- ๑. เน้นประสบการณ์ตรง ( member - centered experience learning )

สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มจะท่องอาศัยตนเองเป็นเครื่องทดสอบการเรียนรู้ ซึ่งจะแตกต่างไปจากการบรรยายอย่างเดียว การที่สมาชิกต้องเข้าร่วมในกระบวนการครั้งนี้ ทำให้มีความสนใจและตั้งใจที่จะเรียนรู้ไ้มากขึ้น อันเป็นภาวะที่นำไปให้สมาชิกได้ใจที่จะสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในการรับรู้ของตนเองได้ละเอียดถี่ถ้วนขึ้น การให้โอกาสแก่สมาชิกได้ใช้ตนเองเป็น



เครื่องทดสอบนั้น วางอยู่บนรากฐานที่ว่าคนเรานั้นมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ถ้ามี โอกาสที่เอื้ออำนวย อันเป็นแนวคิดพื้นฐานประการหนึ่งของกลุ่มนักจิตวิทยาแนวมนุษยวิทยา

## ๒. กิจกรรมโดยผู้นำกลุ่ม ( leader - structured exercises )

นักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้วางขั้นตอนของการพัฒนาที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการสำนึกตน และการกำหนดตนเองขึ้นกับวิจารณ์ญาณของนักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มในขณะที่อยู่ในกลุ่ม โดยเลือกกิจกรรมที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมในขณะนั้นซึ่งหมายความว่า นักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มจะต้องมี ประสบการณ์และเข้าใจกระแสกลุ่ม แบบเกสคัลท์ และเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานเป็นอย่างดี ไม่เช่นนั้น แล้วการให้ทำกิจกรรมจะไม่ได้ผลสมบูรณ์สัก กิจกรรมที่ผู้นำกลุ่มเลือกให้สมาชิกกระทำนั้นจะเป็น กิจกรรมที่เอื้ออำนวยกับการฝึก สำนึกตัวทั้งสิ้น ( awareness )

## ๓. การเล่าประสบการณ์ตรง ( sharing what is observed. )

นักจิตวิทยาผู้นำกลุ่ม หลังจากทำกิจกรรมแล้วมักจะขอให้สมาชิกในกลุ่มเล่าถึงความ รู้สึกและประสบการณ์ที่ได้รับ ตอนกระทำกิจกรรม เพื่อย้ำให้เห็นในสิ่งที่ตนเห็นให้ชัดเจนขึ้น และให้ เกิดการมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มด้วย

## ๔. การสำรวจตนเอง ( self - exploration )

ในบางครั้งบางกรณี ซึ่งมักจะอยู่ในดุลยพินิจของนักจิตวิทยาผู้นำกลุ่ม สมาชิกบางคน อาจจะได้รับความคิดใจเป็นพิเศษจากนักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มที่จะช่วยอำนวยให้เกิดการสำรวจตนเอง ซึ่งนักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มมักจะถามถึงปัญหาความสมัครใจ และความพร้อมของสมาชิกด้วย

ฉะนั้นในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้ว่าจะใช้เมื่อใดจึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของนักจิตวิทยา ผู้นำกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาวะแวดล้อมหลายประการ เช่น เป้าหมายของการฝึกอบรม จะเน้นให้ความลึกซึ้งขนาดใด ให้เกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องงาน หรืออาจจะทอดลึกลงไปถึงขั้นความรู้สึก ภายในลึก ๆ เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ยังขึ้นกับขนาดของกลุ่ม และบรรยากาศในขณะที่กำลัง ดำเนินไปด้วย ที่สำคัญคือ นักจิตวิทยาผู้นำกลุ่มจะต้องสามารถทำความเข้าใจชัดเจน ( clear ) ให้เกิดขึ้นในใจของสมาชิกในแต่ละคนไม่ให้เกิดปัญหาที่ค้างอีกต่อไป



เทคนิควิธีการทำการสอดแทรกการพัฒนาองค์การโดยใช้ gestalt therapy นี้ ได้เข้ามาหลายครั้งในเมืองไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะของ ดร.โสรัจ โปธิแก้ว แห่งภาควิชา จิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ สมบัติ ทาปัญญา นักจิตวิทยาประจำโรงพยาบาล สมเด็จพระเทพฯ

และในการดำเนินโครงการ grouping for goal หรือ กลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันที่การทะเลาะแห่งชาติ และในโครงการ laboratory training ที่บริษัท การบินไทยจำกัด ก็ได้ใช้เทคนิควิธี ( approach ) ของเกสตัลท์เข้าไปใช้เป็นส่วนมาก

โดยสรุป ท่อไปนี้จะเป็นการนำรายละเอียดของเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญ ที่วิทยานิพนธ์นี้ได้แบ่งเป็นส่วนที่ ๒ ซึ่งเป็น " เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เน้นศึกษาเฉพาะกรณี ( case study )" คือ ที่ได้นำมาใช้ใน บริษัทการบินไทยจำกัด และการทะเลาะแห่งชาติ รายละเอียดของเทคนิคดังกล่าวจะแบ่งเป็น ๒ กลุ่มคือ

๑. กลุ่ม laboratory training หรือ sensitivity training หรือ T - group
๒. กลุ่ม gestalt therapy approach

ซึ่งในเชิงการปฏิบัติจริง เทคนิคทั้ง ๒ กลุ่มนี้ อาจจะไม่แยกกันได้โดยเด็ดขาด แต่เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเทคนิคเฉพาะเรื่อง จึงได้แยกทั้ง ๒ กลุ่มออกจากกัน รายละเอียดในเรื่อง ดังกล่าวจะมีดังต่อไปนี้

๑. หลักการและวิธีการของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ laboratory training หรือ sensitivity training หรือ T - group

เป็นเทคนิคของการพัฒนาองค์การที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก และได้นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย ทั้งหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และองค์การเอกชน ทั้งในหน่วยงานที่ทำการพัฒนาองค์การ ( OD ) และองค์การที่เพียงแต่ต้องการพัฒนาการบริหาร



( MD - management development ) เทคนิคนี้ถูกนำไปใช้ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีชื่อเรียกหลายชื่อแตกต่างกัน เพื่อความสะดวกจะเรียกสั้น ๆ ว่า

หลักการของการพัฒนาองค์การโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การอันนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐาน ๒ ประการคือ

๑. "องค์การใดที่มุ่งสร้างพื้นฐานทางด้านพฤติกรรม รมศาสตร์ ใ้กับพนักงานที่มีความสามารถในการที่จะเห็นตนเอง และรู้จักตนเองตลอดจนคนอื่น ๆ ได้อย่างแท้จริงมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การจะมีมากขึ้นเท่านั้น

๒. องค์การใด ถ้าสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในองค์การ เป็นไปในลักษณะที่ใกล้ชิดไว้วางใจ จนถึงขั้นที่สามารถสื่อสารกันโดยเปิดเผยตรงไปตรงมา และก็สามารถจัดการกับปัญหาที่ขัดแย้งระหว่างกันและกันได้โดยตรงแล้ว โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การจะมีมากขึ้นเท่านั้น

T - group คืออะไร

Chris Argyris

ได้ให้คำจำกัดความว่า

"โดยพื้นฐานแล้ว T - group ก็คือ ประสบการณ์ในกลุ่มที่วางแผนเพื่อให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสมากที่สุดที่จะให้เขาแสดงพฤติกรรมของเขาออกมา และให้ได้รับผลนั้น ทดลองพฤติกรรมใหม่และพัฒนาความสำนึกและระหนังกถึงตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เขาได้เกิดการ เรียนรู้ธรรมชาติของการทำงานของกลุ่มที่ประสิทธิผลเป็นการพัฒนาการทำงาน เป็นกลุ่มทั้งในการทัศนใจและภาวะผู้นำควย"

Chris Argyris, "T - group for organization effectiveness." Executive Development Series Part I. reprint from Harvard Business Reviews p. 135.

อ้างใน วุฒิชัย จานงค์, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการใช้การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ , หน้า ๒๕๐.



อันที่จริงแล้ว T - group หรือ sensitivity training <sup>๒</sup> ได้มีที่มา โดยพัฒนามาจากทฤษฎีของขบวนการกลุ่ม ( group dynamic work ) ของ Kurt Lewin ซึ่งทำการทดลองและนำไปปฏิบัติโดย national training laboratory (NTL) ในคอนันน์ ๆ ปี ๑๙๔๗ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม การศึกษาทดลองไค้กระทำกันที่ main เป็นจุดเริ่มต้นของ sensitivity หรือ laboratory training โดยไค้เน้นที่กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในด้านการศึกษาสื่อสาร ( interpersonal communication ) ทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์ ( relationship skill ) และเพิ่มความสำนึกในตนเองและผู้อื่น ( awareness of self and others )

ต่อมาในระยะหลัง วิธีการศึกษาต่าง ๆ ค้างกล่าวไค้เปลี่ยนจาก main มาทางฝั่ง ตะวันตกของอเมริกาอยู่ที่ California ได้มีทฤษฎีเชื่อมโยงเกี่ยวกับการศึกษาแบบเดิม แต่ไค้ลดการศึกษาในลักษณะของกลุ่มลง โดยหันไปศึกษาเน้นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ( individual ) มากขึ้น และเพิ่มการศึกษาในด้านการสร้างควมไว ( sensitive ) ในตนเองและผู้อื่น โดยเน้นว่า ถ้าปัจเจกบุคคลแต่ละคนไค้เข้าใจในตนเองและผู้อื่นแล้ว กระบวนการอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มหรือองค์การขนาดใดก็ย่อมจะเป็นการง่ายที่จะทำความเข้าใจ นี่จึงเป็นที่มาโดยย่อของการศึกษาทฤษฎีของการทำ T - group หรือ sensitivity training

#### เป้าหมายของการทำ T - group

ในการพัฒนาองค์กร ( OD ) นั้น เทคนิคของการทำ T - group ได้รับความสนใจ และนำมาปฏิบัติอย่างมากตามหลักการแล้ว เพื่อเป็นการพัฒนาควมไว ( sensitive ) ในการ

<sup>๑</sup> Donald F. Harvey, An Experiential Approach to Organization Development p. 228.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ ดร.โสรัจ โปธิแก้ว, อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ธันวาคม ๒๕๑๕. ผู้สนใจศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมไค้ได้จาก Leland Bradford, J Gibb, and K Benne, "T - group theory and laboratory method" (New York : John Wildy & Son, Inc 1964.



ที่จะคาดหวัง คิด อธิบาย พฤติกรรมของคนอื่นของตนเองต่อคนอื่นเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อผลในการ  
อยู่ร่วมกันโดยให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ Harvey ได้อธิบายเป้าหมายของการทำ  
T - group ว่า เพื่อ

๑. เพื่อพัฒนาจิตใจภายใน เพื่อประโยชน์ต่อบุคคลสภาพส่วนตัวและการบริหารงาน
๒. เพื่อขยายความสามารถในการที่จะเข้าใจผลกระทบของพฤติกรรมของคนต่อผู้อื่น
๓. เพื่อเพิ่ม ขยาย ความสำคัญในการทำงานร่วมกันในแบบแผนพฤติกรรมที่พึงพหุอาศัย  
กันด้วยดี
๔. เพื่อเพิ่ม ความสามารถ ทักษะในการวิเคราะห์ ต่อสู้ แก้ไข กับความเปลี่ยนแปลง  
และปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

ฉะนั้นในการทำ T - group จึงแล้วแต่ว่าจะเป็นจุดไกลก่อนหลัง หรือแค่เพียงจุดเดียว  
โครงการในการทำ T - group ก็จะไปตามเป้าหมายที่จะสร้าง เช่น จะสร้างเป็น  
กระบวนการกลุ่ม ( group process ) หรือจะเน้นความสำนึก ( awareness )  
ของคนในคนหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มหนึ่งก็แล้วแต่ความจำเป็น สามารถยืดหยุ่นได้ความ  
เหมาะสม

method วิธีการของการทำ T - group หรือ laboratory  
training หรือ sensitivity

ก่อนอื่นโดยหลักการแล้ว T - group หรือ sensitivity training นี้  
มีลักษณะโครงสร้างที่เรียกว่า "ไม่มีโครงสร้าง รูปแบบตายตัว" ( unstructured )  
เพราะฉะนั้น ผู้นำ ( leader หรือ facilitator ) จึงจะทอ่งเป็นผู้ที่มีทักษะ  
เป็นพิเศษในการที่จะนำทีม ควรจะเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ นักจิตวิทยา ที่เชี่ยวชาญ มีความรู้  
เรื่อง ขบวนการกลุ่ม ( group process ) พลวัตของกลุ่ม ( group dynamic )



เป็นอย่างที่ และยังคงรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาของบุคคลอย่างลึกซึ้งอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อจะไม่ก่อให้เกิดความเจ็บปวด ( hurt ) แก่บุคคลหรือกลุ่มใด และยังสามารถสร้างความชัดเจน ( clear ) สิ่งที่ค้างอยู่ในจิตใจให้หมดไปด้วย

ก่อนอื่นจะต้องมีการวางแผนว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงอะไร จากใคร ฉะนั้นโครงสร้างของกลุ่มควรจะมีจำนวนเท่าใด ปกติแล้วประมาณ ๔ - ๑๕ คนกำลังพอเหมาะ โครงสร้างควรจะวางออกมา โดยจัดในที่ทางไกลจากชุมชนเป็นสถานที่ที่เงียบสงบ เพื่อสร้างบรรยากาศใหม่ ที่เป็นเอกเทศ เช่น group for goal ของการเคหะแห่งชาติ โดยจัดที่ส่วนสามพราน หรือเขาใหญ่ เป็นต้น ไม่ควรจะจัดในหน่วยงาน เพราะจะทำให้บรรยากาศไม่เป็นที่ประทับใจและจำเจซ้ำซาก

ตัวอย่าง หมายกำหนดการสำหรับการทำ T - group ในสัปดาห์แรก

เวลา	อาทิตย์	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์
๘.๐๐-๑๑.๐๐		T-Group	T-Group	T-Group	T-Group	T-Group
๑๑.๐๐-๑๑.๓๐		หยุดพัก	หยุดพัก	หยุดพัก	หยุดพัก	หยุดพัก
๑๑.๓๐-๑๒.๓๐		ประชุมทั่วไป	ประชุมทั่วไป	ประชุมทั่วไป	ประชุมทั่วไป	ประชุมทั่วไป
๑๒.๓๐- ๑.๓๐		อาหาร	อาหาร	อาหาร	อาหาร	อาหาร
๑.๓๐- ๓.๓๐		T-Group	T-Group	T-Group	T-Group	T-Group
๓.๓๐- ๖.๐๐	สนิการอบรม	เวลาวาง	เวลาวาง	เวลาวาง	เวลาวาง	เวลาวาง
๖.๐๐- ๗.๓๐	อาหาร	อาหาร	อาหาร	อาหาร	อาหาร	อาหาร
๗.๓๐- ๘.๓๐	T-Group	T-Group	แบบฝึกหัด	ว่าง	แบบฝึกหัด	ว่าง

\* สัมภาษณ์ ดร.โสรัจ โสริแก้ว ภาควิชาจิตวิทยา คุรุศาสตร์ จุฬาฯ ๖ ธันวาคม ๒๕๒๕.

๒ ที่มา Edgar H. Schien and Warren Bennis, Personal and Organizational change through group methods : The Laboratory Approach. (New York : John Wiley & Sons Inc., 1965) p. 14.



๓. ผลจากการเรียนรู้จาก T - group

โดยสรุป ผลจากการเข้าโครงการฝึกอบรมแบบ T - group จะเกิดผล

ดังนี้

๑. เพิ่มความตระหนักในความรู้สึกของตนเอง และปฏิบัติวิยาต่าง ๆ และผล  
กระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้อื่น
๒. เพิ่มความตระหนักในความรู้สึกของผู้อื่น รวมทั้งปฏิบัติวิยาและผลกระทบต่อ  
ตัวเอง
๓. เพิ่มความตระหนักในเรื่องความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับ  
การปฏิบัติของกลุ่ม
๔. เปลี่ยนทัศนคติต่อตนเอง ผู้อื่น และกลุ่มอย่างมีความเคารพ เชื่อถือ อดทน  
ต่อตนเอง ผู้อื่น
๕. เพิ่มความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างบุคคล เช่น ทักษะในการควบคุม  
ความสัมพันธ์อันดี
๖. เพิ่มความตระหนักในบทบาทของตนในองค์กร ในความเคลื่อนไหว  
เปลี่ยนแปลงในองค์กร และในความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในระบบ  
สังคมที่กว้างออกไป ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในกระบวนการ  
เปลี่ยนแปลงของตัวเอง ของกลุ่มเล็ก ๆ และขององค์กร
๗. เปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อบทบาทของตนเอง บทบาทของผู้อื่น และความ  
สัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์กร เป็นคน ๆ มีความเคารพต่อผู้อื่นและเต็มใจ  
มากขึ้น เปิดเผยเชื่อใจมากขึ้น
๘. เพิ่มความสามารถระหว่างบุคคลในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่  
ต่าง ๆ ในองค์กร
๙. เพิ่มความตระหนัก เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มความสามารถในเรื่องระหว่าง  
บุคคลในปัญหาขององค์กร เฉพาะอย่างที่อยู่ในกลุ่มหรือหน่วยงาน

Edgar H. Schien and Warren Bennis, Personal and Organization  
change through group methods : The Laboratory Approach. (New York :  
John Wiley & Sons Inc., 1965) p. 14.



โดยทั่วไป ก่อนการฝึกอบรมจะต้องมีการปฐมนิเทศให้เข้าใจในเป้าหมายและวิธีการของการฝึกอบรมแบบนั้นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้คือ

๑. ตนเอง ( self ) ว่าควยพฤติกรรมของตนเองแต่ละคนคือผู้สั้น
๒. ผู้อื่น ( others ) ว่าควยพฤติกรรมของผู้อื่นผลกระทบต่อผู้เข้าฝึกอบรม
๓. กลุ่ม ( groups ) ว่าควยพฤติกรรมกลุ่ม วิธีการทำงาน คิค
๔. ระบบที่กว้างขึ้น ( larger systems ) ว่าควยองค์การและระบบทางสังคม

ที่ใหญ่ขึ้น

๕. กระบวนการเรียนรู้ ( the learning process ) ว่าควยการที่จะได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นอย่างไร หรืออาจจะเป็นการแจ้งวัตถุประสงค์และขั้นตอนคร่าว ๆ ก่อน ดังเช่น โครงการ sensitivity training laboratory ที่จัดขึ้นโดยการเคหะแห่งชาติ เมื่อ ๑๕ - ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ โดยมี ดร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ และคณะ เป็นผู้ทำการฝึกอบรม ( leader ) ได้ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบวิธีการฝึกอบรมคร่าว ๆ ดังนี้

#### ก. วัตถุประสงค์

๑. ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจตัวเอง ( self understanding ) และเข้าใจผู้อื่น ( understanding others ) เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นให้ดียิ่งขึ้น

๒. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคน ช่วยให้มีการสื่อสารที่ดีขึ้น

๓. เพื่อเพิ่มความไวเนื้อเชื้อใจและความเปิดเผย ( mutual trust and openness ) ต่อตนเอง และผู้อื่น รวมทั้งการยอมรับผิด และมุ่งที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองก่อนอื่น ซึ่งหวังว่าจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานดีขึ้น

เอกสารโรเนียว แผนฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักผู้ว่าการ เคหะแห่งชาติ จัดทำโดยกลุ่ม ดร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ, ๒๕๒๐.



## ข. ขั้นตอนการฝึกอบรม

แบ่งโดยย่อออกเป็น ๒ ขั้นตอน

๑. ขั้นตอนที่ ๑ คือ การอุ่นเครื่อง (warm up) ผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกิจกรรมและเกมส์ต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะดำเนินการกลุ่มเล็ก

๒. ขั้นตอนที่ ๒ คือ การเริ่มกลุ่มเล็กซึ่งในกระบวนการนี้ใช้ " who am I " เป็นเทคนิคเกมส์ เป็นหลักมีวิธีการดังต่อไปนี้

๑. แบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มละ ๔ - ๑๐ คน

๒. เรื่องที่จะถูกเป็นปัญหาของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

๓. กฎของกลุ่ม

๓.๑ การแสดงความรู้นี้จะคงทำอย่างจริงจังด้วยความปรารถนาดีและเป็นไปในทางสร้างสรรค์

๓.๒ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

๓.๓ ทุกความจริงที่เป็นความรู้สึก

๓.๔ เรื่องที่ตกในกลุ่มขอให้มีความลับ

## ค. ข้อกำหนด

๑. ในการฝึกอบรมทุกคนในกลุ่มจะต้องพิจารณาพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มว่า "เกิดขึ้นได้อย่างไร" ( how ) มากกว่าที่จะพิจารณาว่า มีพฤติกรรมอะไร ( what )

๒. เรื่องที่จะนำมาพูดในกลุ่มจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ " here and now " คือ กล่าวถึงเฉพาะเรื่องที่คุณเผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบัน จงหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึงเรื่องอดีตและอนาคต

และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้แล้ว เห็นควรให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปจัดการประชุมเพื่อร่วมกันทำงานชิ้นทันที เพื่อนำผลจากประสบการณ์ในการฝึกอบรมไปใช้





ประเด็นของ T - group

ที่นำเสนอใหม่สาระสำคัญที่ควรจะเน้นกันก็คือ

๑. จุดมุ่ง "ที่นี่และเดี๋ยวนี้" ( here and now ) นับเป็นหัวใจของการฝึกอบรม เพราะของการ เน้นการ เรียนรู้ที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ จะไม่พิจารณาเรื่องอื่น ๆ

แรกที่เดียว leader หรือผู้ทำการฝึกอบรมจะพยายามให้ผู้ฝึกอบรมได้รับ ประสบการณ์ในการ เรียนรู้ด้วยตัวเองมากที่สุด โดยจะพยายามชี้แจงให้เข้าใจว่า กลุ่มที่จัดขึ้นนี้ จัดขึ้นเพื่อที่จะคุยกันตกกัน (ซึ่งก็แล้วแต่เป้าหมายของโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ด้วยว่าต้องการจะให้ลึก เพียงใด เช่น จะให้ลึกเพียงแคพฤติกรรมในการปฏิบัติงานธรรมดา ๆ หรือลึกจนถึงขั้นพฤติกรรม ส่วนตัว ( personal life ) ถึงปัญหาต่าง ๆ โดยจะเน้น ปัญหาในเวลานี้ และขณะนี้ ยกตัวอย่างเช่น

"เรามาพบกันที่วันนี้ก็ เพื่อที่จะมาคุยกันถึง เรื่องกลุ่มของเราว่าทำอะไร กลุ่มของเราจะทำงานใค้มีประสิทธิภาพ ซึ่งก็เป็นเรื่องของคุณทุกคน ไม่ใช่เรื่องของฉัน ( leader ) เพราะไม่ใช่กลุ่มของฉัน ฉะนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของคุณทุกคนที่จะปรึกษาหารือกันเอง ขอเชิญครับ" ก็จะมีคนใดคนหนึ่ง นำพูดถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการจะให้พูดถึง ซึ่งผู้นำหรือ leader ก็จะคอยอยู่ห่าง ๆ ถ้าเห็นวานอกประเด็นก็จะคอย ๆ นำเขามาให้ถูกจุด

เมื่อกลุ่มถูกปล่อยให้คิดกันเองว่าจะทำอะไร ทำอะไร เพื่อจุดมุ่งหมายซึ่งก็ไม่ทราบ ว่าต้องการอะไรกันแน่ ความสับสนย่อมเกิดขึ้น ทุกคนเผชิญหน้าปัญหาว่า เราจะทำอะไรกันดี ตัวเราเป็นใครในสถานการณ์เช่นนี้ เราควรแสดงบทบาทอะไร อย่างไร บางคนก็แสดงออกมาให้เห็นว่าต้องการจะเป็นผู้นำกลุ่มบางคนก็เงิบเบ่าพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยความไม่แน่ใจ บางคน โกรธขุ่นเคือง พฤติกรรมต่าง ๆ นานา จะแสดงออกมา เป็นการแสดงให้เห็นธรรมชาติของกลุ่ม

สัมภาษณ์ คร. โสริช โพธิแก้ว ภาควิชาจิตวิทยา ครุศาสตร์ จุฬา

๖ ธันวาคม ๒๕๒๕.



( group data ) เกี่ยวกับตัวเองและพฤติกรรมของผู้อื่น จะเป็นการเรียนรู้ไปในตัว ถึงผลกระทบของพฤติกรรมของใครกับใครว่าเป็นอย่างไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ในกรณีที่โครงการ ท่องการจะเน่นลึก ๆ ถึงพฤติกรรมส่วนตัว ( personal life ) อาจจะมีการร้องไห้ เสียใจ คีใจ ที่ได้ทราบความในใจของเพื่อนร่วมงาน หลังจากที่ปิดบังกันมานาน ซึ่งเป็นหน้าที่ ของ leader หรือผู้นำ จะเป็นผู้ทำให้เข้าใจกันโดยชัดเจน ( clear ) ในขณะที่เดียวกันก็แนะนำให้เห็นลักษณะของพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นไปในตัว เพื่อสร้างความไว ( sensitive ) ให้เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น

ถ้าสมมุติ นาย ก พูดว่า "อย่างนี้ไม่เอา ผมไม่ชอบ" นาย ข จะรู้สึกอย่างไรบ้าง นาย ก ก็จะเรียนรู้ว่าการที่เขาพูดเช่นนี้มีผลกระทบต่อคนอื่นอย่างไร และคนอื่นจะคิดโต้ตอบอย่างไร ( feedback ) โดยผู้นำ ( leader ) ก็จะถาม นาย ข ว่า คุณรู้สึกอย่างไรบ้างที่โดน นาย ก ทวาด แล้วคุณอยากจะโต้ตอบ นาย ก อย่างไรบ้าง แล้วถาม นาย ก ว่า ท่องการจะให้ ข ทำอะไร และถ้า ข ตอบเช่นนั้น คิดเช่นนั้น ก จะคิดโต้ตอบอย่างไร ซึ่งสิ่ง กาง ๆ เหล่านี้ถือเป็นข้อปลุกย่อย เป็นเทคนิคเฉพาะของผู้นำแต่ละคนที่จะมีวิธีการเข้าถึง ( approach ) สมาชิกของกลุ่มแต่ละคน ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกันก็ได้

เพราะฉะนั้นขั้นตอนของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจึงยากที่จะอธิบายให้เห็นชัดเจน ได้ เพราะแต่ละกลุ่มก็จะมีองค์ประกอบที่ไม่เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการเรียนรู้ใน T - group จะเกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายกันมาก กล่าวโดยสรุปแล้ว พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะทำให้

"เพิ่มความตระหนักในความรู้สึกของผู้อื่น ... จะตระหนักในความซับซ้อนของกระบวนการศึกษาคือสื่อสาร และยอมรับความแตกต่างในความท่องการ เป้าหมาย และการศึกษาของสมาชิกแต่ละคน เขาจะเข้าใจในผลกระทบจากตัวเขาเองต่อผู้อื่น ( เพราะได้รับปฏิกริยาตอบโต้ feedback จากผู้อื่น ) เพิ่มความเข้าใจว่า กลุ่มทำงานอย่างไร และผลบางอย่างที่ทามาจาก

สัมภาษณ์ ดร. โสรัช โปธิแก้ว, ภาควิชาจิตวิทยา, คุรุศาสตร์ จุฬาฯ



กลุ่มมีอะไรบ้าง สมาชิกของกลุ่มจะมีความสังเกตดีขึ้น พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ และระมัดระวัง ในการตั้งฐานคติเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งก็คือ กระบวนการเรียนรู้ที่จะเรียน ... โดยสรุป ผลของการเรียนรู้ก็คือ เริ่มความตระหนักในเรื่องต่าง ๆ เปลี่ยนทัศนคติ และมีความสามารถในเรื่อง ระหว่างตัวบุคคลมากขึ้น"

๒. การพยายามให้สมาชิกได้เข้าใจในทฤษฎี และการทำแบบฝึกหัด เนื่องจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อให้เขาได้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้นว่า การเรียนรู้ที่ได้รับนั้นเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยา การเรียนรู้จากประสบการณ์ยังไม่เพียงพอเขาควรจะได้รับ การทอกย้ำ (confirm) ถึงความถูกต้องจากทฤษฎีอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เกิดสร้างเกณฑ์ทั่วไป ในการศึกษาได้ เพื่อเขาจะได้นำไปใช้ในโอกาสต่อ ๆ ไปได้นั่นเอง

ฉะนั้น ในการดำเนินการ T - group จึงต้องมีการประชุมชี้แจงเรื่อง ทฤษฎีทางานพฤติกรรมศาสตร์อย่างน้อยวันละครั้ง ตลอดจนสภาพของการประชุม (ฝึกอบรม) เช่น จะสังเกตอะไรจากกลุ่มบ้าง กระบวนการศึกษาสื่อสาร รูปแบบของการแสดงออกซึ่งอารมณ์ การเสนอตนเองต่อผู้อื่น ( presentation of self to others ) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาของกลุ่ม เป็นต้น

นอกจากนี้จะมีแบบฝึกหัด หรือเกมส์ต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น เช่น กระบวนการศึกษาสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน การแข่งขันระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นแบบฝึกหัดอย่างหนึ่งที่ใช้กันมาก การแข่งขันระหว่างกลุ่มเพื่อหาความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม การป้องกันผลประโยชน์ของกลุ่ม เป็นต้น ส่วนมากเป็นเกมส์ทางธุรกิจ ในแต่ละกลุ่มใช้การตัดสินใจเพื่อผลสำเร็จของการแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเหตุการณ์ใน ภาพยนตร์หรือเฟรมบันทึกเสียง เป็นการฝึกฝนเฉพาะอย่างเช่นเดียวกัน ควรจะมีร่วมด้วยในโครงการ อย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ - ๒ ครั้ง



๑๐. การส่งเสริมองค์การให้ดีขึ้นโดยการฝึกอบรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ หรือ กลุ่มต่าง ๆ มากกว่าที่จะฝึกอบรมแต่ละบุคคลต่างหาก

๘. แบบจำลอง ( model ) ของกระบวนการเรียนรู้ใน T - group

เพื่อความกระจ่างชัดในกระบวนการเรียนรู้จากเทคนิค T - group จะโดยยกแบบจำลอง ( model ) ที่สำคัญ ๆ มาเพื่อศึกษา ๒ แบบคือ

๑. แบบจำลอง ( model ) ของ Blake

๒. แบบจำลอง ( model ) ของ Miles

๑. แบบสร้างทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกต้องใจ ( dilemma - invention model ) แบบจำลองนี้ Blake ได้เสนอในรูปอธิบายขั้นตอนที่ละขั้นตอนของการเรียนรู้จาก T - group เปรียบเทียบกับการเรียนธรรมดา

การเรียนรู้สองแบบ ( dilemma - invention model)

วิธีการใช้ของเรียน	วิธีการใช้ T - group
๑. ครูผู้สอนเป็นผู้บอกกล่าวหรือแสดง	๑. ผู้เข้าฝึกอบรมจะเผชิญกับทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกต้องใจอันเกิดจากผู้ให้การฝึกอบรมหรือจากผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้าฝึกอบรมร่วมกัน
๒. นักเรียน หวัง ปฏิบัติ ฝึกฝน ตามที่ครูผู้สอนจะแนะนำ	๒. ผู้เข้าฝึกอบรมกระทำการ เพื่อแก้ปัญหาทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกต้องใจโดยการทดลองการคิดสร้างขึ้น และการค้นพบ

R.R. Blake, Action Research Training Lab, Tenth Proceeding at West point, 1960. อ้างใน วุฒิชัย จานงค์, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการเรียนรู้ ในห้องปฏิบัติการ, หน้า ๒๖๔.



วิธีการใช้ห้องเรียน	วิธีการใช้
๓. ครูผู้สอนทดสอบนักเรียน	๓. ผู้เข้าฝึกอบรมประเมินผลข่าวสารย้อนหลังของการปฏิบัติของเขาเองและปฏิบัติวิชาของผู้สอน
๔. ครูผู้สอนปฏิเสธหรือยอมรับนักเรียนก็โดยการให้คะแนน	๔. ผู้เข้าฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมจะศึกษาร่างเกณฑ์ทั่วไป สิ่งที่ได้เรียนรู้ ทั้งสมมุติฐานขึ้นมาเพื่อทดสอบแล้วก็กลับไปสู่กระบวนการเรียนรู้ขั้นต่อไป คือ การเผชิญกับทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกต้องใหม่อีก

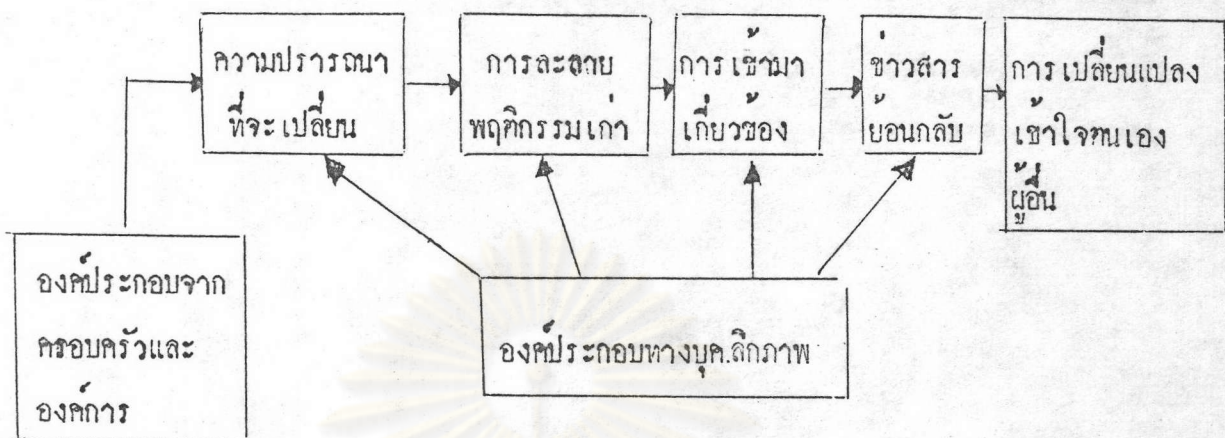
๒. แบบที่ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลง Mile ได้พัฒนา model ของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้จาก T - group เขาได้เสนอขั้นตอนสำคัญ ๔ ประการคือ

๑. ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงในขอบเขตมนุษยสัมพันธ์
  ๒. การละลายพฤติกรรมเกาะออก
  ๓. เขามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการ T - group
  ๔. รับฟังข่าวสารย้อนกลับ ( feedback ) เกี่ยวกับบทบาท
- และสิ่งที่ได้แนะนำไป เพื่อว่าที่จะได้ผสมผสานกันเป็นแนวทางใหม่ที่จะประพฤติกฎปฏิบัติต่อไป ในกระบวนการทั้ง ๔ นี้ Mile ได้สอดแทรกองค์ประกอบทางคำบุคคลสภาพไว้ด้วย

Matthen B. Miles, Personal Change Through Human Relations Training: A Working Paper (Unpublishing, 1957) อางใน วุฒิชัย จำนวน ๓. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ, หน้า ๒๖๔.



รูปที่ ๑ ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงใน T - group.

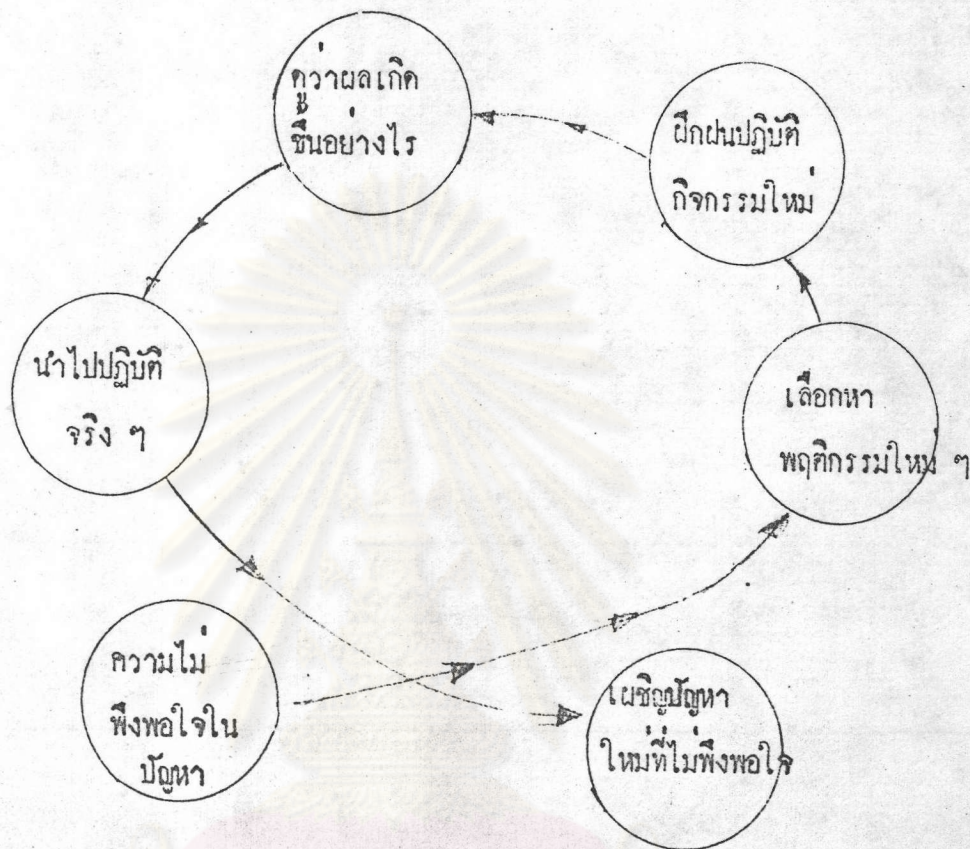


และในความคิดเดียวกันนี้ Mile ยังได้เสนอแบบจำลองอีกอันหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้จาก T - group ใกล้เคียงอีก ดังรูปที่ ๒

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ ๒ model ของ Miles



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Lathew B. Miles, "The Training Group" in Warren G. Bennis, Kenneth D. Bennis and Robert Chin, The Planning of Change (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964), pp. 718 - 724 .

อ้างใน วุฒิชัย จันทงศ์, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ, หน้า ๒๖๕.



๑. เริ่มจากความไม่พึงพอใจในปัญหาบางอย่าง
๒. ขั้นต่อไปก็คือ การฝึกฝนปฏิบัติพฤติกรรมใหม่นั้น
๓. เพื่อจะรู้ว่าผลเกิดขึ้นได้อย่างไร ( feedback )
๔. แล้วจึงจะนำไปปฏิบัติจริง ๆ
๕. ในที่สุดก็จะเริ่มพบปัญหาอันไม่พึงพอใจอีก

#### ๕. การวิจัยเรื่องผลการใช้ T - group ในแง่พฤติกรรม

เนื่องจากเทคนิคการพัฒนาของวิธีการแบบ T - group ได้รับการนำไปทดลองใช้กว้างขวางมากขึ้น ฉะนั้นความสนใจที่ตามมาคือ ความพยายามวัดผลในเชิงวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม แม้วิทยานิพนธ์ชิ้นส่วนหนึ่งที่สำคัญก็เพื่อที่ของการจะทราบผลในเชิงพฤติกรรม หลังจากที่ยุ้เข้ารับการฝึกอบรมก็กลับมาปฏิบัติงานไ้ระยะหนึ่งแล้ว ในต่างประเทศก็ได้มีผู้สนใจที่จะเข้าไปวัดผลในแง่ต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาทั้งในด้านการสนับสนุนและคัดค้าน การฝึกอบรมแบบนี้ ซึ่งตัวอย่างต่อไปนี้จะเป็นผลที่ได้รับการวัดในแง่พฤติกรรมบางส่วน ไม่ได้ครอบคลุมแง่ต่าง ๆ ทั้งหมด

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของ T - group ในแง่พฤติกรรม อาจแยกพิจารณาใน ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ลักษณะที่แสดงพฤติกรรมการ เข้ามามีส่วนร่วม ( participation )
๒. ลักษณะที่แสดงการ เปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ในลักษณะแรกผู้ทำการวิจัยใช้มาตรการการตอบคำถามและข้อทดสอบ ( questionnaires and test ) จากผู้เข้ามามีส่วนร่วมใน T - group โดยตรง ส่วนในลักษณะหลังนั้นใช้วิธีการสังเกต ( observation ) ของผู้ร่วมงานหรือทำงานร่วมกันกับผู้ที่เขาฝึกอบรมใน T - group อย่างใกล้ชิด



## ผลการวิจัย

### ๑. ลักษณะพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม ( participation )

๑.๑ Chris Argyris ได้ประเมินผลของ T - group ในองค์การแห่งหนึ่งเกี่ยวกับความเข้าใจและแนวการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เขาใช้แบบสอบถามแบบที่ถามก่อนฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้มีกลุ่มควบคุม ( control group ) ๗ คน และกลุ่มทดลอง ( experimental group ) ๑๑ คน ผลปรากฏว่าเกิดความแตกต่างอันเป็นที่ยอมรับในเรื่องความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งหมายความว่า T - group ได้ผลดี

Argyris ยังได้ตามไปสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม T - group อีกด้วย ข้อมูลที่เขาได้มา ในตอนนั้นสนับสนุนได้มากกว่า การฝึกอบรม T - group ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริง ๆ แต่ Argyris ก็ยอมรับว่า การที่เขาเป็นทั้งผู้ให้การฝึกอบรมและผู้ประเมินผลในขณะเดียวกันอาจจะยังผลให้การตอบเหล่านั้นออกมาในแง่ดีก็ได้

๑.๒ Harrison ได้ดำเนินการวิจัยต่อจาก Argyris ได้ทำไว้ เขาสรุปผลการวิจัยว่า การฝึกอบรมแบบ T - group มีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นใน T - group เท่านั้น มิได้หมายความรวมถึงผู้อื่นที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

๑.๓ Dunnette <sup>๒</sup> รายงานผลการวิจัยของ Massarik และ Carlson เกี่ยวกับการทดลองเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมใน T - group ไว้ว่า เขาได้ใช้แบบสอบถามของ California psychological inventory ซึ่งใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ได้พบว่า นักศึกษาวิชาการ

Chris Argyris, Interpersonal Competence and Organizational Behavior (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc 1962). p. 178 .

<sup>๒</sup> M.D. Dunette, "Industrial Psychology", in P.R. Formworth et. al. (eds) Annual Review of Psychology, Vol 13, 1962 (Palo Alto, Calif : Annual Review, Inc. 1962). p. 214.



บริหารธุรกิจจำนวน ๓๐ คน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย หลังจากผ่านการฝึก T - group ๔๔ ชั่วโมง

๑.๘ Haiman ได้ใช้คน ๘๖๕ คน ที่เข้าศึกษาวิชาหนึ่งที่ Northwestern University โดยให้มีการฝึกอบรม T - group ไปด้วยเป็นเวลา ๑๐ สัปดาห์ จุดหมายเพื่อดู "ความใจกว้าง" ตามตารางที่เขาใช้วัดปรากฏว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการใจกว้างอย่างมีนัยสำคัญทีเดียว เขาถือว่า T - group มีประสิทธิภาพที่ทำให้คนมีใจกว้างขึ้น

## ๒. ลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

๒.๑ Miles รายงานผลการวิจัยที่ได้กำหนดอย่างถี่ โดยใช้ Ohio State leader description questionnaire และ group performance scale รวมทั้งแบบสอบถามแบบเปิดใหญ่ที่ตอบกรอกข้อความเอง เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้าร่วม T - group แล้ว สรุปผลปรากฏว่าไม่มีนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงาน แต่หากมองจากการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่สังเกตตนเอง ( perceived change ) ปรากฏว่า ๗๓% ของกลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงที่ระดับของนัยสำคัญ

๒.๒ Bunker ได้ทดลองคล้าย ๆ กับ Miles เกี่ยวกับผลการฝึกอบรม T - group แม้ว่าจะแตกต่างกันออกไปในแง่การเปรียบเทียบกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลองที่ซับซ้อนขึ้น เขาสรุปผลการวิจัยออกมาว่า ข้อมูลที่รวบรวมมานั้นสามารถตีความในเชิงสัมบูรณ์ในข้อที่ว่าสิ่งที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้จากการฝึก T - group สามารถนำไปใช้ในสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์อื่นใด

F.S. Haiman, " Effect of Training in Group Process on Open Mindedness", Journal of Communication Vol XIII, (1963), pp 236 - 245.



๒.๓ Underwood ทำการศึกษาผลของการฝึกอบรม T - group ในลักษณะการเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคลและระหว่างบุคคล ทั้งแง่ดีและไม่ดี อันได้จากการสังเกตของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยทั้งที่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาไม่ทราบ เรื่องการฝึกอบรมนี้มาก่อน การทดลองนี้เขาใช้เวลาสำหรับการสังเกตการเปลี่ยนแปลงมาจนถึง ๓๐ สัปดาห์

แม้ว่าการทดลองมิได้ใช้นัยสำคัญทางสถิติ แต่สิ่งที่พบจากการสังเกตของกลุ่มนี้มีลักษณะต่างกันมาก พอที่จะตีความได้ underwood รายงานว่า กลุ่มทดลองได้แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานลดลง มีการแสดงอารมณ์อย่างมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ผ่าน T - group มาถูกมองในแง่ที่ใช้อารมณ์มากขึ้น และในสถานการณ์การทำงานเดิมนั้นไม่ได้ให้คุณค่าอันใดต่อการใช้อารมณ์ ผลจึงปรากฏเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีไป เขาจึงสรุปว่า การฝึกอบรม T - group มีพลังอันมากในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลทั้งที่ตองการและไม่ตองการขึ้นได้.

๒.๔ งานวิจัยของ Chris Argyris<sup>๑</sup> ได้ศึกษาผู้บริหารชั้นสูง ๒๐ คน ได้พบการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในคุณค่าของกลุ่มนี้ที่มีต่อการควบคุมความรู้สึกและอารมณ์ การแก้ปัญหาในกลุ่ม ตลอดจนการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรขึ้น

#### ๒. ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการฝึกอบรม T - group<sup>๒</sup>

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมนำมาซึ่งการคัดค้านโต้เถียง T - group ก็เช่นเดียวกันได้มีการโต้เถียงถึงคุณค่าของการฝึกอบรมแบบนี้ ได้มีการโต้เถียง ชักแย้ง ที่หนักที่สุดที่ผู้สนใจการฝึก T - group ต้องทนมาพิจารณานั้นก็คือ การอภิปรายโต้แย้งระหว่าง George S. Odiorne กับ Chris Argyris

<sup>๑</sup>Chris Argyris, "T-group for Organization Effectiveness," Executive Development Series. Part.1, Reprints from Harvard Business Review.

<sup>๒</sup> วุฒิชัย จานงค์, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ. หน้า ๒๗๒ - ๒๗๓.



ชอโต้แยงเน็น Odiorne ได้กล่าวถึงการฝึก T - group ที่ Wisconsin ซึ่งได้นำเอานักบริหารคานงานวิจัยของบริษัทวิศวกรรมใหญ่แห่งหนึ่งมา ผู้นำการฝึกอบรมก็ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม T - group มาก่อนเลย ในสัปดาห์แรกผู้นำก็ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมไปได้อย่างถูกต้องตามแบบการฝึกอบรม มนุษย์สัมพันธ์ ผู้เข้าฝึกอบรมเริ่มพูดรุนแรงเข้าหากัน เรียกว่า เกิดภาวะคับข้องใจขั้นสุดขีด มีบางคนถึงกับ จิตวิปลาสไปเลย สิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มล้วนแต่เป็นความวุ่นวาย Odiorne จึงได้ตั้งคำถามว่า "นี่หรือคือการฝึกอบรม" และเขายังแนะว่า นักธุรกิจควรอย่างยิ่งที่จะหลีกเลี่ยงวิธีการฝึกอบรมเช่นนี้

Chris Argyris เป็นผู้ที่ทบทโต้แกชอกล่าวหา วิธีการฝึก T - group ดังกล่าว เพราะเขาเองเป็นผู้หนึ่งที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมนี้อย่างมาก สารสำคัญที่เขาโต้แยงมีดังนี้

๑. การศึกษาในห้องปฏิบัติการนี้มีวัตถุประสงค์แน ๆ ความจริงเวลาเข้าห้องปฏิบัติการก็ใช้เวลาหลายชั่วโมงอภิปราย และวิเคราะห์วัตถุประสงค์เหล่านั้น แก้อย่างไรก็ตาม ผู้ทำการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการไม่อาจ "ยึดเย็บสิ่งเหล่านี้ลงไปในคอหอยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม"

๒. ยอมรับว่าเหตุการณ์ที่ Wisconsin เป็นเหตุการณ์ที่ยุ่งเหยิงน่ากลัว แต่ผู้ถูกกล่าวหา (การอบรม T - group) ไม่ได้อ่านร่างขอลกล่าวหาของตนจนจบที่ว่า "ผู้นำในการฝึกอบรมไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อผู้นำการฝึกอบรมคราวนี้เลย

๓. จากประสบการณ์ของ NTL ผู้ที่เกิดจิตวิปลาสเพียงส่วนแล้ว น้อยกว่าผู้เกิดจิตวิปลาสต่อประชากรทั่วไปทั้งประเทศ หรืออย่างน้อยก็ดีกว่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้นที่ Yale University และ University of Michigan ถึง ๒ เท่า

ในจำนวน ๑๐,๐๐๐ ราย ที่เข้าฝึก T - group มีเพียง ๔ ราย ที่จิตวิปลาส และสลับไปอย่างหนักในจำนวน ๔ รายนี้ ก็มีประวัติทางการมีจิตใจไม่ปกติมาแล้วทั้งสิ้น



Argyris ยังได้เสนอให้มีการค้นคว้าวิจัย เรื่องการฝึกอบรม T - group อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเราให้ความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการทำการฝึกอบรม T - group คือ ผู้นำการฝึกอบรม ( leader หรือ trainer ) จะต้องได้รับการฝึกอบรมแบบนั้นมาพอสมควร หมายถึง จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรม T - group ก็แล้ว และมีความสามารถที่จะปรับประคอง กลุ่มฝึกอบรมในแนวทางที่จะไม่ทำให้เกิดความยุ่งเหยิงขึ้นได้

๑. ข้อพึงสังวรณในการดำเนินการฝึกอบรมแบบ T - group ( Red Flags )

ถึงแม้ T - group จะเป็นเทคนิคที่ใช้กันโดยแพร่หลาย แต่ก็มีคำเตือนที่ทรงกึ่งการใช้การฝึกอบรมแบบนี้โดยไม่รอบคอบ ซึ่งอาจจะเป็นจุดสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมไม่เกิดผลก็ได้ เช่น

๑. ต้องมีความพร้อมสำหรับ T - group ในแง่ของวัฒนธรรมองค์การ ( readiness of organization culture ) เพราะว่า T - group จะย้ำ เน้นลงไปถึงการแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ความร่วมมือร่วมใจ ความมีอิสระในการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง ความเป็นตัวของตัวเอง อำนาจที่เท่าเทียมกัน เปิดเผย ฯลฯ เหล่านี้ เป็นคนทุกคนจะคงเตรียมตัวเตรียมใจสำหรับสิ่งเหล่านี้ ไม่เช่นนั้น T - group จะไม่เกิดผลดี

๒. ต้องมีความสมัครใจของผู้เข้ารับการฝึก ( voluntary participation of members ) การเข้ามามีส่วนร่วม จะคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ ไม่ใช่ถูกสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรม หรือคนอื่นเป็นผู้เลือก

๓. จะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้นำ ( leader, facilitator ) เพราะว่า การทำ T - group จะคงใช้ผู้ที่ประสบการณ์สูงมาก จะคงเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่เช่นนั้นแล้ว ผลที่เกิดอาจจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามได้



โดยสรุปแล้วจะพบว่า หลักการและวิธีการของเทคนิคการพัฒนารองการกลุ่มนี้ มีวิวัฒนาการมายาวนาน และพัฒนาตนเองเรื่อยมา นักวิชาการ นักปฏิบัติการต่าง ๆ ก็ได้ พยายามหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุดมาใช้เพื่อให้เป้าหมายของการพัฒนารองการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ และสำเร็จผล ซึ่งถ้าจะมองเทคนิคการพัฒนารองการแบบนี้อย่างกว้าง ๆ ก็จะมีหลักการ เป้าหมายอย่างชัดเจน แค่นั้นมองให้ลึกละเอียดลงไปจนถึงขั้นปฏิบัติการจริงแล้วจะพบว่า เป็นสิ่งละเอียดอ่อนและมีตัวแปรมากมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นจะเป็นผู้ที่นำเทคนิคการพัฒนารองการชนิดนี้ไปใช้ให้เกิดผลได้

ในประเทศไทยได้มีการนำเทคนิคการพัฒนารองการกลุ่มนี้มาใช้อย่างแพร่หลาย มีชื่อเรียกแตกต่างกันมากมาย จนในที่สุดมีปัญหาเกิดขึ้นว่า การนำเทคนิคการพัฒนารองการแบบนี้มาใช้ได้ผลเพียงใดหรือไม่ มีปัญหาในเรื่องการประเมินติดตามผลอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม เป็นส่วนใหญ่ และที่สำคัญมักจะไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง ๆ จัง ๆ จากหน่วยงาน ซึ่งอันที่จริงแล้ว การประเมินผลสามารถจะกระทำได้จากตัวชี้ ( indices . ) หลาย ๆ ประการ ประกอบกัน ซึ่งวิทยานิพนธ์นี้จะได้ทำการศึกษาวิจัยประเมินผลการใช้เทคนิคการพัฒนารองการแบบนี้ถึงผลกระทบต่อพฤติกรรมมองการณ์ ซึ่งจะศึกษาทั้งในแง่วิจัยเชิงเอกสารในหัวข้อต่อไป และวิจัยเชิงสนาม ( field research ) ในบทต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



๒. หลักและวิธีการของเทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ Gestalt therapy

Approach

วิธีการนี้นับว่าเป็นเทคนิคที่ยังไม่แพร่หลายในเมืองไทย แต่ในต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นที่รู้จักกันดี ในฐานะที่เป็นเทคนิคของการพัฒนาองค์การ เทคนิคหนึ่งในประเทศไทยก็ได้เข้ามาใช้บ้างแล้ว เช่น บรรจุอยู่ในหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมของบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ และได้มีพนักงานไคมานหลักสูตรดังกล่าวไปบ้างแล้ว โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนักจิตวิทยา และนักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผู้ดำเนินการโครงการ

ซึ่ง Gestalt เติมเป็นภาษาเยอรมัน ซึ่งแปลคร่าว ๆ ว่า "การควบคุมทั้งหมด" ( an organized whole ) ซึ่งหมายถึง มนุษย์สามารถที่จะควบคุมอะไรในตัวเองได้ทั้งหมดไม่ใช่เพียงบางส่วน ซึ่งวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เป็นผลงานของ Frederick Perls Perl เห็นว่า มนุษย์ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ทั้งหมด ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ( fragmented live )

ตามทฤษฎีของ Gestalt นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. Gestalt จะเน้นปัจจุบันเป็นหลัก เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้และที่นี่ ( here and now ) ปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้อนนำมาเน้นให้เห็นสภาพปัจจุบัน ในขณะนี้ และที่นี่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคล ๒ คน หรือระหว่างกลุ่ม จะตองเกิดขึ้นในขณะนี้ ( right now )

Frederick Perls, Gestalt Therapy Verbatim (Lafayette, Calif: Real People Press, 1969) p. 68.



๒. Gestalt จะเน้นการมีความรู้สึกยอมรับในตนเอง มีความเข้าใจ ความรู้สึกของตนเอง ( self - awareness และ self - regulation ) เทคนิคของ Gestalt ก็เพื่อที่จะให้เกิดความสำนึก ( aware ) ในความรู้สึกต่าง ๆ ของตนเองเพื่อที่จะตอบคำถามว่า ทำไมเราจึงทำอย่างนั้น อย่างนี้ ดีหรือไม่ดี เป็นการสร้าง "สติ" ในการเฝ้ามองพฤติกรรมของตนเองให้มากยิ่งขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสร้างการค้นพบตัวเองให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างแรงผลักดันใหม่ ๆ ในตัวเองให้เข้าใจตัวเองและคนอื่นได้ดีขึ้น

๓. จะเกิดการเข้าใจขึ้นภายในจิตใจว่า คนเราเป็นอย่างไร ( how one is. ) มากกว่าที่จะไปสนใจว่า คนเราควรจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ( how one should be. ) ซึ่งจะส่งผลดีมากในการ เปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาจิตใจของคน เช่น ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนบุคคลขึ้นให้มากกว่าเดิม ซึ่งทำให้ผู้ทำงานไม่จำเป็นจะต้องทำงานตามระบบตำแหน่งหรือชื่อของงาน ถึงจะทำงานได้ก็แต่ขึ้นอยู่กับตัวเขาเอง ซึ่งนั่นก็หมายความว่า เขาสามารถที่จะพัฒนาความคิด ความสำนึก มีความสนใจในตัวเอง และสามารถที่จะเลือกในสิ่งที่เขาต้องการจะเป็น

#### แนวทางการปฏิบัติตัวในการ เข้ากลุ่ม Gestalt Therapy

- รับผิดชอบคำพูดและการกระทำของตนเอง
- ให้ความสำคัญมากที่สุดกับสิ่งที่กำลัง เกิดขึ้นกับท่านในขณะปัจจุบันให้สมาชิกอื่นมีส่วนร่วมรับรู้
- ความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของท่าน
- พยายาม เป็นผู้นำที่ดี
- อย่าใช้คำถามในลักษณะที่เป็นไปเพื่อหลีกเลี่ยงการพูดตรง ๆ
- พยายามพูดกับคนใดคนหนึ่งในกลุ่มมากกว่าที่จะพูดขึ้นลอย ๆ

ดร. โสริช โพธิแก้ว "Self Awareness-Training : A Gestalt Therapy Approach", เอกสารโครงการฝึกอบรม ภาควิชาจิตวิทยา  
 ศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓.



- พัง เมื่อผู้อื่นพูดถึงความรู้สึกของเขา แล้วแสดงให้เห็นว่าได้รับฟัง โดยไม่ต้องอธิบายหรือตีความ
- บอกให้ผู้อื่นได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางกายของตนเอง หรือบอกให้รูว่าสังเกตเห็นสิ่งเหล่านี้ในตัวผู้อื่นด้วยอย่างไร ( เช่น การเปลี่ยนท่า สีหน้า ท่าทางการเคลื่อนไหว ฯลฯ )
- ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ในกลุ่ม เช่น พฤติกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน
- ใหญ่จุกที่จะเก็บ ( bracket off ) ความรู้สึกหรือความอยากแสดงออกบางอย่างไว้ก่อน
- เมื่อเห็นว่าหากแสดงออกไปแล้วจะไปขัดขวางเหตุการณ์บางอย่างที่สำคัญ ซึ่งกำลังดำเนินอยู่ในกลุ่มขณะนั้น
- ให้ความเคารพต่ออาณาเขตทางใจ ( psychological space ) ของผู้อื่น เหมือนกับที่ท่านอยากให้อื่นเคารพต่อส่วนของท่าน
- ใช้เวลาให้เต็มที่ในการที่จะเปิดรับสิ่งที่เกิดขึ้น มุ่งความสนใจอยู่กับประสบการณ์ที่โต้รับแต่ละนาทีที่กำลังเกิดขึ้น
- ยอมรับความจริงที่ว่าท่านมีส่วนรับผิดชอบต่อกิจกรรมตลอดเวลา ไม่ว่าท่านจะอยู่หรือไม่อยู่ในกลุ่มไม่ว่าท่านจะมีพฤติกรรมอย่างไรก็ตาม
- คาดหวังว่าสมาชิกอื่นในกลุ่มพร้อมเสมอที่จะช่วยให้กำลังใจแก่ท่านให้มีการพัฒนาตนเองและในท่านเองก็เช่นกัน ท่านก็พร้อมที่จะช่วยผู้อื่นด้วย

### การใช้เทคนิคบางอย่าง

"การใช้เทคนิคซึ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้มีไว้เพื่อหมายความว่า นักจิตวิทยาการปรึกษาผู้ที่ใช้จะเป็นนักจิตวิทยาแบบเกสท์สท์ทโคเลย แต่จะเป็นการเพิ่มความรู้อย่างประการให้กับตัวเขาเอง และจะช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เร้าความรู้สึก ( enhancing awareness ) ในกลุ่มนั้นอย่างน้อยที่จะมีอยู่สองภาวะการตีความสำคัญที่ว่าอยู่ "ที่นี้และที่นั่น" มีความสำคัญมากที่สุด ภาวะการตีความหนึ่งคือ เมื่อตอนเริ่มกลุ่ม และอีกครั้งหนึ่งคือ เมื่อภายหลังเหตุการณ์ที่สนใจในกลุ่มได้เกิดขึ้น "ขณะนี้ฉันกำลังรู้สึกถึง ...." จะมีประโยชน์ไม่น้อย และสามารถที่จะให้สมาชิกแต่ละคนได้เข้าถึงประสบการณ์ที่โต้รับด้วย ( ในตัวอย่างต่อไปนี้ น. คือ ผู้นำกลุ่ม และ ส. คือ สมาชิกในกลุ่ม )

ดร. ไสร์ซ์ โปร์สแกว "Self Awareness Training : A Gestalt Therapy Approach",  
เอกสารโครงการฝึกอบรม ภาควิชาจิตวิทยา คุรุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓. หน้า ๕ - ๑๔.



- น : วันนี้เราจะเริ่มต้น โดยผมอยากจะให้ทุกคนตอบประโยคที่ว่า "ขณะนี้ข้าพเจ้ากำลังรู้สึกถึง .....""
- ส๑ : ขณะนี้ผมกำลังรู้สึกว่าผมพร้อมที่จะเริ่ม
- ส๒ : ขณะนี้ผมกำลังนึกถึงการสอบสำหรับวันนี้
- น : คุณรู้สึกถึงอะไรบางอย่างในห้องนี้
- น : ไต่บั้นเรื่องของของคุณแจ่มไปแล้ว ตอนนี้อยากจะทราบว่าท่านอื่นกำลังรู้สึกอะไรอยู่
- ส๑ : ฉันรู้สึกวามบางครั้งฉันก็รู้สึกเช่นนั้น

เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้ใส่ใจถึงประสบการณ์ความรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น ดังนั้นเทคนิคดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นค่านำและวิถีทางที่จะเราให้เกิดประโยชน์จากกลุ่มได้มากที่สุด ทั้งยังเป็นการดึงความสนใจจากบุคคลหนึ่งคนมาสู่กลุ่มหรือสมาชิกทุกคนอีกด้วย .

สรรพนามแทนตนเอง ( personalizing pronouns )

ภาษาที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปในชีวิตประจำวันมักจะมีค่านำที่ง่าย ๆ เช่น "เป็นยังไงบ้าง" ซึ่งเป็นคำถามที่มักจะได้คำตอบว่า "ทุก ๆ อย่างก็ใช้ได้" เพื่อที่จะลดการหลีกเลี่ยงที่จะสนทนากันอย่างผิวเผินอย่างนี้ สมาชิกจะได้รับการขอร้องให้ใช้สรรพนามแทนตัวโดยตรง

- ส : เราไม่มีทางที่จะเป็นที่พอใจของพ่อแม่ได้เลย
- น : คุณจะเปลี่ยนจาก "เรา" เป็น "ฉัน" ได้ไหม?
- ส : ฉันไม่มีทางที่พ่อแม่จะพอใจฉันเลย
- ส : ในนี้รู้สึกสบายจริง ๆ วันนี้
- น : อะไรรู้สึกสบาย
- ส : ฉัน รู้สึกสบายจริง ๆ วันนี้



สิ่งที่คาดหวังจากเทคนิคนี้ คือ การที่บุคคลได้เกิดการสำนึกว่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นของตนเอง และจะได้ไม่โยน ( project ) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองที่ตนเอง เป็นเจ้าของนั้นไปให้ผู้อื่น ความสำนึกถึงประสบการณ์ของตนเองและความรับผิดชอบของตนเองจะได้รับการ แยกออกมาจากของบุคคลอื่น สมาชิกในกลุ่มเองก็ปรารถนาที่จะคบใครสักคนกับผู้ที่พูดถึงประสบการณ์ โดยตรงของตนเองมาก

เชื่อมสัมพันธ์ ( making contact )

ในช่วงเริ่มแรกของกลุ่มนั้น สมาชิกมักจะยังไม่ค่อยกล้าที่จะกล่าวบอกเล่าถึงความจริงหรือ ภาระบางอย่างเพราะมีความกลัวว่าจะไม่เป็นที่เข้าใจหรือยอมรับ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยการศึกษา สัมพันธ์ ( contact ) ผู้นำกลุ่มอาจจะทำให้สมาชิกได้พบกับสมาชิกอื่นได้

ส : ผมไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรกัน .....

น : พยายามพูดกับใครซักคนหนึ่งในกลุ่มได้ไหมครับ

ส : ครับ สូบินผมไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรกับ .....

ส : ที่นี้ไม่มีใครเข้าใจฉันเลย

น : คุณจะถามใครซักคนหนึ่งว่าเป็นอย่างไรที่คุณว่าหรือไม่ ได้ไหม?

ส : จุก เธอเข้าใจที่ฉันพูดไหม

ประโยชน์ที่ได้จากเทคนิคนี้มีหลายประการ การได้พูดโดยตรงกับใครซักคนหนึ่งนั้นจะช่วย นำให้ผู้พูดได้ตระหนักถึงความรู้สึกของตัวเองว่า เขาจะได้สื่อสารที่เขาประสงค์ให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วม รับรู้ด้วย บุคคลที่ได้รับการศึกษาก็โดยตรงจะมีแนวโน้มที่จะตอบสนองมากขึ้น และจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งมักจะนำไปสู่การเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกอื่นด้วย การเชื่อมสัมพันธ์จะมี ประสิทธิภาพมากในการเอื้ออำนวยการปฏิสัมพันธ์ ( interaction ) ซึ่งจะเป็นแกน ของการสร้างควมไว้วางใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ( cohesiveness ) ภายในกลุ่มมากขึ้น



เปลี่ยนคำถามให้เป็นประโยค ( changing questions to statements )

สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ที่เคี้ยวที่ใช้คำถามเพื่อปิดบังสาระที่เขาต้องการจะแสดงออก หรือเพื่อจะให้จุดสนใจนั้นออกไปเสียข้างนอกตัวเขา คำถามมากมายที่ไม่ใช่คำถาม และมีสาระเป็นประโยคบอกเล่าธรรมดา ผู้นำกลุ่มสามารถที่จะไขประโยคจากภาวะอย่างนี้โดยการช่วยให้สมาชิกเปลี่ยนจากคำถามเป็นประโยคบอกเล่าธรรมดา

- ส : บุรินทร์ คุณแน่ใจหรือว่าคุณสามารถจะทำอย่างนั้นได้ ?  
 น : คุณกำลังพูดอะไรจริง ๆ กับบุรินทร์  
 ส : ผมไม่คิดว่าเขาจะสามารถทำอย่างนั้นได้  
 น : พูดอย่างนั้นกับเขา  
 ส : ทำไมเราต้องเสียเวลาไปมากอย่างนี้ ?  
 น : จะบอกเราได้ไหมว่าคุณกำลังจะพูดอะไรในรูปของคำถามนั้น  
 ส : ผมไม่ค่อยพอใจที่เรากำลังทำเวลาให้เสียไปโดยเปล่าประโยชน์

การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนอย่างนี้ ทำให้เกิดความรู้สึกภาวะ และการสื่อสารสนทนากัน ผู้ใช้คำถามจะเรียนรู้ที่จะยอมรับความรับผิดชอบที่จะแสดงตนอย่างเปิดเผย และสมาชิกผู้ฟังก็จะจับความได้ชัดเจนไม่สับสน และสามารถจะตอบโต้โดยตรงต่อประโยคที่กล่าวออกมาได้ การทำให้สิ่งที่ซ่อนเร้นเปิดเผยออกมาจะช่วยเพิ่มความรู้สึกไว้วางใจมากขึ้นภายในกลุ่ม

เพิ่มความรับผิดชอบ ( assuming responsibility )

การเล็งเห็นถึงความรับผิดชอบของกระทำของกันนั้น มีได้หลายทาง ที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดคือการใช้คำว่า "ทำไม่ได้" ( won't ) ในหลาย ๆ ภาวะการณ์คำว่า "ทำไม่ได้" มีความหมายอื่นแทนที่จะหมายความว่า "ไม่สามารถจะทำได้" แต่จะหมายความว่า "ไม่ทำ" ( can't ) การขอให้สมาชิกต้องใช้คำว่า "ไม่ทำ" แทนคำว่า "ทำไม่ได้" บ่อยครั้งที่เกี่ยวข้องที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจในภาวะอุปสรรค ( impasse ) ที่จะรู้จักตัวเอง ในทำนองเดียวกัน สมาชิกอาจจะได้รับการขอร้องให้เล่าถึงประสบการณ์ของตนและกล่าวปิดท้ายว่า "และฉันรับผิดชอบเรื่องที่เราทำนั้นด้วย"



- ส : ฉันจะอ่านหนังสือไม่ได้เลย  
 น : ขอให้คุณเปลี่ยน "อ่านไม่ได้" เป็น "ไม่ได้ อ่าน" ได้ไหม ?  
 ส : ฉันไม่อ่านหนังสือ  
 น : คุณรู้สึกไหมว่าตัวเองนั้นแหละที่ไม่ได้ทำมัน คุณพอจะนึกได้ไหมว่าผลจะเป็น  
 อย่างไรบ้างถ้าคุณทำ  
 น : ผมอยากจะขอให้แต่ละท่านได้บอกเล่าถึงสิ่งที่ท่านกำลังทำอยู่ กำลังคิดอยู่  
 กำลังรู้สึกอยู่และท้อทายเป็นโยคด้วย "และฉันเป็นผู้รับผิดชอบ"  
 ส๑ : ฉันไม่แน่ใจว่าจะพูดอะไรและฉันเป็นผู้รับผิดชอบ  
 ส๒ : ฉันกำลังกังวลเรื่องเพื่อนผู้ชายของฉันและฉันเป็นผู้รับผิดชอบความรู้สึกนั้น

โดยทั่วไปแล้ว นักจิตวิทยาการปรึกษาจะพบว่าสมาชิกรู้สึกปลอดภัยยิ่งขึ้นเมื่อ "ไม่ได้ทำ"  
 เป็นสิ่งที่ได้ใช้ เพราะว่านี่เป็นคำที่สื่อถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นมากกว่า "ทำไม่ได้" นักจิตวิทยาการ  
 ปรึกษาจะรู้สึกว่าสมาชิกอยู่กับพื้นฐานที่มั่นคง และพร้อมที่จะสำรวจกลไกป้องกันตนเองอย่างไรก็ตาม  
 "ไม่ได้ทำ" อาจจะมีลักษณะการทำทนายแอมแปงในการทำทนายนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น  
 การเรียนรู้ที่จะยอมรับความรับผิดชอบ จะช่วยให้สมาชิกสำนึกว่าตัวเองเป็น "ผู้กระทำ" แทนที่  
 จะคิดอยู่เสมอว่าสิ่งที่เกิดขึ้นภายในความรู้สึกนึกคิดเขานั้น เกิดมาจากภายนอก

ถามว่า "อย่างไร" และ "อะไร" ( asking "how" and "what" )

วิธีที่แน่นอนที่สุดที่จะได้คำตอบที่เหมาะสมจะสอดคล้อง หรือคำตอบที่อธิบายยืดยาว หรือ  
 คำตอบที่แสดงภูมิปัญญา หรือคำตอบที่แสดงภาวะเหตุผลได้อย่างเยี่ยม คือ การถามสมาชิกทำไมเขา  
 ถึงทำหรือรู้สึกอย่างนั้น นี่ไม่ได้หมายความว่า การที่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการกระทำนั้น จะไม่มี  
 ประโยชน์ในการปรึกษาเชิงจิตวิทยา ซึ่งที่จริงแล้วการเข้าใจนั้นมีประโยชน์มาก การถามคำถาม  
 "ทำไม" จะก่อให้เกิดปัญหาสามประการ ประการแรกคำถามว่า "ทำไม" จะทำให้เกิดความรึ  
 ร้อนเกินไปที่จะหาสาเหตุสำคัญอันเป็นจุดเกิดของพฤติกรรมนั้น ซึ่งมักจะรึร้อนเกินไปจนทำให้ยัง  
 ห่างไกลจากจุดที่ควรจะไป ประการต่อมาคำถามว่า "ทำไม" มักจะได้รับการตอบง่าย ๆ ว่า  
 "เพราะว่า ....." ซึ่งจะทำให้การโยนความรับผิดชอบไปสู่ภายนอก ประการสุดท้ายคำถามว่า



"ทำไม" มักจะนำไปให้เกิดการคิดหลายปัญหา ในรูปของการตั้งสมการซึ่งมักจะขาดความตระหนักถึงอารมณ์ที่เกี่ยวข้อง

วิธีการที่จะยุติการท้อเนื่องกันในคำทบทวนคำตอบทำไม คือ การใช้คำถามว่า "อย่างไร" และ "อะไร"

- ส : ผมไม่รู้ว่าทำไมผมถึงได้เข้าไปยุ่งกับปัญหาเหล่านี้
- น : คุณอาจจะบอกได้ว่าคุณเข้าไปยุ่งได้อย่างไร
- น : ทำไมคุณถึงพูดอย่างนั้นกับคุณพ่อของคุณ ?
- ส : เพราะว่าเราอารมณ์ร้ายเหลือเกิน
- น : คุณพยายามจะทำอะไร
- ส : อยากจะแสดงให้เขาเห็นว่า เขาจะบังคับผมตลอดเวลานั้นไม่ได้



การถามว่า "อย่างไร" และ "อะไร" จะช่วยให้สมาชิกได้เข้าใจลึกซึ้งกับการกระทำของเขา ความหมายก็หมายถึงว่าเขากำลังทำอะไรบางอย่างอยู่ และพยายามโน้มน้าวให้เขาสันนิษฐานถึงการท้อเนื่องของการกระทำที่เขาทำนั้นอยู่ การถามถึงดังกล่าวจะเป็นการแสดงความไว้วางใจในความสามารถของสมาชิกว่า สามารถที่จะสำนึกถึงแรงจูงใจภายในของตน จากการตรวจสอบพิจารณาตนเองอย่างถี่ถ้วน ทั้งยังช่วยให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับความรับผิดชอบของตนในการกระทำของตนด้วย

### แลกเปลี่ยนทัศนะ ( sharing hunches )

ในกลุ่มจะมีหลายครั้งที่สมาชิกคนหนึ่งพยายามที่จะแปลความถวกรกระทำของผู้อื่น ซึ่งการกระทำดังกล่าวมักจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทัศนะกันขึ้น การแปลความนั้นแม้ว่าจะถูกต้องในบางครั้งมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและเสียงหึงจากผู้อื่น เพื่อจะป้องกันภาวะดังกล่าว ผู้นำกลุ่มอาจจะขอให้สมาชิกแปลความขึ้นตนประโยคว่า "ฉันมีทัศนะว่า ..... ในบางครั้ง ผู้นำกลุ่มอาจจะให้มีการใช้แบบฝึกหัด "ฉันเห็นว่า / ฉันคิดว่า" ก็ได้ ซึ่งจะเป็นการให้สมาชิกจับคู่กัน และเปลี่ยนกันสังเกตตนเองแล้วรายงานว่าเห็นอะไร และสิ่งที่เห็นนั้นมีความหมายอย่างไร แต่ละคู่ที่ทำนั้นจะถูกสังเกตจากสมาชิกคนอื่นในกลุ่มด้วย ผู้นำกลุ่มจะพยายามสรุปให้เห็นความแตกต่างของการเห็นและการคิด



- ส : ฉันเห็นว่าคุณกำลังรู้สึกกระวนกระวาย ฉันคิดว่าคุณกำลังกังวล ฉันเห็นว่า  
คุณกำลังหนาแคงและกำลังหัวเราะ ฉันคิดว่าฉันทนายคุณ ฉันเห็นว่าเธอกำลัง  
มองฉัน และฉันคิดว่าเธอกำลังสนใจว่าฉันจะพูดอะไรต่อไป
- ส : จีน จากสิ่งที่เธอพูดมานั้น แสดงว่าเธอคงกลัวแม่เธอมาก
- น : จอก จีนไม่ได้กล่าวถึงเรื่องกลัวเลย เธอจะบอกได้ไหมว่านั่นเป็นทัศนคติของเธอ

บุคคลจะเกิดความตระหนักว่า เขาคิดมากไปกว่าสิ่งที่เขาเห็น หรือรู้เกี่ยวกับคนอื่นและเขา  
จะเรียนรู้ที่จะรับมือกับข้อบกพร่องภายใน ( projection ) ในการรับรู้ของเขาการพูดว่า  
"เธอเป็น ....." เป็นสำนวนที่จริงซึ่งจะสามารถตอบสนองได้ ทั้งในทางยอมรับและไม่ยอมรับ  
และจะทำให้การไม่ยอมรับมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นด้วย ยิ่งกว่านั้นการค้นหาสาระอื่น ๆ จะถูกปิดทาง  
ด้วย เปรียบได้กับสิทธิที่ฟังจะได้รับถูกแย่งชิงไป ประโยคเช่น "ฉันคิดว่าเธอรู้สึกกลัวเธอ" จะ  
เอื้ออำนวยให้ความรู้สึกอิสระแก่ผู้รับฟังให้โดยยอมรับ และสำรวจความรู้สึกของคนโดยไม่รู้สึกลูกกักกัน

การทำ "อดีต" ให้เป็น "ปัจจุบัน" ( bringing the past into the now )

ในการปรึกษาเชิงจิตวิทยาส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในอดีต อย่างไรก็ตาม  
บ่อยครั้งที่เหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นนั้น มักจะได้รับการมองว่าเป็นเรื่องในอดีตและไม่มีอิทธิพลต่อ  
ปัจจุบัน การพำพระณาถึงอดีตจะไม่ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในความคิด ความรู้สึก  
และการกระทำ เพื่อที่จะป้องกันการติดค้างอยู่แต่ในอดีต ซึ่งมักจะเป็นวิธีที่ปรายเกี่ยวกับปัญหา  
ได้ดีที่สุด ผู้นำกลุ่มอาจจะขอให้สมาชิก เน้นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

- ส : ผมรู้สึกเสียใจและหวาด เมื่อผมทนายเธอ
- น : มันเกิดขึ้นนานแล้ว ตอนนั้นคุณรู้สึกอย่างไรกับมัน ?
- ส : ขณะนี้ ไม่ได้สะเทือนใจมาก
- ส : (ถอนหายใจ) ผมไม่เคยสับสนอย่างนั้นเลย ผมไม่รู้จะทำอะไรดี
- น : สุรินทร์ คุณจะบอกกับพวกเราเหมือนกับว่ามันเกิดขึ้นขณะนี้ได้ไหม ?

การสัมผัสกับความรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นใน "ปัจจุบัน" จะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการพิจารณา  
เข้าใจ และยอมรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น บุคคลจะเพิ่มความตระหนักถึงว่าเขายังมีอารมณ์ในอดีต



กีดกันมาอยู่ และจะไต่คดีศาลหรือเพิ่มความรับผิดชอบต่อความรู้สึกนั้น เขาจะสำนึกว่าตัวเขาเอง นั้นแหละที่ทำร้ายตัวเอง และทรมาณตนเองโดยไม่จำเป็น ด้วยเหตุการณ์ที่ผ่านไปแล้วในอดีต การ อยู่กับปัจจุบันจะช่วยให้รู้จักชีวิตมากขึ้น ทั้งยังจะช่วยให้สำรวจการกระทำอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ใน ปัจจุบันด้วย

การแสดงความรู้สึกไม่พอใจและความรู้สึกประทับใจ ( expressing resentment and appreciations )

จิตวิทยาแบบเกสตัลท์เสนอแนะว่าเมื่อมีความไม่พอใจได้ ก็ต้องมีความประทับใจได้ แม้ว่า ความประทับใจจะไม่มี แต่ก็ไม่มีประโยชน์ใดใดที่จะยึดถือเอาแต่ความไม่พอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ ว่าจะเป็นบุคคลหรือสถานการณ์ ดังนั้นการแสวงหาความประทับใจจึงได้รับการสนับสนุน ผู้นำกลุ่ม สามารถที่จะใช้อำนวยความงอกงามในแต่ละบุคคลได้ โดยให้สมาชิกได้แสดงความรู้สึกไม่พอใจและ ความประทับใจออก และวิธีการนี้สามารถที่จะใช้กับงานค้างใจ ( unfinished business ) หลังจากเลิกการประชุมกลุ่มออกไป แล้วได้ด้วย

น : อี๊ด คุณกับจิมได้พูดถึงหลาย ๆ อย่างที่คุณไม่ชอบของกันและกัน

สจ(อี๊ด) : อ๊ะ และหนักกว่าที่พูดไปนั่นจริง

สข(จิม) : เออ ไม่จริงเลย เธอรู้ไต่ยังงี้

น : ตอนนี้ขอให้เธอลองสำรวจหาสิ่งที่ประทับใจของแต่ละคนสิ

น : ผมอยากจะทำกิจกรรมประชุมกลุ่มช่วงนี้โดยการขอให้ท่านได้บอกถึงความไม่พอใจ

ซัดใจ และความพอใจ จากการประชุมวันนี้

สจ : ผมไม่พอใจที่กองเลิกประชุมกลุ่มครับ

สข : ผมพอใจที่คุณพูดอย่างนั้น

เทคนิคนี้ให้ประโยชน์ทั้งบุคคลและทั้งกลุ่ม คนที่แสดงความรู้สึกทั้งสองประการออกมาจะ ตระหนักและเรียนรู้ถึงความรู้สึกสองชนิดที่มีต่อสารอันเดียวกัน ตัวอย่างเช่น บางครั้งเขาอาจที่จะ ชอบหรือไม่ชอบคน ๆ เดียวกัน ซึ่งบางครั้งอาจเป็นตัวเขาเอง การยอมรับความรู้สึกทั้งสองชนิด ช่วยในการกลมกลืนความแตกแยก ซึ่งจะนำไปสู่ความกังวลใจ อันเกิดจากภาวะสองจิต สองใจ



ในทำนองเดียวกันการแสดงความรู้สึกไม่พอใจและความประทับใจ จะช่วยให้เกิดการวิจารณ์กันในกลุ่ม ผู้วิจารณ์จะเรียนรู้ขอบเขตความรู้สึกของตนเองที่ผู้ถูกวิจารณ์ เมื่อได้ยินถึงสิ่งที่ประทับใจ จะรู้สึกเปิดใจกว้างขึ้นที่จะยอมรับความไม่พอใจที่ผู้อื่นรู้สึกต่อ เขาด้วย

วิธีการนี้มีประโยชน์สำหรับนักจิตวิทยาปรึกษามากที่สุดทีเดียว ถ้าเขาเกิดความวิตกว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งถูกวิจารณ์จากคนอื่น วิธีการดังกล่าวจะช่วยบรรเทาอารมณ์ร้ายและลดความกลัวที่จะถูกวิจารณ์ลงได้ การใช้เทคนิคนี้ก่อนท้ายของการประชุม จะช่วยให้บุคคลได้แสดงสิ่งที่ค้างคางอก มีฉะนั้นสิ่งค้างคางคังนั้นจะคอยรบกวนจิตใจเขาตลอดไป และก่อให้เกิดเป็นความไม่พอใจคนอื่น กลุ่ม และตนเอง ไปได้อีกด้วย

### การใช้ภาษาท่าทาง ( using body expression )

ชีวิตคนนั้นจะมีสภาพเป็นระบบ การกระทำทุกอย่างจะมีความหมายและมีความสำคัญ รวมทั้งการปรึกษาสามารถพยายามที่จะสังเกตการแสดงออกทางร่างกายว่าเป็นรหัสสะท้อนถึงประสบการณ์ภายในของเขาได้ ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการแปลความอาการบางอย่างหรือเสี่ยงว่ามีความสัมพันธ์กับความรู้สึกภายใน แต่จะเป็นการช่วยให้เกิดความสำนึกและเรียนรู้ว่าภาษาและการแสดงออกทางร่างกายนั้นสัมพันธ์กัน ถ้าหากว่าการแสดงออกนั้นไม่สัมพันธ์กันจะเป็นตัวนำไปสู่การสำรวจอื่น ๆ ท่อไป

- ส : ฉันรู้สึกไม่สบายใจที่สอบวิชาคณิตศาสตร์ทกมาก
- น : เธอรู้สึกตัวใหม่เวลาเธอพูด เธอยิ้มไปด้วย การยิ้มให้ความสัมพันธ์นั้นหมายถึงอะไร
- ส : มันบุ๊ก็ไปแล้ว ฉันไม่โกรธบุ๊อีกท่อไป
- น : ผมสังเกตุว่าคุณกำมือแน่นที่เคียว

การสังเกตถึงความไม่ลงรอยกันช่วยให้เกิดการวิจารณ์ตนเอง บุคคลจะสัมผัสกับความรู้สึกของตนได้ใกล้ชิดเมื่อพบว่า เขากำลังหลบหนีตัวเอง บุคคลในกลุ่มสามารถเรียนรู้ได้เร็วที่จะสังเกตความขัดแย้ง ระหว่างภาษาและท่าทางระหว่างในกลุ่มเขาเองและจะช่วยขยายความเข้าใจที่มีต่อกันด้วย "



โดยสรุป เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ gestalt therapy approach ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นเทคนิคทางด้านจิตวิทยาแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องเป็นนักจิตวิทยาที่มีความสามารถมาก สามารถที่จะเลือกใช้เทคนิคบางอย่าง (ทั้ง ตัวอย่างที่กล่าวข้างต้น) ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ gestalt นี้ เป็นการรวบรวมจาก ดร. โสริช โปธิแก้ว ซึ่งเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ( leader ) ผู้หนึ่งที่ได้เป็นผู้ดำเนินการนำเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ และที่อื่น ๆ อีกหลายแห่ง ซึ่งแสดงว่าในเมืองไทย เทคนิคการพัฒนาองค์การ แบบนี้ ใ้คนนำมาใช้แล้วหลายครั้ง ส่วนผลที่ได้รับจะออกมาในรูปใดนั้น เป็นสิ่งที่จะต้องมีการประเมิน ติดตามผลกันต่อไป วิทยานิพนธ์นี้จะได้ทำการศึกษาวิจัย ผลกระทบจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ กลุ่มนี้ รวมทั้งกลุ่ม T - group ด้วย ซึ่งจะทำการศึกษาทั้งในแง่ documentary research ในหัวข้อต่อไป และในแง่วิจัยสนาม ( field research ) ในบทต่อไปอีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เรื่องเดียวกัน.



๓.๓ การวิจัยเอกสาร ( documentary research )

ในส่วนท่น ๆ ของวิทยานิพนธ์ในบทนี้และบทที่ถัดมา เป็นการกล่าวถึง การพัฒนาองค์การ ทั้งในแงุ่มที่เ็นภาพกว้าง ๆ ( macro ) และแงุ่มที่เ็นรายละเอียด ( micro ) เช่น รายละเอียดในเรื่อง เทคนิคการพัฒนาองค์การในแต่ละเทคนิค ซึ่งมีทั้งเชิงวิชาการหรือทฤษฎี หลักการต่าง ๆ ตลอดจนในเชิงปฏิบัติการของแต่ละเทคนิค ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นพื้นฐานที่ค้ในการที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนที่จะทำการศึกษาวิจัยในลำดับต่อไป

เนื่องจากการพัฒนาองค์การนั้นเป็นเทคโนโลยีใหม่ในทางการบริหาร ซึ่งไม่ว่าจะเป็น หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ว่าการนำเอาเทคโนโลยี ค้ดังกล่าวมาใช้จะก่อให้เกิดผลดีมากกว่าน้อยเพียงใด การศึกษาวิจัยจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะเป็นการยืนยัน ( confirm ) ให้เห็นว่า ในหน่วยงานที่ค้เคยใช้เทคโนโลยี ค้ดังกล่าวแล้วก่อให้เกิดผลดีอย่างไร ถ้าเกิดผลดีจะค้มีความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติใช้ ค้ดังนั้นการศึกษาวิจัยจึงน่าจะเป็นประโยชน์ ค้ดังกล่าว และลักษณะของการศึกษาวิจัยของวิทยานิพนธ์นี้จะแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ ก็คือ

๑. การวิจัยเชิงเอกสาร ( documentary research )
๒. การวิจัยสนาม ( field research )

ในบทนี้จะเป็นการวิจัยเชิงเอกสารก่อน (ส่วนการวิจัยสนามจะมีในบทต่อไป) ทั้งนี้เป็นการศึกษาโดยมีขอบข่ายเน้นที่องค์การ ๒ องค์การคือ

๑. บริษัทการบินไทยจำกัด
๒. การเคหะแห่งชาติ

ซึ่งเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่ค้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี การวิจัยเชิงเอกสารต่อไปนี้ เป็นการรวบรวมค้วิจัยจากเอกสารข้อมูลขององค์การทั้งสองค้ทำการจัดทำขึ้น และเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาองค์การหรือเทคนิคการพัฒนาองค์การ ที่สังเกตต่อพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งรวมทั้งข้อมูลที่เป็น โครงการต่าง ๆ งบประมาณรายจ่ายที่เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินค้ตามผล หลังจากที่ได้ใช้ เทคนิคการพัฒนาองค์การในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ไปแล้ว เป็นท่น



ข้อจำกัดในการวิจัยเอกสารนั้นมีมากเพราะขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ ว่าได้จัดทำขึ้นละเอียดครบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใดหรือไม่ แลอย่างไรก็ตาม การคัดเลือกข้อมูลดังกล่าวต้องอยู่ในขอบเขตของการวิจัยซึ่งจะเน้นศึกษา "ผลกระทบของเทคนิคการพัฒนาองค์การต่อพฤติกรรมขององค์การ" เป็นหลัก ฉะนั้นข้อมูลที่ได้อยู่จริงอาจจะครอบคลุมได้เพียงบางจุดเท่านั้น การศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมได้ครบถ้วนตามที่ต้องการนั้น จึงต้องเป็นการศึกษาวิจัยสนามซึ่งจะมีในบทต่อไป

### สมมุติฐานการวิจัย ( hypothesis )

ก่อนที่จะทำการศึกษาวิจัยจำเป็นต้องมีที่จะทราบบสมมุติฐานในการวิจัยซึ่งมีดังต่อไปนี้

#### สมมุติฐานที่ ๑

"องค์การใดที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาองค์การ ตามโครงการพัฒนาบุคคลขององค์การ และมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้ความรู้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยสอดคล้อง เทคนิคการพัฒนาองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ( behavioral science ) องค์การนั้นย่อมมีโอกาสบรรลุผลตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์การมากขึ้น"

#### สมมุติฐานที่ ๒

"องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การนั้น เมื่อพิจารณาจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้ก่อให้เกิดผลต่อพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีพฤติกรรมในลักษณะ "เปิดเผย - เชื่อมั่น - จริ่งใจต่อกัน" ( openness and trust ) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมขององค์การในแง่ของการทำงานเป็นทีม"

#### สมมุติฐานที่ ๓

"การพัฒนาองค์การที่โดดเด่น เห็นได้จากการทำงานบุคคลที่ผ่านการอบรมโดยใช้เทคนิคการพัฒนา



องค์การแล้ว มีบุคลิกภาพที่เน้นการพัฒนาตนเอง ควบคุมตนเอง เข้าใจตนเอง อันจะนำไปสู่ การเข้าใจผู้อื่นและเข้าใจองค์การ ซึ่งจะเป็นผลกระทบของพฤติกรรมองค์การโดยส่วนรวมให้เกิดผล ในทางบวก"

การศึกษาวิจัยเชิงเอกสารจะทำการศึกษาค้นข้อมูลที่ไต่รวบรวมมาเรียงตามลำดับดังนี้คือ

๑. ผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในบริษัทการบินไทยจำกัด
๒. ผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในการเคหะแห่งชาติ

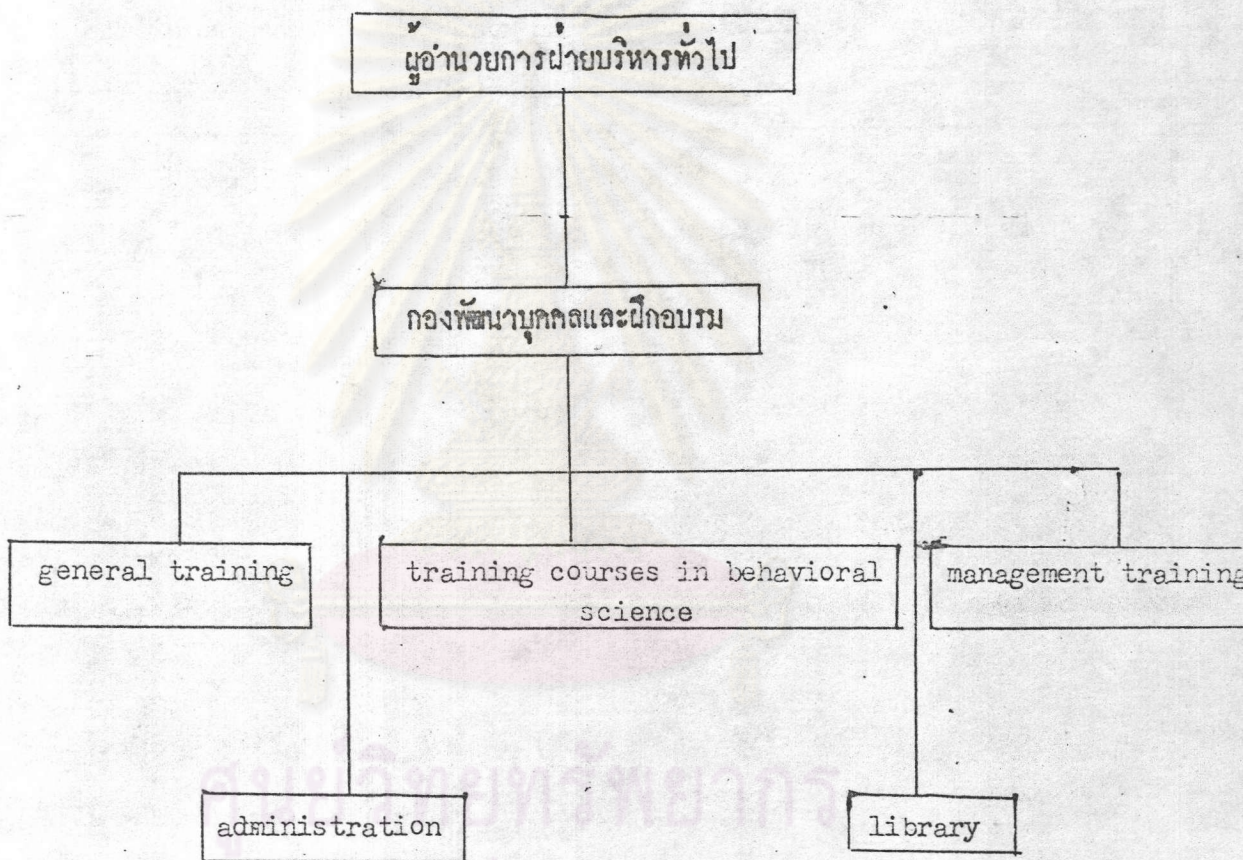


ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ก. การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในโครงการของบริษัทการบินไทยจำกัด

เทคนิคของการพัฒนาองค์การในโครงการของบริษัทการบินไทยจำกัดนั้น ผู้รับผิดชอบ  
 ทามสายงานบังคับบัญชา คือ ศูนย์ฝึกอบรม ( Training Center ) ซึ่งอยู่ในระดับกอง  
 หรือที่เรียกว่า "กองการพัฒนากุศลและฝึกอบรม" ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารงานทั่วไป ดังแสดงให้  
 เห็นพอสังเขปดังนี้



สงวนลิขสิทธิ์  
 คุุพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



และในระบับของพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ก็ได้แบ่งหน่วยฝึกอบรมออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ซึ่งแบ่งตามลักษณะของโครงการ ซึ่งกำหนดตามเป้าหมายและนโยบายของบริษัท ดังนี้

1. general training
2. training courses in behavioral science
3. management training (supervisory training courses)

#### ลักษณะของนโยบายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล <sup>1</sup>

นโยบายที่สำคัญของบริษัทการบินไทย จำกัด เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลนั้น อยู่บนพื้นฐานของความต่อเนื่องของการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้พนักงานในทุกระดับได้มีการพัฒนาตนเอง (self development) และพนักงานให้มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะเป็นผลทำให้เกิดผลต่อความสำเร็จของบริษัทในบั้นปลาย แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่ถือว่า เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางในตลาดระดับนานาชาติ นั่นก็คือ จะต้องมีความสามารถในการที่จะฝึกอบรมหรือพัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย โครงสร้าง และวิธีการให้บริการ ของบริษัทให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ตามลักษณะของโครงสร้างและนโยบายของบริษัทการบินไทย จำกัด ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นนโยบายที่ดีและมีความทันสมัยในเรื่องแนวความคิดในการพัฒนาบุคคล โดยเน้นที่การพัฒนาตัวเองก่อน (self development) คือ เน้นจุดเล็ก ประสิทธิภาพ ของจุดใหญ่ทั้งหมดหรือของบริษัททั้งหมดนั่นเอง และยังเน้นความต่อเนื่อง (continuous basis) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยไม่หยุดชะงัก แนวนโยบายนี้ถือได้ว่าทันสมัยและเหมาะสมสำหรับบริษัทการบินไทย จำกัด ที่จำเป็นต้องทำการแข่งขันกับธุรกิจในระดับนานาชาติ เพราะจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง และมีศักยภาพ (potential) ที่สามารถพัฒนาตัวเองให้อยู่ในระดับที่ดีกว่า หรือทัดเทียมกับบริษัทการบินอื่น ๆ ทั่วโลก

<sup>1</sup> บริษัทการบินไทย จำกัด, ศูนย์ฝึกอบรม, Training Program 1983.  
(เอกสารโรเนียว)



ในลักษณะของโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ก็นับว่าเหมาะสมในแง่ของ ความเต็มใจ ของหน่วยที่อยู่ในระดับกอง ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารงานทั่วไปโดยตรง เหมาะสม ในระดับของศูนย์ฝึกอบรมว่า อาจจะมีคลองคองตัวมากในฐานะที่เป็นกองพัฒนาบุคคลและฝึก อบรม แต่ในแง่ของแนวความคิดในเชิงการบริหารงานบุคคลแล้ว การจัดองค์การของกอง พัฒนาบุคคลและฝึกอบรมนี้ ไม่เหมาะสม เนื่องจากงานพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมนี้ ควรจะเป็น หน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของงานบริหารงานบุคคลโดยตรง เพราะหน้าที่ของการพัฒนาบุคคลเป็น หน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบริหารงานบุคคล ไม่ควรที่จะให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานทั่วไป เพราะ จะทำให้ไม่เป็นการสะดวกต่อการรวบรวมหมวดหมู่ของงานที่เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ งานบริหาร งานบุคคลย่อมเกี่ยวข้องเนื่องอยู่กับการวางแผนพัฒนากำลังคน (manpower planning) การ สรรหาบุคคล การเลือกสรร ค่าจ้างและเงินเดือน การพนักงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และ พัฒนาบุคคล ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มของหน้าที่เหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ฉะนั้นใน เรื่องโครงสร้างของหน่วยงานที่รับหน้าที่การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมของบริษัทการบินไทยนี้ จึงเห็นว่ายังไม่เหมาะสมในแง่ของหมวดหมู่ของลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะเป็นผลกระทบ โดยตรงต่อลักษณะของการจัดสรรงบประมาณ การประสานงานกับหน่วยงานในหน้าที่ของ ฝ่ายบริหารงานบุคคลซึ่งถือว่า เป็นงานที่จะต้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็น ผลในแง่ทางจิตวิทยาที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นงานของกองพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม นั้นเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญ เพราะไม่มีผลกำไรมีแต่ค่าใช้จ่าย แต่ถ้าไปอยู่ในงานของบริหาร งานบุคคลจะทำให้งานฝึกอบรมมีความรู้สึกดีขึ้นในแง่ที่ว่า เป็นหน่วยการพัฒนาบุคคลที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง มีผลต่องานอื่น ๆ อย่างมาก เป็นงานที่ขาดไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การที่ต้องการการแข่งขันอย่างบริษัทการบินไทยจำกัด

### เป้าหมายหลักในการกำหนดโครงการฝึกอบรม

เป้าหมายในการกำหนดโครงการฝึกอบรมนั้น จะเน้นที่สร้างความรู้ความเข้าใจที่ ทันสมัยที่สุดให้แก่พนักงานในเรื่อง "ความรู้ในงาน" (job knowledge) "ทักษะในการ ปฏิบัติงาน" (skill) และความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ (understanding of human behavior) การพัฒนาการบริหาร (management development) ซึ่งจะนำไป สู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน การมีความสำนึกในเรื่องของตัวเอง (self - awareness) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (personal relations)



ฉะนั้นจากเป้าหมายนี้ จึงได้มีโครงการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะดังนี้คือ

๑. General Training Courses (หลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ

ไป) จะเน้นการให้การฝึกอบรมใน ๒ เป้าหมายคือ

๑. ความรู้ในงาน ( job knowledge )
๒. ทักษะในการปฏิบัติงาน ( skill )

โครงการนี้เปิดสอนเป็นการทั่วไป และเฉพาะหน้าที่ เช่น การพัฒนาพนักงานชั่วคราว ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ การบริหารงานบุคคล หลัก PR สำหรับผู้บริหาร ฯลฯ เป็นต้น เป็นการให้ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง และเน้นที่ทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ในแต่ละปีจะมีหลักสูตรตามโครงการนี้ประมาณ ๑๐ หลักสูตร ( courses )

๒. Training Courses in Behavioral Science (หลักสูตรการฝึกอบรม

ทางพฤติกรรมศาสตร์)

เป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาบุคคลที่พฤติกรรม โดยใช้หลักวิชาการและเทคนิคของการพัฒนาองค์การทางพฤติกรรมศาสตร์ ( behavioral science ) เป็นโครงการที่ใช้ทำการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ เป้าหมายมีขึ้นมาจากแนวความคิดที่ว่า "ในหลาย ๆ องค์การที่มีปัญหาเรื่องความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้เป็นผลมาจากการขาดพนักงานที่ขาดประสบการณ์และทักษะเท่านั้น แต่มีสาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจาก ความไม่เข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์ ( human behavior ) และเทคนิคมนุษย์กับปัญหา"

ดังนั้นโครงการนี้จึงมีหลักสูตรที่เน้นในเรื่อง behavioral science หรือพฤติกรรมศาสตร์ทั้งหมด และเป็นโครงการที่มุ่งให้ความสนใจมากที่สุดขณะนี้ ในแต่ละปีก็มีหลักสูตรโดยใช้

บริษัทการบินไทย จำกัด, Personnel Development and Training Department,

1980 Activities Report

(เอกสารโรเนียว.)



เทคนิคการพัฒนาองค์การประมาณ ๑๐ หลักสูตร เป็นประจำทุกปี เช่น ในปี ๑๙๘๓

๑. basic transactional analysis
๒. self development through group process
๓. transactional analysis
๔. laboratory training
  - self - awareness training
  - group behavior
๕. interpersonal communication skills (English)
๖. management psychology
๗. advanced management psychology
๘. special lecture on psychology for executives

๓. โครงการ supervisory/management training courses (การพัฒนาผู้บังคับ-

บัญชา)

โครงการนี้จัดขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการเป็นหัวหน้างานโดยทั้งเป็นการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปในตัวด้วย โครงการนี้ เนื่องจากจัดขึ้นเพื่อผู้บริหาร หลักสูตรส่วนใหญ่จึงเน้นในเรื่อง การบริหารงานแผนใหม่ เทคนิคต่าง ๆ ในการที่จะบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นจึงเห็นว่า ผู้ที่จะเข้าหลักสูตรเหล่านี้จะต้องเคยผ่านหลักสูตรที่เน้นทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาก่อน เช่น self development for group effectiveness แล้วจึงจะตามด้วย supervision techniques หรือบางหลักสูตร เช่น middle management seminar จัดขึ้นสำหรับผู้ผ่านหลักสูตร supervision techniques มาก่อน เป็นคน หลักสูตรในแต่ละปีจัดประมาณ ๕ หลักสูตร เช่น

๑. supervision techniques (Thai) or  
psychodynamic supervision (English)



2. middle management seminar
3. team development for managers
4. performance appraisal seminar
5. air transport course

การวิเคราะห์จากการวิจัยเอกสาร (documentary research) ในแง่ผล  
กระทบของการใช้เทคนิคการพัฒนาคณะการบางประการต่อพฤติกรรมองค์การในแง่ต่าง ๆ

บริษัทการบินไทยจำกัดได้ทำการประเมินวิจัยผลการฝึกอบรมหลักสูตร supervision techniques เป็นการวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามผล (follow up) ของการฝึกอบรมตามหลักสูตร

ฉะนั้น ผลที่ได้ประเมินวิจัยออกมาจึงเป็นที่น่าสนใจ เพราะเป็นการวิจัยที่หน่วยงานของการบินไทยจำกัดได้กระทำขึ้นภายในหน่วยงานเอง ผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การได้วิจัยในแง่แรงจูงใจในการทำงาน (motivations) ซึ่งสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์นี้ ที่ต้องการจะศึกษาผลกระทบของเทคนิคการพัฒนาคณะการต่อพฤติกรรมองค์การ หลักสูตร supervision techniques มีเงื่อนไขของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมว่า จะต้องผ่านหลักสูตรทางคานพฤติกรรมศาสตร์ หรือหลักสูตรทางเทคนิคการพัฒนาคณะการมาแล้ว เช่น อดทนหลักสูตร self - development for group effectiveness เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้จะต้องใช้เทคนิคของการพัฒนาคณะการที่เน้นพฤติกรรมศาสตร์อยู่แล้ว และหลักสูตร supervision techniques ก็ยังจำเป็นต้องใช้เทคนิคของการพัฒนาคณะการรวมอยู่ควบแทบทั้งสิ้น การใช้เทคนิคการพัฒนาคณะการมาแล้ว ในแง่ของกลุ่มตัวอย่างในทางวิจัยจึงน่าจะเป็นที่ยอมรับได้



ก. การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตร supervision techniques

ได้ส่งแบบสอบถามไปถึงผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ในปี ๒๕๒๓ จำนวน ๑๐๕ ชุด  
ได้รับคำตอบมา ๕๕ ชุด คิดเป็น ๕๖.๒%

๑. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร supervision techniques

๑. เพื่อให้สามารถเป็นหัวหน้างานที่มีความรับผิดชอบในงานที่ยิ่งขึ้น
๒. เพื่อให้สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร ไปใช้  
หรือดัดแปลงในการทำงาน
๓. เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างเพื่อนผู้อบรมด้วยกัน และความภักดี  
ต่อบริษัท

การประเมินวัตถุประสงค์ของหลักสูตรดังกล่าว โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียน  
หมายเลข ๑ - ๒ - ๓ - ๔ ลงในหัวข้อที่ได้รับเป็นอันดับแรก และรองลงไปตามลำดับ

- ลำดับที่ ๑ ความสำคัญในหน้าที่ของหัวหน้างานที่ยิ่งขึ้นกว่าเดิม
- ลำดับที่ ๒ การนำเอาความรู้ไปใช้ในการทำงาน
- ลำดับที่ ๓ การประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความรักบริษัท
- ลำดับที่ ๔ ความรู้ทางวิชาการ เฉพาะตัว

บริษัทการบินไทย จำกัด,

Personnel Development and Training

Department, 1981 Activities Report

(เอกสารโรเนียว)



การร่างสรุป ลำดับความสำคัญของหลักสูตร supervision techniques  
 รับการยอมรับได้รับจากการยอมรับ

ที่ผู้เช่า

	อันดับที่ ๑		อันดับที่ ๒		อันดับที่ ๓		อันดับที่ ๔	
	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ
๑. ความสำคัญในหน้าที่ของ หัวหน้างานที่ยิ่งขึ้นกว่าเดิม	๑๘	๓๖.๗	๒๒	๔๐.๐	๑๑	๒๐.๐	๔	๗.๓
๒. การนำเอาความรู้ไปใช้ใน การทำงาน	๑๖	๓๔.๑	๑๓	๒๓.๗	๑๘	๓๔.๕	๗	๑๒.๗
๓. การประสานงานระหว่าง เพื่อนร่วมงานและความ ภักดี (รัก) บริษัท	๑๓	๒๓.๖	๑๘	๓๒.๗	๑๕	๒๗.๓	๘	๑๖.๔
๔. ความรู้ทางวิชาการเฉพาะตัว	๘	๑๕.๖	๒	๓.๖	๑๐	๑๘.๒	๓	๖.๓

(ที่มา : จาก Personnel Development and training Department, 1981's  
 Activities Report เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม,  
 บริษัทการบินไทยจำกัด, ๑๙๘๑.)



๒. เมื่อท่านจบการอบรม และกลับไปทำงานแล้ว ท่านคิดว่าตัวท่านเองได้แนวคิดจากการอบรมไปพัฒนาตัวเองในฐานะ

	<u>จำนวนที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- ก็พอควร	๓๔	๕๘.๖
- ก็ช้่มาก	๒๒	๓๗.๕
- เหมือนเดิม	๒	๓.๕

๓. หลักวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร supervision techniques เช่น การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างกำลังขวัญ การแก้ปัญหา การประเมินผลงานและเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นหัวข้อวิชาในหลักสูตรนี้ ท่านสามารถนำไปใช้หรือดัดแปลงใช้ในการทำงานได้

	<u>จำนวนที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- พอควร	๒๔	๕๐.๕
- มาก	๒๕	๕๕.๕
- ไม่ได้เลย	๒	๓.๖

๔. ในกรณีที่ไม่สามารถใช้หรือดัดแปลงใช้ตามข้อ ๓ เป็นเพราะ

	<u>จำนวนที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- ระบบงานปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยให้ใช้ได้	๒๒	๖๖.๗
- อื่น ๆ	๗	๒๑.๒
- หัวหน้าของท่านไม่สนับสนุน	๔	๑๒.๑
- ตัวท่านเองไม่คิดจะใช้	-	-



๕. ในกรณีที่สำคัญนี้ให้ประโยชน์แก่การทำงาน โปรแกรมงานหรือความคิดอื่น  
ใดที่ทานได้มากขึ้น อันเป็นผลจากการกระตุ้นจากหลักวิชาในหลักสูตรนี้

พนักงานได้ระบุความเห็นมาทั้งหมดประมาณ ๕๐ ข้อ ต่อไปนี้จะขอยกเพียงบาง  
ข้อที่เห็นว่าสำคัญ ๆ มาแสดง

- ส่วนใหญ่จะมีผลทางจิตวิทยา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรามองกันได้  
หลายแง่ และพยายามเข้าใจสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ทำให้แสดงพฤติกรรมต่างกันออกไป  
ฉะนั้น ประโยชน์ในการทำงาน คือ รู้จักใช้คน เข้าใจเพื่อนร่วมงานได้ดี งานจึงมีประสิทธิภาพขึ้น

- ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างตัวผู้เข้ารับการอบรมกับหัวหน้า และผู้ใต้  
บังคับบัญชา

- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ได้วิจารณ์กลับมาบ้าง  
ว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร เพื่อเป็นกระจกเงาสำหรับส่องดูตัวเองพร้อมทั้งรู้ถึงความต้องการของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

- เสริมสร้าง

- ทำให้มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น

- ให้รู้จักใช้วิธีการพูดจากระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี  
และรับผิดชอบร่วมกันภูมิใจในการทำงาน

- ให้รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา ในการที่จะทำงานร่วมกับพนักงาน  
แผนกเดียวกัน ซึ่งบางคนอาจจะแก่งแย่ง ไม่หวังดี ไม่ร่วมมือในการทำงานโดยการแก่งแย่งทำให้  
งานช้า ๆ

- หลังจากผ่านหลักสูตรนี้ได้รับความร่วมมือ เป็นอย่างดีจากพนักงานคนพื้นเมือง  
ของสายการบินที่อาศัยอยู่โดยให้หลักวิชามนุษยสัมพันธ์





- ทำให้ได้รับหลักการใหม่ เพื่อวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้แน่นอน และกับบรรลุถึงเป้าหมายในหลาย ๆ ด้าน

๖. โดยทั่วไปแล้วหลักสูตร supervision techniques นี้ จะอำนวยความสะดวกแก่ท่าน และบริษัท หากคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จะได้เท่ากับ

	<u>จำนวนที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- เกิน ๕๐%	๒๗	๖๘.๒
- ๕๐%	๕	๑๒.๘
- ต่ำกว่า ๕๐%	๘	๑๐.๓
- ๑๐๐%	๓	๗.๗

๗. ศูนย์ฝึกอบรม พยายามปฏิบัติหน้าที่ที่สนับสนุนฝีมือการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ หากการอบรมตามหลักสูตรนี้ จะได้อะไรมากขึ้น และตัวท่านจะเปลี่ยนแปลงในฝีมือยิ่งขึ้น ศูนย์อบรม ควรจะปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างไรบ้าง โปรดให้ข้อคิดด้วย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นส่วนรวม

ผู้เข้าร่วมการอบรมได้ให้ข้อคิดเห็นทั้งหมด ๔๒ ข้อ จะหยิบยกบางข้อที่เห็นว่า น่าจะนำมาพิจารณา

- ควรจะให้มีการจัดฝึกอบรมกันนี้อีก ๑ ปีหลังจากที่ให้ฝึกอบรมไปแล้ว

- ผู้ที่เข้าร่วมการอบรมเกิดความสนใจมากขึ้นและประทับใจมาก แต่เห็นว่า ถ้าจะให้ได้อะไรนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้ที่ใจกว้างยอมรับความคิดเห็น ควรเน้นที่การยอมรับของผู้บังคับบัญชา

- ขอให้มีการอบรมปีละ ๓ ครั้ง

- การอบรมในรูปของ workshop น่าจะมีประโยชน์เห็นได้ชัดแก่ผู้เข้า



## รับการอบรมมากกว่าบรรยาย

- ผู้บรรยายไม่คุ้นกับรูปงานของบริษัท มีส่วนทำให้ไม่เกิดความเลื่อมใส  
ถ้าผู้บรรยายจะมาจากบริษัททางก็จะเป็นการดี

- มีความเห็นว่า ศูนย์อบรมควรมีหน้าที่ ที่จะกระตุ้นระดับ division manager ให้ทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการเข้าอบรม หลักสูตรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านบริหาร ด้านภาษา ด้านจิตวิทยาปกครองคน มีหัวหน้างานจำนวนไม่น้อยที่ไม่สนับสนุน อ้างว่า ไม่จำเป็น ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ซึ่งนับว่าเป็นความคิดที่ผิดมาก ผลที่ได้รับคือ พนักงานในสังกัดขาดความสามัคคีแยกตัวเป็นกลุ่ม ๆ ในที่สุดก็ไม่ร่วมมือกัน ควรจะตรวจสอบดูว่า พนักงานในสังกัดใดบางที่ไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรม

สรุปวิเคราะห์ตามข้อมูลทั้งที่ได้อ่านมาข้างต้นแล้วจะพบประเด็นสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจหลายประการที่สามารถนำมาเทียบเคียงพิจารณากับสมมุติฐานของวิทยานิพนธ์นี้ ในชั้นวิจัยเอกสาร เน้นเบื้องต้นได้พอสมควร ดังนี้คือ

๑. จากการพิจารณาตามข้อที่ ๑ ซึ่งเป็นการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้แล้วพบว่า พนักงานสามารถมีความสำนึกในหน้าที่ของหัวหน้างานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และยังสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในอัตราค่อนข้างมาก นับได้ว่า การพัฒนาบุคคลตามวิธีการนี้ได้ผลพอสมควร ความสำนึกในหน้าที่ของหัวหน้างานดียิ่งกว่าเดิม นับว่ามีอัตราสูงน่าพอใจ (๗๗.๗% ในอันดับที่ ๑ และ ๔๐% ในอันดับที่ ๒)

ซึ่งถ้าจะนำมาพิจารณาเทียบเคียงกับสมมุติฐานก็จะเป็นการยืนยัน (confirm) สมมุติฐานข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ ที่เน้น การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแล้วก่อให้เกิดผลในการมีพฤติกรรม สามารถปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับเป็นประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด

๒. จากการพิจารณาข้อที่ ๒, ๓, ๔

จะพบว่าผู้รับการฝึกอบรมได้ยืนยันว่าสิ่งที่ได้รับหลังจากการฝึกอบรมแล้ว สามารถ



ศึกษานำไปพัฒนาตนเองในฐานะ supervisor ก็พอสมควรถึง ๕๕.๖% และที่ต่ำมากถึง ๓๗.๕% มีที่เห็นว่าเหมือนเดิมเพียง ๓.๕%

ซึ่งข้อนี้ก็จะเป็นการยืนยันสมมุติฐานข้อที่ ๓ ที่เนนุที่ได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว มีบุคคลิกภาพที่จัดการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมในทางบวก

เป็นการยืนยันขั้นต้นว่า ในบริษัทการบินไทย การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การดังกล่าว โคนล็คเป็นที่น่าพอใจ

แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีข้อแย้งในกรณีที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ เป็นเพราะสาเหตุอะไร พบว่า

อันดับแรก	เป็นเพราะระบบงานไม่อำนวยความสะดวก	๖๖.๗%
อันดับที่สอง	อื่น ๆ	๒๑.๒%
อันดับที่สาม	เพราะหัวหน้าไม่สนับสนุน	๑๒.๑%

แสดงว่ายังมีปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น หัวหน้าไม่สนับสนุน และระบบงาน โครงสร้างของงานไม่อำนวยความสะดวก ซึ่งตามหลักการที่ถูกของการพัฒนาองค์การแล้ว จะคงมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคคลด้วย ไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจะไม่บรรลุผล

จากจุดนี้เป็นการแย้งข้อสมมุติฐานที่ ๑ ที่เนนุว่า การพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาบุคคลอย่างใดคนหนึ่ง จะคงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าเป็นหลัก ในขั้นนี้จึงสรุปได้ว่า ในบริษัทการบินไทยจำกัด ยังมีปัญหาจากระบบโครงสร้างของงานและผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควรจะเป็น

๓. จากข้อมูลข้อที่ ๕, ๖, ๗

จะพบว่าผู้เข้าร่วมการอบรม ได้เห็นว่า หลักสูตรนี้อำนวยประโยชน์ให้แก่ตัวเขาเอง และบริษัทในอีกภาคองศาอย่างมาก โดยเห็นว่า ถึง ๑๐๐% จำนวน ๗.๗% , เกิน ๕๐% จำนวน ๖๕.๒% แสดงว่าส่วนใหญ่ยอมรับว่าหลักสูตรนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง



และจากการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ให้ข้อคิดเห็น เพื่อที่แสดงให้เห็นว่า หลังจากผ่านหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบนั้นแล้ว ได้เกิดความคิดริเริ่มอะไรบ้างที่สามารถนำไปปรับใช้กับสภาพการทำงานของตนของแต่ละคน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่เขาได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ทำให้เขาได้พัฒนาตัวเองและเกิดความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัวให้ดีขึ้น และนำไปคิดสร้างวิธีการที่เขาเห็นว่า น่าจะเหมาะสมเหมือนกับที่เขาได้รับมาจากการฝึกอบรมที่ผ่านมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาบุคคลในอันที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลก่อนแล้ว เขาจะเข้าใจวิธีการ เปลี่ยนแปลง ings กล่าว นำไปพัฒนาคนอื่น ๆ และองค์การต่อไป ings ตัวอย่างที่เขาได้ชี้แจงให้เห็นว่าทำให้เข้าใจบุคคลอื่นได้ดีขึ้น ๆ การศึกษาคือสื่อสารก็ขึ้น ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มนุษย์สัมพันธ์ก็ขึ้นมา ฐักนำหลักมนุษยสัมพันธ์ไปใช้กับผู้บังคับบัญชาต่อไป รวมทั้งรู้จักใช้จิตวิทยาด้วย และเมื่อเห็นว่า หลักสูตรนี้มีประโยชน์ เขาก็ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรที่จะมีการขยายหลักสูตรให้มากขึ้นกว่าเดิม มีความรู้สึกว่ามีเพียงพอแก่ความต้องการ ของการให้แผนกอื่น ๆ ที่มีปัญหาได้มีโอกาสเข้ามาสัมผัสการฝึกอบรมแบบนั้นบ้าง และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการกระตุ้นให้เข้าใจ และมีความรู้สึกถึงความจำเป็น ( felt need ) ในการที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคคลากร เพราะยังเห็นว่ายังมีบางหน่วยงาน

division manager ไม่เห็นความสำคัญ

ฉะนั้นจากข้อมูลดังกล่าว จึงจะพอยืนยันเทียบเคียงได้กับสมมุติฐานของวิทยานิพนธ์นี้ คือ สมมุติฐานที่ ๑ ที่เห็นว่า "องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การ เป็นองค์การที่ก่อกำเนิดผู้บริหารในระดับสูงขององค์การ เขามามีบทบาทส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือวางแผนหรือเป็นผู้ที่กระทำถึงถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาองค์การ" ถ้าเป็นไปตามสมมุติฐานนี้ก็แสดงให้เห็นว่า ยังมีผู้บริหารจำนวนหลายคนที่ยังต้องมีการ เปลี่ยนแปลงแก้ไขความคิดเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาบุคคล ไม่เช่นนั้นแล้ว บริษัทการบินไทยจำกัด โดยเฉพาะแผนกที่ผู้บริหาร เหล่านี้รับผิดชอบอยู่จะไม่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาบุคคลากรไปไ้เลย



ข. การประเมินผลการติดตามผลการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ในส่วนที่แล้วเป็นการประเมินผลในส่วนที่เป็นมิติ ( dimension ) จากผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเห็นที่เกี่ยวข้องกันให้ชัดเจน จึงได้มีการประเมินส่วนที่เป็นมิติ จากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้แสดงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องว่า เห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ซึ่งศูนย์ฝึกอบรม กองพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ได้ทำแบบสอบถามให้กับผู้บังคับบัญชา เป็นจำนวน ๒๐๓ ชุด ได้รับตอบมา ๖๕ ชุด คิดเป็น ๓๒% นับว่าเป็นวิธีการติดตามผลที่ดี เพราะการประเมินผลที่เช่นนี้ ควรจะมีการตรวจสอบจากหลายๆ ด้านไปพร้อมกัน

แบบสอบถามมีทั้งหมด ๘ ข้อ เป็นลักษณะให้เลือก ๗ ข้อ และแสดงความคิดเห็น ๒ ข้อ

ผลสรุป จากข้อมูลที่ได้รับมามีลักษณะดังนี้คือ

๑. พนักงานของท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อการเข้ารับการอบรม	จำนวนผู้ที่ตอบ	คิดเป็น %
- มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจที่จะไปรับการอบรม	๕๔	๘๑.๕
- คิดว่าเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนา	๔	๑๑.๕
- ไม่ค่อยสนใจ แต่เมื่อผู้บังคับบัญชาส่งไปอบรมก็ไป	๒	๓.๑
- เฉย ๆ เพราะคิดว่าไม่อบรมวันนี้ก็จะคงได้รับการอบรมในวันต่อ ๆ ไป	๒	๓.๑
- อื่น ๆ	๑	๑.๕



จากข้อมูลในที่นี้จะพบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม ยังเห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจดี กระตือรือร้น ที่จะไปรับการฝึกอบรมจริง ๆ มีอัตราสูงถึง ๘๖.๓% เป็นความรู้สึกที่มีลักษณะพฤติกรรมในเชิงบวก แก่ขณะเดียวกันก็ยังมีผู้บังคับบัญชาบางส่วน ที่ยังมีความคิดเห็นในการทรงกันขำ เห็นว่า ไม่ค่อยเต็มใจ และยังคงคิดว่า เป็นโอกาสที่ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาดำเนินการที่จะไปพักผ่อนหนึ่งงาน เป็นลักษณะพฤติกรรมในเชิงลบ

๒. ท่านส่งพนักงานเข้าอบรมในหลักสูตร ที่ตรงกับสายงานหรือไม่	จำนวนผู้ที่ตอบ	คิดเป็น %
- ตรงกับสายงาน และภาระหน้าที่ ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานอยู่	๒๘	๘๐.๓
- ใกล้เคียง แต่คิดว่ามีประโยชน์	๒๗	๗๓.๕
- ไม่ตรงกับสายงาน แต่เห็นว่า น่าจะรู้ไว้เพื่อเป็นประโยชน์	๑๕	๒๐.๘
- ไม่ตรงกับสายงาน แต่เป็นการอบรม เสริมไขว้	๑	๑.๘

๓. ในกรณีที่พนักงานผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้ทำงานตรงกับสายงานที่ฝึกอบรม ท่านเห็นว่า พนักงานผู้รับความรู้มาใชให้เกิดประโยชน์ของงานเพียงใด

	จำนวนผู้ที่ตอบ	คิดเป็น %
- เกิดประโยชน์พอสมควร เพราะพอ จะนำความรู้มาใช้งานได้บ้าง	๓๘	๖๓.๘
- มีส่วนให้นำความรู้มาประยุกต์ให้เกิด ประโยชน์กับงานได้มาก	๑๓	๒๑.๓



จำนวนผู้ที่ตอบ      คิดเป็น %

- อื่น ๆ
  - ก็กลัวไม่รู้
  - ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและประสบการณ์ของพนักงาน
- ยังไม่สามารถไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับงานได้

๒

๓.๑

ข้อ ๒ - ๓ จะพบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ เห็นว่าการฝึกอบรมนี้ได้ประโยชน์ถึงแม้จะตรงกับสายงานหรือไม่ก็ตาม ซึ่งนับว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในการที่จะพัฒนาองค์กร เพราะการพัฒนาองค์กรนั้น เงื่อนไขที่สำคัญอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ เพราะจะเป็นผู้ที่สนับสนุนวิริยอุตสาหะของผู้บริหารระดับสูงหากความเข้าใจและไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลก็ยากที่การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จจากเป้าหมายได้

๔. หลังจากจบการอบรมไปแล้วท่านสังเกตว่า พนักงานของท่านได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กับงานมากน้อยเพียงใด

จำนวนผู้ที่ตอบ      คิดเป็น %

- นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้พอสมควร      ๔๑      ๒๓
- เท่าที่เดาเดายังไม่เห็นว่าเกิดประโยชน์กับงานมากนัก      ๑๐      ๑๕.๘
- นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานได้มาก      ๕      ๑๓.๘
- ผู้อบรมไม่ได้ทำงานที่ก่อให้เกิดความรู้จากการฝึกอบรม      ๓      ๔.๖



- อื่น ๆ
  - ส่วนใหญ่ในค่าน human relations ที่ขึ้น
  - บางหลักสูตรมีประโยชน์มาก แต่บางหลักสูตรไม่ค่อยได้

ข้อนี้ก็เป็นกรณีหนึ่งจากการวิจัยจากผู้ผ่านการอบรมเองว่า เขาสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ค่อนข้างมากพอสมควร และขอจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของเขาก็คงเห็นว่า เขาได้ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง ๆ เป็นกรณีหนึ่งว่า หลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมมีประโยชน์สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นกรณีหนึ่งที่ว่ายังมีผู้บริหารบางคนไม่เห็นประโยชน์ (แถมเป็นส่วนน้อยมาก) ในการส่งพนักงานเข้ารับการอบรม ซึ่งจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจและแก้ไขพฤติกรรมของผู้บริหารในทางลบนี้ให้เข้าไปในทางบวกหรือเสริมสร้างมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเอง

๕. ท่านคิดว่าพนักงานที่เข้ารับการอบรมมาแล้วนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับรูปร่างตัวเองอย่างไรบ้าง

	จำนวนผู้ที่ตอบ	คิดเป็น %
- ผลการทำงานโดยส่วนรวมดีขึ้น		
พอสมควร	๓๑	๘๗
- รู้สึกว่ามีความตั้งใจที่จะทำงานมากขึ้น	๒๐	๓๐
- มีความกระตือรือร้นและผลงานดีขึ้นมาก	๗	๑๐.๖
- ไม่เห็นอะไรเปลี่ยนแปลงมากนัก	๗	๑๐.๖

๖. ท่านสนับสนุนเพียงใดในการส่งพนักงานเข้ารับการอบรม

	จำนวนผู้ที่ตอบ	คิดเป็น %
- คิดว่าควรส่งเฉพาะการอบรมตามหลักสูตรที่ตรงกับงาน	๓๐	๘๖.๒



	<u>จำนวนผู้ที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- อยากจะส่งทุกหลักสูตร เพราะพนักงาน ได้รับประโยชน์	๒๓	๔๑.๕
- อื่น ๆ		
- ไม่สนับสนุนเพราะเป็นการสังสรรค์กัน	๕	๙.๑
- ไม่จำเป็นนัก เพราะคนทำงานไม่พอ		

๗. ท่านมีปัญหาเรื่องหน้าที่การงานหรือไม่ กรณีที่พนักงานของท่านต้องเข้ารับการอบรมแต่ละครั้ง

	<u>จำนวนผู้ที่ตอบ</u>	<u>คิดเป็น %</u>
- มีปัญหาบ้าง แก่พนักงานที่เหลือก็พอ ทำงานได้ทัน	๓๕	๕๐.๗
- ไม่มีปัญหา เพราะเตรียมคนไว้ทำงาน ถอนส่งไปอบรมทุกครั้ง	๑๕	๒๑.๑
- มีปัญหา เพราะผู้ที่อยู่ทำงานต้องทำหน้าที่ มาก บางทีก็ทำไม่ทัน	๑๑	๑๖.๐
- อื่น ๆ	๔	๕.๖

๘. ท่านอยากให้พนักงานของท่านเรียนรู้อะไรอีกบ้าง เพื่อที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับหน้าที่การงานโดยตรง

มีข้อเสนอทั้งหมด ๔๐ ข้อ ใกล้เคียงเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ข้อเสนอแนะอยากให้เป็นพนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของการงานในอาชีพโดยเฉพาะ มีทั้งหมด ๓๐ ข้อ คิดเป็นประมาณ ๖๖%

๒. ข้อเสนอแนะที่เน้นหลักสูตรอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง เช่น หลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา มีประมาณ ๑๐ ข้อ คิดเป็น ๓๓%



จากข้อมูลข้อ ๕ - ๘ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้ยืนยันให้เห็นว่า เขาารู้สึกว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้แล้วมีผลดีเกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ควรจะมีขึ้น แต่สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทั่วไปสนใจมากเป็นพิเศษก็คือ "หลักสูตร" ของการฝึกอบรม ควรจะเน้นในเรื่อง "งาน" มากเป็นพิเศษ ถึงแม้การส่งผู้บังคับบัญชาไปฝึกอบรม จะมีปัญหาในเรื่องการขาดกำลังคน แต่ก็ยินดีที่จะให้การสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ และจะสนับสนุนมากขึ้น ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมเน้นในเรื่องของ "งาน" ( career job ) เป็นพิเศษ ถึงแม้จะเห็นได้ว่าจากข้อแนะนำ ๔๐ ข้อ มี ๓๐ ข้อ ที่มุ่งเน้นในเรื่องหลักสูตรเกี่ยวกับงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ (ประมาณ ๖๖%) มีเพียง ๑๐ ข้อ (๓๓%) เท่านั้น ที่เห็นว่าควรจะมีการฝึกอบรมที่เน้นพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา เช่น ภาวะการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังไม่เข้าใจในเรื่องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบการพัฒนารองคักการ ซึ่งเป็นโครงการที่จะต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการพัฒนาบุคคลที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในตัวบุคคลก่อน แล้วผลการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ จะตามมาหรือดีขึ้นตามลำดับ แต่ตามข้อมูลนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารจะเน้นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าก่อน คือ ความรู้ในงาน เพราะจะเกิดประโยชน์เห็นผลได้รวดเร็วกว่า สามารถที่จะมองเห็นได้ดีกว่าการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา ซึ่งเป็นนามธรรม มากไม่สามารถจะวัดได้เพราะอยู่ภายในจิตใจ ฉะนั้นผู้บริหารจึงไม่ค่อยเห็นความสำคัญเท่าที่ควร ทางที่ทำการพัฒนารองคักการที่ดีและเหมาะสมน่าจะพัฒนาทั้งรูปแบบโครงสร้าง และพฤติกรรมไปพร้อม ๆ กัน หรือในเรื่องความรู้ก็ควรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ทั้งในเรื่องของงาน ( job knowledge ) และในเรื่องพฤติกรรม ( human behaviors ) ไปพร้อม ๆ กัน ไม่เน้นหนักด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ค. การประเมินจากการทดสอบผลของการใช้เทคนิคการพัฒนาวงศ์การในหลักสูตร  
supervision techniques ขึ้นไปรวม ๕ หลักสูตร ที่พฤติกรรมมององค์การศึกษาในแง่  
"แรงจูงใจในการทำงาน"

พฤติกรรมขององค์การที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน  
 ( motivations ) เพราะแรงจูงใจนั้นมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของ  
 การทำงาน ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานในลักษณะอาชีพใด บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียง  
 ใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับการตอบสนองความต้องการจำเป็น ( needs ) ซึ่งเป็นความ  
 ต้องการขั้นพื้นฐานทั้งทางร่างกายและจิตใจมากน้อยเพียงใด

บริษัทการบินไทยจำกัด โดยกองการพัฒนาศักยภาพบุคคลและมีกอบรม ได้ทำการทดสอบแรง  
 จูงใจในการทำงานของพนักงาน จำนวนทั้งสิ้น ๘๘ คน เป็นพนักงานที่ผ่านหลักสูตร supervision  
 techniques มาแล้วทั้งสิ้น ทั้งนี้ว่าประชากรอันนี้ใช้ใช้สำหรับการวัดผลของการใช้  
 เทคนิคการพัฒนาวงศ์การที่พฤติกรรมมององค์การ เพราะผู้ที่ผ่านหลักสูตรนี้ก็จะต้องเคยผ่านการใช้เทคนิค  
 การพัฒนาวงศ์การอื่น ๆ มาแล้ว

การทดสอบนี้ก็ใช้อาศัยทฤษฎีของ Maslow's hierarchical needs  
 เป็นหลักทฤษฎีนี้ ก็ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ โดยแบ่งได้ว่าความจำเป็นของมนุษย์  
 มีอยู่ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

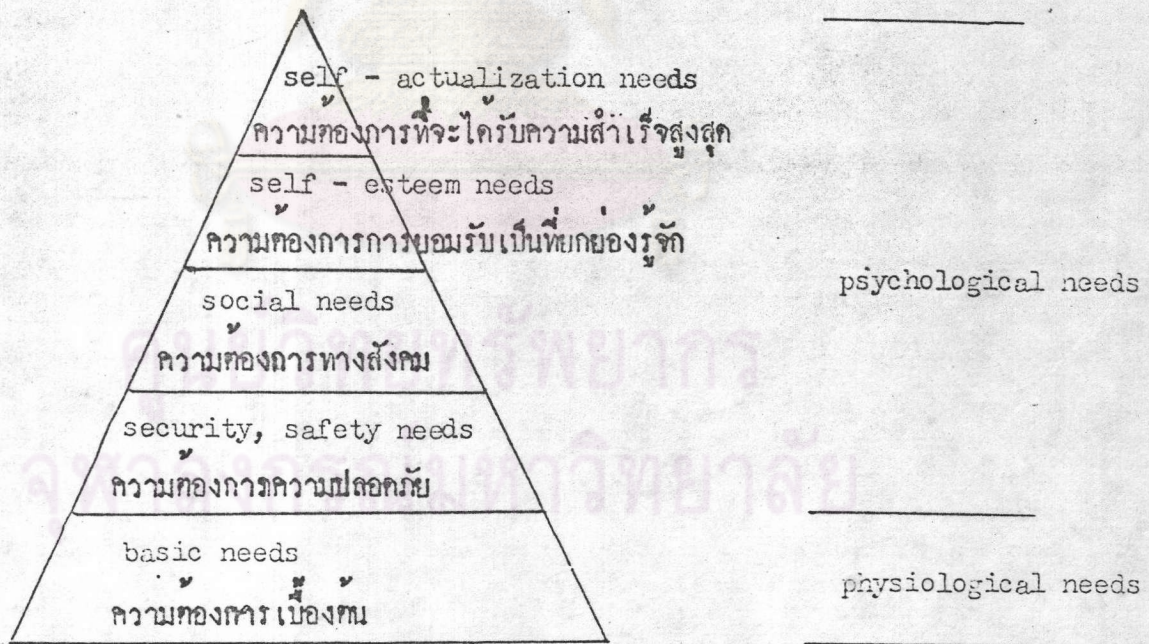
๑. ความต้องการทางกาย ( physiological needs ) อันเป็น  
 ความต้องการขั้นพื้นฐาน ( basic needs ) ของมนุษย์ซึ่งได้แก่ปัจจัย ๔ อาหาร ที่อยู่  
 อาศัย ยารักษาโรค และเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการขั้นต้นมนุษย์จะพยายามที่จะหาให้ได้  
 เพื่อความอยู่รอดของตน

๒. ความต้องการทางค่านจิตใจ ( psychological needs )  
 เป็นความต้องการที่มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับการที่บุคคลจะผูกพันอยู่กับองค์การใดหรือบุคคลใดได้  
 อย่างดีขึ้นอยู่กับเขาได้รับการตอบสนองทางค่านจิตใจเป็นสำคัญ ซึ่งเขาได้แยกเป็น ๔ ขั้นตอน  
 ความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ



- ความต้องการความปลอดภัย ( security needs )  
ต่อชีวิตร่างกายและหน้าที่การงาน
- ความต้องการทางสังคม ( social needs ) เช่น ความรัก  
ความเห็นอกเห็นใจ ทั้งในกัณสังคัมทั่ว ๆ ไป และในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน
- ความต้องการการยอมรับเป็นที่ยกย่องรู้จัก ( self - esteem needs )  
จากคนทั่ว ๆ ไป
- ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ( self -  
actualization needs ) ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ที่จะได้ประสบความสำเร็จ  
ความสำเร็จตามแนวทางที่ตนต้องการ

ซึ่ง Maslow ได้จัดลำดับไว้เป็นรูปสามเหลี่ยมตามลำดับความจำเป็นที่มนุษย์ต้องการ

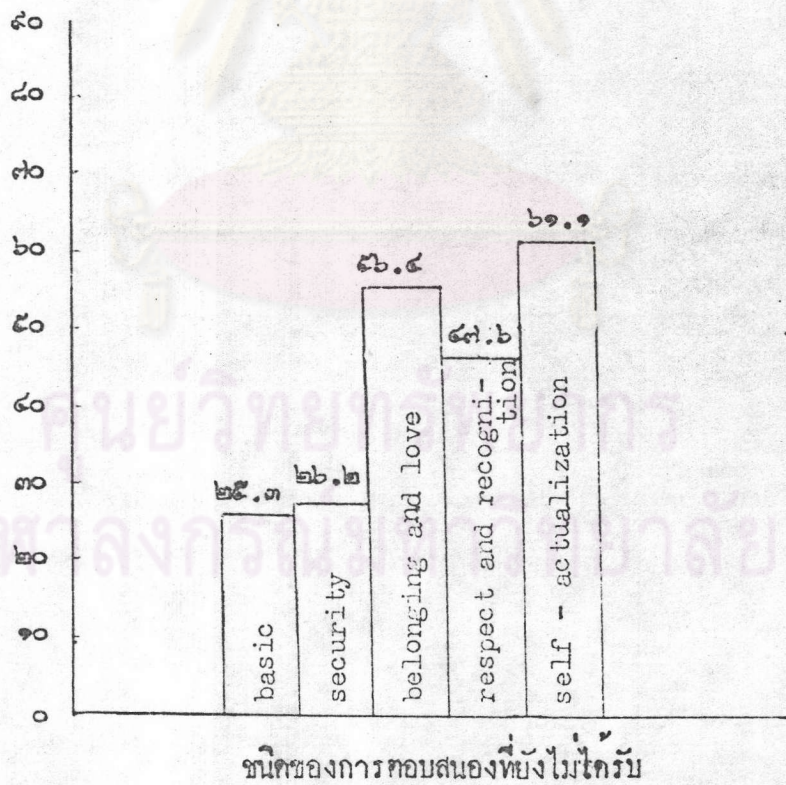


ที่มา : เอกสารโรเนียว การประเมินผล training program ศูนย์ฝึกอบรม  
บริษัทการบินไทยจำกัด



ทฤษฎีของ Maslow ก็สามารถนำไปประยุกต์หรือเทียบเคียงกับการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั่วไปได้ โดยมีฐานคิดว่า ถ้าพนักงานในองค์กรใดยังมีความต้องการในขั้นแรก ๆ หรือฐานของสามเหลี่ยมมากเท่าใด บรรยากาศของการทำงานประสิทธิภาพของการทำงานย่อมจะอยู่ในเกณฑ์ต่ำมากเท่านั้น เช่น เมื่อคนยังต้องการปัจจัย ๔ อยู่ก็ไม่มีเวลาจะมากลถึงเรื่องของคุณค่า ความดีงาม หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นนามธรรม เป็นความริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะต้องการมากในการที่จะหาอาหารมาเลี้ยงปากท้อง เป็นต้น ตัวอย่างนี้ ถ้าองค์กรใดได้ทราบถึงความต้องการ ( needs ) ของพนักงานของตนว่าส่วนใหญ่ยังอยู่ในความต้องการขั้นใด จะทำให้มองเห็นแนวทาง วิธีการที่จะตอบสนอง ความต้องการนั้น เพื่อให้พนักงานเกิดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น

สำหรับบริษัทการบินไทยจำกัด ได้ทดลองกับพนักงานในระดับ supervisor ซึ่งเข้ารับการอบรมระหว่างเดือนกรกฎาคม - พฤศจิกายน ๒๕๒๔ ผลของการสำรวจจากข้อมูลปรากฏดังต่อไปนี้



ที่มา : เอกสารโรเนียว การประเมินผล training program  
บริษัทการบินไทยจำกัด.

ศูนย์ฝึกอบรม



จาก histogram จะพบว่า ความต้องการชั้นสูงสุดชั้นที่ ๔ ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ๒๑.๑% ซึ่งก็นับว่าค่อนข้างมาก แท้ก็สุขเหตุผล เพราะยังมีพนักงานที่ยังมีความต้องการในชั้นบน (ชั้นที่ ๑ - ๒) ถึง ๒๕.๑% ๒๖.๒% เนื่องจากความต้องการเบื้องต้นยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียง จึงต้องดิ้นรนให้ไต่มาจน แรงจูงใจในการทำงานย่อมลดลง และประสิทธิภาพในการทำงานก็ต่ำ ไม่มีเวลาจะคิดถึงปัจจัยความจำเป็นอื่น ๆ เช่น ความรักในบริษัท ความรักงาน เพราะต้องคิดถึงตัวเองก่อน

และที่น่าสนใจอีกอันหนึ่งก็คือ ความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของบริษัท ( belonging and love ) มีน้อยกว่าความต้องการที่ได้รับจากการยอมรับและเป็นที่ยกย่องรู้จัก ( respect and recognition ) ซึ่งตามลำดับแล้วควรจะเห็นว่า ความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองมากกว่า การยอมรับ และเป็นที่ยกย่องรู้จัก แสดงว่าจริง ๆ แล้วพนักงานยังไม่ได้มีความรักและเป็นเจ้าของบริษัทเท่าไรนัก เมื่อเทียบกับความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นที่ยกย่องรู้จัก ซึ่งอาจจะเนื่องจากบริษัทการบินไทยจำกัด เมื่อมองจากภายนอกแล้วเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงดี ( prestige ) ทำให้พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ แต่ในขณะเดียวกัน เมื่อมองจากตัวพนักงานเองก็พบว่า ยังไม่รักเท่าที่คนภายนอกองค์การมองเขาไป โดยได้แสดงออกมาในเรื่องของความรักและเป็นเจ้าของบริษัท จึงพบว่า แรงจูงใจที่ควรจะเน้นให้เกิดขึ้นก็คือ ความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของ ( belonging and love ) ซึ่งเป็นตัวการที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมองค์การอันนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องสร้างให้มีขึ้น เพราะว่าการที่มนุษย์จะมีพฤติกรรมไปในทิศทางใดจำเป็นจะต้องมีแรงจูงใจให้ดำเนินไปสู่จุดหมาย การจะมุ่งหวังให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญและเข้าใจในเรื่องความต้องการ ( needs ) ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ ( mind factor ) เป็นสำคัญ เพราะจิตใจจะเป็นตัวการที่จะทำให้พนักงาน หันพฤติกรรมไปในทิศทางบวกหรือลบ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของเขาได้ก็เพียงใด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญแก่ประเด็นของการจูงใจเหล่านี้ เพราะเปรียบเสมือนขั้นคอนในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ห้จะข้ามไปไม่ได้จะต้องทำไปตามลำดับขั้น จึงจะสำเร็จสู่เป้าหมายที่ต้องการ



พฤติกรรมในแง่ความคาดหวัง/ทองการ

หน่วยฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของบริษัทรถบินไทยจำกัด ได้ทำการศึกษาไว้ โดยสอบถามจากพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Supervision technique โดยให้เรียงลำดับความทองการมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ผลปรากฏดังนี้

อันดับความทองการสูงสุด	ชนิดของความทองการ/คาดหวัง	$\bar{X}$ ของน้ำหนักของความทองการ
๑	ความมั่นคงในงาน	๗.๖๓
๒	งานที่ท้าทายสนใจ	๖.๘๓
๓	เงินเดือน - ค่าจ้างดี	๖.๒๐
๔	มีโอกาสก้าวหน้า - เติบโต	๖.๑๓
๕	มีสภาพการทำงานดี	๕.๑๗
๖	หัวหน้าให้การยอมรับนับถือ	๕.๕๗
๗	รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน	๕.๐
๘	ได้รับการยกย่องชมเชยในผลงาน	๔.๐
๙	ได้รับความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา	๓.๗๗
๑๐	ใช้วินัยข่มบังคับอย่างมีศีลย์	๓.๐๓

ที่มา : เอกสารโรเนียว การประเมินผล จาก personnel Development and training Dept., 1980.

จากข้อมูลนี้จะทำให้ทราบว่า พนักงานในบริษัทรถบินไทยจำกัด ในระดับนี้ยังมีความรู้สึกทองการความมั่นคงในงาน และทองการงานที่ท้าทายสนใจ เป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลมากกว่าเรื่องของเงินเดือนค่าจ้าง และโอกาสในความก้าวหน้า ข้อที่ท้าทายใจคือ ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน



และได้รับความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา มีน้ำหนักค่าแสดงว่า ได้รับการตอบสนองที่ดี การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้คงมีส่วนช่วยที่จะทำให้เขาใคร่สู้กว่า มีส่วนร่วมในงานได้รับการยกย่องในผลงาน ได้รับความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของการทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ดี เป็นที่ต้องการในองค์กร

โดยสรุป จากการศึกษาตามการวิจัยเอกสาร ( documentary research ) ก็ไ้พบว่า ได้มีหลายกรณีดังกล่าวข้างต้น ที่เป็นการสอดคล้องยืนยันกับสมมุติฐานการวิจัย ( hypothesis ) แต่อย่างไรก็ตามยังถือได้ว่าการศึกษานี้จะสรุปแต่เพียงนี้ยังไม่ได้ จำเป็นจะต้องมีการศึกษาวิจัยสนาม ( field research ) เป็นการวิจัยยืนยันที่หนักแน่นอีกครั้งหนึ่ง

โดยทั่ว ๆ ไป ในบริษัการนิไทยนั้น การพัฒนาองค์กร ( OD ) ยังไม่ได้นำมาใช้เพียงแต่เป็นการนำเอาเทคนิคของการพัฒนาองค์กร ซึ่งหมายถึง เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หลาย ๆ เทคนิคมาใช้สอดคล้องกับกรอบตามหลักสูตรซึ่งถ้าจะศึกษาวิธีการของการพัฒนาองค์กรแล้ว ก็ยังอยู่ในขั้นให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นต้นของการที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในขั้นต่อ ๆ ไป

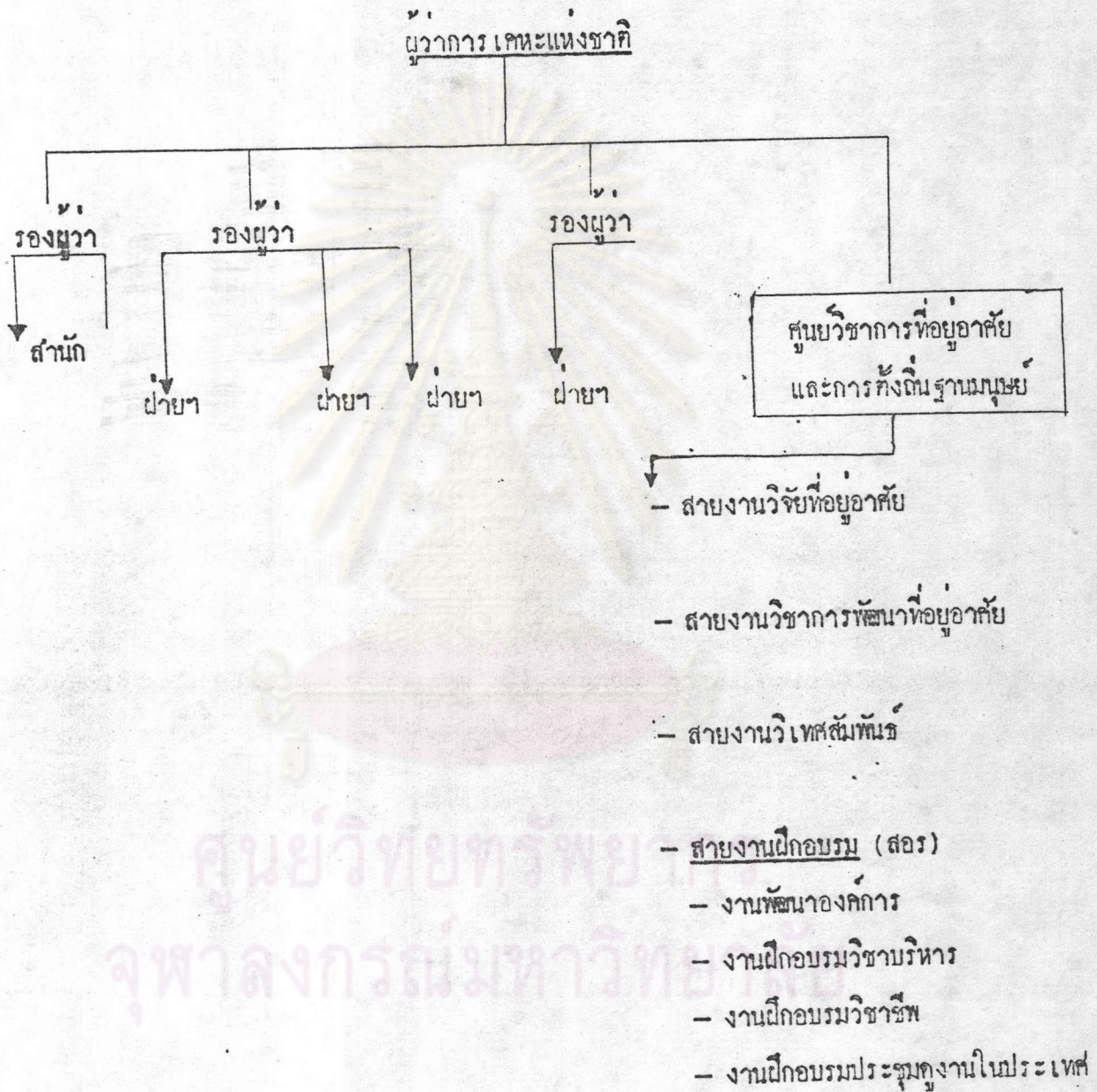
ฉะนั้นในการวิจัยเชิงเอกสารในขั้นต้นนี้ จึงค่อนข้างเน้นไปที่โครงการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ เพราะเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในโครงการฝึกอบรมเป็นงานหลักของฝ่ายพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ( personnel development and training <sup>department</sup> ) การศึกษาผลกระทบของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่อพฤติกรรมองค์กรจึงศึกษาได้เฉพาะในแง่ของ "แรงจูงใจ" ( motivation ) เป็นสำคัญ เพราะเป็นการศึกษาจำกัดเฉพาะข้อมูลที่บริษัท ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว

การศึกษาในเชิงวิจัยเอกสารนี้ ยังชี้ชัดไม่ได้แน่นอนว่า ได้ยืนยันสมมุติฐานของการวิจัยนี้ อย่างหนักแน่น จำเป็นจะต้องมีการยืนยันจากการวิจัยสนามอีกครั้งหนึ่ง ผลของการวิจัยจึงจะพื่อนำหนักในการยืนยันสมมุติฐานได้ทั้งหมด



๗. ผลการใช้เทคนิคของการพัฒนาองค์การในการ เเคหะแห่งชาติ (จากการวิจัยเอกสาร)

ก่อนอื่นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทราบการแบ่งส่วนงานการ เเคหะแห่งชาติเสียก่อน เพราะจะได้ทราบว่า งานพัฒนาองค์การอยู่ในระดับใด ใดใด เชื่อมโยงกับงานลักษณะใดบ้าง ดังนี้



ที่มา : เอกสารโรเนียว. สายงานฝึกอบรม, การเคหะแห่งชาติ, ๑๕๘๐.



งานพัฒนาองค์การอยู่ในสายงานฝึกอบรม (สอน) สังกัดศูนย์วิชาการฯ

ความเป็นมาของการพัฒนาองค์การในการ เเคะแห่งชาติ

แรกทีเดียวการฝึกอบรมในการ เเคะแห่งชาติ มักจะจัดฝึกอบรมให้พนักงานในระดับล่าง เช่น พนักงานธุรการ พนักงานขับรถ ฯลฯ ส่วนพนักงานระดับสูงมักจะส่งออกไปอบรมสัมมนาภายนอกหน่วยงาน ฉะนั้นโอกาสที่จะพัฒนากันเป็นทีมงานก็น้อยและไม่ค่อยมีใครสนใจ ไม่มีความสนใจเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ทาง สอ. จึงได้กระตุ้นโดยหนังสือเวียนให้เห็นความสำคัญและความจำเป็น จนในที่สุดก็จัดโครงการ "พัฒนานักธุรกิจ" ซึ่งส่งมาจาก TMA ซึ่งได้ผลดีมาก แต่ค่าใช้จ่ายสูง ทาง สอ. ก็รับว่าสามารถจะจัดหลักสูตรแบบนี้ได้โดยค่าใช้จ่ายน้อยกว่ามาก และได้รับการสนับสนุนจาก หัวหน้ากองและผู้อำนวยการ ในที่สุดก็มีหลักสูตร "การสัมมนาทางวิชาการบริหารระดับหัวหน้ากอง" นั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้บริหารได้ให้ความสนใจในงานการฝึกอบรม ต่อมาก็มีการจัดฝึกอบรมสำหรับ top team ของการ เเคะฯ ขึ้นจากความต้องการของผู้อำนวยการ สำนักผู้อำนวยการ ศึกษาความคืบหน้าหลักสูตร "การบริหารและการพัฒนาองค์การ" เป็นจุดที่ได้เริ่มเข้าสู่อำนาจนำเอาแนวความคิดในการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ในการ เเคะฯ โดยได้นำเทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์ในอนาคต โดยในระยะเริ่มต้นได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมใน ๓ หัวข้อคือ

๑. เป็นเรื่องการจัดการและกระบวนการ ( management approaches and process )

๒. แนวความคิด และทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ ( behavioral science theories and concepts )

วารสารข่าวสารการพัฒนากิจการ. ปีที่ ๓, ฉบับที่ ๕๕-๖๐. (ตุลาคม, ๒๕๒๐)



๓. จึงจะเป็นแนวความคิดการพัฒนาองค์กร organization development concept

แต่การฝึกอบรมในระยะแรกนี้ยังเป็นขั้นที่ ๑, ๒ อยู่ โดยได้รับความช่วยเหลือจากทีมฝึกอบรมของการไฟฟ้านครหลวง ได้แก่ อาจารย์ มนูญ วงศ์นารี, อาจารย์ มานะ กอหรั่งกูธ เป็นต้น ปรากฏว่าในระยะแรกอาจจะมีปัญหาบางเล็กน้อย แต่ในที่สุดผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็พอใจมาก

และในเดือนมีนาคม ๒๕๒๐ ก็ได้เริ่มโครงการฝึกอบรมแบบ sensitivity training ซึ่งก็ได้รับความสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายเห็นความสำคัญและยอมรับในงานฝึกอบรม (สอ.ร.) มากขึ้น จนขอให้มีการจัดโครงการหรือหลักสูตรนี้เด่น ๆ เพื่อต้องการแก้ปัญหามนุษยสัมพันธ์ T - group รุ่นที่ ๑ ก็เริ่มขึ้นในต้นเมษายน ๒๕๒๐ ระดับหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการทั้ง ๒๔ คน ซึ่งใช้เวลา ๕ วัน ซึ่งทุกคนพอใจมาก และอยากให้มีการจัด T - group นี้่อีก ทุกคนใช้คำพูดว่า "คาดไม่ถึง" ผู้บริหารระดับสูงได้ให้การสนับสนุนให้มีการจัด T - group ในระดับอื่น ๆ ควบ ประมาณ ๑๒๐ คน ภายหลังจากนั้น

นี่เป็นจุดเริ่มต้นที่การเคหะแห่งชาติ ได้นำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์กร เข้ามาใช้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่สมบูรณ์ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังเป็นการปูพื้นฐานให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์อยู่ แต่อย่างไรก็ตาม โครงการ หลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรก็เรียกได้ว่าเป็น "งานพัฒนาองค์กร" ของการเคหะฯ โดยในแต่ละปีจะมีโครงการต่าง ๆ ออกมาในรูปแบบของโครงการจากงานพัฒนาองค์กรจำนวนหลายโครงการ เช่นปี ๒๕๒๒ มีจำนวน ๑๒ โครงการ ๒๐ รุ่น จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ๓๖๓ คน ซึ่งงานพัฒนาองค์กรนี้จะรวมอยู่ใน "งานฝึกอบรม" ซึ่งงานฝึกอบรมนี้จะรวมไปถึง ๑. ฝึกอบรมวิชาชีพ ๒. ฝึกอบรมการบริหาร ๓. งานพัฒนาองค์กร ๔. การศึกษาอบรมนอกองค์กร ๕. การเพิ่มพูนความรู้ระยะสั้น

เอกสารโรเนียว, แผนงานฝึกอบรมของสายงานฝึกอบรม ศูนย์วิชาการฯ การเคหะแห่งชาติ, ๒๕๒๒.



## เทคนิคการพัฒนาองค์การที่ใช้ในการเคหะแห่งชาติ

เริ่มแรกที่มีการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ในการเคหะแห่งชาติได้นำเอา sensitivity training หรือ T - group ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากทีมโอ.ดี. ของการไฟฟ้านครหลวง คือ อาจารย์ มนูญ วงศ์นารี อาจารย์ มานะ กอทรงกุล ซึ่งเป็นผู้อำนวยการคานพัฒนาองค์การที่มีชื่อเสียงของเมืองไทยได้จัด T - group เป็นรุ่นแรกเมื่อเดือนเมษายน ๒๕๒๐ และหลังจากนั้นได้จัดอีก ๕ รุ่น ทั้งนี้โดยใช้ที่ปรึกษาองค์การ ( OD consultant ) ทีมของ ดร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ และคณะ ซึ่งเรียกว่า sensitivity training laboratory ซึ่งทำต่อมาได้ ๒ ปี

ในระยะต่อมาได้เปลี่ยนเป็นการเน้นการทำงานกันเป็นทีมมากขึ้นโดยได้ใช้ทีมโอ.ดี. ของ ดร. โสรัช โปธิแก้ว และคณะ เรียกว่า การพัฒนากลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือ grouping for goal ซึ่งก็หมายถึง เทคนิคอย่างเดียวกันนั่นเอง และได้ใช้เทคนิคนี้มาจนถึงปัจจุบัน ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การที่ใช้ในการเคหะชาติมีอยู่ ๒ ลักษณะใหญ่ คือ

๑. sensitivity training laboratory
๒. grouping for goal

ทั้ง ๒ เทคนิคนี้ก็เป็น เทคนิคจากพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา เช่นเดียวกัน แต่ในลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์แตกต่างกันบ้างเล็กน้อย และกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( OD consultant ) ก็ไม่ใช่ทีมเดียวกัน ทั้งนี้คือ

๑. sensitivity training laboratory ดำเนินการโดยทีมของ ดร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ และคณะ ดำเนินการทั้งหมด ๕ รุ่น ๑๒๐ คน โดยมีลักษณะของ semi - sensitivity training เนื่องจากว่าผู้เข้ารับการอบรมยังไม่คุ้นเคยกับวิธีการฝึกอบรมแบบนี้จึงจำเป็นต้องมีการให้การอบรมเรื่องความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ก่อน แล้วจึงดำเนินขบวนการกลุ่มในภายหลัง



โดยขั้นตอนการฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน

๑. ส่วนที่ ๑ คือ การ warm up หรืออุ่นเครื่องผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนให้พร้อมที่จะเริ่มดำเนินการกลุ่มเล็ก เช่น โดยเป็นการฝึกอบรมในห้องประชุมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บางกะปิ ก่อน ๒ วัน

๒. ส่วนที่ ๒ คือ การเริ่มกลุ่มเล็กซึ่งในชบวนการนี้ใช้ "เทคนิคและเกมส์ต่าง ๆ" ในทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา อีก ๔ วัน เป็นการสัมมนาพักแรม นอกจากสถานที่ เช่น สวนสน เขาใหญ่ เป็นต้น

ตัวอย่างไรก็ตาม วิธีการนำทีมหรือชบวนการกลุ่มแบบที่เรียกว่า sensitivity training laboratory จากคณะของ ดร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะนี้ยังเข้าข่ายในลักษณะของ semi - sensitivity เพราะเป็นลักษณะของการนำกิจกรรมหรือชบวนการกลุ่มโดยผู้นำกลุ่ม ( leader - structured exercises ) นั่นคือ ก็ยังมีโครงสร้างอยู่ ความหลักการของ sensitivity training แล้วจะทงไม่มีโครงสร้างของกลุ่ม แต่เนื่องจากการฝึกอบรมแบบนี้ยังใหม่อยู่มาก ฉะนั้นผู้นำกลุ่มยังเข้าไปมีบทบาทในชบวนการกลุ่มอยู่มาก หรือจะเรียกอีกประการหนึ่งว่า semi - structured ก็ได้

๒. grouping for goal หรือการสร้างกลุ่มทำงานที่วัตถุประสงค์เดียวกัน คำเนนิโครงการออกมาโดยเป็นทีมของ ดร. โสรัย โปษีแก้ว และคณะ เทคนิคของ grouping for goal นี้ เรียกว่า unstructured group หรือ member - centered experimental learning โดยเน้นประสบการณ์ตรงจากสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มจะทงอาศัยตนเองเป็นเครื่องทดสอบการเรียนรู้ และผู้นำกลุ่มจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ( structured ) เพียงแค่คอยสังเกตและคอย ๆ นำกลุ่มไปทงทิศทางที่เหมาะสม grouping of goal นี้

สัมภาษณ์ คุณฉัตรกาวลัย ขรรณบวร, หัวหน้าสายงานฝึกอบรม ระดับ ๒ การเคหะแห่งชาติ ( ๒ มกราคม ๒๕๒๒ ).



จัดมาหลายปีจนถึงปัจจุบัน (๒๕๒๖) ในบางปีก็จัดหลายโครงการ หลายรุ่น เช่น ปี ๒๕๒๓ ปีเดียว  
จัดโครงการนี้ถึง ๗ โครงการ เป็นคน

การประเมินผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในการเคหะแห่งชาติ

การประเมินผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในการเคหะแห่งชาติ จะทำการประเมิน  
จากการประเมินทัศนคติความผลของการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมารวมกัน เพื่อต้องการที่จะทราบถึงความ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ โดยจะทำการศึกษาเป็น ๒ ช่วงคือ

๑. ช่วงแรก เป็นช่วงที่ใช้ sensitivity training laboratory ของทีม  
คร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ และคณะเป็นจำนวน ๕ รุ่น ๑๒๐ คน

๒. ช่วงหลัง เป็นช่วงที่ใช้ grouping for goal โดยทีมของ คร. โสริย์  
โพธิแก้ว และคณะ จำนวน ๗ รุ่น

๑. โครงการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ ( sensitivity training  
laboratory )

โครงการนี้ได้เริ่มดำเนินการครั้งแรกในเดือนเมษายน ๒๕๒๐ โดยเริ่มจัดกับ  
พนักงานของฝ่ายการจัดการทรัพย์สินเป็นฝ่ายแรก มีพนักงานทั้งแกระดับประจำแผนกขึ้นไปจนถึง  
ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ประมาณ ๑๒๐ คน (๕ รุ่น) การดำเนินการได้เสร็จสิ้นลงในเดือนกันยายน  
๒๕๒๐

๑.๑ วัตถุประสงค์ของโครงการ

๑. ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจตนเอง ( self - understanding )  
และเข้าใจในบุคคลอื่น ( understanding others ) เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วม  
งานทุกระดับชั้นให้ดียิ่งขึ้น


๒. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคณะ  
เพื่อให้การสื่อสารดีขึ้น



๓. เพื่อเพิ่มความไวเนื้อเชื่อใจและความเปิดเผย ( mutual trust and openness ) ทอตนเองและผู้อื่น มุ่งพัฒนาตนเองก่อน

๑.๒ ความคาดหวังประโยชน์ที่คิดว่าจะได้รับ การจัดโครงการนี้ขึ้นอยู่กัสมมุติฐาน ๒ ประการ

๑. องค์การใค้ยังมุ่งสร้างพื้นฐานทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ให้กับพนักงานจนมีความสามารถในการที่จะเห็นตัวเอง และรู้จักตัวเองตลอดจนคนอื่น ๆ ได้อย่างแท้จริงมากเท่าใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การจะมีมากขึ้นเท่านั้น

๒. องค์การใค้ได้สัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกจ้างในองค์การ  และที่ใกล้ชิดไว้วางใจ จนถึงขั้นที่สามารถสื่อสารข้อความกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และก็สามารถจัดการกับปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกันและกันได้เองโดยตรงแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การจะมีมาก

๑.๓ งบประมาณในการจัดโครงการ

งบประมาณที่ใช้ในการจัดโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานฝ่ายจัดการทรัพยากรนี้ รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด ๕ รุ่น จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น ๑๒๐ คน สิ้นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ๑๔๓,๘๑๐ บาท เฉลี่ยรุ่นละ ๒๘,๗๖๒ บาท เฉลี่ยคนละ ๑,๑๙๘.๒๕ บาท

ซึ่งนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงและถ้าเทียบกับบริษัทการบินไทยจำกัด จะพบว่าค่าใช้จ่ายของการเคหะแห่งชาตินี้สูงกว่า แสดงว่า การเคหะแห่งชาติใค้ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในค่านนี้มาก และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ก็ใค้รับการยืนยันอีกทางหนึ่งว่า การจัดโครงการพัฒนาของค้การ เหล่านี้ใค้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างมาก

ข้อนี้นับเป็นการยืนยันสมมุติฐานข้อที่ ๑ ของวิทยานิพนธ์ที่เน้นถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงว่าควรจะเข้มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาของค้การตามโครงการต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ยิ่งผู้บริหาร

สัมภาษณ์ คุณฉัตรกาวลัย ขรรณบวร, หัวหน้าสายงานฝึกอบรมระดับ ๒ การเคหะแห่งชาติ ๒ มกราคม ๒๕๒๖.



มีบทบาทเข้ามาสนับสนุนมากเท่าใด โอกาสที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น

๑.๔ ประมวลโครงการฝึกอบรมรวม ๕ รุ่น จำนวน ๑๒๐ คน

เพศชาย ๘๗ คน

หญิง ๓๓ คน

อายุ ๒๐ - ๒๕ ๒๖ - ๓๐ ๓๑ - ๓๕ ๓๖ - ๔๐ ขึ้นไป

๓๑ ๒๘ ๑๗ ๑๖

วุฒิ

ปริญญาโท    ปริญญาตรี    ปวส.    ม.ศ.๖    ม.ศ.๕    ม.ศ.๓    ป.๔

๖    ๖๓    ๑๒    ๑๘    ๕    ๑๕    ๑

๑.๕ สถานที่และคณะวิทยากร (OD Consultant)

ระยะเวลาอบรม ๕ - ๖ วัน

- สถานที่อบรม - ห้องประชุมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 - บ้านพักการรถไฟฝ่ายผลิต จังหวัดกาญจนบุรี  
 - บ้านพักวนอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา  
 - บ้านพักวังตะไคร้ จังหวัดนครนายก



คณะวิทยากร ( OD consultant )

กร. สุธีรพันธ์ กรลักษณะ  
 อาจารย์ สุรินทร์ วัฒนเกียรติ  
 อาจารย์ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา  
 อาจารย์ มนูญ พรหมพิถิวรรณ  
 อาจารย์ ทิพาวิณี เหมะวรรณะ

๑.๖ ผลการพัฒนาตนเองในค่านต่าง ๆ

ภายหลังสิ้นสุดการอบรม ผู้เข้าอบรมได้ประเมินตนเองในแบบประเมินผล ( rating sheet ) เพื่อสำรวจตัวเองว่ามีความเห็นว่าตัวเองได้มีการพัฒนาทั้งด้านดีและเสียอย่างไร มีผลสรุปรวมทั้ง ๕ รุ่น ตามรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	การพัฒนา	ดีขึ้นมาก (%)	ดีขึ้น (%)	เหมือนเดิม (%)	เลวลง (%)	เลวมาก (%)
๑	เป็นผู้ฟัง	๑๕.๐๔	๗๔.๐๐	๑๐.๙๖		
๒	เป็นผู้บรรยายความรู้สึกตนเอง	๑๐.๐๖	๗๓.๔๔	๑๖.๕๐		
๓	เข้าใจผู้อื่น	๓๗.๙๗	๕๘.๓๔	๒.๖๙		
๔	เข้าใจตนเอง	๓๒.๘๓	๕๘.๒๒	๗.๙๕		
๕	เข้าใจผู้อื่น	๒๘.๙๐	๖๑.๕๘	๙.๕๑		
๖	ไว้ใจและเชื่อผู้อื่น	๒๑.๖๒	๕๗.๘๕	๑๙.๖๒	๐.๙๑	
๗	ไว้ใจและเชื่อใจตนเอง	๒๔.๒๓	๕๔.๘๓	๑๘.๙๔	๒.๙๖	
๘	รับความรู้สึกผู้อื่น	๒๔.๒๓	๖๘.๕๘	๖.๙๒		
๙	รับความรู้สึกตนเอง	๒๔.๙๖	๕๘.๐๐	๑๖.๐๔		
๑๐	ยอมรับผู้อื่นในฐานะบุคคล	๓๔.๑๘	๕๖.๑๗	๙.๖๕		

ที่มา : เอกสารโรเนียวเผยแพร่, หมายเลข ๑๐/๒๕๒๐ สายงานฝึกอบรม การเคหะแห่งชาติ  
 ๒๕๒๐)



เมื่อนำคะแนนการพัฒนาคณะเองในด้านต่าง ๆ นี้มารวมกันได้ผลรวมทั้งนี้

ดีขึ้นมาก	๒๕.๕๐ %
ดีขึ้น	๖๒.๕๓ %
เหมือนเดิม	๑๑.๕๓ %
เลวลง	๐.๓๕ %
เลวมาก	-

### สรุปผล

๑. จากผลรวมข้างบนพบว่า ผู้เข้าอบรมได้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น และดีขึ้นมาก ถึง ๘๗.๕๓ % แสดงว่า การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ sensitivity training laboratory นี้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจยิ่ง
๒. ผู้เข้าอบรมพบว่า มีบางอย่างที่ยังเหมือนเดิมอยู่ ๑๑.๕๓ % โดยมีคำชี้แจงประกอบ เช่น
  - ปกติเป็นคนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อเข้ากลุ่มจึงไม่รู้สึกรอคักที่จะทอกรับฟังปัญหาของผู้อื่น ๆ ในกลุ่ม
  - ปกติมีความไวใจและเชื่อใจตนเองก็อยู่แล้ว จึงไม่รู้สึกรับได้รับการพัฒนาครั้งนี้
๓. ผู้เข้าอบรมพบว่า การพัฒนาในด้านต่าง ๆ นี้มีบางอย่างที่รู้สึกว่าจะเลวลงมีอยู่ ๐.๓๕% โดยมีคำชี้แจงประกอบ เช่น
  - เข้าอบรมรู้สึกว่าจะมีความไวใจและเชื่อใจตนเองน้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากพบว่า ความคิด ที่สั่นคึก ความเชื่อ ตลอดจนการปฏิบัติที่ตนกระทำอยู่นั้นไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องทุกอย่างตามที่เคยคิดไว้ และนอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมยังมีความคิดเห็นและขอเสนอแนะในค่านอื่น ๆ อีกหลายประการ พร้อมทั้งความรู้สึกก่อนเข้ารับการอบรมและภายหลังที่ผ่านการอบรมแล้ว มีความรู้สึกแตกต่างกันอย่างไรร่าง เช่น



จากแบบฟอร์มการประเมินผล T - group ๕ ที่วังตะไคร้ ส่วนหนึ่งพบว่า

๑. ความรู้สึกก่อนเข้ารับการอบรม

มีความรู้สึกในทางลบ เช่น การจัดแบบนี้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเหตู เป็นการเที่ยวพักผ่อนมากกว่า ไม่น่าเชื่อว่าเกิดประโยชน์อย่างใด

๒. ความรู้สึกระหว่างเข้ากลุ่มอบรม

ได้ทราบข้อดี ข้อเสีย ด้านการงาน และด้านความคิดของแต่ละบุคคลในกลุ่มและยังได้รับคำแนะนำจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มให้ปฏิบัติอย่างไร เกี่ยวกับข้อเสียในหลาย ๆ ด้าน และในที่สุดก็คลายความกังวลจากเรื่องต่าง ๆ พร้อมทั้งจะกล้าพูด กล้าทำ กล้าเผชิญความจริง

๓. ความรู้สึกหลังจากเสร็จสิ้นกลุ่มอบรม

ทำให้รู้จักตนเองและบุคคลอื่นดีขึ้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือบุคคลอื่นที่ทุกข์ ทำให้กล้าพูด กล้าทำ กล้าเผชิญความจริงในเรื่องที่ไม่เคยกล้าพูด กล้าทำมาก่อน และในขณะเดียวกันก็พัฒนา และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเข้ากับบุคคลอื่นได้ในทุกโอกาส

๔. ข้อเสนอแนะ

- ควรจะมีการจัดกิจกรรมประมาณการอบรมแบบ T - group ไว้ทุกปี
- ควรจัดให้พนักงานการเคหะแห่งชาติทุกระดับได้รับการอบรมแบบนี้ เพราะจะได้ประโยชน์อย่างมหาศาล อันก่อให้เกิดผลดีแก่งานการเคหะแห่งชาติ
- ควรให้ผู้บังคับบัญชาระดับบริหารได้เข้าไปร่วมกลุ่มเมื่อมีการอบรมเสร็จเรียบร้อยของทุกกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดสัมพันธ์อันดีต่อกัน นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะในค่านอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้เห็นว่าโครงการฝึกอบรมที่มีประโยชน์และประสบผลสำเร็จ
- จะทำให้หน่วยงานดีขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้ชอบปกครองตนเองและพยายามที่จะแก้ไขปรับตัวเพื่อให้เข้ากันได้ดีในการทำงาน



- ก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านการศึกษาคือประสานงานด้านการสื่อความหมาย การศึกษาคือสื่อสารทางอ้อม ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น อันจะช่วยให้เกิดความสะดวกในการศึกษาคือประสานงานกันภายในองค์กร

โดยสรุป จากการประเมินผลภายหลังการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบ sensitivity training laboratory (หรือ T - group ) ในการเคหะแห่งชาติ ในระยะเริ่มแรกนี้ ผลที่ออกมาทั้งหมดเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่ดีขึ้น นับว่าการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ได้ผลและเป็นที่ยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม ภายหลังจากที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ ทั้ง ๆ ที่ก่อนหน้านี้จะเข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกไปในทางลบ เช่น ไม่น่าไว้วางใจจะเป็นประโยชน์ คิดว่าใช้ไม่ได้ผล เป็นต้น ฉะนั้นในขั้นนี้ถ้าจะพิจารณาตามข้อมูลจากการประเมินผลของสายงานฝึกอบรมการเคหะแห่งชาตินี้ จึงพอจะสรุปได้ว่า การนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบที่เรียกว่า T - group หรือ sensitivity training มาใช้ในองค์กรนั้น ใช้ได้อย่างได้ผลดียิ่ง แพมจะเรียกได้ว่า ไม่มีผลในทางลบ และขอสงสัยที่ว่า การนำเอาเทคนิคเหล่านี้มาใช้ในเมืองไทยเกรงว่าจะไม่ได้ผล ในขั้นนี้ (ตามข้อมูลนี้) พบว่า ขอสงสัยดังกล่าวไม่ได้รับการยืนยัน เพราะปรากฏว่าใช้ไม่ได้ผล ตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรทุกประการ ซึ่งเท่ากับเป็นการยืนยันสมมุติฐานของวิทยานิพนธ์นี้ไปในตัวว่า ผลที่ได้รับจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรนั้นส่วนใหญ่แล้ว ก่อให้เกิดผลกระทบก่อพฤติกรรมองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ดี การประเมินผลที่จำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปอีก จึงจะทราบผลที่แน่นอนว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดอย่างชัดเจน

## ๒. โครงการสร้างกลุ่มทำงานที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ( grouping for goal )

โครงการนี้ถือกำเนิดขึ้นจากโครงการ sensitivity โดยทีมของ ดร. สุธีรพันธ์ และคณะ ซึ่งทำอยู่ ๒ ปี โครงการนี้ ดร. โสรัช โปษินแก้ว และคณะ เป็นผู้ดำเนินการ ( OD consultant ) โดยเทคนิคที่ใช้นี้คือ วิธีการที่เรียกว่า T - group นั้นเอง แต่เรียกให้เป็นการเฉพาะในการเคหะแห่งชาติว่า grouping for goal เทคนิคจะเป็นการสร้างทีมขึ้นเอง โดยวิธีการที่เรียกว่า unstructured group คือกระบวนการกลุ่มผู้นำกลุ่ม ( leader ) จะไม่เข้าไปทำอะไรให้กลุ่ม จะพยายามให้กลุ่มจัดการ



กับกลุ่มเองใหม่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงแตกต่างกับเทคนิคของ ดร. สตรีพินท์ กรลักษณะ และคณะ  
ที่เป็นแบบ semi - structured ซึ่งก็แตกต่างกันไม่มาก

### ๒.๑ วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อโครงการที่จะให้พนักงานได้มีการพัฒนาการทำงานที่มีลักษณะที่เรียกว่า "ทีมงาน"  
เทคนิคนี้ของโครงการที่จะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็หมายถึง ทีมที่มีวัตถุประสงค์  
หรือเป้าหมายเดียวกันนั่นเองและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงมีเป้าหมายเพื่อ

๒.๑.๑ ผู้เข้าร่วมโครงการนี้มีความเข้าใจในที่มาของพฤติกรรมของ  
แต่ละบุคคลให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้รู้จักตนเอง บุคคลอื่น และองค์การ อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน

๒.๑.๒ เสริมสร้างความไว้วางใจ ความเปิดเผย และความจริงใจ  
ต่อกัน (openness and trust) ซึ่งจะเป็นผลดีในการทำงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของโครงการนี้โดยสรุปแล้วก็เพื่อ "การสร้างทีม" เป็นการใช้เทคนิค  
ทางด้านจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ โดยเน้นความรู้จากประสบการณ์กลุ่มใหม่มากกว่าเดิม ทั้งนี้  
เนื่องจากพนักงานมีความคุ้นเคยและรู้จักกับวิธีการฝึกอบรมในลักษณะนี้แล้ว ประกอบทั้งผู้ดำเนิน  
โครงการมั่นใจว่า การฝึกอบรมชนิดนี้ก่อให้เกิดผลดี

โครงการที่ใช้เป็นขบวนการศึกษานี้ เป็นโครงการ grouping for goal  
ปี ๒๕๒๓ รวมทั้งสิ้น ๗ โครงการ ดังนี้คือ

๑. โครงการของกองพนักงานสัมพันธ์
๒. โครงการของกองพัสดุและจัดซื้อ
๓. โครงการของกองกฎหมาย
๔. โครงการของศูนย์ฝึกอบรม (ศอร.)
๕. โครงการของกองงานบริหาร
๖. โครงการของกองประชาสัมพันธ์
๗. โครงการของกอง ศวช.



พนักงานที่เข้ารับการศึกษาโครงการ เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับบริหาร เป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นการสร้างทีมงานจากระดับนี้ จึงน่าจะเป็นการสร้างพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงที่ดี ไปสู่พนักงานที่อยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาด้วย ถ้าหากว่าการฝึกอบรมมีใจผลดี ผู้เข้ารับการศึกษาโครงการ มีพฤติกรรมแสดงออกส่วนใหญ่ไปในทิศทางบวกแล้ว ก็เชื่อว่าจะทำให้พนักงานในระดับอื่น ๆ ในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีด้วย

## ๒.๒ การสนับสนุนโครงการจากผู้บริหาร

ในการสนับสนุนโครงการจากผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นคำให้การสนับสนุนใหม่ขึ้น การเห็นประโยชน์ของโครงการ การให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ จากข้อมูลพบว่า ผู้บริหารของกรมเคหะแห่งชาติได้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอนุมัติโครงการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างดียิ่ง อันเป็นการยืนยันสมมุติฐานข้อที่ ๑ ให้หนักแน่นยิ่งขึ้นอีก

## ๒.๓ การประเมินผลโครงการ grouping for goal

จากการที่ได้ตามโครงการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิค grouping for goal แล้ว ได้มีการสรุปผลจากผู้ที่ผ่านโครงการเอง โดยได้รวบรวมเป็นความคิดเห็นโดยมีหัวข้อว่า "ผลที่ได้จากการทำ grouping for goal "

ยังได้มีการรวบรวมในลักษณะทางสถิติหรือการใช้แบบประเมินผล ( rating sheet ) เช่นเกี่ยวกับ sensitivity training ฉะนั้นจึงไม่มีค่าทางสถิติในเชิงตัวเลขที่จะใช้ศึกษาทางใดอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ดี ความเห็นที่จะนำมาเสนอแนะได้คัดเลือกมาจากความเห็นที่ซ้ำ ๆ กัน เป็นส่วนใหญ่เพื่อต้องการที่จะแสดงให้เห็นว่า ผลที่ได้จากการทำ grouping for goal จากความเห็นของผู้ที่ผ่านโครงการแล้วมีทิศทางหรือแนวโน้มเป็นไปในลักษณะใด

จากเอกสารโรเนียวรวบรวมงานการจัดโครงการ grouping for goal, สายงานฝึกอบรม กรมเคหะแห่งชาติ ๒๕๒๓.



## ๒.๘ ผลที่ได้จากการทำ grouping for goal workshop

- ทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น กล้าพูด และกล้าที่จะรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เคยมีมาก่อน ส่วนใหญ่รู้สึกเกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่น ซึ่งกันและกัน มีการยอมรับในทีมงานของตัวดีขึ้น รู้สึกว่าทีมได้มีส่วนช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

- ทำให้เกิดความเข้าใจในตัวของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจกัน
- ได้รับความศรัทธาเริ่มเป็นแนวทางที่นำไปปฏิบัติ
- มีความเข้าใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานต่อไปกับบุคคลอื่นอย่างไร
- แก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- รู้ว่ากลุ่มควรจะมีอัตรากำลังปฏิบัติงานให้โดยผลดีโดยวิธีใด
- ใ้รู้จักตัวเองมากขึ้นว่ามีบุคลิกอย่างไร มีจุดอ่อน และจะต้องปรับปรุงตัวเอง

อย่างไร

- ใ้ได้รับความเข้าใจกับผู้ร่วมงานทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานซึ่งบางอย่างไม่เคยเข้าใจมาก่อนแต่ไม่มีโอกาสได้มาพูดคุยกัน
- เกิดความรู้สึกว่า บรรยากาศใ้ทำให้ทุกคนมีความเป็นกันเอง เปิดเผยยอมรับความจริง ยินดีที่จะพิจารณาแก้ไขในส่วนที่ตนบกพร่อง และเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความจริงใจที่จะก่อให้เกิดผลดีในการทำงานร่วมกันอย่างใ้ผลลัพท์

จะเห็นได้ว่า ผลที่ได้จากการจัดโครงการ grouping for goal นี้ ถ้าจะมอง และวัดจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็พบว่าประสบความสำเร็จ เพราะผลที่ได้เมื่อรวบรวมกันแล้ว คือ

๒.๘.๑ ผู้เข้าร่วมฝึกตามโครงการใ้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเองใ้รู้จักตนเองมากขึ้น และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงตัวอย่างไร และในขณะที่เดียวกันก็เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของคนอื่น ผู้ร่วมงาน เพราะมีใ้โอกาสใ้มาพูดคุยกันและเรียนรู้พฤติกรรมศาสตร์

เอกสารโรเนียวการประเมินผลที่ใ้จาก grouping for goal ปี ๒๕๒๓  
สายงานฝึกอบรม การเคหะแห่งชาติ.



๒. ผู้เข้าร่วมตามโครงการได้เกิดความรู้สึกเปิดเผยและจริงใจต่อกัน กล่าวคือ  
กล้าแสดงออก ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในรูปแบบที่  
สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ซึ่งผลที่ได้รับเท่ากับเป็นการยืนยันสมมุติฐานข้อที่ ๒ อีกชั้นหนึ่ง ที่เน้นว่าองค์กรที่จะ  
ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรนั้น คุ้ได้จากการทำงานที่พนักงานทุกคนมีความเปิดเผย - เชื่อมั่น-  
จริงใจ ( openness and trust ) ต่อกัน อันจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่เรียกว่า การ  
ทำงานเป็นทีมในที่สุด เป็นการแสดงว่าการเคหะแห่งชาติมีศักยภาพสูงในการที่จะประสบผลสำเร็จ  
ตามโครงการพัฒนาองค์กรดังกล่าว

โดยสรุป การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรในทั้งบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะ  
แห่งชาติ ได้ใช้วิธีการทางค่านพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา เพื่อการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่ม  
จากผลที่ได้ทำการประเมินภายหลังที่ได้จัดโครงการ T - group ล่วงไปแล้ว ตามข้อมูลที่ได้  
ได้มานี้พบว่า ส่วนใหญ่แล้วจะมีทิศทางของผลลัพธ์ออกมาในเชิงบวกเป็นส่วนใหญ่ และเป็นการสอดคล้อง  
คล่องกับสมมุติฐานที่ตั้งเอาไว้อยู่ในเกณฑ์สูงมาก ซึ่งแสดงว่าตามการศึกษาทางค่านการวิจัยเอกสาร  
( documentary research ) นี้พบว่า องค์กรทั้งสองมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ  
ในการพัฒนาองค์กรตามโครงการพัฒนาบุคคลอยู่ในระดับสูง พนักงานที่ผ่านหลักสูตรตามโครงการที่  
ได้ทำการประเมินติดตามผลมีแนวโน้มของพฤติกรรมซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นพฤติกรรมองค์กรอยู่ในทิศทาง  
ที่ดีขึ้นเป็นส่วนใหญ่

ในบทนี้ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าส่วนใหญ่จะเป็นการกล่าวถึง การพัฒนาองค์กรทั้งในแง่ของ  
ภาพกว้าง ๆ ( macro ) และในรายละเอียด ( micro ) เช่น เทคนิคปลีก  
ย่อยของเทคนิคการพัฒนาองค์กรในแต่ละประเภทโดยละเอียด ทั้งนี้ เพื่อ เป็นพื้นฐานและเป็นประโยชน์  
ในการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะ และยังได้นำเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ใช้ศึกษา  
เฉพาะกรณี ( case study ) อันเป็นที่สนใจทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ  
ตลอดจนเอกชน ใครที่จะทราบรายละเอียดทั้งในแง่ทฤษฎีและในเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการประเมินผล  
เพื่อความมั่นใจในประกอบการตัดสินใจ นำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์กรไปใช้ ซึ่งในขอบข่ายของ  
บทนี้ก็เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงวิจัยเอกสาร อันเป็นการยืนยันการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการใช้



เทคนิคการพัฒนางานต่อการท่องเที่ยวที่มองว่าการ ำเกิดผลในทิศทางใ้บางอย่าง โดยเน้นศึกษาเฉพาะ  
 บริษัทการบินไทยจำกัด และการ เตะแห่งชาติ ซึ่งเป็นการศึกษาที่พยายามจะเทียบเคียงพิสูจน์ว่า  
 ผลที่ได้รับนั้นหรือขัดแย้งกับสมมุติฐานที่วางเอาไว้หรือไม่ขั้นหนึ่งก่อน ก่อนที่จะทำการศึกษาวิจัย  
 ในภาคสนาม ( field research ) ซึ่งจะเป็นการศึกษาวิจัยที่ละเอียดถี่ถ้วนยิ่งขึ้น  
 ทั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อประโยชน์ของการศึกษาทางด้านการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา  
 ทางด้านการพัฒนางานการโดยเนาะ กังรายละเอียดจะมีในบทต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย