

บทที่ ๑

ความเบื้องต้น



ส่วนที่หนึ่ง ความเบื้องต้นเกี่ยวกับการไฟฟ้านครหลวง

ประวัติความเป็นมา ประเทศไทย เริ่มมีกระแสไฟฟ้าใช้ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยจอมพล เจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี (เจิม แสงชูโต) ซึ่งในขณะนั้นมีบรรดาศักดิ์เป็นเจ้าหมื่นไวยวรนาถ และเพิ่งเดินทางกลับจากทวีปยุโรป และได้ไปเห็นการใช้ไฟฟ้าในประเทศฝรั่งเศส ได้ดำริที่จะให้กรุงเทพฯ มีไฟฟ้าใช้บ้าง และได้สั่งซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้ามาจากประเทศอังกฤษ^๑ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๒๗ โดยเริ่มผลิตกระแสไฟฟ้าขึ้นเป็นแห่งแรกในพระบรมมหาราชวัง จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. ๒๔๔๐ กิจการไฟฟ้าดังกล่าวได้ถูกโอนไปให้บริษัทอเมริกัน ชื่อ Bangkok Electric Light Syndicate ดำเนินการให้มีกระแสไฟฟ้าใช้ในพระบรมมหาราชวังต่อไป พร้อมทั้งทำสัญญากับทางราชการจ่ายแสงไฟ โดยการจุดโคมตามถนนหลวงต่าง ๆ ด้วย

สำหรับประชาชนในกรุงเทพฯ นั้น พวกที่ตั้งบ้านเรือนอาศัยอยู่บริเวณตอนใต้ของคลองบางกอกน้อยและคลองบางลำพู เริ่มได้รับประโยชน์ของกระแสไฟฟ้าจากการนำกระแสไฟฟ้ามาเดินรถรางเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๔๓๗ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทชาวเดนมาร์ก เป็นผลให้การคมนาคมทางบกของกรุงเทพฯ ในสมัยนั้นสามารถติดต่อกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว กิจการรถรางได้เจริญและวิวัฒนาการมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งมาอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของการไฟฟ้ากรุงเทพฯ (Bangkok Electric Works) ซึ่งรัฐบาลเป็นเจ้าของและได้รับชวงสัมปทานการเดินรถรางและจำหน่ายกระแสไฟฟ้ามาจากบริษัทไฟฟ้าไทยคอร์ปอเรชั่น จำกัด (Thai Electric Corporation

^๑ อำนวย อุกมศิลป์, "วิวัฒนาการของการไฟฟ้าในประเทศไทย ตั้งแต่สมัย ร.๕ จนถึงปัจจุบัน" วารสารชาวไฟฟ้า ฉบับพิเศษ (๒๕๑๑) : ๗

^๒ การไฟฟ้านครหลวง, "ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้านครหลวง" (กรุงเทพมหานคร: การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๑

Ltd.) โดยตั้งสถานที่ทำการและโรงจักรเดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่ข้างวัดราชบูรณะ ราชวรวิหาร (วัดเลียบ) อันเป็นสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของการไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบันนี้

ส่วนประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณตอนเหนือของคลองบางกอกน้อย และคลองบางลำพูนั้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริให้เจ้าพระยาสมรภพ (ปั้น สุขุม) เป็นผู้จัดสร้างโรงไฟฟ้าขึ้น เรียกชื่อว่า การไฟฟ้าหลวงสามเสน ในปี พ.ศ. ๒๔๕๓ ดำเนินการจ่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ประชาชนที่อยู่อาศัยอยู่ในแถบนี้ และต่อมาการไฟฟ้าหลวงสามเสน ได้เปลี่ยนชื่อเป็น กองไฟฟ้าหลวงสามเสน สังกัดกรมโยธาธิการ กระทรวงนครบาล

ความต้องการในการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนในเขตกรุงเทพฯ ได้เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ รัฐบาลได้เล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญในการที่จะต้องเพิ่มการให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนทั้งในนครหลวงและชนบท ดังนั้น เมื่อวันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๔๕๖ ได้มีการตราพระราชบัญญัติการพลังงานแห่งชาติขึ้น มีการจัดตั้งคณะกรรมการพลังงานแห่งชาติ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เป็นผู้วางนโยบายและพิจารณาโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพลังงาน ความต้องการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนในกรุงเทพฯ ได้เพิ่มมากขึ้นจนรัฐบาลเล็งเห็นความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชน จึงออกพระราชบัญญัติจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงขึ้นเมื่อปี พุทธศักราช ๒๔๖๖ โดยรวมการไฟฟ้ากรุงเทพฯ กับกองไฟฟ้าสามเสน เข้าด้วยกัน และดำเนินการบริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพฯ มาจนถึงทุกวันนี้

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวง

แต่เดิมหน่วยงานในการบริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพฯ นั้นมี ๒ หน่วย คือ การไฟฟ้ากรุงเทพฯ (Bangkok Electric Works) กับกองไฟฟ้าหลวงสามเสน

- ๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑
- ๒ "พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. ๒๔๖๖" ราชกิจจานุเบกษา ๗๕ (๑๖ กรกฎาคม ๒๔๖๖) : ๒.

เมื่อความต้องการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนในกรุงเทพฯ มีมากขึ้น รัฐบาลจึงได้รวมหน่วยงานทั้งสองเข้าด้วยกัน โดยออกพระราชบัญญัติจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงขึ้น สำหรับ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงนั้น มีดังนี้

๑. ผลิตพลังงานไฟฟ้าไปพลางก่อนในระหว่างที่ยังไม่ได้มีการโอนตามมาตรา ๑๔
- วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการไฟฟ้าอันดี พ.ศ. ๒๕๐๐
๒. จัดให้ไคมาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า
๓. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นประโยชน์แก่การไฟฟ้านครหลวง

จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวง ทำให้การไฟฟ้านครหลวงมีหน้าที่หลักที่สำคัญในการให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนภายในเขตรับผิดชอบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ นนทบุรี ^๓ โดยมีฐานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคล และมีลักษณะของการดำเนินกิจการเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ

* เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

๒ ในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงไม่ได้ผลิตกระแสไฟฟ้าเอง แต่รับซื้อกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

^๓ "พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. ๒๕๐๑" ราชกิจจานุเบกษา ๗๕ (๓๑ กรกฎาคม ๒๕๐๑) : ๔

๔ รัฐวิสาหกิจแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ

๑. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย
๒. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา เช่น องค์การทอผ้า องค์การฟอกหนัง
๓. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เช่น โรงงานยาสูบ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
๔. รัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเข้าไปมีหุ้นอยู่ด้วย เช่น บริษัทค้าพืชผลไทย บริษัทขนส่ง จำกัด



การจัดองค์การและโครงสร้างของหน่วยงาน

จากการที่การไฟฟ้านครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จึงอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล โดยมีคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินเก้าคน ทั้งนี้ไม่รวมผู้ว่าการ ซึ่งถือเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีจะเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง ในปัจจุบัน คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงประกอบด้วยกรรมการทั้งมีรายนามดังต่อไปนี้

- ๑. นายวิญญู อังคนารักษ์ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นประธานกรรมการ
- ๒. ดร.บุญรอด บิณฑสันต์ เป็นกรรมการ
- ๓. นายวิฑูร จักกะพาก "
- ๔. พลเอกเสริม ณ นคร "
- ๕. พลตำรวจโท ณรงค์ มหานนท์ "
- ๖. นายชลอ ธรรมศิริ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร "
- ๗. นายสกลจิตต์ พนมวัน ณ อยุธยา อธิบดีกรมโยธาธิการ "
- ๘. นายบุญกุล ประจวบเหมาะ อธิบดีกรมบัญชีกลาง "
- ๙. นายคำริ น้อยมณี "
- ๑๐. พลอากาศโท สิทธิ เศรษฐศิลา "
- ๑๑. นายเสวก ปาลวัฒน์วิไชย ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง "

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงนี้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และควบคุมดูแลกิจการของการไฟฟ้านครหลวง โดยผ่านทางผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งคณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง ^๒อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงที่สำคัญ ได้แก่

^๑ สัมภาษณ์ นายสกล ธรรมรักษัสร์, ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และเลขานุการคณะกรรมการ การไฟฟ้านครหลวง, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑

^๒ "พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ.๒๕๐๑ ราชกิจจานุเบกษา ๗๕ (๓๑ กรกฎาคม-ค.ม ๒๕๐๑) : ๔

๑. อำนาจในการวางข้อบังคับเกี่ยวกับการต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของการไฟฟ้านครหลวง

๒. อำนาจในการวางข้อบังคับ การประชุม และการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ

๓. วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง และการถอดถอนพนักงาน

๔. วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงาน

๕. กำหนดอัตราราคาขายพลังงานไฟฟ้า ค่าบริการและความสะดวกต่าง ๆ

๖. กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงาน

นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวงยังได้ถูกควบคุมโดยหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งมีหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน ได้แก่ (ดูแผนภูมิที่ ๑)

๑. คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๒. กระทรวงการคลัง

๓. สำนักงบประมาณ

๔. กระทรวงมหาดไทย

๕. คณะกรรมการที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดองค์การ

๖. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

๗. รัฐสภา (คณะกรรมการการงบประมาณในกรณีที่มิมีรัฐสภา)

หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลเหล่านี้ จะทำการควบคุมสอดส่องดูแลการดำเนินกิจการของการไฟฟ้านครหลวง ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม หน่วยงานที่ควบคุมการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงโดยตรง ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย โดยคอยควบคุมการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ นั้น มีลักษณะการควบคุมการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงโดยทางอ้อม ได้แก่คณะกรรมการสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือเกี่ยวกับแผนงานของการไฟฟ้านครหลวงและการขยายงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลังเป็นผู้ควบคุมดูแลเกี่ยวกับเรื่องรายรับรายจ่าย และการเก็บผลกำไรที่การไฟฟ้านครหลวงได้มาแต่ละปี โดยจัดแบ่งให้รัฐบาลส่วนหนึ่ง และให้การไฟฟ้านครหลวง

ส่วนหนึ่ง สำนักงบประมาณคอยควบคุมดูแลเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณประจำปีของการไฟฟ้านครหลวง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินคอยสอดส่องดูแลเกี่ยวกับความถูกต้องทางการเงินของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการเบียดบังผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่รัฐบาลและการไฟฟ้านครหลวงควรจะได้รับ คณะกรรมาธิการที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดองค์การ คอยให้คำแนะนำปรึกษานายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการบริหารงานขององค์การต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้ความดูแลของรัฐบาล ซึ่งการไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ภายใต้การดูแลของรัฐบาลด้วย รัฐบาลจะทำหน้าที่ดูแลควบคุมเกี่ยวกับงบประมาณที่การไฟฟ้านครหลวงเสนอไปยังสำนักงบประมาณ และถูกเสนอเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภา โดยมีคณะกรรมการงบประมาณ เป็นทำหน้าที่ในขณะนี้

* ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้จัดรูปองค์การ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวง โดยมี ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

๑. ผู้ว่าการ การไฟฟ้านครหลวง เป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานของการไฟฟ้านครหลวง ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยควบคุมงานของรองผู้ว่าการทั้งสี่ส่วน
๒. รองผู้ว่าการ ส่วนวิชาการ มีหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมและดูแลรับผิดชอบ คือ ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฟทศ.) ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ (ฟวก.) ฝ่ายก่อสร้าง (ฟกส.) และ กองโรงงาน (รง.)
๓. รองผู้ว่าการ ส่วนปฏิบัติการ มีหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลรับผิดชอบ คือ ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบฟ.) และฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า (ฝคฟ.)
๔. รองผู้ว่าการ ส่วนบริหาร มีหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลรับผิดชอบ คือ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (ฝกน.) ฝ่ายการบัญชีและการเงิน (ฝบช.) กองเศรษฐกิจพลังไฟฟ้า (ศก.) กองบริการภายใน (บน.) และโรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง (รพ.)
๕. รองผู้ว่าการ (ทั่วไป) มีหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลรับผิดชอบ คือ สำนักแผนงานและโครงการ (สพง.) สำนักผู้ว่าการ (สว.) สำนักงานตรวจสอบภายใน (ตส.) และส่วนงานประชาสัมพันธ์ (ปส.)

ขอบเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ

การไฟฟ้านครหลวงได้ทำหน้าที่ให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดนนทบุรี ซึ่งคิดเป็นจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น ๕๔๐,๕๘๐ ราย (สถิติปี พ.ศ.๒๕๒๐) และคิดเป็นพื้นที่ ๓,๑๐๖ ตารางกิโลเมตร โดยคิดเป็นพื้นที่ที่ทำการจ่ายกระแสไฟฟ้าแล้ว ๑,๘๙๕ ตารางกิโลเมตร

สถานะทางการเงิน

การไฟฟ้านครหลวงมีรายได้จากการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ ๒๕๐๐ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น ๓,๘๒๐.๖ ล้านบาท มากกว่าปี พ.ศ.๒๕๐๙ ร้อยละ ๑๙.๖๒ รายได้ส่วนใหญ่ได้จากการจำหน่ายพลังไฟฟ้าประมาณร้อยละ ๕๔.๔๒ นอกนั้นเป็นรายได้จากการจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอื่น ๆ สำหรับทางด้านการขายนั้น มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ๑,๙๕๐.๒ ล้านบาท รายจ่ายในการผันเงินช่วยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อลดอัตราค่าไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยในส่วนภูมิภาคให้เป็นอัตราเดียวกันกับในเขตนครหลวงอีก ๓๔.๐ ล้านบาท ค่าดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมผูกพันเงินกู้ ๕๔.๖ ล้านบาท คงเหลือเป็นกำไรสุทธิ ๑๓๖.๘ ล้านบาท

ในปี ๒๕๒๐ ได้ลงทุนขยายกิจการเป็นเงินทั้งสิ้น ๓๔๑.๓ ล้านบาท เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๒๐ การไฟฟ้านครหลวงมีทรัพย์สินถาวร ๓,๓๓๐.๐ ล้านบาท และทรัพย์สินหมุนเวียน ๑,๖๓๖.๙ ล้านบาท

เงินกู้

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๒๐ การไฟฟ้านครหลวงมียอดเงินกู้ระยะยาวรวมทั้งสิ้น

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "รายงานประจำปี ๒๕๒๐" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง ๒๕๒๐), หน้า ๔๓.

๒ เรื่องเดียวกัน.

๓ เรื่องเดียวกัน.

๔ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๒.

๕ การไฟฟ้านครหลวง, "รายงานประจำปี ๒๕๒๐." (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๔.

๔๐๓.๑ ล้านบาท โดยจำแนกเป็นเงินกู้ต่างประเทศ จากธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) และกองทุนการพัฒนา (DLF) ๓๔๕.๓ ล้านบาท เงินกู้จากกระทรวงการคลัง ๑๓.๘ ล้านบาท การไฟฟ้านครหลวงได้ชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวในมกราคม ๒๕๖๐ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นประมาณ ๑๐๑.๕ ล้านบาท และในมกราคม ๒๕๖๑ คาดว่าจะต้องจ่ายเงินชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวประมาณ ๑๓๓.๗ ล้านบาท

003536

จำนวนพนักงานของการไฟฟ้านครหลวง

ปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น ๕,๐๘๕ คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ

ลำดับ	หน่วยงาน	มีพนักงานทั้งสิ้น	คน
๑.	สำนักผู้ว่าการ (สว.)	มีพนักงานทั้งสิ้น	๕๕
๒.	ฝ่ายการบัญชีและการเงิน (ผชช.)	"	๑,๖๐๔
๓.	ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ผพค.)	"	๔๑๒
๔.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (ผกน.)	"	๒๐๘
๕.	ฝ่ายจำหน่าย (ผจน.)	"	๒,๐๓๖
๖.	ฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า (ผคฟ.)	"	๓๔๑
๗.	ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ผบฟ.)	"	๔๐๘
๘.	ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ (ผวถ.)	"	๓๘๒
๙.	ฝ่ายก่อสร้าง (ผกส.)	"	๑,๒๒๖
๑๐.	สำนักงานแผนงานและโครงการ (สผง.)	"	๒๒
๑๑.	กองโรงงาน (รง.)	"	๕๕๓
๑๒.	กองบริการภายใน (บน.)	"	๓๕๖
๑๓.	กองเศรษฐกิจพลังไฟฟ้า (ศก.)	"	๑๐๘
๑๔.	โรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง (รพ.)	"	๑๕๕
๑๕.	สำนักงานตรวจสอบภายใน (ตส.)	"	๓

๑๖. ส่วนงานประชาสัมพันธ์ (ปส.)

มีพนักงานทั้งสิ้น

๑๗ คน

บทบาทและความสำคัญของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ของรัฐบาล ทำหน้าที่ให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดนนทบุรี ซึ่งในปัจจุบันมีความต้องการใช้กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก ตามอัตราการเพิ่มของประชากร และการขยายเขตความเจริญของเมืองออกไป

กระแสไฟฟ้าเป็นพลังงานสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งจะนำความเจริญมาสู่ประเทศ กิจกรรมอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องอาศัยพลังงานจากไฟฟ้าในการดำเนินกิจการทั้งสิ้น นอกจากนั้นกระแสไฟฟ้ายังเป็นพลังงานที่ทำให้เกิดแสงสว่าง ช่วยให้เครื่องจักรเครื่องยนต์ต่าง ๆ ทำงานได้ ที่ใดที่ประชาชนมีกระแสไฟฟ้าใช้ที่นั้นประชาชนก็จะมีระดับความเป็นอยู่และความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต

การไฟฟ้านครหลวงจึงเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการที่จะช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตนครหลวงและจังหวัดใกล้เคียง ให้มีมาตรฐานในการดำรงชีวิตที่ดี สะดวกสบาย ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจการอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม อันจะเป็นทางที่จะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ประเทศชาติได้ทางหนึ่ง เท่ากับเป็นการสนองนโยบายของรัฐบาลในการเร่งรัดและปรับปรุงพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

หน่วยงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการไฟฟ้านครหลวง

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (คู่มือฉบับที่ ๒) เป็นหน่วยงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการไฟฟ้านครหลวง โดยนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เข้ามาใช้ โดยมีกองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่นี้ประกอบด้วยกองที่สำคัญ ๓ กอง คือ

๑. กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสมัครและจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การทำทะเบียนประวัติของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ตลอดจน

การดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงาน และการจัด
อัตราค่าล่วงคน การวางแผนกำลังคน เป็นต้น

๒. กองสวัสดิการ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องสวัสดิการของพนักงาน เช่น
เรื่องเงินกู้ ความปลอดภัยของพนักงานในการทำงาน การแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

๓. กองฝึกอบรมและพัฒนา ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บังคับ
บัญชาในระดับต่าง ๆ ให้มีความสามารถดียิ่งขึ้น

กองฝึกอบรมและพัฒนา (คู่มือหน้าที่ ๓)

กองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบใน
การพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยมีแผนพัฒนาองค์การเป็นผู้นำหน้าที่
นี้โดยตรง และทำหน้าที่ในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถ
ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดแม่ข่ายที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ ดังนี้

กองฝึกอบรมและพัฒนา

หน้าที่

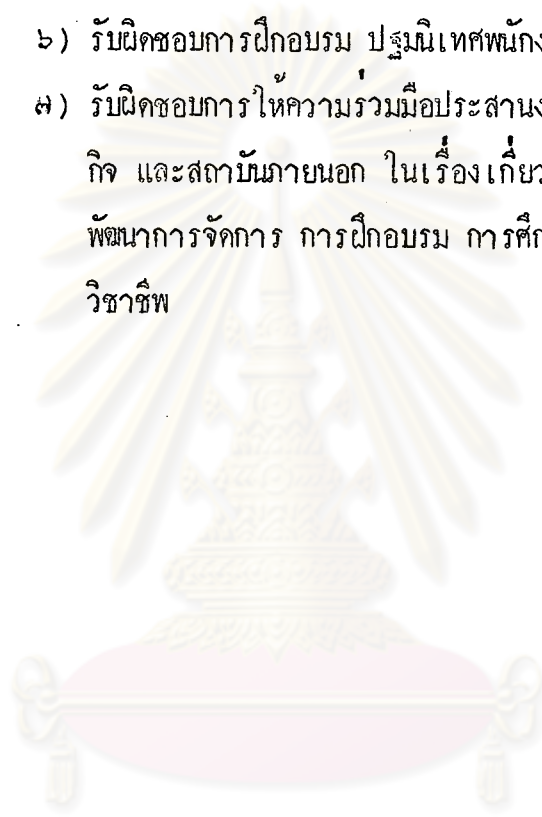
- ๑) พัฒนาองค์การ
- ๒) ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา
- ๓) ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานวิชาชีพ พนักงานฝีมือและแรงงาน

ความรับผิดชอบ

- ๑) รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงหรือความเจริญขององคการ
- ๒) รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ให้มีความ
รู้ มีความสามารถ และมีทักษะในการบริหารและในการควบคุมดูแลงาน
ให้มีความรู้ในการคิดรวบยอด และมีทัศนคติที่ดี

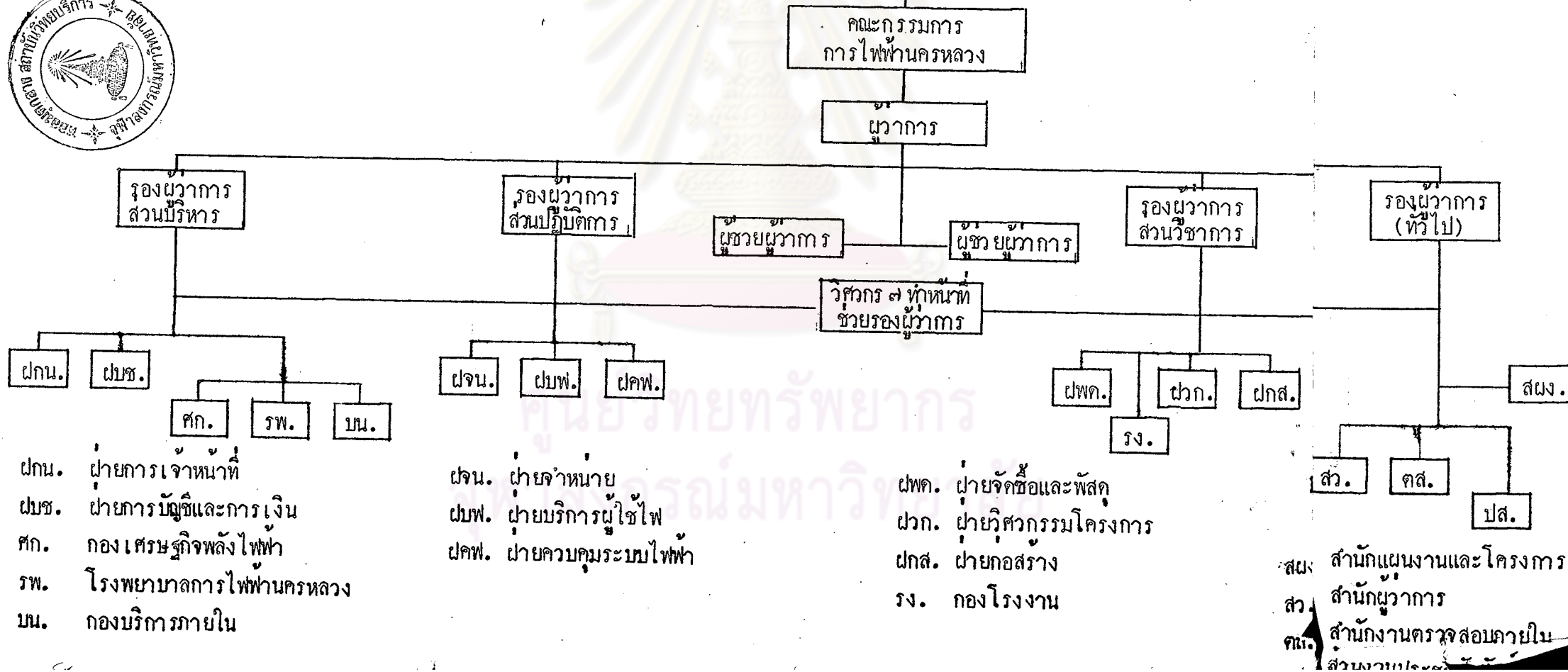
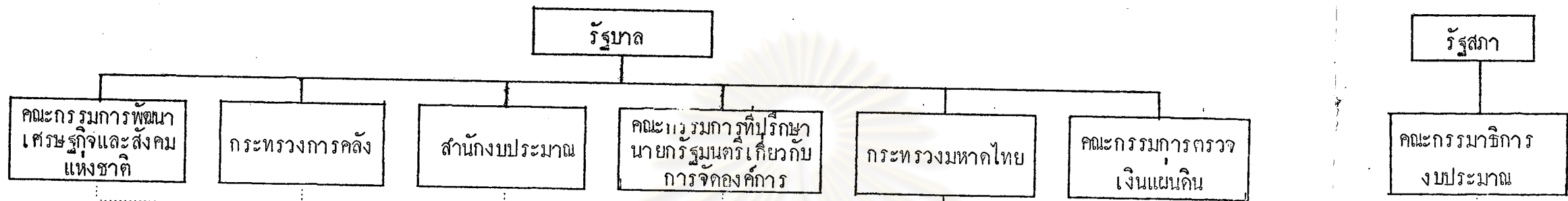
๑ การไฟฟ้านครหลวง, "หน้าที่และความรับผิดชอบของกองฝึกอบรมและพัฒนา" (กรุงเทพ
มหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๑), หน้า ๑

- ๓) รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานวิชาชีพทุกวิชาชีพ และทุกงานอาชีพของพนักงาน
- ๔) รับผิดชอบงานธุรการ งานเอกสาร และหนังสือทำรา
- ๕) รับผิดชอบการบริการ การฝึกอบรมและพัฒนา และเครื่องช่วยสอน
- ๖) รับผิดชอบการฝึกอบรม ปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- ๗) รับผิดชอบการให้ความร่วมมือประสานงานกับหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันภายนอก ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การพัฒนาการจัดการ การฝึกอบรม การศึกษา และดูงาน และการพัฒนาวิชาชีพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างของการไฟฟ้านครหลวง (คู่มือฉบับที่ ๑)



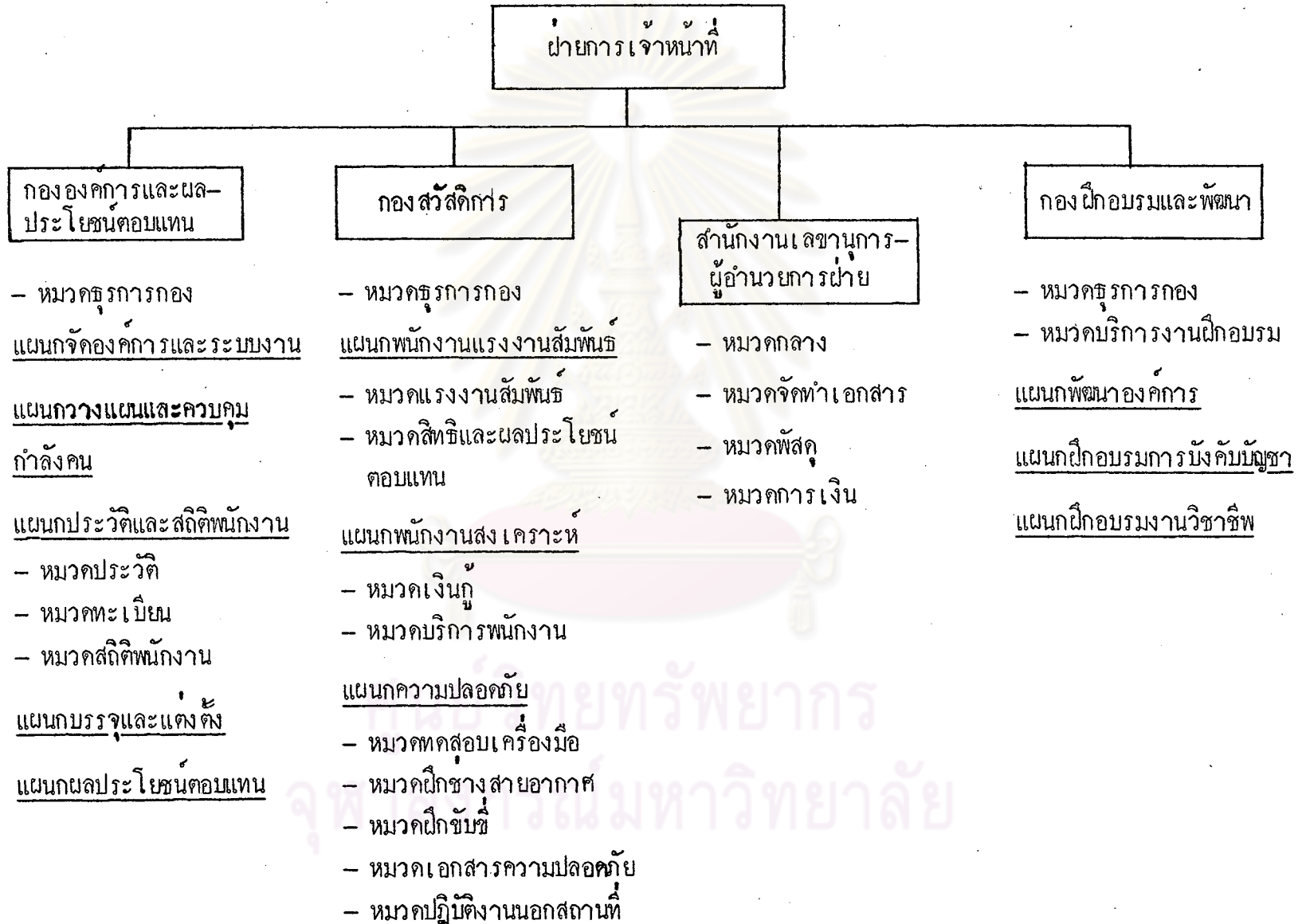
- ผกน. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- ผช. ฝ่ายการบัญชีและการเงิน
- ศก. กองเศรษฐกิจพลังไฟฟ้า
- รพ. โรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง
- บน. กองบริการภายใน

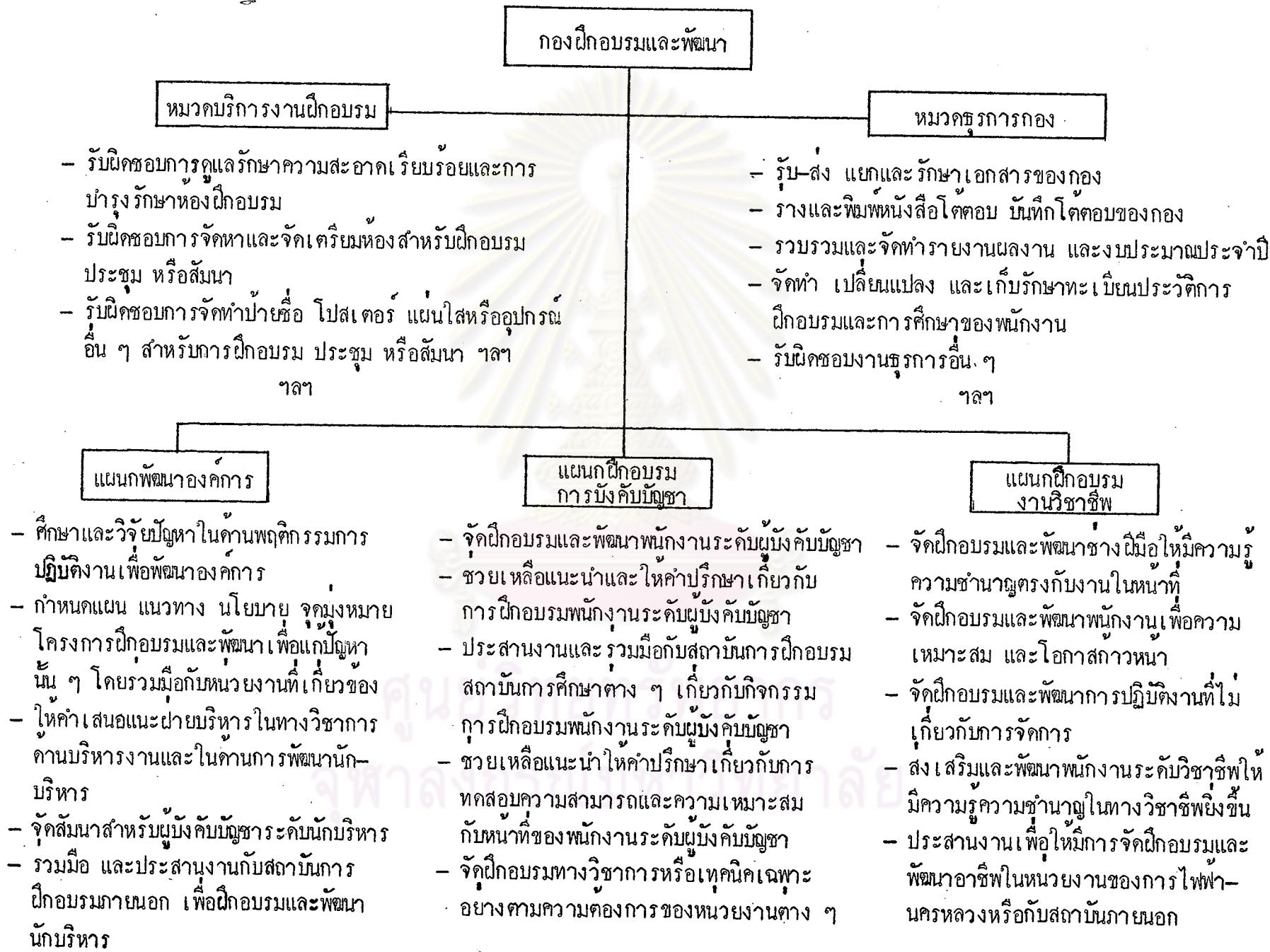
- ผจน. ฝ่ายเจ้าหน้าที่
- ผบพ. ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ
- ผคพ. ฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า

- ผพค. ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ
- ผวก. ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ
- ผกส. ฝ่ายก่อสร้าง
- รง. กองโรงงาน

- สผง. สำนักแผนงานและโครงการ
- สว. สำนักผู้อำนวยการ
- คส. สำนักงานตรวจสอบภายใน
- ปส. ส่วนงาน...

ผังแบ่งส่วนงาน (ORGANIZATION CHART) (แผนภูมิที่ ๒)
ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่





ส่วนที่สอง หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ

แนวคิดและความหมายของคำว่า "องค์การ" และ "การพัฒนา"

คำว่า องค์การ (Organization) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น องค์การ หมายถึง ^๑ "หน่วยทางสังคม (Social Unit) ซึ่งรวมเอากระบวนการแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย (Goal) เฉพาะบางประการ และองค์การที่สามารถดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย คือองค์การที่มีประสิทธิผล (effective organization)"

องค์การ หมายถึง ^๒ "เป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมีการตกลงกันก่อนล่วงหน้า ในการที่จะมาทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จที่ต้องการ โดยมีข้อกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับสมาชิกภาพและบทบาทของบุคคลในองค์การ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การโยกย้าย การเกษียณอายุ และการออกจากงาน เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดเกี่ยวกับระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่บุคคลในองค์การควรจะได้รับ มีการกำหนดอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชา และความรับผิดชอบต่าง ๆ รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารขอความช่วยเหลือประสานการทำงานของบุคคลในองค์การ"

องค์การ หมายถึง ^๓ "การจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม เพื่อให้มีการใช้อำนาจ บริหารงาน และเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินการลงเป้าหมายที่กำหนดไว้"

^๑ พิทยา บรรวณิชนา "กรอบการมององค์การ" วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ๔ มกราคม ๒๕๒๑) : ๒

^๒ Dean J. Champion, Sociology of Organizations, ed. (New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1975), P.1.

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไทวันพัฒนาพาณิชย์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๑๔.

องค์การ หมายถึง "คุณสมบัติประจำที่มีอยู่ในกลุ่มทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่มใหญ่ กลุ่มทุกกลุ่มถูกจัดรวมเข้าเป็นองค์การทั้งสิ้น โดยทั่วไปองค์การจะถูกจัดรวบรวมขึ้นอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่แน่นอน หรือเป็นเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้น องค์การคือส่วนหนึ่งในระบบสังคม ซึ่งพยายามกำหนดรูปแบบอย่างมีเหตุผลในเรื่องของตำแหน่ง บทบาทของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลผลิตในงานที่เตรียมการไว้ล่วงหน้าแล้ว"

จากความหมายต่าง ๆ ของคำว่า องค์การ (Organization) ดังกล่าวข้างต้นนั้น เราจะเห็นว่า องค์การเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของบุคคลในสังคม มากระทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายอันเดียวกัน มีการจัดระเบียบและแบ่งหน้าที่กัน ตัวอย่างขององค์การที่จะเห็นได้ในปัจจุบัน ซึ่งแยกประเภทออกได้ดังนี้ :-

๑. กลุ่มหน่วยงานหรือสถาบันทางราชการ เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การเทศบาล สุขาภิบาล เป็นต้น
๒. กลุ่มหน่วยงานหรือสถาบันทางธุรกิจเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน ร้านค้า ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงเรียน โรงรับจำนำ เป็นต้น
๓. กลุ่มหน่วยงานหรือสถาบันอื่น ๆ เช่น โบสถ์ วัดวาอาราม สมาคม ชมรม มูลนิธิ ครอบครัวยุ เป็นต้น

ดังนั้น มนุษย์ทุกคนจึงมีองค์การสังกัดทั้งสิ้น เพราะมนุษย์ยังคงอยู่ในสังคม องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อสังคมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์เรา ทั้งนี้จะมีความสำคัญมากน้อยเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งมีต่าง ๆ กันออกไป เช่น กลุ่มหน่วยงานหรือสถาบันทางราชการ อาทิจกรมตำรวจซึ่งมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดูแลรับผิดชอบการปราบปรามโจรผู้ร้าย และการรักษาสันติภาพของประชาชน ก็เป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่ง

^๑ Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, Current Perspectives in Social Psychology, 4th ed. (New York : Oxford University Press, Inc., 1976), P.466.

หรือกลุ่มหน่วยงานหรือสถาบันทางธุรกิจเอกชน เช่น บริษัท ร้านค้า ก็เป็นองค์การที่มีความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจ การพาณิชย์กรรม และการอุตสาหกรรม วัฒนาอารามก็เป็นองค์การที่มีความสำคัญทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม เป็นที่พึ่งทางจิตใจของประชาชน โรงเรียนเป็นองค์การที่มีความสำคัญทางด้านการศึกษา การให้ความรู้แก่ประชาชน เป็นต้น

องค์ประกอบขององค์การ

๑ องค์การประกอบด้วยทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งพอจะแยกออกได้ดังนี้คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการที่ดี ถ้าเปรียบเทียบ ๒ องค์การ เหมือนร่างกายมนุษย์ ส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การก็คืออวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายนั่นเอง ร่างกายของมนุษย์เราจะดำรงอยู่เป็นปกติได้ไม่ป่วยไข้เมื่ออวัยวะต่าง ๆ ทำงานประสานสอดคล้องกัน ถ้ามีอวัยวะส่วนใดทำงานไม่สอดคล้องกับอวัยวะส่วนอื่น ร่างกายก็จะรู้สึกไม่สบายและเกิดเจ็บป่วยขึ้น องค์การก็เช่นเดียวกัน ถ้าส่วนประกอบขององค์การส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานไม่สัมพันธ์กลมกลืนกัน องค์การก็จะประสบปัญหา เช่น ถ้ามีคนมากเกินไปก็จะมีปัญหาคนล้นงาน หรือถ้ามีเงินทุนน้อยการดำเนินกิจการขององค์การก็ไม่สามารถทำต่อไปได้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามองค์การมีไชจะเพียงดำรงคงอยู่เท่านั้น องค์การจะต้องมีการเจริญเติบโตและมีความเข้มแข็งเหมือนกับร่างกายของมนุษย์เรา ซึ่งจะต้องมีการบำรุงให้แข็งแรงเพื่อจะได้มีสุขภาพที่ดี การดำเนินการเพื่อให้้องค์การมีความเข้มแข็งและมีสุขภาพที่สมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งจะต้องอาศัยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Development) เป็นสำคัญ

๑ ชิงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๖), หน้า ๓ - ๔.

๒ Paul R. Lawrence and Jay W. Larch, Developing Organizations : Diagnosis and Action, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), P. 9.



ความหมายของการพัฒนา (Development)

* การพัฒนา (Development) "หมายถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นถึงความเจริญเติบโตหรือความเจริญก้าวหน้าโดยส่วนรวมทั้งหมด ซึ่งไม่ใช่การแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในระดับบุคคลระดับกลุ่มหรือระดับองค์การ แต่การพัฒนาเป็นเรื่องของการใช้ระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ระยะยาว ในการที่จะสนองตอบความต้องการและความเจริญเติบโตของบุคคลหรือองค์การ มีลักษณะเป็นการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคล ของกลุ่มหรือขององค์การ"

ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การ

๒ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ธุรกิจต่าง ๆ มีการขยายตัวและมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องทำอย่างระมัดระวังและประสานสอดคล้องกัน^๓ สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุกหน้า ความเจริญทางอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม เทคโนโลยี ตลอดจนวิชาการสมัยใหม่มีเพิ่มมากขึ้น จนบางครั้งทำให้องค์การไม่สามารถก้าวไปทันกับความเจริญรุกหน้าอันรวดเร็วนี้ได้ องค์การต่าง ๆ ประสบปัญหาต่าง ๆ หลายประการ เช่น^๔ การแข่งขันระหว่างองค์การทางธุรกิจเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ

^๓ มนูญ วงศ์นารี "การพัฒนาองค์การ : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน" (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๘), หน้า ๖ - ๗.

^๒ Russell F. Moore, Management Handbook, 4th ed. (New York : American Management Association, Inc, 1970), P. 1.66.

^๓ มนูญ วงศ์นารี "การพัฒนาองค์การ : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน" (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๘), หน้า ๘

^๔ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Management A System Approach, 2ed, (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1974), P.575.

ออกขายแข่งขันกัน^๑ ปัญหาเกี่ยวกับความกดดันทางค่านแรงงานในการเรียกรองค่างานค่างาน
ที่สูงขึ้น ตลอดจนการนัดหยุดงาน การผลัดงานและการขาดงาน

๒ องค์การบางองค์การมีสภาพการณ์ที่อ่อนแอ เกิดความไม่วางใจกันระหว่างฝ่าย
จัดการและลูกจ้าง มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ในการทำงาน การตัดสินใจต่าง ๆ มาจากระดับบน คือมาจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งถือว่าเป็นการ
ตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใ้บังคับบัญชาไม่มีความเข้าใจกัน คนที่ทำงานในองค์การรู้สึกว่
ตนเองไม่มีความมั่นคงในการทำงาน มีลักษณะพฤติกรรมในการทำงานที่ป้องกันตนเอง คือทำงานโดย
ไม่ให้ผิด มีการรวมกลุ่มกันเป็นพวก ๆ ขาดความสามัคคี สรุปแล้วปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจำเป็นใน
การที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การ ก็คือ

๑. ความรู้การศึกษา และวิชาการสมัยใหม่
๒. เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ
๓. ผลิตภัณฑ์และสินค้าที่ล้าสมัย
๔. การติดต่อการสื่อสารแบบใหม่
๕. การมีกลุ่มวิชาชีพและวิชาการที่เพิ่มมากขึ้น
๖. เศรษฐกิจที่ขยายตัว
๗. อิทธิพลทางค่านกฎหมายและการเมือง
๘. การแข่งขันกันของกิจการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
๙. จำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น
๑๐. ปัญหาทางค่านสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น

^๑ Ray W. Walters, Job Enrichment for Result : Strategies for Successful Implementation, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1975), P.1-5

^๒ Fred J. Carvell, Human Relations in Business, 2ed. (New York : Macmillan Publishing Co., Inc, 1975), P.95-98.

ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลที่ทำให้จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาองค์การ เช่น การปรับปรุงแบบแผน ยุทธวิธี แนวทางในการจัดการ การจัดโครงสร้างขององค์การ การแก้ไขระบบวินัยสั่งการ และการจูงใจให้คนทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสารข้อความ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงค่านิยม (Values) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) และทัศนคติ (Attitude) ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน การสร้างทีมงาน ตลอดจนการกำหนดแผนงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น นักบริหารหรือฝ่ายจัดการจะต้องพิจารณาว่า ระบบต่าง ๆ ในองค์การที่กล่าวไปข้างต้นนั้น มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมหรือไม่เพียงใด ระบบใดที่ยังที่อยู่ก็ควรจะทำการรักษาไว้ ระบบที่ไม่ดีไม่เหมาะสมควรมีการปรับปรุงแก้ไข มีการวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เน้นถึงความเจริญก้าวหน้าของทุกระบบในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์แวดล้อมใหม่ นั่นต่อไป ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องใช้การพัฒนา (Development) เป็นปัจจัยสำคัญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่สาม การพัฒนาองค์การคืออะไร

แนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

จากความจำเป็นในการที่จะทำการพัฒนา (Development) องค์การดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในสังคม เป็นองค์การที่สัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายและมีความเจริญเติบโตของงกรม (Organization Effectiveness and Growth) จึงได้มีการพยายามหาวิธีการทดลองจนทำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การทุกวิถีทาง

การฝึกอบรม (Training) เป็นวิถีทางหนึ่งที่ยอมรับกันอยู่ในทุกองค์การ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคล อันถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ^๑ กิจกรรมในการฝึกอบรมนั้น มักมุ่งเน้นในแง่ประโยชน์การเปลี่ยนแปลงของบุคคลเสียเป็นส่วนใหญ่ (Individual-Oriented) นอกจากนั้น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สอดคล้องกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปนั้น^๒ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของเทคนิค การจัดการแบบมีเกณฑ์หรือแบบที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของเวลากับการเคลื่อนไหว (Time & Motion Study) การจัดรูปโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ (Reorganization) การจัดองค์การและวิธีการปฏิบัติงาน (Organization & Method) วิธีการทำงานให้ง่ายเข้า (Work Simplification) การบริหารงานแบบ PERT/CPM (Program Evaluating Review Technique/Critical Path Method) การจัดพื้นที่สถานที่ทำงาน (Office/Space Layout) การจัดการโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objective/Results) ฯลฯ

^๑ มนูญ วงศ์นารี, "การพัฒนาองค์การ : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน"
(กรุงเทพมหานคร : สมาคมฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๘, หน้า ๑๐.

^๒ มนูญ วงศ์นารี, แนวคิด-หลักการในการพัฒนาองค์การ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๒๓.

เทคนิคและวิธีการจัดการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เมื่อจะนำไปใช้ในองค์กรก็มักจะใช้การฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training & Development) แก่พนักงานหรือบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่ง^๑ วิธีการเช่นนี้มีจุดอ่อนที่พอจะสรุปได้ดังนี้

๑. การฝึกอบรมมักจะมุ่งเน้นต่อประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มคนมากเกินไป จนดูประหนึ่งว่าการฝึกอบรมนั้น เป็นเพียงการถ่ายทอดวิชาความรู้ และการเรียนรู้จากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้สอนไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น

๒. การฝึกอบรมไม่อาจกำหนดได้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีจำนวนเท่าใดจึงจะพอเป็นหลักประกันว่า "องค์กรโดยรวมทั้งหมด" จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในองค์กรใหญ่ ๆ แล้ว ยิ่งเป็นการยากมากที่จะทำการกำหนดเช่นนั้นได้

๓. เมื่อผู้รับการอบรมกลับไปทำงานแล้ว ความรู้จากการอบรมมักจะนำไปใช้ได้ไม่เต็มที่ หรือไม่ได้ใช้เลย เนื่องจากมีอุปสรรคเกี่ยวกับบรรยากาศและธรรมเนียมปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน (Norms) ในการทำงานของที่ทำงานของตน ซึ่งยังไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลง ความรู้ที่ตนเองได้ศึกษาไม่มีอิทธิพลพอที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติกันมาในหน่วยงานได้ เช่น ได้รับความอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีเป้าหมาย (Management by Objective) และให้บุคคลใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีการกำหนดมาตรฐาน มีการวัดผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อได้รับการอบรมกลับมาทำงานในหน่วยงานของตนแล้ว บรรยากาศตลอดจนบรรทัดฐานในการทำงานยังเป็นไปในทางตรงกันข้าม บุคคลผู้นั้นก็ไม่สามารถปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ตามที่ได้รับการอบรมมา เป็นต้น

๔. ทศนคติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเองที่คิดว่าตัวเองไม่มีอิทธิพลหรือบทบาทที่จะไปคลี่คลายการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรได้ ฉะนั้น จึงมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์เฉพาะตัวบุคคล หรือเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

๕. การฝึกอบรมมักมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะจุด เฉพาะเรื่อง โดยหวังผลในระยะเวลานั้น อันสั้น ขาดการมองปัญหาทั้งระบบและการเตรียมการการวางแผนที่รัดกุม การอบรมจึงเป็นไปใน

^๑ มนุญ วงศ์นารี, "การพัฒนาองค์กร : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน" (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๔), หน้า ๑๐.

ลักษณะ "วิหยาหลอมคอก"

จากข้อบกพร่องและจุดอ่อนในการฝึกอบรมซึ่งเป็นวิธีการแก้ไขหรือเป็นวิธีการพัฒนาปรับปรุงองค์การในแบบเดิมที่นิยมใช้กันมาแต่เดิมนั้น ทำให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือโอดี (OD.) ขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา^๑ โดยเริ่มจากนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักปฏิบัติการทางสังคมศาสตร์ ซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) เป็นพื้นฐาน และนำมาประยุกต์ในการปรับปรุงการบริหารงานในองค์การในปี ค.ศ. ๑๙๔๖ ทั้งนี้ โดยได้รับอิทธิพลและแนวความคิดซึ่งมีรากฐานมาจาก

๑. การนำเอาแนวความคิดของการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory or Sensitivity Training)

๒. ระเบียบวิธีการวิจัยแบบสำรวจและย้อนกลับ^๒ (Survey research and feedback methodology)

นักพฤติกรรมศาสตร์และนักปฏิบัติการทางสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกและนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ในองค์การ ได้แก่ Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford, Ronald Lippit, Douglas McGregor, Herbert Sheppart, Robert Blake, Jane Mouton, Mourray Horwits, Floyd Mann และ Rensis Likert เป็นต้น

^๑ Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1973), P.21-29.

^๒ ดร.สุธีร์พันธ์ กรลักษณ์, "ปัญหาในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม (การฝึกฝนประสิทธิภาพความรู้สึก)" (เอกสารหมายเลข ๗ ประกอบการสัมมนาปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ๗ - ๒๒ ตุลาคม ๒๕๑๗), หน้า ๑.

^๓ มนูญ วงศ์นารี, "แม่แบบจำลองในการพัฒนาองค์การ" (เอกสารประกอบการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการและการนำมาใช้ประโยชน์ในประเทศไทย ของสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย ณ โรงแรมนิวมิพีเรียล, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๒๑), หน้า ๑.

หน่วยงานที่เริ่มนำเอาวิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development) มาใช้เป็นหน่วยแรกก็คือ บริษัท Union Carbide ต่อมาก็เป็นบริษัท Esso, Texas Instruments National Aeronautics and Space Administration (NASA), I.B.M. เป็นต้น นอกจากนี้ วิธีการพัฒนาองค์กรดังกล่าวได้แพร่ขยายไปในหลายประเทศ อาทิเช่น ประเทศอังกฤษ ญี่ปุ่น นอร์เวย์ คานาดา สวีเดน ออสเตรเลีย และเนเธอร์แลนด์ เป็นต้น และวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กรนี้ได้แพร่หลายไปในสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง มหาวิทยาลัยชั้นนำของสหรัฐอเมริกา อาทิ Harvard, M.I.T. UCLA และ Yale ได้บรรจุวิชาทางด้านการพัฒนาองค์กรเข้าในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย เป็นผลให้วิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กรได้เจริญก้าวหน้ามาจนถึงวันนี้

สำหรับประเทศไทยนั้นวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กรเพิ่งจะเข้ามามีบทบาทเมื่อ ๓ - ๔ ปีมานี้เอง โดยกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง เป็นหน่วยงานแรกที่เริ่มนำวิชาการทางด้านนี้มาใช้กับการไฟฟ้านครหลวง โดยเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ นายมนูญ วงศ์นารี หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กรในขณะนั้น และในปัจจุบันมี ร.ท.มานะ กอหรั่งกุล หัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กรในการไฟฟ้านครหลวง สำหรับองค์กรอื่นในประเทศไทยที่กำลังดำเนินการพัฒนาองค์กร (Organization Developments) ก็ได้แก่ การเคหะแห่งชาติ เป็นต้น

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเทคนิคในการบริหารที่เกิดขึ้นมาในช่วงเวลา ๓๐ ปีมานี้เอง เป็นวิทยาการใหม่ที่เกิดขึ้นจากนักพฤติกรรมศาสตร์และนักปฏิบัติการทางสังคมศาสตร์ทั้งไกล่ไกลไปแล้ว ซึ่งท่านเหล่านี้ได้นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) มาเป็นพื้นฐานในการ

ปัจจุบัน นายมนูญ วงศ์นารี ดำรงตำแหน่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย

สร้างแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การขึ้น โดยให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

๑ Warren Bennis

"การพัฒนาองค์การ หมายถึง การสนองตอบต่อความต้องการในการที่จะเปลี่ยนแปลงแนวพุทธศาสตร์ทางค่านิยม (beliefs) ทศนคติ (attitude) ค่านิยม (Value) และโครงสร้างขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ทางค่านิยมเทคโนโลยีการตลาด และสิ่งที่ท้าทายขององค์การในอันที่จะนำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง

๒ Lyman Randall

"การพัฒนาองค์การ หมายถึง การมุ่งเน้นกลับไปสู่ความคิดและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์การ เป็นการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) มาใช้ในการตรวจสอบ ค่านิยม ประสบการณ์ของบุคคลในองค์การ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในหน่วยงานเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในองค์การ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่า ระบบค่านิยมของบุคคลในองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีสมมุติฐานว่า มนุษย์มีความสามารถและถูกจูงใจให้มีความต้องการปรับปรุงความเจริญก้าวหน้า โดยการเรียนรู้วิธีการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานของตน กระบวนการในการทำงานและกระบวนการในการผลิตของตนได้ ซึ่งควรจะแก้ปัญหานี้โดยการวางแผนพุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา (problem-solving strategies) และนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การทั้งหมดมาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน โดยใช้ความสามารถของคนที่อยู่ในองค์การอย่างเต็มที่"

๑ Warren G. Bennis, Organization Development, Its Nature, Origins and Prospects, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), PP. 1 - 30

๒ Lyman K. Randall, "Common Questions and Tentative Answers Regarding Organization Development" paper presented at Training Officer Society of Thailand Workshop : Organization Development, Bangkok, Thailand, 6-8 June 1975.

^๑ Edger Huse & James Bawditch

"การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอันยาวนานในการที่จะปรับปรุง ความสามารถขององค์การในการที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจากภายในองค์การเอง"

^๒ Wendell French & Cecil Bell

"การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอันยาวนานในการที่จะปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหาขององค์การเสียใหม่ ซึ่งมีประสิทธิผล เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นเรื่องวัฒนธรรมในองค์การที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ โดยอาศัยความช่วยเหลือของผู้ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ (change agent) ซึ่งนำเอาทฤษฎีและความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และการวิจัยเชิงปฏิบัติ (action research) เขาชวย"

^๓ Richard Beckhard

"การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญงอกงามขององค์การ โดยใช้วิธีการสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้ โดยใช้ความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เขาชวย"

^๑ Huse, Edgar F., and Bawditch, Jame L., Behavior in Organizations : A System Approach to Managing, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1973), P. 1 - 15

^๒ Wendal L. French and Cecil H. Bell, Jr. Organization Development, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1973), P.15

^๓ Recharad Beckhard, Organization Development : Strategies and Models, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969) P.9.

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กันมากมายแล้วแต่ละทัศนะ แต่อย่างไรก็ตามเนื้อหาของความหมายส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน คือการพัฒนาองค์การนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขปรับปรุงองค์การ โดยใช้วิธีการและกระบวนการแก้ปัญหา ทั้งนี้โดยวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ สำหรับวิทยานิพนธ์นี้ได้อาศัยความหมายในการพัฒนาองค์การของ Richard Beckhard เป็นพื้นฐานในการศึกษาและวิจัย เพราะเห็นว่า เป็นความหมายที่ชัดเจนเข้าใจได้ง่ายครอบคลุมเนื้อหาสาระของการพัฒนาองค์การได้ดี

จากความหมายของการพัฒนาองค์การของ Richard Beckhard จึงกล่าวข้างต้นนั้น อธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

๑. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายความว่าในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้น จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ มีการพิจารณาหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงต่อความเป็นจริง เพื่อหาต้นเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องในองค์การ หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว จึงใช้ข้อมูลนั้นเป็นพื้นฐานในการที่จะวางแผน เปลี่ยนแปลงองค์การให้ไปในทิศทางตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การได้ตรงจุดนั่นเอง มีลักษณะเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่แก้ที่ปลายเหตุ ซึ่งมักจะปฏิบัติกันเสมอ ๆ

๒. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด หมายความว่า ในองค์การนั้นประกอบไปด้วยระบบต่าง ๆ มากมาย ซึ่ง อาจจะแยกออกเป็นระบบที่เป็นทางการ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับเป้าหมาย เทคโนโลยี โครงสร้าง ความชำนาญและความสามารถ สถานะทางการเงิน กับระบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม ความรู้สึกต่าง ๆ (โกรธ กลัว เป็นต้น) การปฏิกรรมสัมพันธ์ มาตรฐานความประพฤติ ซึ่งระบบดังกล่าวนี้จะทำงานประสานสอดคล้องกันเปรียบเหมือนร่างกายของมนุษย์ ดังนั้น ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข

^๑ Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1973) P. 18.

องค์กร จึงต้องพิจารณาคำเนิการในระบบทุกระบบขององค์กร ไม่ทำเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง หรือถ้ามีความจำเป็นจะต้องทำเฉพาะส่วนก็ควรคำนึงถึงผลของการพัฒนาปรับปรุงนั้นว่า ประสานสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรด้วยหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งองค์กร โดยดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

๓. การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องที่เริ่มดำเนินการจากเบื้องบน หมายความว่า ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จะต้องเริ่มดำเนินการตั้งแต่ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรก่อน โดยฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์กรนั้นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งเข้าใจในแผนงานและวิธีการดำเนินการในการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นอย่างดี และเมื่อมีอุปสรรคขัดข้องก็ต้องเข้าช่วยเหลือแก้ไข โครงการพัฒนาองค์กรดังกล่าวจึงจะบรรลุผลไปได้

๔. การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของวิธีการสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ หมายความว่าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องมีการสอดแทรก (Intervention) หมายถึงนำเอาแผนของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง หรือหลาย ๆ อย่างมาใช้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร เช่น มีการให้กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Organization Goal Setting) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team-development/building) หรือการฝึกอบรมแบบห้องทดลอง (Laboratory Training) ซึ่งลักษณะวิธีการสอดแทรกดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยแบบปฏิบัติการ เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้จากการทดลอง เช่น Hawthorn Study และ Laboratory Training ซึ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์นี้ ได้อาศัยความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ เข้าช่วย

๕. การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและความเจริญของงานขององค์กร หมายความว่า การพัฒนาองค์กรนี้มีเป้าหมายในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และเป็นองค์กรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ก็เมื่อได้ทำการพัฒนาปรับปรุงองค์กรใน

เรื่องดังต่อไปนี้^๑ คือ

๕.๑) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางแบบแผนในการจัดการ การบริหารงาน คือ เปลี่ยนจากองค์การที่ทำงานในลักษณะซึ่งติดหรือยึดแน่นอยู่กับรูปแบบ (statics) มาเป็นองค์การซึ่งมีการจัดการและการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น (dynamics) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ได้

๕.๒) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการบริหารงานที่มีลักษณะของการใช้อำนาจและการชิงดีชิงเด่น มาเป็นแบบการทำงานอย่างเป็นทีม และมีแผนในการทำงานซึ่งจะทำให้องค์การมีกำไรและประสิทธิภาพ

๕.๓) เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม ๆ ที่มีการขัดแย้งกันเป็นศัตรูกัน มีการสวมหน้ากากเข้าหากัน มาเป็นการทำงานที่ทุกคนมีความจริงจังต่อกัน ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งองค์การจะได้รับ

๕.๔) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว เช่น วิชาการเทคโนโลยี

๕.๕) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้คล่องตัว และกระจายการตัดสินใจให้มีอยู่ทั่วทุกระดับขององค์การ

๒ องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

จากความหมายของการพัฒนาองค์การที่กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) นั้น จะต้องประกอบไปด้วย

๑. นักปฏิบัติการณ์ (A Practitioner) คือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ

^๑ Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1973), P.15.

^๒ มนูญ วงศ์นารี, แนวคิด-หลักการในการพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๕), หน้า ๕๗.

พัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะเป็นคนละบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั่นเอง ถ้าเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็ไ้แก่ เจ้าหน้าที่ทางด้านการจัดการงานบุคคล (personnel management) ซึ่งมักจะไ้แก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขององค์กรนั่นเอง หรือในกรณีที่เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็จะไ้แก่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีประสบการณ์และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการพัฒนาองค์กร พวกนี้มักจะถูกเรียกว่า ° ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร (Organization Development Consultant/OD. Counsultant) ที่ทางองค์กรเสียเงินจ้างมาเพื่อกำเนินการพัฒนาองค์กร

๒. ผู้รับบริการหรือลูกค้า ไ้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความต้องการในการที่จะพัฒนาองค์กรนั่นเอง โดยนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะถือว่าผู้รับบริการนั้นเป็นองค์กรทั้งองค์กรไม่ได้ถือว่า จะทำการพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่จะทำการพัฒนาทั้งองค์กร โดยมุ่งที่บุคคลและองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กร

๓. แผนงานในการพัฒนาองค์กร (OD. Work or Program) หมายถึงกิจกรรมทั้งหมดที่จะดำเนินการในการพัฒนาองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งจะระบุว่า จะดำเนินการอย่างไร กับใคร อย่างไร เมื่อใด เพื่ออะไร ลักษณะของแผนดังกล่าวจะเป็นแม่แบบ (Model) ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง อนึ่ง ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ต้องทำติดต่อกันไปตลอด

๔. ความรู้หรือทฤษฎีทางการพัฒนาองค์กร นักปฏิบัติการหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบของการพัฒนาองค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี เพื่อที่จะช่วยให้นักปฏิบัติการเข้าใจและสามารถเริ่มดำเนินการพัฒนาองค์กรได้ตรงจุด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น อาจจะเริ่มโครงการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มจากบุคคลหรือเริ่มที่โครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ทางด้านทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เป็นพื้นฐาน

° Warren G. Bennis, Changing Organizations, TMH ed. (New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company, 1966), P.114.

ดังนั้น นักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดี

๕. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากที่ได้เริ่มโครงการพัฒนาองค์กรตามแผนที่ได้วางเอาไว้แล้ว ก็ควรที่จะมีการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรที่นักปฏิบัติการได้ทำไป ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้รู้วาทวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรได้ดำเนินการลงไปนั้น มีความถูกต้องเหมาะสมและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อที่จะหาจุดบกพร่องและแนวทางในการแก้ไขวิธีการหรือกระบวนการในการพัฒนาองค์กรที่จะกระทำต่อไป เนื่องจาก การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้น ถ้าเราทราบข้อบกพร่องในกิจกรรมที่เราทำไปแล้วก็จะช่วยให้เราแก้ไขกิจกรรม ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อไปในการพัฒนาองค์กรนั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและไม่ทำให้เสียเวลามาก ผู้ที่จะประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น ควรเป็นคณะบุคคลคนละชุดกับนักปฏิบัติการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการมีอคติหรือการเข้าข้างตัวเองซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้

กระบวนการหลักในการดำเนินการพัฒนาองค์กร

ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ " การที่จะรูว่าองค์กรของเรา ในขณะนี้เป็นอย่างไร (What is going on) และเราต้องการจะให้องค์กรของเราเป็นอย่างไร (What it should be) นักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความชำนาญในการดำเนินการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะได้ปัญหาทั้งกล่าวมา ขณะนี้องค์กรของเราเป็นอย่างไร และเราต้องการให้องค์กรของเราเป็นอย่างไรต่อไป

ดังนั้น ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องมีแม่แบบ (Model) ใหญ่เอาไว้ ซึ่งในแม่แบบนี้จะประกอบด้วยกระบวนการในการพัฒนาองค์กร (Organization Process in Operation) ซึ่งจะบอกว่านักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรหรือที่ปรึกษาพัฒนาองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง

๑ วิเชียร สัตยธรรม, "การพัฒนาองค์กรจะเริ่มต้นหรือยัง ?" ข่าวสารการพัฒนาองค์กร ๒ (มีนาคม ๒๕๒๐) : ๕

ซึ่งอย่างน้อยจะหนีไม่พ้นกิจกรรมในเรื่องดังต่อไปนี้^๑ คือ

๑. การตรวจวินิจฉัยปัญหา ได้แก่การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ ฯลฯ ว่าในองค์การของเรานั้นมีปัญหาอะไรบ้าง การหาข้อมูลนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบ และเมื่อได้ข้อมูลแล้วก็จะมาวินิจฉัยว่าอะไรคือต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง

๒. การปฏิบัติการหรือการใส่สิ่งสอดแทรก เป็นขั้นตอนของการลงมือแก้ปัญหาลงหลังจากที่รู้สาเหตุของปัญหาแล้ว โดยดำเนินการใส่สิ่งสอดแทรก (intervention) ซึ่งการใส่สิ่งสอดแทรกนี้จะ เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐาน เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team-development) เมื่อรู้ว่าต้นเหตุของปัญหาในองค์การอย่างหนึ่งคือ การขาดการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หรือถ้ารู้ว่าองค์การทำงานโดยขาดเป้าหมาย ก็อาจจะใส่สิ่งสอดแทรกโดยพัฒนาการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น

๓. กระบวนการบำรุงรักษา (process maintenance) คือการดำรงรักษา ให้มีการพัฒนาองค์การ อยู่ในองค์การตลอดไป หมายความว่า การดำเนินการพัฒนาองค์การนั้นจะหยุดนิ่งไม่ได้ จะต้องทำตลอดไป ทั้งนี้เพราะองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่องค์การต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ต้องประสมกับปัญหาใหม่ ๆ และภาวะการณ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา

สำหรับแม่แบบ (Model) ในการพัฒนาองค์การซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการพัฒนาองค์การ หรือขั้นตอนในการพัฒนาองค์การต่าง ๆ นั้น นักพฤติกรรมศาสตร์ได้สร้างแม่แบบในการพัฒนาองค์การไว้หลายแม่แบบด้วยกัน^๒ เช่น

^๑ วิเชียร สัตยธรรม "การพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นหรือยัง?", ข่าวสารการพัฒนาองค์การ (มีนาคม ๒๕๒๐) : ๕

^๒ ร.ท.มานะ กอหรั้งกุล, การพัฒนาองค์การ, (สมุทรปราการ . ชนิษฐกรพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๒๒๘ - ๒๓๘.



๑. แม่แบบวิจัยการกระทำ (An Action Research Model)
๒. แม่แบบวิเคราะห์ทางสังคม (Socio-Analytic Consultation)
๓. แม่แบบการสำรวจ ป้อนกลับ ฝึกอบรม แก้ปัญหา (Survey - Feedback - Training - Problem - Solving)
๔. แม่แบบวัฏจักร สำรวจ - ป้อนกลับ - แก้ปัญหา - ฝึกอบรม (Cyclical Survey - Feedback - Problem - Solving - Team Training)
๕. แม่แบบสำรวจ - ป้อนกลับ - ฝึกอบรมทีม (Survey - Feedback - Team Training)
๖. แม่แบบการพัฒนาองค์การควยวิธีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid Organization Development)
๗. แม่แบบการเปลี่ยนแปลงที่ทำได้โดยผู้บังคับบัญชาใหม่ (Change Conducted by A New Manager)

แม่แบบที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาองค์การก็คือ แม่แบบวิจัยการกระทำ (Action - Research Model) และแม่แบบการแก้ปัญหา (A Problem - Solving Model) อย่างไรก็ตามไม่ว่าการพัฒนาองค์การจะใช้แม่แบบใด ก็จะมีกระบวนการหลักที่สำคัญอยู่ดังนี้^๒ คือ

๑. กระบวนการตรวจวินิจฉัยหาสาเหตุปัญหาในองค์การ (Diagnosing Organization Problems)

กระบวนการตรวจวินิจฉัยหาสาเหตุปัญหาขององค์การ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะ เป็นขั้นที่จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อันเป็นแนวทางไปสู่การตรวจวินิจฉัยต้นเหตุของจุดบกพร่อง

^๑ มนูญ วงศ์นารี, "พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ" (เอกสารวิชาการของแผนกพัฒนาองค์การ การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔.

^๒ มนูญ วงศ์นารี, "การพัฒนาองค์การ : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน" (เอกสารวิชาการของแผนกพัฒนาองค์การ การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๒๖ - ๓๒.

ในองค์การ ข้อมูลที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งที่มีค่าเป็นอย่างมากสำหรับขั้นตอนหรือกระบวนการนี้ ซึ่งการที่จะได้ ข้อมูลที่ถูกต้องได้นั้น จะต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ (Systematic data Collection) ซึ่งอาจจะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสังเกตการณ์ เป็นต้น การเก็บข้อมูลดังกล่าวนี้ควรจะทำในทุก ๆ ระดับขององค์การ

ข้อมูลที่ได้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในองค์การได้ ตรงจุดและช่วยในการดำเนินการได้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การนั้น เป็นไปอย่างเหมาะสม เปรียบเหมือนนายแพทย์จะต้องวินิจฉัยโรคของคนไข้ได้เสียก่อนว่าเป็นโรคอะไร แล้วจึงจะให้ยา รักษาให้หายได้ การตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาในองค์การนั้น ควรให้ความสำคัญต่อการตรวจ วินิจฉัยกระบวนการมนุษย์ (Human Process) ขององค์การซึ่ง ประกอบด้วย

๑. เรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารข้อความ (Communication)
๒. เรื่องเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม (member roles and functions in groups)
๓. เรื่องเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม (group problem - solving and decision - making)
๔. เรื่องเกี่ยวกับธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติ และความเจริญเติบโตของกลุ่ม (group norms and group growth)
๕. เรื่องเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและอำนาจการบังคับบัญชา (leadership and authority)
๖. เรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม (inter-group cooperation and competition)

การที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการมนุษย์นั้น ก็เพราะว่าการพัฒนาองค์การนั้น เรา อาศัยความรู้และทฤษฎีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ช่วยในการวางแผนสอดแทรก เพื่อการเปลี่ยนแปลง

^๑ Edgar H. Schein, Process Consultation, (California : Addison - Wesley Publishing Company, 1969), P.13.

องค์กร ซึ่งถ้าเราตรวจวินิจฉัยหาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการมนุษย์ใ้ถูกต้องชัดเจนเพียงไร การวางแผนการใ้สิ่งสอดแทรกก็จะถูกต้องเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรได้ก็เพียงนั้น

๒. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Planning for Organization Change)

หลังจากตรวจวินิจฉัยและวิเคราะห์ปัญหาที่ไ้จากข้อมูลที่รวบรวมมาจากองค์กรทุกระดับแล้ว ขั้นตอนไปก็คือการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรไปสูทิศทางใด โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายว่าจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องใ้ใ้บ้าง และหาวิธีการใ้สิ่งสอดแทรก (Intervention) ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ไ้ผลบรรลุตามเป้าหมายใ้ในการเปลี่ยนแปลงที่วางเอาไว้ หลังจากนั้นจึงมาวางแผนละเอียดเกี่ยวกับวิธีการใ้สิ่งสอดแทรกนั้น ๆ ใ้ตัวอย่างสิ่งสอดแทรกที่ใ้ช่วยใ้การเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายใ้ในการเปลี่ยนแปลงที่วางเอาไว้ เช่น

- ๑) กิจกรรมใ้เรื่องการรวบรวมข้อมูล และการตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา
- ๒) กิจกรรมใ้เรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
- ๓) กิจกรรมใ้เรื่องการศึกษาและฝึกอบรม
- ๔) กิจกรรมใ้เรื่องการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน
- ๕) กิจกรรมใ้เรื่องการวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย

๑ ๑ ๑

สิ่งสอดแทรกต่าง ๆ เหล่านี้ นักปฏิบัติการพัฒนาองค์กร หรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะต้องเลือกสิ่งสอดแทรกที่ถูกต้องเหมาะสมกับปัญหาที่องค์กรประสบอยู่

๓. การเข้าสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Intervening or Implementing Organization Change)

หลังจากที่วางแผนและเลือกสิ่งสอดแทรกไ้แล้วก็ถึงมือดำเนินการใ้สิ่งสอดแทรก โดยดำเนินการกิจกรรมใ้รูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

^๑ Edgar H. Schein, Process Consultation, (California : Addison-Wesley Publishing Company, 1969) P. 102 - 103

- ๓.๑) การจัดระเบียบวาระการประชุม โดยเน้นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาระหว่างบุคคล พยายามใส่แนวความคิดที่เป็นระบบเกี่ยวกับกระบวนการระหว่างบุคคล พยายามให้ที่ประชุมได้วิเคราะห์ปัญหาระหว่างบุคคลว่ามีสาเหตุมาจากอะไร เป็นต้น
- ๓.๒) การจัดให้มีการตอบกลับของข่าวสารข้อมูล พยายามให้มีการตอบกลับให้กลุ่มทราบถึงผลของการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล หรือในกรณีที่มีการประชุม ก็ควรมีการตอบกลับข่าวสารข้อมูลให้กลุ่มทราบถึงผลการประชุมนั้น
- ๓.๓) การสอนแนะหรือให้คำแนะนำปรึกษา ได้แก่การที่นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ หรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องคอยให้คำปรึกษาหารือและตอบคำถามเมื่อบุคคลในองค์การ เกิดสงสัยหรืออยากรู้ว่าเขาจะต้องวางตัวอย่างไร หรือเขาจะทำอะไร ถ้าพบปัญหาเช่นนั้นเช่นนั้น อาจจะเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การก็ได้ นั่นคือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การหรือนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ จะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางด้วยตนเอง ในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ

๔. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ

(Evaluating Organization Change)

หลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว สิ่งที่สำคัญก็คือ การประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การที่ได้ดำเนินไปนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพการณ์ใหม่ ๆ ขึ้นหรือไม่ ซึ่งการที่จะวัดผลการเปลี่ยนแปลงนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในกระบวนการตรวจวินิจฉัยปัญหาสาเหตุขององค์การนั้น จะเป็นเกณฑ์ว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการณ์หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การแล้ว

การวัดผลในโครงการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะมุ่งเน้นในเรื่องสำคัญ ๔ เรื่องด้วยกัน คือ

๑. ประเมินผลเกี่ยวกับความรู้ อันได้แก่ การเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ

ข้อเท็จจริง และเทคนิคต่าง ๆ

๒. การประเมินผลเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับบุคคล ว่ามีแนวทางการมองหรือความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไรบ้าง

๓. การประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ว่ามีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาในการทำงานอย่างไร

๔. การประเมินผล ผลงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กร แล้วว่า มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ เช่น มีกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ ผลผลิตมากขึ้นหรือไม่ เป็นต้น



ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาองค์กร

๑. การประเมินผลคืออะไร

๑. การประเมินผลคือการรวบรวมผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการทำแผน การปฏิบัติตามแผน ทั้งปัจจุบันและอนาคต การวางแผนการปฏิบัติกับการประเมินผลต้องควบคู่กันเสมอ เป็นกระบวนการอันเดียวกัน

๒. การประเมินผล คือการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ประสิทธิภาพเน้นในด้านผลลัพธ์ที่ได้เมื่อเทียบกับการลงทุน โดยพิจารณาในแง่ของ ความคุ้มค่า ความประหยัด และระยะเวลาที่เสียไป ประสิทธิภาพเน้นในด้านความสำเร็จที่ได้เกินเป้าหมาย) ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผนงานและปฏิบัติ ตามแผนนั้นต่อไป

โดยสรุป การประเมินผล นั้นเป็นการวัดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้แน่ใจว่าเราได้ดำเนินการไปสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่ได้ผลตามเป้าหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขอย่างไร

๒. การประเมินผลการพัฒนาองค์กรคืออะไร

การประเมินผลการพัฒนาองค์กร คือการประเมินหรือวัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการวัดความก้าวหน้าของโครงการพัฒนา องค์กรว่า ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือไม่ คือองค์กรมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และความ เจริญงอกงาม (Health) หรือไม่ แต่โครงการพัฒนาองค์กรนั้น จะต้องมีการวางแผน และมีการใส่สิ่งสอดแทรก (intervention) ตามที่กล่าวไปแล้ว ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนา องค์กร จึงมีการประเมินผลแผน และสิ่งสอดแทรกที่ได้ดำเนินการไปแล้ว นอกจากนี้การประเมินผล

๑. ร.ต.ธรรมบุญ ตัดทะเดมีย์, "การประเมินผลการพัฒนาองค์กร" (เอกสารวิชาการ ของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๘), หน้า ๑.

๒. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

ทั้งกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในทุกขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร

ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่สร้างขึ้นเป็นแม่แบบ (Model) และทำเป็นขั้นตอนตามแผน ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการประเมินผลนั้น เราดำเนินการทุกขั้นตอน เมื่อมีการประเมินผลก็จะทำให้ทราบว่า ขณะนี้การพัฒนาองค์กรอยู่ในขั้นตอนใด เป็นไปตามแผนหรือไม่ อยู่ในเส้นทางเพียงใด ถ้าปราศจากการประเมินผลอย่างเที่ยงตรง และเชื่อถือได้แล้ว ก็อาจจะทำให้การพัฒนาองค์กรนั้นออกนอกเส้นทางได้ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาทรัพยากร และพลังงานโดยไม่ได้รับผลอะไรเลย การประเมินผลจึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ นอกจากนี้ ผลของการประเมินผลทำให้ทราบว่า ขณะนี้องค์การถูกมองโดยสมาชิกอย่างไร อะไรยังเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขอยู่ ซึ่งเมื่อทราบแล้วก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้นักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรได้มีโอกาสแก้ไข ปรับปรุงแผนการในการพัฒนาองค์กรที่ไถ่วางไว้แต่เดิมเสียใหม่ได้ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีโอกาสเจริญก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างกลไก การป้อนกลับข่าวสาร (feedback) ซึ่งจะเป็นกระจุกช่วยในการส่ององค์การที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น จะเน้นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้ คือ

๑. เรื่องความรู้ (Knowledge) ได้แก่ การให้ความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับหลักการขอเท็จจริงและเทคนิคต่าง ๆ ความรู้ดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่ได้จากการจัดการฝึกอบรม เช่น การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Process) เทคนิคทางด้านการจัดการ เช่น การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นต้น การประเมินผลในเรื่องความรู้นี้ จะประเมินว่าบุคคลในองค์การมีความรู้ตามที่ให้ไปหรือไม่

๒. เรื่องทัศนคติ (Attitude) ได้แก่ การที่บุคคลมีแนวทางในการมองหรือมีความ

รู้สึกนึกคิดต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น การมองปรัชญาการจัดการ การมองต่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
เป็นต้น

๓. เรื่องพฤติกรรม (Behavior) ได้แก่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคลในการ
ปฏิบัติงานและใช้วิชาการที่เรียนรู้อย่างไรบ้าง

๔. เรื่องผลงานที่ได้รับ (Results) ได้แก่การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับผลงานจริงที่
ปรากฏในองค์กร เช่น มีผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น มีกำไรมากขึ้น เป็นต้น

๕. ค่านิยม (Values) ค่านิยมที่สำคัญที่สมควรได้รับการเปลี่ยนแปลง คือค่านิยม
ที่ฝ่ายจัดการมักมุ่งความสนใจ หรือให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก
และให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับรอง โดยเปลี่ยนค่านิยมดังกล่าวให้ฝ่ายจัดการเห็นความ
สำคัญของมนุษยสัมพันธ์เท่ากับการจัดการ เนื่องจากงานจะเสร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือช่วย
เหลือกันทั้งสิ้น

ค่านิยมต่อมาที่มุ่งประเมินผลว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ คือค่านิยม ที่ฝ่ายจัดการให้
ความสำคัญในเรื่องของเนื้อหาสาระหรือรายละเอียดของงานและโครงสร้างขององค์กรมากกว่า
กระบวนการในการทำงาน การประเมินผลค่านิยมในแง่จึงมุ่งเน้นว่า ฝ่ายจัดการได้เห็นความ
สำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างยิ่ง มากกว่าการ
ให้ความสำคัญต่อเนื้อหาสาระรายละเอียดของงานโครงสร้างขององค์กรหรือไม่

ค่านิยมที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มุ่งประเมินผลคือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของฝ่ายจัด
การที่ให้อำนาจต่อผลงานที่จะได้ในระยะเวลาอันสั้นมากกว่าที่จะทำงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผล ซึ่ง
จะได้ในอนาคต แต่ต้องเสียเวลานานกว่า

นอกจากนี้ ค่านิยมของฝ่ายจัดการที่ควรจะได้รับประเมินผลว่าเกิดขึ้นหรือไม่ คือ
ค่านิยมที่ให้ความสำคัญต่อการที่จะต้องมีการวินิจฉัยอยู่เสมอ (perpetual diagnosis) ในเมื่อ
จะต้องทำการตัดสินใจในการที่จะใช้หลักการหรือข้อสรุปใด ๆ ในองค์กร

^๑ Edgar H. Schein, Process Consultation, (California : Addison -
Wesley Publishing Company, 1969), P. 123-124.

- กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่าง ๆ นั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวกับกระบวนการ เกี่ยวกับประสิทธิผลในระยะยาว ซึ่งการประเมินผลดังกล่าว ยากที่จะหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการวัด นอกจากใช้การสังเกตของนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนารองคการเอง

๖. ทักษะ (Skill) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงในค่านความสามารถใน ความชำนาญในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้เอง ในปัญหาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่มบุคคล และกระบวนการ ในองค์การ ความชำนาญดังกล่าวจะสังเกตได้จากการที่ฝ่ายจัดการเต็มใจที่จะมาร่วมกันแก้ปัญหา ตรวจวิเคราะห์ปัญหา และกระตือรือร้นที่จะมาร่วมประชุมกัน และสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็วเพียงพอ การประเมินทักษะนี้ ยากที่จะหาเครื่องมือวัดนอกจากนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษา พัฒนารองคการจะเป็นผู้สังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงนั่นเอง

๒. หลักการในการประเมินผลการพัฒนารองคการ

ก่อนที่จะลงมือดำเนินการประเมินผลการพัฒนารองคการจะต้องกำหนดขอบเขตในการ ประเมินผลว่าจะทำการประเมินผลในค่านใดบ้าง มีขอบเขตของการประเมินผลเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งขอบเขตในการประเมินผลและวิธีการประเมินออกได้ดังนี้

๑. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจากการใส่สิ่งสอดแทรกเป็นการประเมินผลการใช้กระบวนการมนุษย์ (Human Process) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การประเมินผลในค่านการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ และการพัฒนาการจัดการ เป็นต้น

ร.ท.มานะ กอหรั่งกุล, การพัฒนารองคการ (สมุทรปราการ, ขนิษฐการพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๘๘ - ๘๙.

๒. Jerry I. Porras and Per Olaf Berg, "Evaluation Methodology in Organization Development : An Analysis and Critique," The Journal of Applied Behavioral Science, 14 (April-May-June, 1978), P.154-155.

๒. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาจากชีวิตจริงในองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยวิธีการศึกษาวิจัยสนาม (Field Research) โดยการทำการประเมินผลดังกล่าวทั้งองค์กร ไม่ใช่ว่าเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง

๓. วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลนั้น จะต้องเป็นวิธีการที่มีระบบ สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงออกมาให้เห็นจริงได้ ซึ่งจะต้องอาศัยวิธีการวัดอย่างมีตัวเลขยืนยัน นอกจากการประเมินผลในเรื่องดังกล่าวแล้ว การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากผลกระทบของกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงก็ได้รับการให้ความสนใจด้วย

โดยสรุปแล้ว หลักการในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น จะเป็นการประเมินผลการใส่สิ่งสอดแทรกใน ๑ กระบวนการมนุษย์ (Human Process) ในองค์กร การประเมินผลดังกล่าวนี้จะต้องกระทำทั่วทั้งองค์กร และกระทำในสภาพชีวิตที่เป็นจริงขององค์กร โดยใช้วิธีการประเมินผล ซึ่งมีกระบวนการที่เหมาะสมเป็นระบบ สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงให้เห็นจริงได้ มีตัวเลขในการยืนยันการเปลี่ยนแปลงนั้น

๒ กระบวนการในการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

กระบวนการในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้นแบ่งแยกออกได้ดังนี้

- ๑) การวางแผนในการประเมินผล
- ๒) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓) การประเมินผลการใส่สิ่งสอดแทรก
- ๔) การวิเคราะห์ข้อมูล

๑ กระบวนการมนุษย์ (Human Process) ได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร บทบาทและหน้าที่ของบุคคลในองค์กร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจของกลุ่ม มาตรฐานความประพฤติ และความเจริญงอกงามของกลุ่ม การเป็นผู้นำและการใช้อำนาจ การสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

๒ Jerry I. Porras and Per Olaf Berg, Op.cit.

๑. การวางแผนในการประเมินผล

ก่อนที่จะดำเนินการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น จะต้องมีวางแผนเสียก่อน

- ๑) การเลือกวิธีการที่จะใช้ในการประเมินผล
- ๒) ความถี่ หรือจำนวนครั้งที่ทำการประเมินผล
- ๓) เวลาที่จะเริ่มทำการประเมินผล
- ๔) การใช้การเปรียบเทียบโดยการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ

๑) การเลือกวิธีการที่จะใช้ในการประเมินผล วิธีการที่จะใช้ในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๓ วิธีด้วยกันคือ

๑. การประเมินผลก่อนทำการทดลอง (Pre-Experimental Design)
(ใช้วิธีการประเมินผลแบบ Survey Research)
๒. การประเมินผลโดยการทดลอง (Experimental Design)
๓. การประเมินผลแบบผสม (Quasi)

การประเมินผลก่อนทำการทดลอง หมายความว่า ทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น โดยทำการประเมินในสภาพชีวิตจริงที่บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานกันอยู่ โดยไม่เข้าไปกำหนดควบคุมภาวะแวดล้อมใด ๆ ทั้งสิ้น ส่วนการประเมินผลโดยการทดลอง เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการเข้าควบคุมหรือสร้างสถานการณ์ขึ้นมาให้คงที่ แล้วจึงทำการประเมินผล ส่วนวิธีการแบบผสมนั้น คือทำทั้งสองทาง ทั้งประเมินผลในสภาพชีวิตจริงขององค์กร และใช้การสร้างสถานการณ์ที่คงที่ที่ควบคุมได้ แล้วจึงทำการประเมินผล

๒) ความถี่หรือจำนวนครั้งที่ทำการประเมินผล เมื่อเลือกวิธีการที่จะใช้ในการประเมินผลได้แล้ว ก็มาพิจารณาว่า ควรจะทำการประเมินผลสักกี่ครั้ง การประเมินผลหลายครั้งนั้นมีประโยชน์และดีกว่าการประเมินผลเพียงครั้งเดียวหรือ ๒ ครั้ง เพราะจะชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เข้าใจถึงความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรของการประเมินผลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กับตัวแปรของการประเมินผลในอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง

๓) เวลาที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผล การเปลี่ยนแปลงหลังจากดำเนินการพัฒนาองค์การนั้น จำเป็นต้องใช้เวลานาน ดังนั้นระยะเวลาที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผลนั้น ไม่อาจจะกำหนดได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของแผนการที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแผนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การนั้น ต้องอาศัยเวลาพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการพัฒนาองค์การ มักจะเริ่มหลังจากแผนการพัฒนาองค์การในชั้นนั้น ๆ ได้เริ่มดำเนินการไปแล้ว ประมาณ ๑ - ๓ ปี

๔) การใช้การเปรียบเทียบโดยการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ การใช้กลุ่มในการประเมินผลเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การเดียวกัน แต่อยู่คนละส่วนงานหรืออยู่ต่างระดับการบังคับบัญชา โดยจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observation) รายงานที่เป็นเอกสารขององค์การ (Company records) รวมทั้งการวัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่ได้คาดไว้มาก่อน (unobstructive measures) ส่วนใหญ่แล้วการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ มักจะใช้วิธีการออกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ส่วนการเก็บข้อมูลโดยวิธีอื่นมักไม่ได้ข้อมูลซึ่งวัดได้เป็นตัวเลข เช่น การสังเกตพฤติกรรม สำหรับข้อมูลซึ่งเป็นรายงานขององค์การ (Company records) ก็จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (performance data) นั้น สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

ลักษณะของการใช้แบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นแบบสอบถามแบบ (Standardize questionnaires และ specially developed questionnaires หรือทั้งสองแบบรวมกัน) และการออกแบบสอบถามนั้น จะออกทั้งต่อกลุ่มและทั่วทั้งองค์การ

๓. การประเมินผลการใช้สิ่งสอดแทรก

การแยกแยะหรือจัดพวกของสิ่งสอดแทรกนั้น เป็นเรื่องยาก วิธีการแยกประเภทหรือจัดประเภทของสิ่งสอดแทรกนั้น จะใช้การพิจารณาเนื้อหาของละเอียดของสิ่งสอดแทรกต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้วสิ่งสอดแทรกที่ใช้ในการพัฒนาองค์การนั้น แยกออกได้ดังนี้ คือ

- ๑) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) ซึ่งเน้นด้านกระบวนการขององค์การ
- ๒) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการที่เน้นในด้านผลงาน
- ๓) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- ๔) กระบวนการในการให้คำแนะนำ (Process Consultation)
- ๕) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)
- ๖) การให้คำแนะนำปรึกษา (Counselling)
- ๗) การฝึกอบรมให้ความรู้ (Cognitive Training)
- ๘) การใช้ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)
- ๙) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Relations Building)

สิ่งสอดแทรกที่ใช้กันมากในการพัฒนาองค์การ คือการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ในการประเมินผลการใช้สิ่งสอดแทรกนั้น ควรจะทำการพิจารณาในแง่ต่าง ๆ ได้แก่

- ๑) สิ่งสอดแทรกใดที่ใช้กันมาก
- ๒) จำนวนสิ่งสอดแทรกที่ใช้
- ๓) ระยะเวลาที่แต่ละบุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสิ่งสอดแทรกนั้น ๆ
- ๔) ระยะเวลาทั้งหมดที่ปรึกษาหรือนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การใช้ในการดำเนินกิจกรรมในการใช้สิ่งสอดแทรกนั้น

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเพื่อการประเมินผลโครงการพัฒนาองค์การนั้น

ใช้วิธีการทดสอบทางสถิติ (statistic tests) ซึ่งจะชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ลักษณะสำคัญ ๓ ประการในกระบวนการใช้วิธีทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- ๑) การพิจารณาการจัดแบ่งหน่วยที่ใช้วิเคราะห์ทางสถิติ
- ๒) ความถี่ของสถิติ คำตอบต่อคำถามสำคัญที่สำรวจได้
- ๓) วิเคราะห์ระดับของความซับซ้อนของกระบวนการทางสถิติที่ใช้

การพิจารณาการจัดแบ่งหน่วยที่ใช้วิเคราะห์ทางสถิติในการประเมินผลการพัฒนาองค์การนั้น แบ่งออกได้เป็น ๓ พวก คือ บุคคล กลุ่ม และองค์การ (องค์การในที่นี้หมายถึง ระบบทุกระบบย่อยในองค์การ เช่น หมวด แผนก กอง ฝ่าย เขต เป็นต้น) เมื่อจัดแบ่งหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แล้ว ก็มาจดความถี่เป็นสถิติของคำตอบคำถามที่ใช้ในการทำการประเมินผล ซึ่งข้อมูลที่ได้ออกมาจะเป็น 1 ตัวเลข (quantitative data) หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ออกมาทำการวิเคราะห์โดยอาศัยความรู้ทางสถิติศาสตร์เป็นพื้นฐาน กระบวนการในการวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติ ไม่ควรให้ซับซ้อนมาก เพราะจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและขาดความแน่นอนได้ง่าย

ปัญหาหรืออุปสรรคในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

การประเมินผลการพัฒนาองค์การนั้น เป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่มากนัก เพราะเป็นการวัดสิ่งที่มองไม่เห็นเป็นตัวคนออกมาให้เห็น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีตัวเลขเป็นเครื่องชี้แจงให้ทราบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นหรือไม่อย่างไร เราอาจสรุปปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการพัฒนาองค์การได้ดังนี้

๑. อุปสรรคในการที่จะแสดงผลการเปลี่ยนแปลงให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ที่จับต้องไม่ได้ แม้จะได้มีการพยายามแปรเปลี่ยนสิ่งที่จับต้องไม่ได้ดังกล่าว ออกมาเป็นตัวเลขเป็น

๑ ชินวรุท สุนทรสีมะ, หลักและวิธีการทำวิทยานิพนธ์รายงานประจำภาค และเอกสารวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๕), หน้า ๖๒.

สถิติแล้วก็ตาม แต่อาจจะเป็นไปได้ที่ว่า ตัวเลขหรือสถิติที่วิเคราะห์ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น จะต้องถูกต้องตรงต่อความเป็นจริงเสมอไป เครื่องมือที่ใช้ในการทำจริงเป็นสิ่งสำคัญว่าจะต้องมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องแม่นยำพอเพียง

๒. อุปสรรคในการที่จะยืนยันว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วในองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรนั้น มีการใส่สิ่งสอดแทรกต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายหลังการดำเนินการใส่สิ่งสอดแทรกในขั้นตอนต่าง ๆ นั้น อาจจะเกิดขึ้นจริง แต่อาจจะไม่คงทนถาวรตลอดไป ทั้งนี้เพราะองค์การประสบกับปัญหาและภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลับเข้าสู่สภาพเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ไม่ต้องการสำหรับองค์กรอีกก็ได้

๓. อุปสรรคในการเลือกใช้วิธีการในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ วิธีการในการประเมินผลเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน ซึ่งจะยืนยันว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการประเมินผลแบบ pre-experimental design วิธีการ experimental design หรือวิธีการผสม ทั้งนี้ เพราะเราไม่อาจจะควบคุมสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ เกิดมีตัวแปร (variables) ขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงต่อความเป็นจริง ๑๐๐% จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

๔. จำนวนครั้งที่จะใช้ในการประเมินผล การประเมินผลส่วนใหญ่ทำไม่ได้หลายครั้ง เพราะต้องใช้เวลานานในการประเมินผลแต่ละครั้ง เนื่องจากต้องทำการประเมินทั้งองค์กรและเสียค่าใช้จ่ายและบุคลากรมากเช่นกัน ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่ จึงทำได้ครั้งเดียวหรือ ๒ ครั้ง ทำให้เป็นปัญหาที่จะยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ยังคงดำรงอยู่หรือไม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะเกิดขึ้นนานแล้วก็ได้

๕. ปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผล เนื่องจากในการดำเนินการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องใช้เวลานานเป็นปี และหลังจากนั้นผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก็ค่อย ๆ ค่อย ๆ ปรากฏ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นทันที ดังนั้น การที่จะเริ่มลงมือประเมินผล

การเปลี่ยนแปลง จึงต้องอาศัยเวลานานพอสมควร หลังจากเสร็จการดำเนินการพัฒนาองค์กรแล้ว

สรุปแล้ว อุปสรรคหรือปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นปัญหาเกี่ยวกับการแสดงผลการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การยืนยันว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรแล้วอย่างถาวร วิธีการวัดการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน และความล่าช้าในการที่จะเริ่มลงมือประเมินผลการพัฒนาองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย