

การเปลี่ยนแปลง ในองค์กร

อ.ชาญชัย อาจินสมาจาร*

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราทุกคนต้องประสบ เราจะเห็นการเปลี่ยนแปลงทุกวัน เราจะเห็นว่าราคาสินค้าที่เราซื้อสูงขึ้น เราเห็นธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น เราเห็นตึกเก่า ๆ พังลงและมีการสร้างตึกใหม่แทนที่เราเห็นคนตายและคนเกิด เราจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม เราไม่เพียงแต่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ แต่เราต้องเปลี่ยนแปลงด้วย พนักงานจะต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีของงานได้เปลี่ยนแปลงเพื่อสนองต่อมาตรฐานของพนักงาน องค์กรก็เหมือนกับปัจเจกบุคคล นั่นก็คือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมากมายเช่นเดียวกัน

Wayne Smith ได้เน้นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เขากล่าวว่า ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยที่เขาจะต้องพัฒนาทักษะและทรัพยากร บทนี้จะได้พูดถึงไปยังการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแนวทางเอาชนะการต่อต้าน และการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังจะได้กล่าวถึงการพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์กรด้วย

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ปัจเจกบุคคลและองค์กรได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในแต่ละวัน การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ได้เกิดขึ้นเท่านั้น หากว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มสูงขึ้นด้วยเมื่อเร็ว ๆ นี้ ความกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

องค์กรส่วนใหญ่จะประสบกับสิ่งแวดล้อมจากภายนอก อัตราดอกเบี้ยที่ขึ้น ๆ ลง ๆ พลังงานที่มีไม่แน่นอน ภาวะเงินเฟ้อ กฎและระเบียบของทางราชการ เศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นองค์ประกอบเพียงส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมจากภายนอกที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันเท่านั้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวกดดันต่อปัจเจกบุคคลเช่นเดียวกัน

องค์กรต้องประสบกับความกดดันในด้านต่าง ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลง จากภายในองค์กร พนักงานมักจะเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นทำกันเป็นกลุ่มโดยผ่านทางสหภาพ หรือทำกันเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของเขา นักบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักถึงความคาดหวังของพนักงานเหล่านี้ ถ้าหากเขาต้องการสรรหา เลือกสรรและธำรงไว้ซึ่งแรงงานที่มีคุณสมบัติสูง นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ระบบการผลิต งานต่าง ๆ

* มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี

และเทคนิคการทำงานมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรจะต้องปรับฝึกรอบรบบบุคลากรใหม่ และว่าจ้างพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงาน

แต่สิ่งที่ปัญหาคัดค้านมากกว่าก็คือ ความกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนแปลง การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ กฎและระเบียบของทางราชการ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความต้องการซื้อของผู้บริโภค กระทบกระเทือนเจตคติและความคาดหวังของพนักงาน กระทบกระเทือนกฎและระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการ

ความต้องการทรัพยากรธรรมชาติได้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในสองศตวรรษที่ผ่านมา แต่การค้นพบทรัพยากรใหม่ ๆ (เช่น น้ำมัน แร่ธาตุ) ก็ยังไม่ทันต่อความต้องการดังกล่าว ดังนั้นการขาดแคลนทรัพยากรบางอย่างจึงเกิดขึ้น การขาดแคลนดังกล่าวมีผลกระทบกระเทือนอย่างใหญ่หลวงต่อบัณฑิตบุคคล ซึ่งต้องใช้พลังงานมาทำความอบอุ่นในบ้าน และทำให้ร่วังได้ กระทบกระเทือนต่อการโน้มน้าวใจเดียวกัน นอกจากนี้ วัตถุดิบที่จำเป็นต่อการผลิตในองค์กรก็หาได้ลำบากหรือมีราคาสูง

นอกจากนี้ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมยังได้ให้ข้อสังเกตว่า คนเราจะมีอายุยืนและทำงานได้นานขึ้น จะมีแรงงานสตรี แรงงานที่มีการศึกษาสูง ช่างเทคนิค และผู้บริหารทำงานอยู่ในช่วง 1980- 1989 ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความพอใจขึ้นต่อแรงงานดังกล่าว และเขาก็ยังต้องตระหนักถึงการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความคาดหวังของแรงงานเหล่านี้ด้วย

ความกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาแล้วจะมีผลกระทบกระเทือนต่อคนและองค์การส่วนใหญ่

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

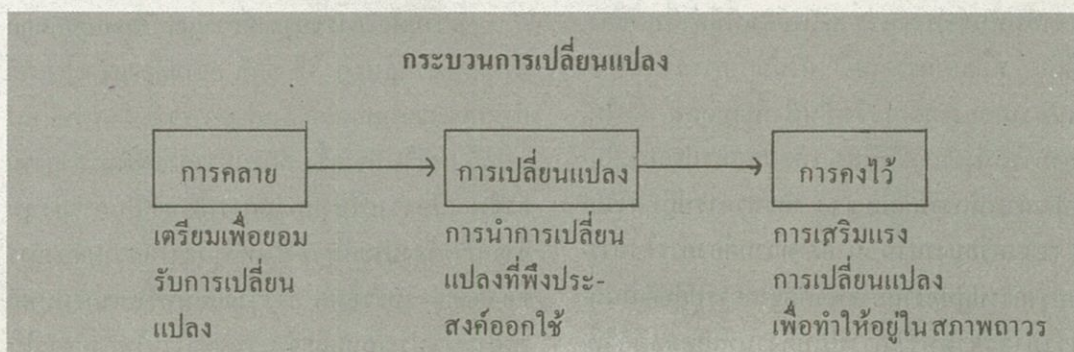
ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งจำเป็นก็ตาม แต่คนและองค์กรมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บ่อย ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากองค์การส่วนใหญ่จะเกิดจากพนักงาน มันเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องยอมรับและคาดหวังว่าจะต้องมีการต่อต้านเกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรมีโปรแกรมของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะหาวิธีเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น นักบริหารงานบุคคลจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมเกี่ยวกับบุคลากร คนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าเขาจะไม่พอใจกับสภาพปัจจุบันก็ตาม

คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ด้วยเหตุผลหลายประการ รวมทั้งกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้แจ้ง (the unknown) ความรู้สึกขาดความมั่นคง การกำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจใหม่และความไม่สะดวก การเปลี่ยนแปลงจะนำความไม่แน่นอนบางอย่างมาด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม มีแนวทางที่จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีที่ดีที่สุดก็คือ การใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

การนำการเปลี่ยนแปลงออกใช้ต้องอาศัยการเตรียมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และทำการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง นอกจากการเปลี่ยนแปลงในตัวมันเองแล้ว รูปแบบทั่ว ๆ ไปของกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาโดย Kurt Lewin ดังภาพต่อไปนี้





การใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบการคลายและการคงไว้ (unfreeze-change-refreeze) สามารถช่วยให้เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ โดยความจริงแล้ว รูปแบบได้แสดงให้เห็นว่า ทำไมการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ได้ผล ถ้าหากไม่จำกัดการต่อต้านให้หมดไป ถ้าคนไม่ถูกคลาย กล่าวคือไม่เตรียมยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้

ขั้นตอนแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการคลายพลังอำนาจ (force) ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และ/หรือองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นเบื้องต้น เมื่อคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้ว เราก็ทำการเปลี่ยนแปลงออกใช้ ท้ายสุดการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการเสริมแรง (การคงไว้) ถ้าหากไม่คงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคนก็กลับไปสู่การกระทำแบบก่อน ๆ ดังนั้นกระบวนการของการคลายและการคงไว้ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง

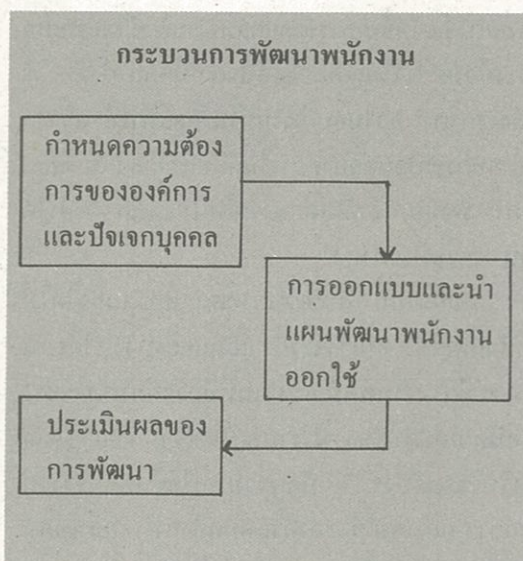
การพัฒนาบุคลากร

มีองค์การหลาย ๆ องค์การได้ระบุไว้ในเอกสารประชาสัมพันธ์ของตนว่า ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของเขาก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การลงทุนพัฒนาพนักงานขององค์การจึงเป็นสิ่งที่มิได้มีเหตุผล เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้ดีที่สุด เหตุผลสองประการในการพัฒนาพนักงานก็คือ (1) พัฒนาการปฏิบัติงานและ (2) เตรียมงานในอนาคต ความต้องการในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือการปฏิบัติงานที่เกิดผลดีก็ได้

แต่บางทีการปรับปรุงงานก็เพื่อต้องการคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ทั้งนี้เพราะว่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับการพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ ทักษะใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ในสถานการณ์ดังกล่าว แต่ละบุคคลจึงต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานของตน ในขณะที่องค์การเจริญเติบโต มีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น นอกจากนี้พนักงานบางส่วนต้องเกษียณจากงานหรือไปประกอบอาชีพที่อื่น ดังนั้น พนักงานบางคนจึงต้องเข้ารับหน้าที่ของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว องค์การจึงต้องพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

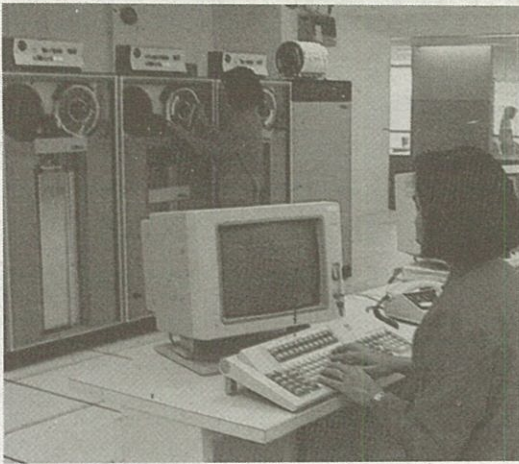
องค์การหลาย ๆ องค์การต้องใช้จ่ายเงินไปเป็นจำนวนมากเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานต่าง ๆ บางองค์การถึงกับตั้งโรงเรียนของตัวเองขึ้น โดยเปิดอบรมวิชาต่าง ๆ

กระบวนการพัฒนาพนักงานแสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้



การกำหนดความต้องการ

ความต้องการขององค์การและปัจเจกบุคคลถูกกำหนดโดยหลาย ๆ วิธี ปกติ ความต้องการขององค์การมักจะถูกกำหนดโดยผ่านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และในบางครั้ง ก็ผ่านการวางแผนสายงานอาชีพ เนื่องจากโปรแกรมการพัฒนาเป็นการลงทุน จึงจำเป็นต้องประกันว่า สิ่งเหล่านี้ทำให้ความต้องการขององค์การบรรลุผล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดประเภทและจำนวนของงานในองค์การใน



อนาคต พร้อมกับทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน

กระบวนการธรรมดาที่สุดของการกำหนดความต้องการของพนักงานก็คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าความต้องการ ทั้งหัวหน้างานและพนักงานจะต้องค้นหาเหตุผล ถ้าหากเป็นเรื่องของพนักงานขาดทักษะ ทางองค์กรก็จะต้องออกแบบโปรแกรมพัฒนาปัจเจกบุคคลขึ้น การกำหนดความต้องการของพนักงานอาจเป็นความต้องการอื่น ๆ นอกเหนือจากความต้องการในการปรับปรุงทักษะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น ความต้องการในการให้คำปรึกษาอาชีพ และความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น

แผนพัฒนา

หลังจากที่ได้กำหนดความต้องการแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การออกแบบแผนพัฒนาเพื่อให้ความต้องการเหล่านั้นบรรลุผล อาจจะใช้เทคนิคการพัฒนาประเภทต่าง ๆ เช่น การสอนแนะของหัวหน้างาน การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน โปรแกรมการศึกษาแบบปกติ การศึกษารายวิชาต่าง ๆ จากภายนอก และวีดิโอเทป การฝึกอบรม เป็นต้น แผนพัฒนาบางแผนอาจจะเป็นแผนง่าย ๆ บางแผนอาจจะสลับซับซ้อน

การสอนแนะของหัวหน้างานเป็นเทคนิคง่าย ๆ และมีประโยชน์ในการสอนแนะ หัวหน้างานพยายามช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การสอนแนะอาจจะเป็นรูปแบบแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีทำงาน อธิบายลักษณะของการทำงาน การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานอาจจำเป็น

ต้องได้รับการสอนแนะจากหัวหน้างาน แต่โดยความจริงแล้ว การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานก็คือ การช่วยเหลือพนักงานเรียนรู้โดยวิธีทำจริง ๆ (learning by doing) หัวหน้างานจะมอบหมายงานที่ต้องอาศัยทักษะใหม่ ๆ ให้พนักงานทำ พนักงานก็จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยการทำงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

โปรแกรมการศึกษาแบบปกตินี้จะจัดให้ความต้องการของพนักงานตรงกับจุดมุ่งหมายของโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อจะได้ผลดีที่สุด การศึกษารายวิชาต่าง ๆ จากภายนอกและวีดิโอเทปเพื่อการฝึกอบรม อาจจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานเป็นรายบุคคล

ไม่ว่าองค์กรจะใช้เทคนิคใดก็ตาม โปรแกรมการพัฒนาควรจะสนองต่อความต้องการขององค์กรและปัจเจกบุคคล จึงควรตั้งจุดมุ่งหมายเฉพาะขึ้น แล้วออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเพื่อสนองต่อจุดมุ่งหมายดังกล่าว หลังจากทีโปรแกรมพัฒนาได้สิ้นสุดลงแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ ต้องมีการประเมินผลการประเมินผล

โปรแกรมการพัฒนาที่ได้ทำไปจะต้องมีการประเมินผล จุดมุ่งหมายของโปรแกรมสามารถระบุในรูปของทักษะ เจตคติ พฤติกรรม และผลลัพธ์ขององค์การที่ต้องการ หลังจากโปรแกรมได้สิ้นสุดลงแล้ว ผลลัพธ์อาจนำมาเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมาย ผลลัพธ์บางอย่างอาจวัดได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานก็ต้องประเมินผลของการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะ เจตคติใหม่ ๆ และองค์ประกอบอื่น ๆ

การพัฒนาองค์การ

การพัฒนามนุษย์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทั้งหมดที่ช่วยให้้องค์การได้เปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การจะเกี่ยวข้องไม่เพียงแต่การพัฒนาทักษะของพนักงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น องค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มต่าง ๆ และประสิทธิภาพของกลุ่มเหล่านี้ จะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพของกลุ่มไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกลุ่มภายใน (intragroup) เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการพัฒนากลุ่มภายนอก (intergroup)



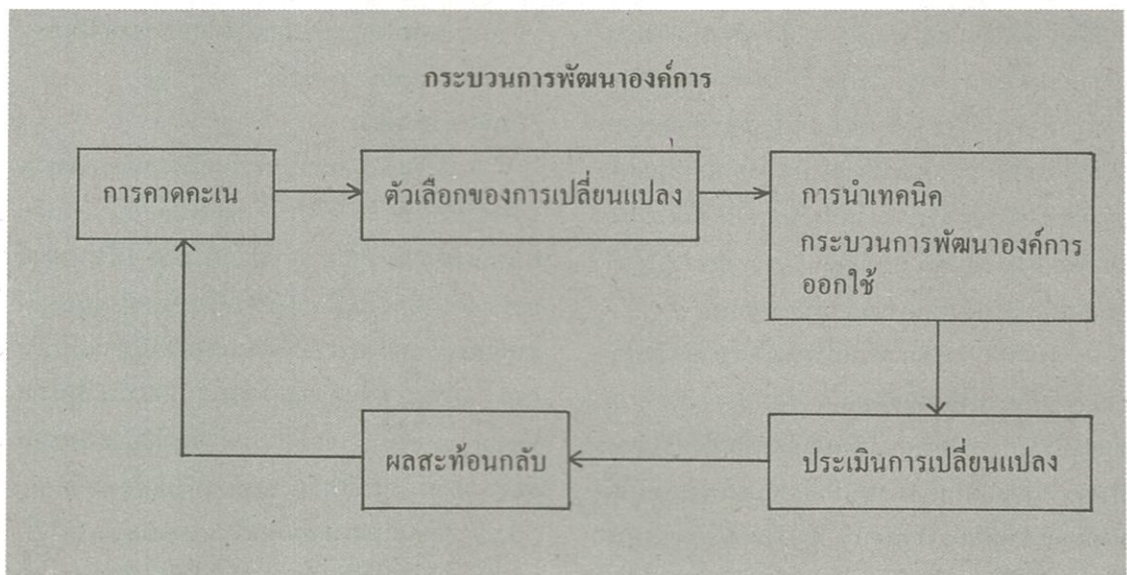
ด้วย ดังนั้น มันจึงมีความสำคัญในการพัฒนาทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์การ (organization development-OD) จึงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการออกแบบมาเพื่อประกันถึงความอยู่รอดและประสิทธิภาพขององค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะมุ่งเน้นไปยังการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางลักษณะ เพื่อให้เป็นระบบ กระบวนการที่ได้วางแผนจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนตามกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังได้แสดงให้เห็นดังในภาพต่อไปนี้

การคาดคะเน (Diagnosis) ขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาองค์การก็คือ การคาดคะเนสถานการณ์ ตลอดจนการรู้สาเหตุของปัญหาปัจจุบัน หรือการคาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตบ่อย ๆ ที่เดียวที่เทคนิคของการพัฒนาองค์การมักจะถูกใช้แก้ปัญหาดังกล่าว แทนที่จะใช้แก้สาเหตุของปัญหา

นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอื่น ๆ ที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการคาดคะเน เช่น การวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร (personnel research) การวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงาน และ/หรือเจตคติเพื่อพิจารณาปัญหาของพนักงาน



บ่อยครั้งที่เคียวที่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคลากรหรือการพัฒนาองค์การจะดำเนินการวิจัยเพื่อคาดคะเนสาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น อัตราการลาออกจากงานหรือการขาดงาน เครื่องมือที่ใช้คาดคะเนได้แก่ การสัมภาษณ์ การสำรวจ และข้อมูลชั้นรอง (เช่น การบันทึก)

ตัวเลือกของการเปลี่ยนแปลง (Change Alternatives) หลังจากที่ได้คาดคะเนปัญหาและสาเหตุของปัญหาแล้ว ผู้บริหาร และ/หรือผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การสามารถพัฒนาตัวเลือกที่เป็นไปได้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การแก้ปัญหา ดังนั้นโดยทั่ว ๆ ไป ตัวเลือกของการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นตัวเลือกที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้

ถึงแม้ว่า จะมีการและผู้ให้คำปรึกษาบางคนต้องการขายตัวเลือก “เบ็ดเสร็จ” (“ready-made” alternative) สำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารควรระมัดระวังว่า (1) ตัวเลือกดังกล่าวจะต้องเหมาะสมกับปัญหาที่กำลังศึกษา และ (2) ตัวเลือกดังกล่าวสามารถแก้ปัญหาได้ บ่อยครั้งที่เคียว โปรแกรมเบ็ดเสร็จเหล่านี้จะขายเพื่อแก้ปัญหาทุกอย่าง แต่โดยความจริงแล้วตัวเลือกเหล่านี้อาจจะไม่เหมาะสมกับปัญหา

การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การออกใช้ (Implement OD Technique) หลังจากได้กำหนดตัวเลือกสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะต้องมีการประเมินผลและเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุด ตัวเลือกที่ได้เลือกจะต้องเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา การนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวออกใช้มีความสำคัญต่อความสำเร็จ การนำออกใช้จะขึ้นอยู่กับเทคนิคการพัฒนาองค์การที่ได้เลือกแล้ว (เช่น การสร้างทีมงาน การขยายงาน ผลสะท้อนกลับของการสำรวจ)

การเปลี่ยนแปลงที่นำออกใช้จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า นอกจากนี้ การนำการเปลี่ยนแปลงออกใช้ควรจะดำเนินการโดยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนาองค์การที่ใช้ ดังนั้น ถ้าหากมีการเลือกทีมงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะอย่างโดยวิธีหนึ่ง และเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ผู้ที่นำออกใช้จะต้องเป็นคนใดคนหนึ่งในทีมงาน มิฉะนั้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะล้มเหลว และปัญหาอาจจะเลวร้าย

ลงไป

การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Evaluate Change) หลังจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้สิ้นสุดลงไป ผลของการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำมาประเมิน การประเมินผลจะต้องมีขึ้นในเวลาที่เหมาะสม หลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้ว การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญเพื่อประกันว่า เป้าหมายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ประสบกับผลสัมฤทธิ์แล้ว ถึงแม้จะมีวิธีการประเมินผลหลายวิธีก็ตาม แต่วิธีที่ใช้ประเมินผลจะต้องเหมาะสมกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงด้วย วิธีหนึ่งก็คือ การสำรวจ เช่น การวัดผล ความพอใจในงานก่อนโปรแกรมจะถูกนำออกใช้ และในบางจุดหลังจากที่โปรแกรมได้ถูกนำออกใช้แล้ว ถ้าหากเป้าหมายคือ การปรับปรุงความพอใจในงาน ความแตกต่างของความพอใจในงานทั้งหมดของกลุ่มเป้าหมายสามารถกำหนดได้ ถ้าหากใช้วิธีการดังกล่าว จะต้องใช้กลุ่มควบคุม (control group) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงด้วย กลุ่มนี้จะถูกใช้วิธีการสำรวจก่อนโปรแกรมเริ่มนำออกใช้ และหลังจากนำโปรแกรมออกใช้แล้วเช่นเดียวกัน เพื่อจะดูว่าจะมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการเปลี่ยนแปลงในความพอใจในงานหรือไม่ ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับความพอใจในงานในกลุ่มควบคุมแล้ว กลุ่มที่มีส่วนร่วมในโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงก็มีการพัฒนาในความพอใจในงาน ถ้าหากจุดมุ่งหมายไม่ประสบผลสำเร็จ จะต้องออกแบบขั้นตอนใหม่เพื่อพยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ผลสะท้อนกลับของการประเมินผลจะต้องส่งไปให้กับทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์ เช่น กลุ่มผู้บริหาร แผนกบุคลากร และผู้บริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง ผลสะท้อนกลับจะมีความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตออกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้ผลสะท้อนกลับแล้ว การคาดคะเนก็เริ่มอีกครั้ง เพราะว่าการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่เป็นระบบต่อเนื่อง

เทคนิคของการพัฒนาองค์การ (OD Technique)

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ แต่องค์ประกอบเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การก็คือ เทคนิคหรือกลวิธีที่ใช้เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสัมฤทธิ์ มีเทคนิคการพัฒนาองค์การหลายเทคนิค เทคนิคที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเทคนิคที่ใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ การบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาองค์การบ่อย ๆ เทคนิคการพัฒนาองค์การหลาย ๆ เทคนิคเหล่านี้จะเน้นกระบวนการและโครงสร้างขององค์การ เทคนิคเหล่านี้ได้แก่

การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง (Sensitivity Training)

การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง บางครั้งเรียกว่า T-Groups หรือการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory training) จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่องคือ

1. เข้าใจในตนเอง (oneself) ในระหว่างบุคคลและกลุ่ม
2. เพิ่มความเข้าใจในพฤติกรรมของคนอื่น
3. เพิ่มความตระหนักของคนต่อกระบวนการกลุ่ม
4. ปรับปรุงทักษะการคาดคะเนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม

การสร้างทีมงาน (Team Building)

การสร้างทีมงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างทีมงานภายนอก (intergroup) กับ การสร้างทีมงานภายใน (intragroup) การสร้างทีมงานภายนอกจะประกอบด้วยกลุ่ม 2 กลุ่มหรือมากกว่า เพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน การสร้างทีมงานภายในจะเป็นการออกแบบสำหรับสมาชิกของกลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่ง กลุ่มดังกล่าวอาจจะเป็นกลุ่มถาวรหรือชั่วคราว และอาจจะเป็นกลุ่มที่มีอยู่แล้ว หรือกลุ่มที่เพิ่งจัดตั้งใหม่

การสร้างทีมงานส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มภายใน และการบริหารความขัดแย้ง วัตถุประสงค์ก็เพื่อสนับสนุนความร่วมมือในการทำกิจกรรมและทำให้กลุ่มทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์จากกิจกรรมการสร้างทีมงานอาจจะมีตั้งแต่การ

เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในการทำงานของทีมงาน ยกตัวอย่างเช่น มีการประชุมกลุ่มมากขึ้น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกลุ่ม การสร้างทีมงานใช้เพื่อป้องกันความขัดแย้ง และ/หรือการเพิ่มภาวะผู้นำและความสามัคคีของกลุ่ม

การให้คำปรึกษาที่เป็นกระบวนการ (Process Consultation)

การให้คำปรึกษาที่เป็นกระบวนการจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ผู้ให้คำปรึกษาที่มีทักษะ ไม่ว่าจากภายในหรือภายนอกองค์การ วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการให้คำปรึกษาคือ การช่วยคาดคะเนปัญหาใด ๆ ที่สัมพันธ์กับกระบวนการ เพื่อการหาคำตอบของปัญหาเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม การฟังเสียง จะฟังเสียงไปยังการคาดคะเน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องหาคำตอบเอาเอง

ผู้ให้คำปรึกษากระบวนการอาจจะวิเคราะห์ขอบข่ายหลาย ๆ ขอบข่ายของกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งได้แก่การสื่อความหมาย บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม และอำนาจหน้าที่ในกลุ่ม ผู้ให้คำปรึกษากระบวนการจะสังเกตการทำงานของกลุ่มระยะหนึ่ง และบันทึกพฤติกรรมและกระบวนการที่สำคัญไว้ ผู้ให้คำปรึกษาสนใจในธรรมชาติและรูปแบบของการสื่อความหมายที่ใช้ (ทั้งที่เป็นการใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด) บทบาทที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่มที่มีปฏิริยาซึ่งกันและกัน และกระบวนการระบุปัญหา การตัดสินใจ ตลอดจนการนำการตัดสินใจออกใช้ นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรู้เกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมของกลุ่ม (เช่น เสรีภาพของสมาชิกในกลุ่มในการแสดงออก) และธรรมชาติของมาตรฐานเหล่านั้นท้ายสุดผู้ให้คำปรึกษาสามารถช่วยให้กลุ่มได้เข้าใจในรูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ และ/หรือช่วยผู้นำให้เปลี่ยนแปลงสู่รูปแบบที่เป็นแบบเฉพาะหน้าที่ (functional) มากขึ้น

ถึงแม้ว่า การให้คำปรึกษาที่เป็นกระบวนการจะมีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในองค์การ แต่ก็มีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของมันน้อยมาก แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากการให้คำปรึกษาที่เป็นกระบวนการได้

ดำเนินการอย่างถูกต้องโดยผู้ให้คำปรึกษาที่มีทักษะแล้วละก็ ก็จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

ผลสะท้อนกลับจากการสำรวจ (Survey Feedback)

ผลสะท้อนกลับจากการสำรวจเป็นวิธีที่สมาชิกในองค์กรได้ตอบคำถามของการสำรวจแล้วนำมาแจกแจงเป็นข้อมูลโดยตั้งอยู่บนคำตอบเหล่านั้น

วิธีใช้ในการได้มาซึ่งผลสะท้อนกลับจากการสำรวจมีดังนี้

1. แจกจ่ายแบบสำรวจให้กับสมาชิกขององค์กร
2. วิเคราะห์คำตอบจากแบบสำรวจและแจกแจงผลลัพธ์
3. ส่งผลสะท้อนกลับไปยังหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชา
4. แปลผลลัพธ์สำหรับสมาชิกในองค์กรในรูปของปัญหา และ/หรือการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
5. รวบรวมการเปลี่ยนแปลงและการนำการเปลี่ยนแปลงออกใช้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์จากการสำรวจ

การบริหารโดยจุดมุ่งหมาย (Management by Objectives)

การบริหารโดยจุดมุ่งหมายเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่า มันจะกระทบกระเทือนหน้าที่การบริหารหลาย ๆ หน้าที่ ซึ่งได้แก่การวางแผน การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการวางแผน จุดมุ่งหมายจะถูกจัดตั้งขึ้นในตอนต้นของช่วงเวลา และกิจกรรมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้จะถูกกำหนด ในฐานะที่เป็นเครื่องมือควบคุม การบริหารโดยจุดมุ่งหมายจะเปิดโอกาสให้บทวนและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริง ๆ กับจุดมุ่งหมาย ในฐานะที่เป็นเครื่องมือประเมินผล การบริหารโดยจุดมุ่งหมายจะมีประโยชน์เพราะว่าผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาจะเห็นด้วยกับเป้าหมายของงานที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

กระบวนการของการบริหารโดยจุดมุ่งหมายจะ

เริ่มโดยการประชุมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายของงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ยังร่วมกันตัดสินใจในกิจกรรมที่จะทำเพื่อให้จุดมุ่งหมายเหล่านี้บรรลุผล และการวัดผลสัมฤทธิ์ของจุดมุ่งหมาย ปกติ เวลาที่ใช้สำหรับจุดมุ่งหมายคือ 1 ปี จะมีการประเมินจุดมุ่งหมายทุกระยะ 3 เดือน เพื่อดูว่าจุดมุ่งหมายเป็นจริงหรือไม่ และเพื่อประเมินกิจกรรมให้ทันต่อเหตุการณ์

ถ้าเราจะทำให้การบริหารงานโดยจุดมุ่งหมายมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายจะต้องถูกกำหนดขึ้นจากทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน การบริหารงานโดยจุดมุ่งหมายจะได้เปรียบเทคนิคอื่น ๆ ดังนี้

1. พนักงานรู้ว่า ตัวเขาถูกคาดหวังอะไรไว้บ้าง
2. พนักงานจะมีความผูกพันกับผลสัมฤทธิ์ของจุดมุ่งหมายมากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าพนักงานมีส่วนร่วมด้วยนั่นเอง
3. การปฏิบัติงานสามารถประเมินได้อย่างมีจุดมุ่งหมายมากขึ้น
4. การให้รางวัลสามารถผูกกับการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

การขยายงาน (Job Enrichment)

การขยายงานเป็นเทคนิคที่สำคัญเทคนิคหนึ่งของการพัฒนาองค์การ และมีการใช้การขยายงานบ่อย ๆ ในองค์กร

ปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบงานมักจะเกิดจากการขยายงาน การออกแบบงานและการขยายงานเกิดจากประสบการณ์ความเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงาน จากความเบื่อหน่ายของงาน ทำให้พนักงานต้องหาวิธีสนองความต้องการของตัวเองภายนอกสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า คุณภาพและปริมาณของงานอาจจะลดลง นักวิจัยหลาย ๆ คนจึงได้เสนอให้มีการขยายงานขึ้น ทำให้งานท้าทายมากขึ้น ประมาณ 75 เปอร์เซ็นต์ของการขยายงานจะใช้กับพนักงานที่ใช้แรงกาย

กลุ่มทำงานโดยอิสระ (Autonomous Work Groups)

การพัฒนาและการใช้กลุ่มทำงานโดยอิสระ

เกิดจากทั้งการขยายงาน และการเน้นในเรื่องคุณภาพของชีวิตการทำงาน

ปกติแล้ว งานของแต่ละคนจะขยายเมื่อมีการรวมกลุ่มทำงานโดยอิสระขึ้น นอกจากนี้ แต่ละคนจะมีประสบการณ์มากขึ้นในโอกาสของการตัดสินใจเมื่อได้จัดตั้งกลุ่มทำงานโดยอิสระขึ้น กลุ่มเหล่านี้มักจะได้รับงานที่สำคัญให้ทำสำเร็จ

ทีมงานที่ได้รับอิสระในการดำเนินงานของตัวเองจะได้รับความรับผิดชอบมากขึ้นในกระบวนการทำงาน กลุ่มทำงานโดยอิสระจะเป็นเครื่องมือที่มีพลังอำนาจในการพัฒนาองค์กร บริษัทผลิตรถยนต์ Volvo ก็ได้ใช้กลุ่มทำงานโดยอิสระ ปรากฏว่าคุณภาพของผลผลิตจะสูงกว่าปกติ อัตราการลาออกและการขาดงานจะต่ำ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงาน (Structural Change)

มีโครงสร้างหลายอย่างที่เป็นต้องเปลี่ยนแปลง เช่น เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของสายงาน เปลี่ยนแปลงการออกแบบงาน และพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มโดยอิสระ เป็นต้น ตัวเลือกของโครงสร้าง (structural alternative) จะมีตั้งแต่โครงสร้างง่ายจนถึงโครงสร้างที่ซับซ้อน ซึ่งได้แก่

- การติดต่อโดยตรง (direct contact)
- บทบาทของการติดต่อ (liason role)
- คณะกรรมการพิเศษ (task forces)
- ทีมงาน (team)
- บทบาทผสมผสาน (integrating roles)
- บทบาทการเชื่อมการบริหาร (managerial linking roles)
- การออกแบบเมทริก (matrix designs)

เทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบอื่น ๆ (Other OD Technique)

นอกจากเทคนิคการพัฒนาองค์กรตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว ก็ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีกเช่น

การวางแผนและการพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อปัจเจกบุคคลและองค์กร เพราะจะ ช่วยปัจเจกบุคคลพัฒนาเป้าหมายของอาชีพงานและ ทักษะที่จำเป็นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพงานของ

เขา ช่วยให้องค์การสามารถเตรียมพนักงานที่มีทักษะ สำหรับบรรจุในตำแหน่งที่เกิดว่างลง หรือเมื่อมีการ ตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเวลาทำงาน การเปลี่ยนแปลง เวลาทำงานมี 2 ลักษณะ คือ การทำงาน 4 วันต่อ สัปดาห์ และการยืดหยุ่นเวลา ปกติการทำงานในองค์ การมักจะทำ 5 วันต่อสัปดาห์ วันละ 8 ชั่วโมง แต่เมื่อ เร็ว ๆ นี้ มีบางองค์การได้เปลี่ยนแปลงให้พนักงาน ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ แต่ทำวันละ 9 ชั่วโมง หรือ 10 ชั่วโมงต่อวัน ทำให้พนักงานมีเวลาหยุดถึง 3 วันเพื่อพักผ่อนหรือทำธุรกิจอื่น ส่วนการยืดหยุ่น เวลานั้นได้แก่การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น กล่าว คือองค์การยังกำหนดให้ทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ วันละ 8 ชั่วโมง ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ ใครมาทำงาน ก่อนก็สามารถกลับบ้านก่อน แต่ต้องทำให้ครบ 8 ชั่วโมง เช่น นาย ก. มาทำงานเวลา 7.00 น. ก็จะได้กลับบ้านในเวลาบ่าย 4 โมง ส่วนนาย ข มาทำงาน เวลา 10.00 น. ก็กลับเวลา 1 ทุ่ม เป็นต้น

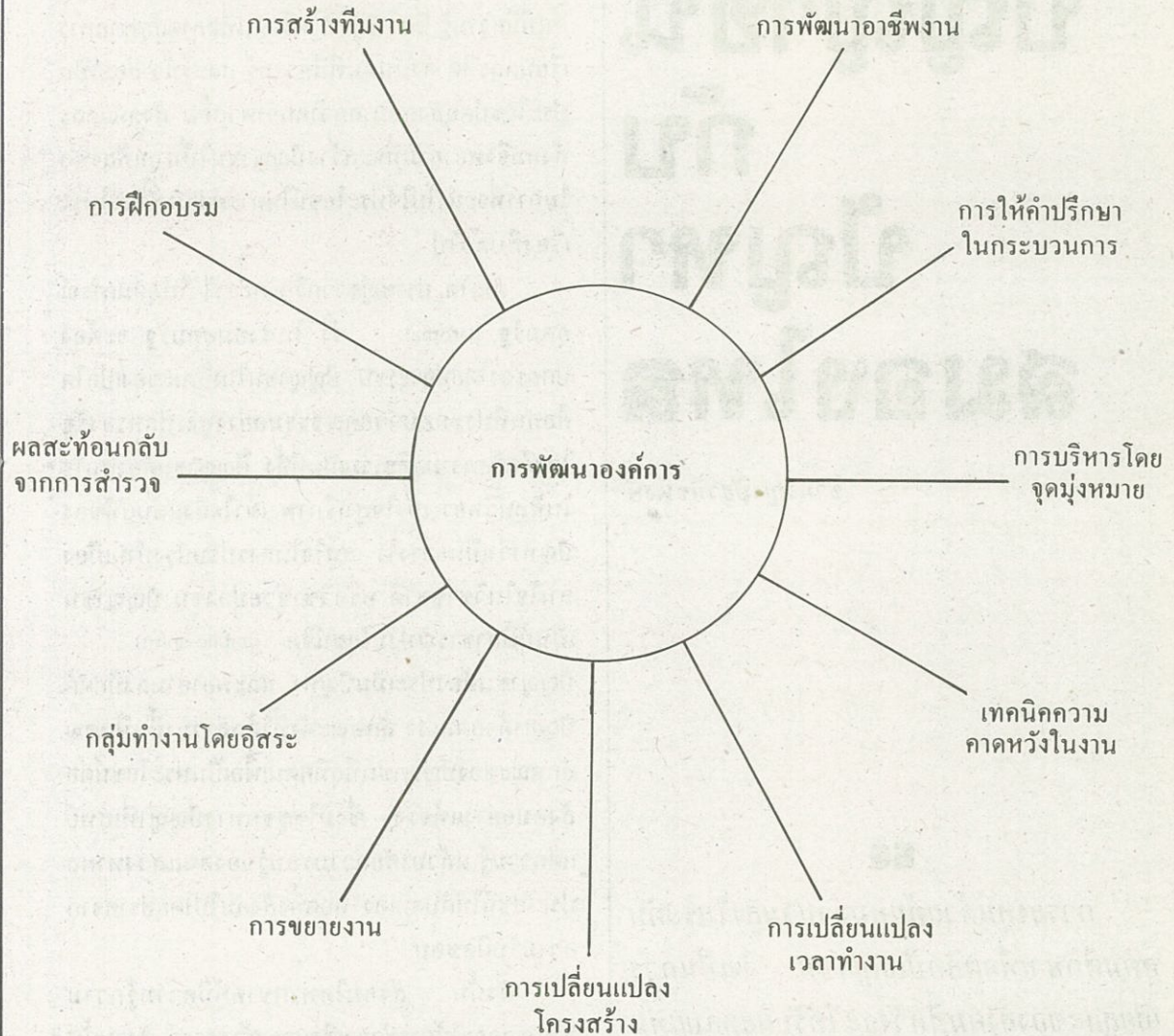
เทคนิคการคาดหวังในงาน เทคนิคดังกล่าวจะ ช่วยทำความกระจ่างในความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร กับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เทคนิคการคาดหวังในงาน เป็นเทคนิคการสร้างทีมงาน และเพ่งเล็งไปยังที่การทำ ความกระจ่างในบทบาทความคาดหวัง และหน้าที่รับ ผิดชอบของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเทคนิค ที่มีประโยชน์เมื่อได้จัดตั้งทีมงานใหม่ ๆ เมื่อได้คาด คะแนว่า ได้เกิดความกำกวมของบทบาทขึ้น หรือเกิด ความขัดแย้งขึ้นระหว่างสมาชิก หรือเมื่อมีสมาชิกใหม่ เข้ามาร่วมทีมงาน เป็นต้น

สรุป

ปัจเจกบุคคลและองค์การจะประสบกับการ เปลี่ยนแปลง และปัจเจกบุคคลจะต้องปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์การก็ได้รับความกดดัน ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความกดดันหลาย ประเภทมาจากภายนอก ความกดดันบางประเภทก็เกิด จากภายในองค์การ

การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่ง จำเป็นและสำคัญ โดยใช้วิธีการคลายและการคงไว้ซึ่ง การเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการพัฒนาองค์การ



นอกจากนี้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์การก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ

หนังสืออ้างอิง

Flippo, Edwin B. Personnel Management.

New York : McGraw-Hill Book Co., 1984.