



บทที่ 2
การพัฒนาองค์กร

ความหมาย¹

การพัฒนาองค์กรนั้น เป็นการรวมกันของคำ 2 คำ คือ คำว่า "การพัฒนา" (Development) และคำว่า "องค์กร" (Organization)

คำว่า "การพัฒนา" นั้นมุ่งเน้นหมายถึงความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในส่วนรวมทั้งหมด ซึ่งอาจจะบุคคล ระบบหรือองค์กรก็ได้ มากกว่าที่จะเป็นการเน้นถึงการแก้ไขข้อบกพร่องที่เฉพาะเจาะจงอะไรบางอย่าง การจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนามิได้หมายความว่า จะต้องรอให้มีปัญหาข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือในองค์กร เกิดขึ้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยดำเนินการ แต่การพัฒนาเป็นเรื่องของการเตรียมการล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์คือความเจริญเติบโต (Growth) ของบุคคล ของกลุ่มและขององค์กรเสียมากกว่า

ส่วนคำว่า "องค์กร" นั้น หากเป็นการมุ่งเน้นพิจารณาในแง่ของแนวทางการดำเนินงานแล้ว อาจกล่าวได้ว่า องค์กรเป็นองค์กร ๆ หนึ่งของสังคมซึ่งประกอบด้วยระบบที่มีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างแน่นอนแล้ยนอยู่ 4 ระบบด้วยกัน คือ

1. ระบบทางบริหาร (Administrative Systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดแบ่งหน่วยงาน และการจัดความสัมพันธ์ระหว่างงานกับงาน ตลอดจนบทบาทของคนกับงานที่ปฏิบัติ การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรายงาน การตัดสินใจและการงบประมาณ เป็นต้น
2. ระบบทางวิทยาการ (Technological Systems) เป็นระบบที่

¹มยุร วงศ์นารี, ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร (กรุงเทพมหานคร, 2520)
หน้า 6 - 24.

เกี่ยวข้องกับเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ วัสดุสิ่งของ พื้นที่ที่ทำงาน เทคนิคกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน และเทคนิควิชาการความรู้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. ระบบทางสังคม (Social Systems) เป็นระบบที่เกี่ยวกับมนุษย์หรือคนในเรื่องของความคิด ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวัง ทัศนคติ ค่านิยมตลอดจนพฤติกรรมของคน บรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายใน วัฒนธรรมและบรรทัดฐานความประพฤติของกลุ่มคนภายในสังคมองค์การนั้น ๆ

4. ระบบทางการงาน (Activity Systems) ระบบนี้เป็นเรื่องของกิจกรรมการงานที่หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ต้องการจะให้สำเร็จ เช่น กิจกรรมการงานทางด้านการผลิตและบริการ อันมีอยู่มากมายภายในสังคม

องค์การนั้นเป็นเพียงหน่วยเล็ก ๆ หน่วยหนึ่งที่ตั้งกักอยู่ในสังคมใหญ่ อันถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลมากกว่า ดังนั้น สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จึงย่อมมีอิทธิพลและมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การ เป็นอย่างมากที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การละเลยที่จะไม่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องกับระบบนี้เลยนั้นย่อมกระทำไม่ได้ เมื่อพิจารณาองค์การในแนวทางของระบบแล้ว จะเห็นว่าในองค์การนั้นมีทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยปะปนกันอยู่ การที่ต้องแบ่งแยกระบบใหญ่ออกเป็นระบบย่อย ๆ นั้น ก็เพื่อความคล่องตัว ความชำนาญในงานเฉพาะอย่างเท่านั้น มิได้เป็นการแยกจากกันโดยอิสระ เกิดขาดยังคงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันอยู่ นั่นคือ ถ้าระบบย่อยอัน หนึ่งอันใดเกิดบกพร่องไม่สามารถดำเนินไปให้สอดคล้องกับระบบย่อยอันอื่นแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบกระเทือนต่อกันและส่งผลเสียหายแก่เป้าหมายรวมของระบบใหญ่ได้ เช่นเดียวกับคน การที่จะเจริญเติบโตสมบูรณ์ทั่วทั้งร่างกายและจิตใจได้นั้น ขึ้นอยู่กับการทำงานที่สัมพันธ์ประสานสอดคล้องกันอย่างดีของระบบทั้ง 9 อันได้แก่ ระบบโครงกระดูก ระบบกล้ามเนื้อ ระบบประสาท ระบบย่อยอาหาร ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนของโลหิต ระบบน้ำเหลือง ระบบต่อมไร้ท่อและระบบสืบพันธุ์ ถ้าระบบใดระบบหนึ่งใน 9 ระบบเกิดทำงานไม่สัมพันธ์กันแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบอื่นได้ และถ้าความบกพร่องนี้เป็นอยู่ในระยะเวลานาน ในที่สุดจะส่งผลถึงความเจริญเติบโตและความสมบูรณ์ของตัวคนทั้งร่างได้นั่นเอง

องค์การก็เช่นเดียวกับคน คือ มีทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย ประสิทธิภาพและประ

สิทธิผลตลอดจนความเจริญเติบโตขององค์การจึงขึ้นอยู่กับระบบที่สำคัญ 4 ระบบดังกล่าวแล้ว ซึ่งระบบทั้ง 4 นั้นต้องเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเสมอ องค์การจะเจริญรุ่งเรืองได้ ระบบทั้ง 4 ต้องมีประสิทธิภาพ หากระบบใดระบบหนึ่งอ่อนแอหรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะมีผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ไปด้วย จะเห็นได้ว่าในอดีตที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงนับแต่องค์การระดับเล็ก ๆ ไปจนถึงองค์การระดับของชาติไม่ค่อยจะเกิดผลที่ดีเพียงพอ แต่กลับมีความล้มเหลวไปอย่างสิ้นเชิง นั้น มักจะมีสาเหตุมาจากการมุ่งเปลี่ยนแปลงแต่เพียงระบบเดียวหรือด้านหนึ่งอยู่เสมอ เช่น อาจเปลี่ยนแปลงเฉพาะระบบทางด้านบริหารหรือโครงสร้างแต่เพียงด้านเดียว และก่อให้เกิดปัญหาในความไม่สอดคล้องกับระบบทางสังคมและวิทยาการ หรือเปลี่ยนแปลงเฉพาะระบบทางด้านสังคมหรือทางด้านคนแต่เพียงด้านเดียว ภัยเหตุนี้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ครอบคลุมทั่วทุก ๆ ด้านอย่างแท้จริงนั้น จะต้องมุ่งพัฒนาถึงความสอดคล้องกันเป็นองค์ของระบบทั้ง 4 และทั้งต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปรวมกัน

ทั้งกล่าวแล้วว่า องค์การเป็นที่รวมของคน และองค์การจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือเลวลงนั้น ก็เพราะปัจจัยในเรื่องของคนเป็นหลัก ทั้งนี้ ระบบทางสังคมจึงถือเป็นหัวใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ ภัยเหตุนี้ทำให้การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องเน้นการใช้ "พฤติกรรมศาสตร์" เข้ามาสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นเฉพาะเพียงระบบทางสังคมหรือคนแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่พิจารณาถึงผลของความสอดคล้องกับระบบอีก 3 ระบบเหล่านั้น จะเป็นการเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงอยู่มากทีเดียว

โดยอาศัยแนวความคิดพื้นฐานรองคำ 2 คำดังกล่าว จะสามารถให้ความหมายของคำว่า "การพัฒนาองค์การ" หรือ OD ได้ ดังนี้คือ¹

1. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของแนวคิดหรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายความว่า การที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและแก้ไของค์การนั้น จะต้องทำอย่างมีแผน กล่าวคือ ต้องมีการทรวจวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างมีระบบ เพื่อที่จะให้ได้ว่าซึ่ง "สาเหตุที่แท้จริง" ที่ทำให้ปัญหาเกิดขึ้น หลังจากนั้นก็จะแก้ไข

¹ เรื่องเดียวกัน

"วิธีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง" ที่ดีที่ถูกต้องและที่เหมาะสมกับปัญหานั้นก็คือไป การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนี้มุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในรูปของ "การมองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต" (Proactive Approach) มากกว่าที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของการ "แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว" (Reactive Approach) คือเป็นการแก้ปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่ใช่แก้ปัญหาที่อาการของปัญหา เปรียบเสมือนร่างกายมนุษย์ที่ควรจะต้องมีการตรวจสุขภาพของร่างกายอยู่เป็นประจำ แม้ว่าจะยังไม่มีอาการของโรคปรากฏให้เห็นก็ตาม เพื่อจะไ้ทราบเสียก่อนว่าขณะนี้ร่างกายของเราอยู่ในสภาพเช่นใด อันจะเป็นแนวทางป้องกันโรคร้ายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยไม่ใช่เป็นการไปตรวจรักษาร่างกายเมื่อมีอาการของโรคเกิดขึ้นแล้ว เช่นนี้เป็นต้น ซึ่งรูปแบบของการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วนั้น เป็นรูปแบบที่แทบทุกองค์กรมักจะทำกัน เคยเคยและชินต่อการใช้อยู่เสมอ นอกจากนั้นการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนที่มีแนวทางเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการระดมพลังทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ทั้งหมดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผลก็เป็นส่วนสำคัญเช่นกัน

แผนที่มีแนวทางหรือแผนยุทธศาสตร์นั้น หมายถึงแผนที่ได้จัดทำขึ้นโดยอาศัยข่าวสารข้อมูลที่รับมาจากการศึกษาหาสาเหตุและตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กรมาแล้ว (Diagnostic Method) อนึ่ง ควรตระหนักและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ว่า ทิศทางการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากมายหลายทาง บางครั้งบางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมอาจจะมีเครื่องมือที่ทำให้เห็นเด่นชัดเป็นการล่วงหน้าว่า จะเปลี่ยนแปลงอะไร เมื่อใด และไปในทิศทางใดนั้น อาจไม่เห็นเด่นชัดนัก ดังนั้นนักบริหารหรือผู้จัดการจำเป็นจะต้องมีการเสี่ยงที่จะทำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางทิศทางหนึ่งที่เขาเห็นว่าดีที่สุด ประการสำคัญการเสี่ยงทำในสถานการณ์อันไม่แน่นอนนั้น ควรมีการกำหนดแผนเปลี่ยนแปลงเอาไว้ล่วงหน้ามิใช่คอยให้เกิดปัญหาขึ้นมาก่อนแล้วจึงค่อยคิดแก้ไข

2. การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร การพัฒนาองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นแนวคิดในรูปของระบบ ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารงานในรูประบบนี้ เป็นการพิจารณาองค์กรในลักษณะทั้งหมด มิได้มุ่งให้ความสำคัญต่อส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรเป็นเฉพาะเจาะจง และการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดผลอย่างสูงสุดจริง ๆ แล้ว ต้องมุ่งพัฒนาทั่วทั้งองค์กรมิใช่จะมุ่งพัฒนาในส่วนหนึ่งส่วน

โคหรือระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะเท่านั้น เพราะความสัมพันธ์สูงสุดขององค์การควรจะเป็นผลมาจากการผสมผสานความสำเร็จร่วมของทุกหน่วยงานที่มีอยู่ภายในองค์การนั้น ๆ มากกว่า อย่างไรก็ตาม เพื่อความสัมพันธ์ในทางปฏิบัติและเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดอันจะเกิดแก่โครงการพัฒนาองค์การ บางครั้งไม่จำเป็นที่จะต้องมุ่งพัฒนาองค์การทั่วทั้งระบบใหญ่พร้อม ๆ กันหรือในขณะเดียวกันเลยก็แล้วแต่ อาจเริ่มดำเนินการพัฒนาองค์การโดยมุ่งไปที่ระบบย่อยหรือหน่วยย่อยหนึ่งหน่วยใดที่สังกัดอยู่ในระบบใหญ่นั้นก็ได้ ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาระบบย่อยนั้นจะต้องมีแผนและเป้าหมายที่สอดคล้อง ตลอดจนเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อเป้าหมายรวมของโครงการพัฒนาองค์การทั้งหมดเป็นใช้ได้

อนึ่ง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ได้อย่างแท้จริงนั้น ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารชั้นสูง ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายจะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้อย่างจริงจัง คือฝ่ายจัดการชั้นสูงจะต้องให้ความร่วมมือร่วมใจ และกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ในการตระหนักกับปัญหาในการวางแผน การดำเนินการ การวัดผล และการมุ่งสู่ความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาองค์การ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องยอมทุ่มเทคนให้แก่การเปลี่ยนแปลง และต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นมีได้หมายความว่า จะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่าง เพียงรู้ถึงเป้าหมายและรับผิดชอบในการที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง และสนับสนุนวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจังเท่านั้น

3. การพัฒนาองค์การเป็น เรื่องของการอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมเข้ามาสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งการใส่สิ่งสอดแทรกในกระบวนการขององค์การนั้น หมายถึงการที่กลุ่มผู้ทำการเปลี่ยนแปลงได้นำเอาแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงบางอย่างหรือหลาย ๆ อย่างเข้ามาสู่องค์การ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้องค์การดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนการสอดแทรกนั้นหมายถึงการเข้ามาในระหว่างหรือในท่ามกลางของคนหลาย ๆ คน ของกลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม หรือของหลาย ๆ สิ่ง ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือให้สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ในเรื่องการสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจจะกระทำในระดับองค์การ เช่น การกำหนดเป้าหมายในองค์การ ในระดับกลุ่ม เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในระดับระหว่างกลุ่ม เช่น การพัฒนาความแข็ง

แกร่งในระหว่างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ในระหว่างบุคคล เช่น การฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติ
 การ เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะกระทำกันในระดับใดก็ตาม การสอทดแทรกเหล่านั้นทำขึ้นเพื่อ "ช่วย"
 ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม และมุ่งสู่เป้าหมายในความสำเร็จขององค์การ
 ควบคู่กันไปด้วย อย่างไรก็ตาม สิ่งสอทดแทรกหรือกิจกรรมทั้งหลายที่จะนำมาใส่ลงในกระบวนการขององค์
 การนั้นจะเป็นเฉพาะสิ่งสอทดแทรกหรือกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนแล้วเท่านั้น เพราะการพัฒนา
 องค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้้องค์การมีความเจริญงอก
 งามและมีประสิทธิภาพสูง โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และ
 โครงสร้างขององค์การในการที่จะปรับเข้ากับความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยีและ
 ความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ซึ่งการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ นั้น จะต้องมีการวางแผน
 การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยยึดถือความรู้และวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์
 (Behavioral Science) กล่าวคือ การใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้วจากการศึกษาทดลองและ
 จากการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เชื่อถือ
 ได้หรือได้รับการรับรองโดยทั่วไปแล้วว่าประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงมีการใช้ผลจากการค้นคว้า
 ทดลองและวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์สอดแทรกเข้าไปในเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจ เรื่องอำนาจ
 เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจ เรื่องวัฒนธรรม เรื่องการแก้ปัญหา เรื่องการกำหนด
 หน้เป้าหมาย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเรื่องการจัดกาความขัดแย้ง สิ่งสอทดแทรก
 ที่ใส่เข้าไปนี้จะต้องถูกต้องและแน่นอน ซึ่งขึ้นกับการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การที่ได้กระทำ
 อย่างละเอียด มีระบบและเชื่อถือได้ เช่น การนำเอากระบวนการจัดการแบบมีส่วนร่วม
 (Participative) ซึ่งเป็นระบบที่ศึกษาวิจัยแล้วว่าให้ผลผลิตและความพอใจสูงสุดมาใช้ใน
 องค์การ ระบบการจัดการระบบนี้ฝ่ายจัดการจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
 อย่างเต็มที่ การวินิจฉัยสั่งการจะกระจายไปอยู่ในทุกระดับขององค์การ โดยเฉพาะในระดับ
 ต่ำ ส่วนการคิดท้อสื่อสารนั้นก็จะเป็นเฉพาะจากข้างบนลงข้างล่าง หรือจากข้างล่างขึ้น
 ข้างบนเท่านั้น แต่จะเป็นไปในแนวราบระดับเดียวกันรวมตลอดทั้งแนวเฉียงอีกด้วย การจูง
 ใจให้คนทำงานจะทำโดยทำให้เขามีส่วนร่วมทั้งในแง่ของการวางแผนและการตัดสินใจ จะ
 มีความเกี่ยวข้องในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการ
 ปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก ส่วนความสัมพันธ์

พันธในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชานั้นจะ เป็นไปในลักษณะของความเป็นกันเอง ไม่ถือยศถือศักดิ์และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจระหว่างกันและกันอย่างสูง ในด้านความรับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการควบคุม นั้น ก็จะกระจายอยู่ที่ห้องค้การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะมีมากในระดับล่าง ๆ ดังนั้นแรงผลักดันทางสังคมทุกอย่างที่เกิดขึ้นภายในองค์กรก็จะมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กรเอง ข้อที่น่าตระหนักคือ การใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีได้มาจากผลของการศึกษาวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการใส่สิ่งสอดแทรกเท่านั้น และจะต้องมีความสอดคล้อง เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนรวมทั้งหมดด้วย

4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนความเจริญเติบโตและเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังกล่าวแล้วว่า องค์กรประกอบด้วยระบบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างแน่นแฟ้น 4 ระบบด้วยกัน คือ ระบบทางบริหาร ระบบทางวิชาการ ระบบทางสังคม (มนุษย์) และระบบทางการงาน ดังนั้น การที่องค์กรจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปอย่างที่มีประสิทธิผลยิ่งก็โดยการจักระเบียบ ตลอดจนจัดการทำงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันของระบบทั้ง 4 ด้วยเหตุนี้เป้าหมายที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือ การดำรงคงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทั้ง 4 ที่มีอยู่ภายในองค์กรนั่นเอง

เป้าหมายที่สำคัญอีกอันหนึ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนความเจริญเติบโตและเป้าหมายประการสุดท้ายของการพัฒนาองค์กรคือ การสร้างบรรยากาศของความคล่องตัวในการปรับตัวขององค์กรให้ทัน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร¹

พฤติกรรมศาสตร์หรือศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมนี้ เป็นสาขาวิชาการแขนงหนึ่งของ

¹ ร้อยโทมานะ กอหังกุล และ มนุญ วงศ์นารี, "พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร", ข่าวสาร โอ.ที. 22 (มีนาคม 2519) : 4.

สังคมศาสตร์ ซึ่งสาขาวิชาการแขนงนี้จะประกอบด้วยกลุ่มวิชาทางค่านิจวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์สังคม รัฐศาสตร์ ภาษาศาสตร์และการศึกษาเป็นหลักใหญ่ ถ้าพิจารณาในแง่ความหมายอย่างกว้างแล้ว พฤติกรรมศาสตร์จะเป็นศาสตร์ที่มุ่งค้นคว้าศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมของสิ่งมีชีวิตทุก ๆ อย่าง แต่ในแง่ความหมายอย่างแคบและใช้ในความหมายของการ ศึกษาค้นคว้าแล้ว คำว่าพฤติกรรมศาสตร์นี้จะมุ่งหมายถึงการศึกษาค้นคว้าเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับ "พฤติกรรมของคนในสังคมที่เขาตั้งกคอยู่เท่านั้น"

หลักเกณฑ์ในอันที่จะพึงยึดถือไว้ว่าเป็นการศึกษาในแง่พฤติกรรมศาสตร์นั้น จะต้อง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ๆ หลาย ๆ อย่าง แต่อย่างน้อยที่สุดจะต้องประกอบด้วย หลักเกณฑ์ 2 ประการคือ

1. จะต้องเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์
2. จะต้องมิใช่ระเบียบวิธีการหรือนวการศึกษาที่เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์

(Scientific Approach)

ในแง่ของการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ จะมีเป้าหมายที่จะมุ่งศึกษาค้นคว้าเพื่อความ เข้าใจ เพื่ออธิบาย เพื่อการทำนายและเพื่อการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ หนึ่ง แม้ว่า พฤติกรรมศาสตร์นี้จะป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ในโลกของวิชาการทางด้านการจัดการ (เมื่อ เปรียบเทียบกับศาสตร์ทางด้านอื่น ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ฯลฯ) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเทศไทยเรา แนวคิดทฤษฎีตลอดจนผลงานทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ยังมีอยู่น้อยมาก หรือแทบจะไม่มีเลยก็ว่าได้ แต่สำหรับในประเทศตะวันตก เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ศาสตร์ทางด้านนี้ได้รับความสนใจและก็ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยกันอย่างมากมาย และที่กำลัง จะเจริญรุดหน้าไปอย่างยิ่งยวดโดยเฉพาะในปลายศตวรรษที่ 20 นี้ อย่างไรก็ตามการศึกษา พฤติกรรมศาสตร์นั้น ควรจะต้องมีแนวการศึกษาที่เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ด้วย ซึ่งระเบียบวิธี การดังกล่าวนี้ จะประกอบไปด้วยลักษณะการดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้ คือ¹

¹ Russell. Ackoff, Scientific Method : Optimizing applied research decisions, John Wiley & Sons, Inc, 1962.

1. การกำหนดสมมุติฐานสำหรับการค้นคว้าชั้น ซึ่งสมมุติฐานนั้นอาจเป็นสิ่งที่เราต้องการจะค้นคว้าทดลอง เพื่อหาคำตอบ
2. ทั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับสมมุติฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้น โดยอาศัยประสบการณ์และความรู้ในค่านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วเลือกข้อสมมุติที่เห็นว่าเป็นไปได้มากที่สุดเพื่อทำการทดลอง
3. กำหนดแผนการทดลองเพื่อทดสอบข้อสมมุตินั้น แผนการนี้จะเป็นแนวทางที่บอกให้ทราบได้ว่า วิธีการดำเนินการทดลองค้นคว้านั้นจะเป็นเช่นใด และจะสามารถประสมผลสำเร็จได้หรือไม่
4. ทำการทดลองซึ่งสามารถควบคุมได้ ตามแผนการที่วางไว้
5. ประเมินผลการทดลองว่าสิ่งที่ต้องการจะค้นคว้านั้นได้ผลเพียงใด
6. พิสูจน์ผลการทดลองโดยการทดสอบหรือทั้งข้อสังเกตต่อไป

นั่นคือ การศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ในความหมายของการพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นทั้งการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์และเป็นไปอย่างมีระเบียบวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ด้วย¹

จะเห็นว่านักวิชาการของไทยส่วนใหญ่อาศัยแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ของประเทศตะวันตกมาใช้ในประเทศของตน ซึ่งพฤติกรรมของคนกลุ่มหนึ่งในสังคมหนึ่งย่อมไม่เหมือนกับพฤติกรรมของคนอีกกลุ่มหนึ่งในอีกสังคมหนึ่ง ด้วยเหตุนี้การนำเอาแนวคิดทฤษฎีตลอดจนผลงานการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ของประเทศตะวันตกมาใช้ในประเทศไทยนั้นจึงมีใ้ความหมายว่าจะได้ผลดีเหมือน ๆ กับประเทศเหล่านั้น ประเด็นที่เป็นปัญหาจึงอยู่ที่ "ความสามารถในการที่จะรู้จักนำเอาแนวคิดทฤษฎีและผลงานเหล่านั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดจนวัฒนธรรมของไทยเรา" เป็นหลักใหญ่

ในเมื่อขณะนี้ประเทศไทยยังไม่มีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์อย่างเพียงพอต่อการที่จะพึงยึดเป็นหลักในการศึกษา จึงมีความจำเป็นอยู่เองที่จะต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎี

¹ ร้อยโทมานะ กอทรงกุล และ มนูญ วงศ์นารี, "พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ," ข่าวสาร โอ.อี. 22 (มีนาคม 2519) : 4.

ของทางประเทศตะวันตกเป็นแนวทางไปก่อน จนกว่านักการศึกษาของไทยจะได้อำนาจการศึกษา ค้นคว้าและมีผลงานวิจัยที่พอจะตั้ง เป็นแนวคิดทฤษฎีทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งเป็นแบบฉบับของ ไทยได้เป็นการเฉพาะ แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ทางค่านพฤติกรรมศาสตร์นั้นพอจะสรุปได้คือ¹

1. เรื่องจิตวิทยาที่เกี่ยวกับสิ่งเร้าและการตอบสนอง เรื่องการปรับพฤติกรรม และเรื่องการเรียนรู้แบบโปรแกรมของ B.F. Skinner

2. เรื่องการศึกษาวิจัยในหอทองของ Elton Mayo กับพวก

3. เรื่องทฤษฎี x และทฤษฎี y เรื่องการจัดการแบบเห็นพ้องต้องกันของ

Douglas McGregor

4. เรื่องทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Abraham H. Maslow

5. เรื่องทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำบัด เรื่องการทำให้งานมีความหมาย และการทำให้งานขยายของ Frederick Herzberg

6. เรื่องระบบการจัดการ เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับหมุดเชื่อมโยง เรื่องหลักการของอิทธิพลและปฏิกิริยาโต้ตอบ เรื่องมดขี้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของ Rensis Likert

7. เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับตาข่ายการจัดการของ Robert Blake & Jane

Mouton

8. เรื่องการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการหรือแบบไวต่อความรู้สึก เรื่องการวิเคราะห์สนามกำลังของ Kurt Lewin

9. เรื่องทฤษฎีสามมติของ William G. Reddin

10. เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการผสมผสานความต้องการของบุคคลและขององค์ การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เรื่องความสัมพันธ์แบบจริงใจและเอาแคใจตัวของ Chris

Argyris

11. เรื่องการวิเคราะห์ถ่ายถอดของ Eric Berne & Thomas Harris

12. เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับหน้าต่าง 4 บานของ Josept Luft & Harry

Ingham

¹ มนุษย์ วงศ์นารี, ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ, หน้า 20 - 21.

13. เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยและระบบราชการของ Warren

Bennis

14. เรื่องความต้องการที่จะล้มเลิกพิธีในงานของ David McClelland

พฤติกรรมศาสตร์มีลักษณะสำคัญดังนี้คือ¹

1. เป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ พฤติกรรมศาสตร์มีจุดมุ่งหมายที่จะทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานร่วมกันให้ลึกซึ้ง ปัญหาที่คงพิชิตจนทางพฤติกรรมศาสตร์มักจะทดสอบภายใต้การควบคุมสถานการณ์แบบปฏิบัติการในห้องทดลอง และมักจะมีการวิจัยอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อยืนยันความถูกต้องของสมมุติฐาน และเพื่อค้นหาวิธีการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในทางธุรกิจและอุตสาหกรรมต่อไป

2. ถือเอาบรรทัดฐานที่ยอมรับกันทั่วไปและค่านิยมเป็นสำคัญ พฤติกรรมศาสตร์ในแง่ของการพัฒนาองค์การมุ่งต่อการศึกษาค้นคว้าเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในสังคมที่เขาสังกัดอยู่ โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจ สามารถอธิบาย ทำนายหรือคาดคะเนได้ว่ามีกิจกรรมการปฏิบัติอันใดบ้างที่บุคคลจะนำเอาตัวเองเข้าไปผูกพันด้วยในขณะนั้นเวลานั้น แล้วก็จะสามารถทำการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของคนให้ทำหรือไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด. หรือเพื่อให้เปลี่ยนแปลงจากการทำงานหนึ่ง ไปสู่อีกกิจกรรมหนึ่งได้อย่างไม่ยากนัก ซึ่งพฤติกรรมที่ทำการศึกษาค้นคว้านี้มักจะนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ดังนั้น จึงถือเอาค่านิยมซึ่งก็คือความคิยคติหรือเชื่อถือยอมรับว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก สิ่งใดควรไม่ควรและสิ่งใดมีคุณค่า ไม่มีคุณค่าของหมู่คนในสังคมหนึ่งในเวลาหนึ่ง เป็นสำคัญ ส่วนลักษณะอันเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับกันทั่วไปของพฤติกรรมศาสตร์นั้นได้แก่ การเน้นในทฤษฎีที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับแบบบริหารหลายทฤษฎี การวินิจฉัยค่านิยมความแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งได้รับการยกย่องว่ามีลักษณะพิเศษเหนือกว่าแนวทางอื่น ๆ นั้นเอง

3. เป็นเรื่องของความเห็นอกเห็นใจและการมองมนุษย์ในแง่ดี พฤติกรรมศาสตร์มีหลักฐานยืนยันเป็นที่เชื่อถือได้ว่า ความจำเป็นและแรงจูงใจของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ

¹สมบูรณ ฆนุงเจริญ, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร), หน้า 4 - 8.

ของพฤติกรรมและยอมรับกันว่า ค่านิยมของแต่ละบุคคลเป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความคิดและความรู้สึก ฉะนั้น ถ้าองค์การซึ่งเป็นสังคมส่วนรวมของมนุษย์ไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ องค์การก็ไม่อาจจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือดำรงอยู่ได้

4. มุ่งต่อวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมศาสตร์เน้นในการใช้ชีวิตความสามารถของมนุษย์ให้เป็นประโยชน์แก่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยถือหลักว่า ถ้าสามารถทำให้มนุษย์ใช้ความสามารถสูงสุดซึ่งทำงานด้วยความพึงใจ จะก่อให้เกิดผลผลิตและกำไรขององค์การสูงขึ้น ดังนั้น ความต้องการของบุคคลที่ทำงานกับความต้องการขององค์การนั้นจึงมีความสอดคล้องกันมากกว่าขัดแย้งหรือแตกต่างกัน กล่าวคือ ความต้องการของบุคคลในองค์การซึ่งอาจเป็นรูปของความต้องการทางร่างกาย หรือความต้องการทางจิตใจก็ตาม จะเป็นความต้องการที่ไม่ที่สิ้นสุดและมีลำดับขั้นคือ ความต้องการในสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ความมั่นคงปลอดภัย ความมีโมครีจิตมิตรภาพในสังคม ความมีเกียรติยศหรือเสียงและความสมหวังในชีวิต ส่วนความต้องการขององค์การนั้น คือความต้องการให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน รับผิดชอบงาน และทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น พฤติกรรมศาสตร์จึงมีความมุ่งหมายสำคัญในการที่จะให้บุคคลผู้ทำงานเข้ามามีความผูกพันในการทำงานด้วยความสมัครใจและร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การนั่นเอง

5. เป็นเรื่องของการสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมทั้งหมด แนวทางพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งหมด มีใช้เพียงแค่พยายามปรับปรุงสภาพการทำงานอันเกี่ยวกับร่างกายหรือเพิ่มพูนความพอใจให้แก่ผู้ทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานเท่านั้น ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน การมีรายได้ตอบแทนเพียงพอและมีเครื่องมือที่จำเป็นต่าง ๆ ในการทำงานนั้น เป็นเพียงส่วนปลีกย่อยของความต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของแรงจูงใจเท่านั้น ประการที่สำคัญกว่านั้นได้แก่การสร้างบรรยากาศของการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สร้างโอกาสที่บุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนพึงใจ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของผู้ร่วมงาน และสร้างความรู้สึกร่วมกันของการประสบความสำเร็จ ซึ่งก็คือ ความมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาในองค์การ โดยวิธีการค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อให้บรรลุความต้องการของบุคคลผู้ทำงานนั่นเอง

6. เน้นในการใช้กลุ่มให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การต่างก็เป็นหน่วยสังคม การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์จึงเน้นในประสิทธิภาพของการใช้หลังจากกลุ่ม โดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีของกลุ่มในองค์การเสนอว่า การยึดกลุ่มอย่างเหนียวแน่นของผู้ที่ทำงาน จะเป็นแนวทางค่าเงินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์การที่ยังมีขนาดใหญ่ก็ยังมีกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซับซ้อนรวมกันอยู่มาก การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์จากกลุ่มเหล่านั้นได้มากเพียงใด แนวทางของพฤติกรรมศาสตร์จึงแตกต่างกับแนวทางดั้งเดิมที่ใช้การบังคับบัญชาโดยการ เจริญหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล

2.7 มุ่งต่อการให้เข้ามีส่วนร่วม ผลการวิจัยส่วนใหญ่มีปรากฏผลว่า มนุษย์จะมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อการปฏิบัติงาน ถ้าหากได้เป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนมีเสียงในการวางแผนงานนั้น วิธีการมีประสิทธิภาพที่สุดที่จะให้ผู้ที่ทำงานมีความผูกพันและร่วมมือด้วยดี ก็คือการยอมให้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนดำเนินงาน การใช้ประโยชน์ของการให้เข้ามีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือการบริหาร จึงเป็นหลักการที่สำคัญของขบวนการพฤติกรรมศาสตร์ยุคปัจจุบัน การให้เข้ามีส่วนร่วมมิได้หมายถึง "การบังคับบัญชาแบบขอคำปรึกษาหารือ" ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจไว้เรียบร้อยแล้วว่าจะกระทำการอย่างหนึ่ง และถามความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเขาได้เข้ามีส่วนร่วมนั้น เป็นการใช้บังคับบัญชาแบบขอคำปรึกษาหารือ แต่คำว่าให้การให้เข้ามีส่วนร่วม หมายความว่าผู้บังคับบัญชาต้องการความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และกำลังต้องการที่จะได้ อิทธิพลจากความรู้สึกและความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอิทธิพลนั้นจะมีส่วนอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจ

8. เป็นเรื่องของการพัฒนาความสามารถอันเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถที่เนื่องมาจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ()¹ หมายความว่า การเข้ากับคนอื่นได้ง่าย ซึ่งจะต้องมีบรรยากาศของความเชื่อใจไว้วางใจและความเปิดเผย ในการที่จะสื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ วิเชียร สักขรธรรม, "การพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นหรือยัง" ข่าวสาร โอ.ที. 43 (กุมภาพันธ์ 2520) : 4.

ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ความสามารถที่จะปฏิบัติต่อกันและกันในระหว่างบุคคล เช่น นายและลูกน้องสามารถจะคิดว่ากันและกันเกี่ยวกับงาน หรือสร้างความจริงใจและเปิดเผยซึ่งกันและกันได้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ อันจะทำให้ผลผลิตและการบริหารขององค์การมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถ ได้แก่ การวางตนให้อยู่ในระดับเดียวกัน ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และการรับรู้อุปนิสัยอันกลับ

ความสนใจเป็นพิเศษของพฤติกรรมศาสตร์มุ่งตอบหาทฤษฎีของความขัดแย้ง ในการสร้างความสัมพันธ์ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติของการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคล และกลุ่มการบริหารแบบตั้งเดิมหลายแนวทาง ได้เน้นหนักไปในทางให้หลีกเลี่ยงหรือไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น แต่ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ยอมให้การขัดแย้งมีอยู่ เพราะมีทัศนะว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์และก่อให้เกิดภาวะสร้างสรรค์ จึงส่งเสริมให้มีขึ้นอย่างเปิดเผย แนวทางที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาระหว่างคณะที่ตกลงกันไม่ได้ พลังที่ใช้ไปในการขัดแย้งจะสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่เป็นภาวะสร้างสรรค์ได้ ตรงกันข้ามหากเกิดการ "เอาชนะ-เอาแพ้" กันขึ้น กลับจะก่อให้เกิดการเป็นศัตรูหรือการแข่งขันกันโดยไม่จำเป็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ เพราะการแข่งกันซึ่งก็ชิงเด่นกัน จะทำให้แต่ละกลุ่มเริ่มมองเห็นอีกกลุ่มหนึ่งเป็นศัตรู มองเฉพาะส่วนที่ดีที่สุดของกลุ่มตนเองและจะคอยจ้องดูส่วนเลวของอีกกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ความเป็นศัตรูจะเพิ่มมากขึ้นพร้อมกับการสื่อสารระหว่างกันจะเลวลง และเมื่อมีการทัศนียภาพฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแล้วก็จะเกิดกลุ่มชนะและกลุ่มแพ้ขึ้น ซึ่งกลุ่มผู้ชนะก็จะมีแนวโน้มที่จะมีการร่วมมือกันภายในกลุ่มที่ขึ้นและเกิดความรู้สึกว่าการชนะเป็นเครื่องหมายแสดงแบบอย่างที่ดีของกลุ่มงาน ตรงข้ามกับกลุ่มแพ้ที่มีปฏิกริยาก่อการไม่ยอมรับความจริง หมกหมองและพ่ายแพ้ ทำให้ความร่วมมือในกลุ่มลดลง ทั้งนี้ เรื่องการ "เอาชนะ-เอาแพ้" จึงเป็นเรื่องของการขัดแย้งที่ยังแก้ปัญหามาไม่ได้และถ่วงปล่อยให้มียุ่ยาวนานไป ก็จะกลายเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกยิ่งขึ้น แนวทางพฤติกรรมศาสตร์จึงพยายามที่จะระงับการ "เอาชนะ-เอาแพ้" เพราะไม่สร้างบรรยากาศที่จะทำให้ทุกคนประนีประนอมยอมลดการแข่งขัน ยอมรับความผิดพลาด หรือยอมตกลงกันครึ่งทางระหว่างความเห็นของคนหรือของกลุ่มลงได้ ในที่สุดก็จะจบลงด้วยการเป็นศัตรูกัน วิธีการยุติการ "เอาชนะ-เอาแพ้" ก็คือการสร้างบรรยากาศของการแก้ปัญหาขึ้น ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพิจารณา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ปัญหามาใน เรื่องของความคึกที่ขัดแย้งกัน และละเว้นการโจมตีฝ่ายที่มีทัศนะตรงข้ามเสีย

9. มีทัศนคติต่อการเสริมหนึ่งเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด พฤติกรรมศาสตร์มีทัศนคติต่อการเสริมหนึ่งเป็นระบบมีชีวิต มีคุณสมบัติต่าง ๆ เช่นเกี่ยวกับบุคคลธรรมดา กล่าวคือ มีความเชื่อแบบของพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ และพลังจิตใจ นอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติที่ครอบคลุมและมีผลลึกลับ พฤติกรรมใด ๆ ของบุคคลและขององค์กรนั้นมีขึ้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเนื่องจากลักษณะของระบบมีองค์ประกอบที่ซับซ้อนสัมพันธ์กันอยู่ การพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การจึงต้องดำเนินการต่อทุกส่วนของระบบ การปรับปรุงเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งจะไร้ผลหรือได้ผลไม่คุ้มค่า

10. เป็นกระบวนการคิดที่สืบเนื่องกันที่ใช้จัดการกับการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกว้างขวางและแพร่หลาย ทำให้องค์การดำรงอยู่ในฐานะที่คงเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงโดยไม่หยุดยั้ง การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นหน้าที่อันจริงจังของนักบริหารและกระทำไ้ 2 แบบ คือ

- ปรับปรุงบรรยากาศของผู้ทำงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
- สร้างบรรยากาศเพื่อต้อนรับความเปลี่ยนแปลงและทำให้ผู้ที่ทำงานพยายามสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงขึ้นด้วย

กระบวนการดำเนินการที่คิดต่อกันไปนั้น เป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารงานแบบพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อองค์กรได้ดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งนั้น การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นไม่หยุดยั้ง การปรับปรุงและกำหนดวัตถุประสงค์อื่น ๆ ก็ต้องติดตามมาโดยไม่หยุดยั้งเช่นกัน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมศาสตร์นั้นเป็นศาสตร์ที่ทำการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ เพื่อทำการอธิบาย เพื่อทำการทำนายและเพื่อทำการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ การเข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์อย่างละเอียดลึกซึ้งเพียงพอนั้น จะสามารถช่วยนำไปสู่ "การรู้จักคน" ที่ที่ถูกต้อง และการที่สามารถรู้จักคนได้ดังนั้นก็หมายถึงว่าการที่มีความสามารถในการใช้ทักษะความรู้ความสามารถของคน (หรือของผู้ใช้บังคับบัญชา) ในระดับที่สูงสุดต่อการที่จะปฏิบัติงานและต่อการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลไปด้วยดีนั่นเอง

กระบวนการพัฒนาองค์การ¹

การมุ่งพิจารณาถึงการพัฒนาองค์การในแง่ของการเป็นแม่แบบการแก้ปัญหา นั้น อาจกล่าวได้ในลักษณะ 6 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. การตระหนักกับรู้ปัญหา (Problem Recognition)
2. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)
3. การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (Diagnosing Organization Problems)
4. การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Planning for Organization Change)
5. การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Intervention or Implementing Organization Change)
6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Evaluation Organization Change)

1. การตระหนักกับรู้ปัญหา หมายถึงการตระหนักกับรู้ว่ามีอุปสรรคหรือรั้งของบางประการเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน และอุปสรรคหรือรั้งของที่เกิดขึ้นนั้นเป็น "ปัญหา" ที่จะคงได้รับการระงับหรือแก้ไขให้หายไปหรือให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งปัญหาหรือรั้งของในหน่วยงานบางอย่งนั้นอาจเป็นปัญหาที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ เพราะเป็นปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์การ เช่น ปัญหาในเรื่องการรั้งแย้งของกลุ่มคนหรือหน่วยงาน ปัญหาการทำงานไม่เป็นทีม ปัญหาการชิงดีชิงเด่นเอาแต่เอาชนะกันในองค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตามอุปสรรคหรือรั้งของเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างอาจจะไม่ถึงกับรับรู้ว่าเป็นปัญหาที่จะต้องการยอมรับ สำหรับกรณีที่ผู้บริหารตระหนักกับรู้และยอมรับปัญหาทั้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ จะเป็นผลส่งไปถึงการให้ความพยายามทดลองจนการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างหนึ่งถึงไคร่มาจนน้อยแตกต่างกัน หลายครั้งที่ผู้จัดการบางคนไม่ยอมรับว่าตนหรือหน่วยงานของตนมีปัญหาอะไรเลย ทั้ง ๆ

2. การสังเกตการณ์ (Observation)
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)
4. การประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด (Sensing)
5. การระบายความในใจ (Collages)
6. การวัดด้วยมาตราส่วน (Rating scale) หรือการใช้เครื่องมือ (Instrument)

การสัมภาษณ์ เป็นการใช้เก็บรวบรวมข้อมูลที่วิธีหนึ่ง เพราะทำให้ทราบถึงการรับรู้และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น ทักษะคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กร เนื่องจากผู้สัมภาษณ์จะให้เห็นสีหน้า ท่าทางของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งการประเมินความรู้สึกภายในใจของคนนั้นจะให้วิธีอื่นยอมไม่ได้ก็เท่าวิธีนี้ การสัมภาษณ์นั้นสามารถทำได้ 2 วิธีคือ

1. เตรียมเนื้อหาเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ไปแล้วตั้งคำถามตามสถานการณ์
2. เตรียมหัวข้อปัญหาไปเป็นข้อ ๆ ให้เรียบร้อย

รูปแบบของการสอบถามอาจเป็นการเตรียมปัญหาเป็นข้อ ๆ แล้วมีคำตอบให้เลือกตอบเพียง 2 คำตอบ เช่น "ถูก" หรือ "ผิด" หรือ "ไม่ใช่" หรือมีข้อเลือกตอบมากกว่า 2 คำตอบ หรืออาจเป็นคำถามปลายเปิดคือเปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบนอกประเด็นได้ ส่วนปัญหาในการใช้วิธีสัมภาษณ์คือ การได้ข้อมูลที่ไมตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่กล้าพูด จึงควรมีการพัฒนาปรับปรุงคำถามอยู่เสมอ นอกจากนั้นการสัมภาษณ์ต้องใช้เวลานาน เพราะการใช้เวลาเล็กน้อยจะไม่สามารถสร้างความไว้วางใจและเชื่อถือแก่ตัวผู้สัมภาษณ์ให้เกิดขึ้นได้ ยิ่งกว่านั้น การใช้ผู้สัมภาษณ์เพียงคนเดียวไม่อาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์หลาย ๆ คนในเวลาเดียวกัน ต้องสัมภาษณ์ทีละคนซึ่งเป็นการเสียเวลานาน ดังนั้น การสัมภาษณ์ที่ได้ผลดีจึงต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความชำนาญสูง สามารถสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลที่สำคัญโดยตรง ซึ่งเป็นการยากที่จะหาบุคคลเหล่านี้ได้

การสังเกตการณ์ คือการเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร โดยศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิด ซึ่งมักใช้ "การสังเกตโดยตรง" ในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้สังเกตการณ์มักสังเกตเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนรวมทั้งงานและกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้

จะถูกบันทึกแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไรจึงจะทำให้
องค์กรดีขึ้น

การสังเกตการณ์โดยตรง คือการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติจริง
ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูลว่าสมาชิกในองค์กรคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่าง
ไรในสิ่งที่เขาทำ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีนี้คือ พฤติกรรมบางอย่างผู้สังเกต
การณ์ไม่ได้สังเกตหรือสังเกตเห็นแต่ไม่ได้บันทึกไว้ นอกจากนี้ สภาพการณ์บางอย่างก็ไม่สามารถ
ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์โดยตรงได้ เช่น พฤติกรรมทางเพศ ภาวะวิกฤตของครอบครัว
 เป็นต้น การสังเกตการณ์โดยตรงอาจทำได้ 2 วิธีคือ

1. สังเกตการณ์อย่างไม่เป็นทางการ คือผู้สังเกตการณ์เข้าไปร่วมเป็นสมาชิก
ของกลุ่มที่ต้องการสังเกตการณ์ และการลงบันทึกต้องทำในระหว่างที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกเหตุ
การณ์ เพื่อป้องกันการลืมและการบิดเบือนข้อเท็จจริงในเหตุการณ์ แต่ต้องระวังที่จะไม่ให้เป็น
การรบกวนกลุ่มและทำให้เสียความรู้สึกหรือเสียบรรยากาศของกลุ่มได้

2. สังเกตการณ์อย่างเป็นทางการ คือการสังเกตการณ์ที่มุ่งเน้นจะศึกษา
พฤติกรรมเฉพาะอย่างในจุดใดจุดหนึ่ง โดยการกำหนดสถานการณ์จำลองขึ้น และมีการควบคุม
การทดลองนั้น

แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีสังเกตการณ์โดยวิธีใดก็ตาม ผู้สังเกตการณ์จะต้องเฝ้าตามตนเอง
อยู่เสมอว่า ควรจะสังเกตการณ์เรื่องอะไร จะบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตการณ์ได้อย่างไร
จะใช้วิธีใดจึงจะทำให้วิธีสังเกตการณ์นั้นได้ผลดี สัมพันธภาพชนิดใดที่ควรมีระหว่างผู้สังเกต
การณ์และผู้ถูกสังเกตการณ์ และจะสร้างสัมพันธภาพชนิดนั้นให้มีขึ้นได้อย่างไร

การใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้มากที่สุดในการพัฒนาองค์กร แบบ
สอบถามมักเป็นที่นิยมใช้ในหลาย ๆ วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปแล้วแบบสอบถามมักใช้เพื่อเก็บข้อ
มูลและข่าวสารเฉพาะอย่าง ซึ่งข้อดีของการใช้แบบสอบถามก็คือทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง
ในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งผู้ตอบไม่อาจบอกได้โดยวิธีอื่น เช่น การใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์จะ
ไม่กล้าพูดอย่างเปิดเผย เพราะอาจจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นในองค์กร ทำให้ข้อมูลที่ได้รับ
นั้นเป็นแค่เพียงข้อมูลที่ผิวเผินเท่านั้น แต่ไม่ว่าจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีใดก็ตาม
ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์นั้น ๆ

ที่ความจริงแล้วปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีอยู่บ้างไม่มากก็น้อย แต่ทว่ามักจะถูกละเลยและอาจจะถูกอิทธิพลบางอย่างที่ทำให้ต้องเก็บเอาไว้ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล การไม่ยอมรับหรือตระหนักรับรู้ในปัญหาที่ตนเอง ทำให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารไม่ได้ใช้ความพยายามหรือแม้แต่จะคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรให้ดีขึ้น ตรงกันข้ามเรากลับหาทางเก็บปัญหาเหล่านั้นไว้ แต่ทว่าทุกคนภายในองค์การหรือแม้แต่คนภายนอกองค์การย่อมสามารถรู้และมองเห็นได้ว่าองค์การนี้หรือหน่วยงานนี้มีปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างมากมาช้านาน กระบวนการรับทราบรองการพัฒนาขององค์การจึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่จะทำให้เกิดการตระหนักรับรู้ในเรื่องแรกเสียก่อนว่า สิ่งนั้นสิ่งนี้ในองค์การเป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือทำให้มีอะไรที่ ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนี้ (felt need) จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการกำหนดโครงการการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลอย่างจริงจัง

2. การรวบรวมข้อมูล เมื่อตระหนักรับรู้ว่ามีปัญหาที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงแก้ไข คือเมื่อเกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ขึ้นต่อไปคือการหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ให้ได้ว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร ทั้งนี้โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างรวมกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด (Sensing) การระบายนามในใจ การสำรวจแบบมาตราส่วนรอง Rensis Likert, Rating scale การทบทวนประเมินผลหน่วยงานหรือองค์การ เป็นต้น ข้อที่น่าตระหนักเป็นอย่างยิ่งในขั้นตอนนี้คือ การใช้เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องใช้หลายวิธีและเพียงพอต่อการที่จะเชื่อมั่นได้ว่าจะได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์อย่างแท้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูลนับเป็นกิจกรรมและขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการพัฒนาขององค์การ เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นการช่วยป้อนข้อมูลให้กับองค์การ เพื่อเป็นรากฐานการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ และกระบวนการดังกล่าวมีผลกระทบบ่อผลลงอย่างไร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้สึกนึกคิดและข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นการเริ่มต้นของกระบวนการประเมินตนเองซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาขององค์การได้ในที่สุด วิธีการเบื้องต้นที่ไรสำหรับรวบรวมข้อมูลพอจะกล่าวได้ดังนี้ คือ

1. การสัมภาษณ์ (Interview)

การประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด การประชุมแบบนี้ทำในรูปของการสัมภาษณ์ กลุ่มพนักงานที่สุ่มขึ้นมา และมีการบันทึกเหตุผลสัมภาษณ์ไว้เพื่อใช้ในการทบทวนความจำและอ้างอิงระหว่างกันได้ วิธีการนี้จะใช้เมื่อต้องการทราบถึงความต้องการและความไม่พอใจของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีต่อองค์กร และเพื่อเรียนรู้ว่ากลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรนั้นได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรที่เพียงใด นอกจากนั้นยังเป็นการทดสอบดูด้วยว่า การกระทำบางอย่างที่คิดจะกระทำในอนาคตนั้น จะมีผลกระทบต่อกลุ่มต่าง ๆ อย่างไรบ้างซึ่งจากการใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มนั้นจะทำให้ได้ข้อคิดและข้อมูลที่ดี ซ้ำยังเป็นการประชุมที่ประหยัดกว่าการสัมภาษณ์ทีละคน และทำให้ได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้รวดเร็วกว่าอีกด้วย ยิ่งกว่านั้นการใช้แบบบันทึกการประชุมย่อย ทำให้ได้ข้อมูลที่รัดกุมกว่าการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการสัมภาษณ์แบบสอบถาม แต่อย่างไรก็ตามการประชุมแบบนี้ก็อาจจะไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริงได้ หากกลุ่มไม่ยอมเปิดเผยความในใจอย่างเต็มที่หรือไม่มีความไว้วางใจกันก็พอ อีกทั้งยังเป็นการสิ้นเปลืองกว่าการสัมภาษณ์แบบสอบถามอีกด้วย ข้อสำคัญจะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำการประชุมอย่างมากจึงจะได้ผลดี

การระบายความในใจ คือการที่มีการจรรยาให้บุคคล กลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ได้ระบายความรู้สึกเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องหนึ่ง ๆ ขึ้น เช่น อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร ปัญหาที่มีขึ้นในองค์กรหรือในกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งการระบายความรู้สึกนี้จะ เป็นแกนที่จะให้กลุ่มอภิปรายกัน อันอาจจะทำให้สามารถทราบถึงความรู้สึกและวัฒนธรรมของกลุ่มได้ การระบายความรู้สึกนี้เป็นวิธีการที่สามารถสร้างบรรยากาศที่เข้มแข็งกันได้ ผลทางอ้อมคือเกิดความรู้สึกดีขึ้นในระหว่างบุคคลและกลุ่ม แต่ในทางตรงข้ามอาจไม่ได้มีการระบายความในใจจากใจจริงหรือในสิ่งที่หนักใจอยู่ก็เป็นได้ จึงควรมีการจำกัดระยะเวลาในการระบายความรู้สึกให้แน่นอน เพื่อไม่ให้ใช้ความละเอียดมากเกินไปซึ่งอาจเป็น 1 - 2 ชั่วโมงก็ได้

การวัดความก้าวหน้าหรือการใช้เครื่องมือ¹ เป็นวิธีการที่คล้ายกับวิธีการออกแบบสอบถาม แต่เป็นแผนที่ยังสร้างขึ้นมาทางเทคนิคทางด้านการบริหาร เช่น เทคนิคความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือเทคนิค Grid Organization Development โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

¹ ร้อยโทมานะ กอหรั่งกุล, "วิธีค้นหาว่าปัจจุบันนี้กำลังเป็นอย่างไร" การพัฒนาองค์กร, สมุทรปราการ : ชมรมธุรกิจพิมพ์และโฆษณา, พ.ศ.2520 หน้า 5 - 168.

กรอก และเอาคำตอบมาลงในแบบฟอร์ม ที่ความค้ำตอบเหล่านั้น เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะของความเป็นผู้นำหรือลักษณะของการบริหาร เครื่องมือนี้เป็นวิธีที่ได้ผลเพื่อเป็นการสำรวจตนเองตามทฤษฎีต่าง ๆ เป็นการรวบรวมข้อมูลตนเองและเกี่ยวกับกลุ่มของตนเอง และจากข้อมูลนี้ก็จะใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบกลับและการเผชิญหน้าภายในกลุ่ม จึงเป็นวิธีการที่ประหยัดและใช้รวบรวมข้อมูลจากคนเป็นจำนวนมาก ๆ ได้ ทั้งยังเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและสามารถได้ข้อมูลที่แท้จริงได้ เพราะไม่ต้องกรอกชื่อของผู้ตอบลงในแบบสอบถามนั้น

3. การตรวจวินิจฉัยสาเหตุปัญหาขององค์การ กิจกรรมเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาขององค์การนั้น หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นจริงหรือสัจจริงของสิ่งต่าง ๆ อย่างที่เป็นอยู่ในองค์การว่าเป็นอย่างไร หัวใจของการพัฒนาองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาพิจารณาถึงสถานการณ์ความเป็นอยู่ปัจจุบันของทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์การ รวมถึงปัญหาและผลที่เกิดจากการกระทำนั้น ๆ การศึกษาพิจารณาดังกล่าวนี้ อาจจะแยกกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ได้ 2 ด้านด้วยกัน ด้านที่หนึ่งคือ การวินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การก็ได้แก่การวินิจฉัยหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การนั่นเอง เพราะว่าองค์การประกอบด้วยระบบย่อยที่เป็นทีมงานต่าง ๆ เช่น จัดเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการบัญชีและการเงิน เป็นต้น หรืออาจจัดเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และกลุ่มคนงาน หรือจัดเป็นกลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มวิศวกร กลุ่มนักบัญชีและการเงิน กลุ่มวิทยากร กลุ่มบุคลากร กลุ่มช่างฝีมือต่าง ๆ และการวินิจฉัยระบบนี้ยังรวมไปถึงการวินิจฉัยระบบการเลื่อนตำแหน่ง ระบบการให้รางวัลและการลงโทษอีกด้วย และด้านที่สองคือการตรวจวินิจฉัยปัญหาในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การคือ การวินิจฉัยกระบวนการมนุษย์ในองค์การ โดยเฉพาะกระบวนการที่สำคัญ ๆ ในองค์การ เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ กระบวนการมาตรฐานความประพฤติของกลุ่ม และความเจริญงอกงามของกลุ่ม กระบวนการความเป็นผู้นำและอำนาจ กระบวนการความร่วมมือและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม กระบวนการจัดการกับความขัดแย้ง กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการวางแผน เป็นต้น

ถ้าทำการวินิจฉัยระบบย่อยและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การอย่างเป็นระบบและถูกต้องแล้ว จะสามารถเห็นสภาพปัจจุบันขององค์การอย่างเด่นชัดมาก แม้ว่าโครงการพัฒนา

องค์การจะศึกษาและพิจารณาถึงกระบวนการหลาย ๆ ด้านในองค์การ เช่น กระบวนการทาง
 ด้านบริหาร กระบวนการทางด้านเทคนิควิทยาการ และทางด้านกิจกรรมการงาน แต่สิ่งที่โครง
 การพัฒนาองค์การควรจะมุ่งเน้นมากที่สุดคือ กระบวนการทางด้านสังคม ทั้งนี้และทั้งนั้นด้วยเหตุ
 ผลที่ว่า การพัฒนาองค์การนั้นเน้นการไหลลงงานทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาวางแผนเข้าสอก
 แทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น หากสามารถทำความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ
 ของมนุษย์ได้มากเท่าใดก็จะทำให้สามารถทำความเข้าใจในกระบวนการอื่น ๆ ได้โดยไม่ยากนัก
 เพราะการมุ่งพิจารณาถึงกระบวนการของมนุษย์นั้น เกือบจะเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้สามารถ
 เพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การได้ ดังนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมนุษย์
 อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การได้นั้น ควรพิจารณาถึงเรื่อง
 ที่สำคัญที่จะนำไปสู่สอแทรกคือ

1. เรื่องการศึกษาข้อสื่อสาร
2. เรื่องบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม
3. เรื่องการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม
4. เรื่องบรรทัดฐานและความเจริญเติบโตของกลุ่ม
5. เรื่องความเป็นผู้นำและเรื่องอำนาจการบังคับบัญชา
6. เรื่องความร่วมมือร่วมใจและการแข่งขันในระหว่างกลุ่ม

ข้อเคื่อนใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การควรที่จะ
 ได้กระทำจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาหลาย ๆ วิธีและหลาย ๆ ทาง หมายความว่า ในการ
 รวบรวมข้อมูลในระดับต่าง ๆ ในองค์การนั้น ควรจะเป็นการรวมหรือผสมผสานกันระหว่าง
 วิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การประชุม การใช้วิธีการวัดแบบ
 มาตราส่วน การสังเกตและการประเมินผลงานในค้ำอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใช้วิธีการ
 รวบรวมข้อมูลโดยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีรวมกันก็ตาม จะต้องสามารถกำหนดหรือชี้
 ให้เห็นได้ว่า "สภาพการณ์ขององค์การที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร" และในขณะ
 เดียวกันก็จะต้องสามารถชี้ให้เห็นได้ต่อไปอีกว่า "สภาพการณ์อย่างไรที่องค์การต้องการให้เป็น
 ไป" ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่าการตรวจวินิจฉัยขององค์การนั้นก็คือ การค้นหาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระ
 บวนการมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ทำการตรวจสอบได้สามารถเห็นถึง

สภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริงในขณะนั้นแล้ว ยังอาจมองเห็นถึงค่านิยมและวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถืออยู่ว่า อันใดบ้างเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมที่ขัดขวางต่อความสำเร็จขององค์กร และอันใดบ้างเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีอยู่แล้ว หรืออาจมองเห็นถึงหลักในการบริหารงานว่า องค์กรนั้น ๆ ได้ยึดถือหลักในการบริหารงานในระบบใด จะสามารถเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ เช่น อาจมุ่งเน้นไปในระบบแบบพ่อปกครองลูก ระบบศักดินาชนชั้น ระบบราชการ ระบบอาวุโส เป็นต้น นอกจากนั้นยังอาจเห็นถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ประพฤติกฎปฏิบัติอยู่ และผลกระทบของการกระทำนั้น ๆ ต่อบุคคลอื่นได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม พึงระลึกไว้เสมอว่า การทรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรนี้จะคงเป็นกิจกรรมที่ต้องทำกันอย่างต่อเนื่องกันอยู่เสมอ ๆ นอกจากนั้นคงเป็นที่เข้าใจด้วยว่า การทรวจวินิจฉัยปัญหาที่ถูกต้องนั้น ขึ้นอยู่กับการรวบรวมข้อมูลที่ที่เป็นระบบและคงสามารถแยกแยะข้อมูลที่ เป็นเพียงความรู้สึกออกจากข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงให้ได้อีกด้วย

4. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นกิจกรรมที่จะทำต่อไปหลังจากที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และทรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรในทุกระดับชั้นอย่างมีระบบแล้ว ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรม 3 อย่างที่สำคัญที่ควรพิจารณา คือ

1. กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
2. เลือกหาวิธีการและสิ่งสอคแทรกที่ดีที่ถูกต้องและที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้สามารถบรรลุผลไปคามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
3. วางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งสอคแทรกในแต่ละอัน ที่จะนำไปปฏิบัติได้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกนั้นยังรวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในอันที่อาจจะเป็นผลคามมาจากการที่ได้เลือกใช้วิธีการและสิ่งสอคแทรกนั้น ๆ ด้วย

เป้าหมายหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องขึ้นอยู่กับการรวบรวมข้อมูลที่ เป็นระบบ ส่วนการเลือกวิธีการและสิ่งสอคแทรกที่ดีที่ถูกต้องและที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ๆ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับการทรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรที่ถูกต้องเช่นกัน เกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเรื่องสิ่งสอคแทรกนั้นอาจสามารถทำการเข้าสอคแทรกเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามที่ต้องการได้ในหลาย ๆ เรื่องหลาย ๆ สิ่งด้วยกัน เช่น เข้าสอคแทรกในเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติกันอยู่ในองค์กร เรื่องสัมพันธภาพ

ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เรื่องโครงสร้างและเรื่องกรรมวิธีปฏิบัติงาน เรื่องการแก้ปัญหาร่วมกันและเรื่องทฤษฎีวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น หนึ่ง การใส่สิ่งสอดแทรกลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การนั้น ไม่จำเป็นต้องใส่สิ่งสอดแทรกในทุกอย่างทุกอันเสมอไป กว้างเหตุผลที่ว่า สิ่งสอดแทรกบางอย่างอาจจะเหมาะกับสิ่งสอดแทรกอย่างอื่น เป็นต้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติการหรือนาองค์การหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การจึงควรทำความเข้าใจร่วมกับผู้รับความช่วยเหลือ โดยเลือกหาเอาว่าสิ่งสอดแทรกอันไหนหรือกิจกรรมการสอดแทรกอันใดที่เหมาะสมกับการที่จะนำมาใส่ลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ สำหรับแบบหรือกิจกรรมในการสอดแทรกที่สำคัญ ๆ ทางพฤติกรรมศาสตร์มีดังนี้คือ

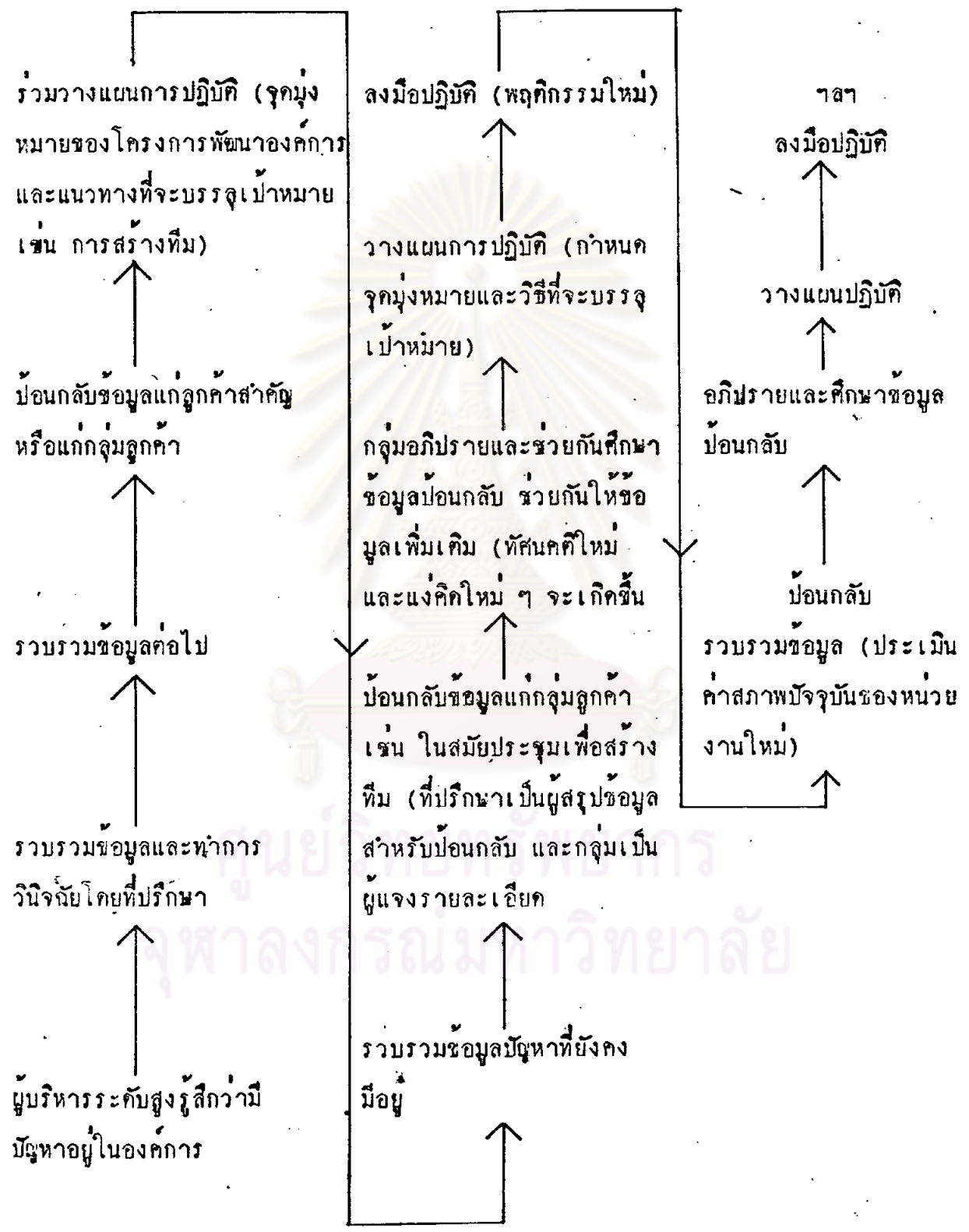
1. กิจกรรมในเรื่องการรวบรวมข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา
2. กิจกรรมในเรื่องการสร้างทีมงานในกลุ่มงานเดียวกัน
3. กิจกรรมในเรื่องการสร้างทีมงานในระหว่างกลุ่มทำงานที่เกี่ยวข้องกัน
4. กิจกรรมในเรื่องการสำรวจและการป้อนกลับข่าวสารข้อมูล
5. กิจกรรมในเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรม
6. กิจกรรมในเรื่องรูปแบบโครงสร้างทางเทคนิค
7. กิจกรรมในเรื่องการให้คำปรึกษาแบบกระบวนการ
8. กิจกรรมในเรื่องการพัฒนาองค์การแบบค้ำช่วยการจัดการ
9. กิจกรรมในเรื่องการสร้างสันติโดยอาศัยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีใช้คุณวุฒิ
10. กิจกรรมในเรื่องการฝึกสอนแนะนำและให้คำปรึกษา
11. กิจกรรมในเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับชีวิตและอาชีพ
12. กิจกรรมในเรื่องการวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
13. กิจกรรมในเรื่องการประชุมแบบเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
14. กิจกรรมในเรื่องการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการหรือแบบไว้วางใจความรู้สึก
15. กิจกรรมในเรื่องการวิเคราะห์สนามกำลัง
16. กิจกรรมในเรื่องเทคนิคการวิเคราะห์บทบาท
17. กิจกรรมในเรื่องกระจกส่ององค์การ

ในขั้นการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ควรจะมีการสร้างแม่แบบขึ้นสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังที่ต้องการ นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การแต่ละคน ก็จะมีแม่แบบของการเปลี่ยนแปลงที่ไร้แตกต่างกัน แต่แม่แบบที่เป็นแม่แบบร่วมคือ แม่แบบการวิจัยการกระทำ¹ (Action Research Model) จึงเป็นแม่แบบที่พบเห็นบ่อยที่สุด เพราะเป็นแม่แบบที่ที่ปรึกษาและกลุ่มลูกค้ามีความร่วมมือกันอย่างกว้างขวางในการรวบรวมข้อมูล อภิปรายข้อมูล และวางแผนปฏิบัติโดยมีลักษณะสำคัญคือ "การวินิจฉัยการรวบรวมข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังกลุ่มผู้ขอความช่วยเหลือ กลุ่มผู้ขอความช่วยเหลืออภิปรายข้อมูล และศึกษามุ่งหาคำข้อมูล กลุ่มวางแผนปฏิบัติและลงมือปฏิบัติ" ทำดังนี้เป็นวัฏจักรไปเรื่อย ๆ จนกลุ่มร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ยุ่งขึ้นได้ ดังแสดงเป็นรูปได้คือ

¹ ร้อยโทมานะ กอหรั่งกุล, เมืองเคิม, หน้า 8 - 229.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แม่แบบวิจัยการกระทำ



5. การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์การ การวางแผนเพื่อหาวิธีการและใส่สิ่งสอดแทรกที่ดีที่สุดที่ถูกต้องเหมาะสมลงในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น อาจจะแยกออกจากกระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยปัญหาไปได้เลย นั่นคือการเริ่มใส่สิ่งสอดแทรกลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การนับแต่เริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลแล้วนั่นเอง

จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์การคือ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยอาศัยการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผนลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้น การที่จะกำหนดหรือเลือกหาสิ่งสอดแทรกที่ดีที่สุดที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างแท้จริงนั้น อาจจะทำไม่ได้เลยหากไม่สามารถทำการตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างถูกต้องแท้จริง ดูปมมาอุปมัยเหมือนนายแพทย์ซึ่งไม่อาจหาวิธีการรักษาคนป่วยได้อย่างถูกต้อง หากเขาไม่สามารถทำการตรวจวินิจฉัยให้ได้สมุฏฐานหรือสาเหตุที่แท้จริงของโรคอย่างแน่ชัดเสียก่อน

ดังกล่าว่าแล้วว่า ความพยายามในการพัฒนาองค์การนั้นมีอยู่ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนในการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ขั้นตอนในการกระทำหรือการใส่สิ่งสอดแทรก และขั้นตอนในการประเมินผลของสิ่งที่ได้กระทำลงไป จึงเห็นได้ว่า ก่อนจะวางแผนการใส่สิ่งสอดแทรกนั้น จะต้องทำการวินิจฉัยปัญหาขององค์การเสียก่อน ซึ่งจะวินิจฉัยได้แค่นั้นอยู่ที่การรวบรวมข้อมูลจากคน กลุ่มคน หรือหน่วยงานทั้งหลายในองค์การ เมื่อได้รับข้อมูลมาถูกต้องพอเพียงจะทำให้การวินิจฉัยปัญหาขององค์การได้ถูกต้องยิ่งขึ้น อันจะเกี่ยวโยงมาถึงการใส่สิ่งสอดแทรกที่ถูกต้องด้วย เพราะถ้าใส่สิ่งสอดแทรกที่ไม่ถูกต้องลงในกระบวนการขององค์การแล้ว จะไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย กลับจะเป็นการเสียทั้งกำลังคน เงิน และเวลาที่ดำเนินการมาทั้งหมดและจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์การด้วย ดังนั้น สิ่งสอดแทรกหรือกิจกรรมใดที่จะใส่ลงในกระบวนการขององค์การจะต้องกระทำอย่างมีแผน และแผนการพัฒนาองค์การจึงต้องไว้ที่ปรึกษาด้วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลจากภายนอกหรือภายในองค์การก็ได้ ที่ปรึกษานั้นจะเข้าสอดแทรกในกระบวนการที่กำลังดำเนินการอยู่ในองค์การ โดยไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ให้ความเห็นในการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะลงมือช่วยองค์การหรือหน่วยงานของผู้รับบริการในการกำ

เป็นการแก้ปัญหาด้วยโดยตรง เพราะปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมักจะไม่มีความรู้ในทฤษฎี การพัฒนาองค์กรเพียงพอ นอกจากนั้นส่วนใหญ่ยังไม่ทราบด้วยว่าปัญหาขององค์กรคืออะไร ซึ่งสิ่งสอคแทรกที่ที่ปรึกษาจะทำนั้น ได้จัดให้มีการเข้าสอคแทรกในลำดับต่อไปนี้¹

1. จักระเบียบวาระการประชุม โดยเน้นพิจารณา

- ทั้งคำถามโดยมุ่งความสนใจไปยัง เรื่องที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหา

ระหว่างบุคคล

- ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในการวิเคราะห์กระบวนการ

- การทบทวนระเบียบวาระการประชุมและการทดสอบกรรมวิธีปฏิบัติ

งาน

- การจัดการประชุมที่มุ่งต่อกระบวนการระหว่างบุคคล

- การใส่แนวคิดที่เป็นระบบในหัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการระหว่าง

บุคคล

2. การตอบกลับในเรื่องการสังเกตและข้อมูลอื่น ๆ โดยเน้นพิจารณา

- การตอบกลับให้กลุ่มทราบในระหว่างการวิเคราะห์กระบวนการ

หรือในเวลาปฏิบัติงานตามปกติ

- การตอบกลับให้บุคคลทุกคนทราบภายหลังจากการประชุมหรือภาย

หลังการรวบรวมข้อมูลแล้ว

3. การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกี่ยว

กับการสอนแนะ และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับบริการนี้ ที่ปรึกษาจะต้องกำหนดบทบาท ของตนเองให้ถูกต้อง ในฐานะที่ปรึกษานั้นคนจะต้องวางตัวเสมือนผู้หาทางเลือกในหลาย ๆ

ทางและช่วยเหลือให้ผู้รับบริการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่เขาคงต้องการ นั่นคือที่ปรึกษาจะต้อง คอยคอยปัญหาและสามารถหาทางเลือกให้แก่ผู้รับบริการไ้กันเอง โดยสรุปงานในหน้าที่ของ

ที่ปรึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการสอนแนะและให้คำปรึกษานี้ คือ การตอบกลับข่าวสารข้อมูลที่

ถูกต้องแก่ผู้รับบริการ การพิจารณาหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง และการแนะนำแนวทางใหม่อื่น

¹มโนญ วงศ์นารี, "การพัฒนาองค์กร," ข่าวสาร โอ.ที. 20 (กุมภาพันธ์ 2519) : 5.

เพิ่มเติมแก่ผู้รับบริการ นอกจากนั้นก็ยิ่งช่วยเหลือผู้รับบริการ ในการประเมินทางเลือกเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อแก้ปัญหาให้ถูกจุดตลอดจนเพื่อความถูกต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์และปัญหานั้น ๆ อย่างแท้จริง

4. ข้อเสนอแนะที่จัดเป็นเค้าโครง อันเกี่ยวกับ

- การเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- การสื่อสารข้อความหรือแบบของการมีปฏิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

และกัน

- การแบ่งมอขงาน การมอบหมายความรับผิดชอบและสายการบังคับ

บัญชา

ในขั้นตอนการใส่สิ่งสอคแทรกหรือขึ้นค่าเนนการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้จึงเป็นการนำเอาแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างทุกวิธีการออกมา เพื่อการช้ปฏิบัติหรือเพื่อการเข้าสอคแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ตามสภาพการณที่เ็นจริงขององค์การ ข้อสำคัญผู้ปฏิบัติการหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเ้าความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ตลอดจนกลปอันยอมเยียมในเรื่องความสามารถระหว่างบุคคล ต้องมีการสังเกตปฏิริยาและพฤติกรรมตลอดจนผลต่าง ๆ ที่อาจจะมีขึ้นก่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ด้วย

6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ การใช้การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ก็เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานอันสูงสุดขององค์การทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและควมมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และการจะทราบว่าการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาสอคแทรก จะบังเกิดผลตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์การหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมทำได้โดยการติดตามและประเมินผลโครงการทั่ว ๆ ไป เพราะโครงการพัฒนาองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกระบวนการและวัฒนธรรมของกลุ่มหรือขององค์การเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องนามธรรมที่มีความละเอียดอ่อน การวัดผลความก้าวหน้าจึงต้องทำด้วยความรอบคอบและมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง นอกจากนั้นการประเมินผลโครงการพัฒนาองค์การ ยังจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดเวลา เพราะโครงการพัฒนาองค์การเป็นโครงการที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง

การวัดผลในโครงการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

1. เรื่องความรู้ ซึ่งหมายถึงว่าเมื่อได้มีการดำเนินการพัฒนาองค์กรมาจนถึงขั้นการวัดผลนั้น กลุ่มลูกค้าผู้รับบริการมีความรู้ในเรื่องของหลักการ วิธีการ และข้อเท็จจริงของการพัฒนาองค์กร เพิ่มขึ้นหรือไม่ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่บรรดาผู้บังคับบัญชาควรจะมีอย่างพอเพียงอีกด้วย เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการที่จะเลือกปฏิบัติใ้แนวทาง เทคนิคและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมกับบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรของคนได้เป็นอย่างดี

2. เรื่องทักษะ หมายถึง การที่กลุ่มผู้รับบริการมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสามารถที่จะทำการวินิจฉัยและแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการมนุษยได้เองอย่างเป็นระบบ มีทักษะในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคล ทักษะในการกำหนดเป้าหมายและทักษะในการตัดสินใจและวางแผน เป็นต้น ทักษะที่สำคัญที่สุดที่ควรมีในตัวผู้บังคับบัญชาคือ ความสามารถที่จะทำการวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้เองว่าหน่วยงานของตนมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและยอมรับว่าปัญหานั้น ๆ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานจริง ๆ และพยายามดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นอย่างเอาจริงเอาจัง

3. เรื่องค่านิยม ค่านิยมที่สมควรเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร คือการที่ที่ปรึกษาจะต้องพยายามเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมของผู้บังคับบัญชาให้มาสนใจในปัญหาเรื่องต่อไปนี้

- ปัญหาเรื่องคน คือ การทำให้ผู้บังคับบัญชามุ่งสนใจในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น เพราะหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ก็จะไม่สามารถทำงานเสร็จสมบูรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ปัญหากระบวนการ ที่ปรึกษาต้องแสดงให้ผู้บังคับบัญชามุ่งสนใจในกระบวนการของงาน การจัดโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานนั้นจะต้องทำตามเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าที่จะสนใจในสาระอื่น

- ประสิทธิภาพระยะยาว คือการมุ่งที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมเสียเวลาในการวินิจฉัยปัญหาระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาและความละเอียดรอบคอบ

เพราะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- กระบวนการวินิจฉัย คือการปลูกฝังให้ผู้บังคับบัญชารายอมรับว่า จำเป็นต้องมีการวินิจฉัยคลอออกไปโดยไม่หยุดยั้ง เพราะการมีการวินิจฉัยอยู่ตลอดเวลา จะทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้มากขึ้น ทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น

4. เรื่องทัศนคติ หมายถึง การที่บุคคลได้เปลี่ยนแปลงแนวทางการมองหรือความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไป โดยที่แนวทางการมองใหม่นั้นถูกต้องและเชื่อถืออำนวยความสะดวกต่อความเจริญก้าวหน้าสูงสุดขององค์การหรือไม่อย่างไร เช่น แนวการมองที่มีต่อปรัชญาการบริหารหรือแนวการจัดการขององค์การ แนวทางการมองที่มีต่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และแนวการมองที่มีต่อคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ เป็นต้น

5. เรื่องพฤติกรรม หมายถึง บุคคลมีการประพฤติปฏิบัติในการทำงานอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมความเชื่ออันเก่าที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานอันไม่เหมาะสมกับบรรยากาศของสังคมองค์การ และเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การหรือไม่ และค่านิยมความเชื่ออันใหม่ที่คิดว่าเป็นแก่นนำมาประพฤติปฏิบัติไว้กับการบริหารงานกับคนอื่น ๆ ในองค์การอย่างไร

6. เรื่องผลงานที่ได้รับ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงเกี่ยวกับผลงาน เช่น เรื่องผลผลิต การให้บริการ ปริมาณการขาย รายได้ที่เพิ่มขึ้นขององค์การและของพนักงาน รวมทั้งอัตราการเข้าออกของพนักงานและปริมาณอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น

วิธีการที่จะใช้ประเมินนั้นมีหลายวิธี เช่น ใช้วิธีสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม หรือใช้วิธีใดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมินนั้น จำเป็นที่ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงเรื่องที่จะทำการประเมินประกอบด้วยผู้ที่จะถูกประเมินด้วย เช่น ถ้าจะประเมินบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มก็ควรใช้วิธีสังเกตการณ์ หรือถ้าประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็อาจใช้วิธีแจกแบบสอบถามหรือถ้าผู้ถูกประเมินมีความกล้าที่จะพูดก็อาจใช้การสัมภาษณ์ได้

เมื่อโครงการดำเนินไปชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว อาจเป็นช่วงระยะ 3 เดือน 6 เดือน ควรได้มีการติดตามประเมินผลสักครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ปัญหาซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการพัฒนาองค์กร และจะได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขหากพบปัญหาที่ใครหรือมีอุปสรรคอย่างใดก็จะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่ ดีกว่าที่จะปล่อยให้ไปเป็นเวลานาน ซึ่งอาจทำให้แก้ไขไม่ทันหรือไม่ได้ผลตามที่มุ่งหมายไว้

โดยปกติ ผู้ติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร โดยอาจเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรหรือที่ปรึกษาภายในองค์กรก็ได้ สำหรับบางองค์กรที่ไม่มีที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร ก็อาจให้เจ้าหน้าที่การพัฒนาองค์กรขององค์กรนั้น เป็นผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลก็ได้ หรือผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้ใครทำหน้าที่ก็ได้ แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้การพัฒนาองค์กรและการวิจัยดีพอ และจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

เพื่อให้การวัดผลในโครงการพัฒนาองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้นั้น ผู้ดำเนินโครงการและผู้รับบริการควรจะมีข้อคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เพิ่มเติมอีก ๓ ข้อคือ

1. ความพยายามในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรที่จะได้จัดทำมีแม่แบบการพัฒนาองค์กรขึ้นในองค์กรของตนเอง (An OD Model) เพื่อที่จะได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเหมือนกันทั้งองค์กร อันง่ายต่อการติดตามประเมินผลว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันทุกหน่วยงานจริง
2. ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่จะนำมาวิเคราะห์หรือตรวจวินิจฉัยนั้น ควรที่จะได้รับการรวบรวมจัดทำมาโดยวิธีการที่จะสามารถทำการวัดผลได้ เช่น วิธีการวัดมาตราส่วนแบบ Rating Scale ของ Rensis Likert เป็นต้น เพราะโดยทั่วไปแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมักเป็นปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการมนุษย์ ซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่ในรูปของนามธรรม ยากต่อการที่จะวัดผลออกมาได้อย่างชัดเจน ดังนั้น หากมีการรวบรวมข้อมูลทีพอจะสามารถวัดผลได้มากเท่าใด ก็จะเป็นการง่ายต่อการประเมินผลขึ้นเท่านั้น
3. ปัญหาใดที่เฉพาะเจาะจงและได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนแล้ว ควร

ที่จะไต่ถามถึงและทำเป็นรายการ ๆ ไว้ เพื่อสะดวกในการศึกษาและตรวจสอบได้ว่าปัญหานั้น ๆ
ได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแล้วหรือยัง

4. เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงนั้นควรที่จะขึ้นอยู่กับกรรวบรวมข้อมูลและ
การตรวจวินิจฉัยปัญหา เพราะหากมีการรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ
และเชื่อถือได้แล้ว ก็จะสามารถตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเช่นกัน และจะสา
มารถศึกษาดูได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

5. เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรที่จะไต่เขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร
เฉพาะเจาะจงแน่ชัด สามารถวัดได้ นอกจากนั้นยังควรบ่งให้เห็นอย่างเด่นชัดอีกว่ามีการเปลี่ยนแปลง
ไปจากสิ่งเดิมอะไร และไปสู่สิ่งใหม่อะไรอีกด้วย

6. ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ควรที่จะเป็นความพยายาม
ร่วมกันระหว่างที่ปรึกษากับผู้บริหารความช่วยเหลือ เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ทราบถึงอุปสรรค
ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

7. การวัดผลนั้น ควรที่จะทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ และเป็นระบบโดย
พิจารณาจากหลักการที่ว่ากิจกรรมบางอย่างอาจจะทำการวัดผลได้ภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่
เดือน แต่สำหรับกิจกรรมบางอย่างก็อาจจะเป็นเวลา 2 ปีหรือ 3 ปีถึงจะทำการวัดผลได้อย่างแท้
จริง เพราะการมีการวัดผลเป็นระยะนั้นจะทำให้สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ทีละช่วงเวลา
หากพบว่าเมื่อใดไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนก็จะได้เริ่มต้นดำเนินการใหม่ได้ทันที

8. ผู้ทำการประเมินผลไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้เกิดความเป็นกลางไม่มีความลำเอียงเข้าข้างตัวเอง การวัดผลจะถูกต้องสมบูรณ์ก็กว่า
การฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์การ¹

การฝึกอบรมเป็นการมุ่งที่จะพัฒนาตัวบุคคลด้วยการให้การศึกษา โดยมีสมมุติฐานว่า
ถ้าบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปด้วย จากแนวความคิดนี้
จึงมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล เช่น ถ้าเปลี่ยนการบริหารงานเป็นแบบประชาธิปไตยมากขึ้น องค์การ
ก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

¹ วิเชียร สักยธรรม, "การพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นหรือยัง," ข่าวสาร โอ.ที.

การเปลี่ยนแปลงองค์การมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ใช้กลยุทธ์แตกต่างกันไป เช่น อาจมุ่งที่การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ โดยเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบรวมอำนาจมาเป็นแบบกระจายอำนาจ หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงระบบทางวิชาการ เช่น ปรับปรุงวิธีการผลิตให้ทันสมัยยิ่งขึ้น หรือปรับปรุงระบบสิ่งแวดล้อมรวมทั้งสถานที่ทำงานของกลุ่มทำงานให้ดีขึ้น

ในแต่ละกรณีดังกล่าวข้างต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยึดถือสมมุติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวบุคคลจะเป็นตัวแปรโดยตรงต่อการเปลี่ยนทั้งองค์การ เช่น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ขวัญดีขึ้น จากสมมุติฐานนี้เชื่อว่าคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่แน่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนทัศนคติที่ดีขึ้น อาจจะเป็นทางลบก็ได้ ถ้าหากใช้วิธีบังคับหรือคนไม่เห็นชอบด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

การมุ่งเปลี่ยนแปลงไปถึงตัวบุคคลโดยใช้วิธีการฝึกอบรมนั้น จะไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. การนำความรู้จากห้องฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานยังไม่ไต่ผล เพราะว่าสภาพแวดล้อมจากห้องฝึกอบรมย่อมไม่เหมือนกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แท้จริง
2. การฝึกอบรมแนวเก่าไม่สามารถจะกำหนดได้ว่า ผู้เข้าอบรมเป็นจำนวนเท่าใดจึงจะได้รับประโยชน์ที่แท้จริง ในองค์การใหญ่ ๆ เป็นการยากที่จะทำได้ทั่วถึง
3. การฝึกอบรมบุคคลนั้นมักจะฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมยอมรับค่านิยมที่แตกต่างไปจากค่านิยมเดิม เช่น ฝึกให้คนมีความเปิดเผยต่อกันในการศึกษาค้นคว้าระหว่างบุคคล แต่ในขณะเดียวกัน ค่านิยมการศึกษาค้นคว้าของคนในองค์การก็ยังคงเป็นแบบการสรวมหน้าากเข้าหากันอยู่ และเนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจะถูกกำหนดโดยค่านิยมของกลุ่มนั้น ๆ สมาชิกขององค์การจึงมีแนวโน้มที่จะแสดงลักษณะของพฤติกรรมให้สอดคล้องกับที่บุคคลอื่นคาดหวังมากกว่าที่จะฝ่าฝืนมาตรฐานนั้น ๆ โดยการประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ทั้ง ๆ ที่มีปัญหาอยู่หลายประการ แต่ผู้ฝึกอบรมหลายคนก็ยังเชื่อมั่นต่อการมุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคล เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ เหตุผลประการหนึ่งก็อาจเป็นเพราะว่าผู้ฝึกอบรมผู้นั้นรู้ว่าการอบรมบุคคลเพื่อให้ความสามารถทำงานให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการนั้น มีผล

ค่องค์การอย่างทันทีทันใดและพอจะสังเกตได้ ดังนั้นจึงมีความเชื่อไปค้ำว่าการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติก็ควรจะมีผลค่องค์การในลักษณะที่พอจะมองเห็นได้เช่นกัน เหตุผลประการที่สอง อาจเป็นเพราะว่าผู้ฝึกอบรมมักจะไม่ม้อ่านาและอิทธิพลเพียงพอในองคค์การที่จะสร้าง กระบวนการเปลี่ยนแปลงองคค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จึงยึดมั่นในวิธีการเปลี่ยนแปลงที่คิดว่า จะสามารถควบคุมได้ ซึ่งคือการฝึกอบรมบุคคลนั้นเอง ส่วนเหตุผลประการสุดท้าย คือผู้ฝึกอบรม ไม่เข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มบุคคลนั้นทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงบุคคลเดียว

ส่วนการพัฒนาองคค์การนั้น เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า สำหรับผู้ฝึกอบรม หรือที่ปรึกษาจะใช้ ถ้าเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงคือองคค์การทั้งหมด เพราะการพัฒนาองคค์ การเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาบรรยากาศขององคค์การ โดยอาศัยหลักทางสังคมศาสตร์ในการ ทรวจวินิจฉัยและจัดการกับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และระหว่างกลุ่มภายในบรรยากาศ วัฒนธรรมขององคค์การ ซึ่งรวมถึงระบบค่านิยมที่ยึดถือเป็นบรรทัดฐานภายในองคค์การ โครง สร้าง ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น กระบวนการพัฒนาองคค์การจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม การตัดสินใจ การสื่อข้อความ การวางแผน การแก้ปัญหา ตลอดจนการใช้อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้การพัฒนาองคค์การยังมุ่งไปที่การปรับปรุงองคค์การ โดยเน้น ให้เห็นถึงการปรับปรุงและชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งที่เป็นอยู่ในองคค์การ อีกด้วย

การพัฒนาองคค์การจึงแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการ เน้นการ เข้ามามีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงองคค์การโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเน้นการยอมรับนับถือในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของ บุคคลเป็นสำคัญ ในฐานะที่การพัฒนาองคค์การเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการเปลี่ยนแปลง จึงมุ่งเน้น ไปที่การตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงบ้ทัดฐานและค่านิยมทางสังคม (Social Norms and Values) ซึ่งรวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงองคค์การด้วย โดยอาศัยความรู้ทางคานพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาระบุทุกที่นั่นเอง

สำหรับการฝึกอบรมนั้น อาจใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองคค์ การได้ ซึ่งไม่ได้การฝึกอบรมอย่างที่เคยปฏิบัติมาเพราะจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และคาน เน้นการฝึกอบรมหลังจากที่แน่ใจแล้วว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำ และจะต้องทำอย่างมีหลักการ ซึ่งจะมีความเหมาะสมและสมควรที่จะใช้เพียงใดขึ้นอยู่กับผลการทรวจวินิจฉัย และจะต้อง

เชื้ออำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีใ้พยายามที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ การ "ก่อให้เกิด" การเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องมาจากการที่ผู้บริหารและผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมมือกันทรวจวินิจัยปัญหาและหา "จุดแข็ง" ขององค์การ วางแผนชั้นก่อนดำเนินการเพื่อการปรับปรุง และลงมือปฏิบัติตามแผนการที่ใ้ร่วมมือกันกำหนดใ้

องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องการทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การมีใ้สิ่งใ้ไปค้วยกันไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนประกอบกันใ้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงบุคคลจะสนับสนุนใ้เกิดการปรับปรุงองค์การ และการปรับปรุงองค์การจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงบุคคล มีคนใ้ไม่น้อยที่ใ้เข้าใจความหมายของคำว่า "การพัฒนาองค์การ" ใ้นัก บางคนอาจจะคิดว่าเป้าหมายในการพัฒนาองค์การคือการพัฒนาคน ใ้นั้นก็คงจะเอาคนมาฝึกอบรมใ้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถใ้จะปฏิบัติงานใ้ค้ดี แต่ความจริงแล้วมีข้อแตกต่างใ้มากระหว่างการพัฒนาองค์การกับการฝึกอบรม ใ้จะพอจะแยกใ้ได้เป็นข้อ ๆ ใ้ดังนี้คือ

1. เป้าหมายการฝึกอบรมเป็นการใ้เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญและทัศนคติที่ใ้ค้ใ้กับคนใ้ในองค์การ ส่วนเป้าหมายของการพัฒนาองค์การก็ใ้จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม ใ้จะใ้ค้ซจใ้อุปสรรคใ้ในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความร่วมมือใ้ร่วมใจใ้ในการทำงานใ้ในองค์การ
2. การฝึกอบรมนั้นมีเป้าหมายอยู่ที่บุคคล แต่การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายใ้ที่กลุ่มคนหรือใ้ทีมงานใ้ที่ใ้จะใ้ต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุง
3. การฝึกอบรมมุ่งใ้ในเรื่องของงาน ใ้จะใ้ค้ทำงานใ้ค้ใ้ดีใ้ ส่วนการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งใ้จะใ้เพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญองงานใ้ใ้กับองค์การ
4. การฝึกอบรมเป็นโครงการระยะสั้น ส่วนการพัฒนาองค์การเป็นโครงการระยะยาว

กล่าวโดยสรุปใ้จะเห็นถึงความแตกต่างใ้ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ

ใ้ยุริรา ทองเวช, "การพัฒนาองค์การหรือการฝึกอบรม," ข่าวสาร ไอ.คิ.

อยู่ 3 ประการ คือ

การฝึกอบรมเน้นถึง

1. การช่วยเฉพาะตัวบุคคลรวมทั้งการเปลี่ยนแปลง
2. หน่วยงานหรือหน้าที่เป็นศูนย์กลาง
3. นโยบายและข้อปฏิบัติขององค์การรวมทั้งข้อห้ามในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาองค์การ เน้นถึง

1. การช่วยองค์การรวมทั้งการเปลี่ยนแปลง
2. องค์การและคณะทำงานเป็นศูนย์กลาง
3. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและดำเนินการ

ดังนั้น เมื่อได้พิจารณาถึงการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรม โดยเน้นเรื่องความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ "ในสวนรวม" แล้ว พอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การและมีโปรแกรมที่แยกต่างหากจากการพัฒนาองค์การอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนั้น การพัฒนาองค์การยังเป็นแนวคิดใหม่ที่สามารรถแก้ไขข้อบกพร่องและความไร้ผลในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี จึงน่าจะเชื่อได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และเป็นที่ต้องการในองค์การสมัยใหม่ที่ซับซ้อนเกือบทุกองค์การ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย