**การบริหารและการพัฒนาองค์การ**

โดย วรรณี ต. ตระกูล

การบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

 .

อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

 ..

**การพัฒนาองค์การ**

การพัฒนาองค์การ สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังแนวคิดของบุคคลต่อไปนี้

.

**Wendul L. Irench** และ **Ceci H. Bell** ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นเรื่องของการใช้ความพยายามในระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหาภายในองค์การและการฟื้นฟูองค์การ โดยจะดำเนินการในส่วนของวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะทีมงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาและใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยและการปฏิบัติเป็นหลัก

.

**Jack K. Fordye** และ **Reymond Well** ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นวิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

.

การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้าองค์การมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือเรื่องของการขจัดความขัดแย้ง

 .

**ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ**

การพัฒนาองค์การจะมีลักษณะต่างๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural), ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและ คณะกรรมการบริหารจะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งขจัดความขัดแย้งในองค์การ

 .

**การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ**

ควรมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์การในปัจจุบันกับองค์การที่ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การ โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การที่จะพัฒนาเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด ถ้าเป็นองค์การแบบเปิด ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมแก้ปัญหาร่วมรับผิดชอบ

.

โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบกว้าง อาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าสั่งการ การบริหารงานลักษณะนี้ พนักงานจะมีความซื่อสัตย์และมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล แต่ถ้าหากองค์การเป็นแบบปิดหรือแบบระบบราชการ การพัฒนาองค์การจะทำได้ยากลำบาก

.

ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ลักษณะงาน ซ้ำๆ กัน มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวดิ่ง ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลักไม่เน้นทีมงานและความสำคัญของงาน ลักษณะเช่นนี้พัฒนาได้ยาก เนื่องจากมีแรงต้านมากเห็นแก่ญาติพวกพ้องครอบครัว ผู้บริหารสูญเสียอำนาจมีความเกรงอก เกรงใจ ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้

.

สาเหตุที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีกฎระเบียบน้อยลง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเพื่อเป้าหมายขององค์การที่สูงขึ้น

.

นอกจากนั้นยังเกิดจากแรงผลักดันภายในและแรงผลักดันภายนอกที่ทำให้องค์การต้องพัฒนา แรงผลักภายในหมายความถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ ค่านิยม วัฒนธรรม ความอึดอัดในการทำงาน ความขัดแย้งในกฎระเบียบ อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง ส่วนแรงผลักดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงกำลังคน

.

การขาดแคลนแรงงาน การหันมาใช้เครื่องจักร การไม่สามารถบริการลูกค้าได้ การเปลี่ยนผู้บริหาร และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดขององค์การ เช่น แรงงานคน โครงสร้างและระบบงาน งานและปัญหา เทคโนโลยี โดยมี สิ่งแวดล้อมเป็นตัวประกอบ เช่น สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยมีแรงผลักดันภายนอกและภายในเป็นตัวกระตุ้นให้มีการปรับโครงสร้างเดิมให้เป็นโครงสร้างใหม่

 .

**ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ**

การบริหารงานเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องคำนึงถึงความเป็นจริง โดยไม่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและความต้องการของคน การบริหารงานระบบนี้ จึงไม่ค่อยยอมรับคุณค่าและวิธีการทำงานของคน เพราะสายการบังคับบัญชากำหนดไว้แน่นอนตายตัวว่าจากใครถึงใคร การแบ่งงานจะแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง การบรรจุ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมีจำกัด แต่ละคนในหน่วยงานจึงใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเพื่องานของตนมากกว่าเพื่องานส่วนรวม

 .

**Worren G Bennis** ชี้ให้เห็นว่าคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์การและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การเพิ่มจำนวนมากขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมาไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์การเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเสียจนไม่อาจให้บริการได้ทันท่วงทีและทั่วถึง ความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในองค์การให้มากขึ้น

 .

ในแง่ของค่านิยมของคนเราจะพบว่า คนมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานขององค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก เช่น คนในปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ๆ สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจทำให้มีความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจควรอยู่บนรากฐานของเหตุผล โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจมากกว่าการกดขี่ ข่มเหง ทำให้เกิดความไม่กล้าและความเกรงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมจะเปลี่ยนจากการมองคนเป็นเครื่องจักรให้กลายเป็นทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

 .

การพัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการดังนี้

 .

**1.กำหนดเป้าหมาย** (Goal Sating) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา

**2.ความเข้าใจในสถานการณ์** (Understand Relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

**3.การปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ** (Improving Relations) การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์การถือเป็นผลพลอยได้ขององค์การ แต่ไม่ว่าคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น

**4.ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม** ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ

**5.การเชื่อมโยง** (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

 .

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การที่อ่อนแอกับองค์การที่เข้มแข็ง สังเกตได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนั้น เป็นสิ่งที่คนในองค์การมองเห็นได้ยาก แต่สำหรับผู้ที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ชัดเจนกว่าเพราะมีทัศนะเป็นกลาง กล้าเสนอปัญหาในส่วนที่องค์การไม่กล้าพูด สามารถเสนอแนะได้ชัดเจนและเหมาะสม ข้อสำคัญคือ คนในองค์การยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาภายในองค์การเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาธรรมดาทั่วไป แต่จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทุกระบบในองค์การไปพร้อมๆ กัน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ งาน (Tasks), โครงสร้าง (Structure), คน (People) และ วิธีการ (Technology) ดังในรูปที่ 1

 .



**รูปที่ 1** ตัวแปรขององค์การ

**ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การ**

กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การก็คือ การพัฒนาองค์การตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin’s โดยทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังรูปที่ 2

.



**รูปที่ 2 แสดงขั้นตอนการพัฒนาองค์การ**

.

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา** (Problem recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

**ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา** (Entry of change agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การ

**ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา** (Data collection and problemdiagnosis)การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

**ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง** (Development of plan for change)ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแผน โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

**ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น** (Change implementation) คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่นๆ

**ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น** (Stabilization and institutionalization) หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

**ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล** (Feedback and evaluation) หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์การก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์การมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

 .

**วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ**

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์การไม่เหมือนกันกับประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นในหัวข้อต่อไปนี้

1. การสร้างระบบหรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ

ฉะนั้นการแก้ปัญหาในหน่วยงานนั้นทางที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ

 ขจัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในขอบเขตของแต่ละคน

1. ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบ เน้นความก้าวหน้าของบุคลากรและประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก
2. มุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน องค์การมิใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของทุกคน
3. ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. สมาชิกพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถแก้ปัญหาโดยทีมงาน และการแก้ปัญหา เพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามบ่ายเบี่ยงหรือไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ
5. การตอบปัญหา เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง
6. เพื่อพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์การ ฯลฯ
7. เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

 .

**การแบ่งโครงสร้างขององค์การ**

การจัดโครงสร้างขององค์การ ควรมีการจัดระเบียบโครงสร้างขององค์การดังนี้

1. การจัดโครงสร้างของแผนกตามการบริหาร โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของการผลิต การบริการหรือการตลาดที่คล้ายคลึงกัน
2. การจัดโครงสร้างของแผนกตามงาน โดยยึดตามลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน
3. การจัดโครงสร้างตามสถานที่ โดยยึดตามลักษณะของพื้นที่ที่แตกต่างกัน หรือสภาพทางภูมิศาสตร์



**รูปที่ 3 การแบ่งโครงสร้างองค์การ**

 .

ระดับการจัดองค์การและขนาดของการจัดการ จุดประสงค์ของการจัดองค์การ คือ การที่ผู้บริหารต้องการให้พนักงานในระดับต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าองค์การมีขนาดใหญ่และซับซ้อน การทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความขัดแย้ง และมีอุปสรรคนานับประการ จึงทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจำกัดระดับการบังคับบัญชา และขนาดขององค์การให้มีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีข้อเสียในเรื่องของการปรับตัวค่อนข้างจะล่าช้า ไม่สามารถจะแข่งขันกับผู้อื่นได้ แต่ถ้าหากองค์การมีขนาดเล็ก เกินไป ต้นทุนในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ก็จะมีน้อย องค์การก็จะมีการขยายตัวได้ช้า

 .



**รูปที่ 4 แสดงการจัดองค์การที่มีขนาดแคบ**

.



**รูปที่ 5 แสดงการจัดองค์การที่มีขนาดกว้าง**

 .

**การเลือกขนาดขององค์การ** (Choosing the span) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะต้องศึกษาและพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การของตนเองว่ามีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด หรือมีสายการบังคับบัญชากี่ระดับชั้นซึ่งจะเป็นอุปสรรค์ต่อการรายงาน (Reporting) การปฏิบัติงาน (Operation) การสั่งการ (Directing) การควบคุม (Controlling) หรือไม่ จำนวนชั้นเท่าไรจึงจะเหมาะสมเป็นที่คาดการณ์ได้ยาก Lyndall Urwick พบว่าสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนหรือระดับย่อยในการบังคับบัญชาที่ดีที่สุด คือ 4 ชั้น ส่วนระดับต่ำสุดขององค์การ ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบต่อการทำหน้าที่เฉพาะหรือดูแลไม่ควรเกิน 8 หรือ 12 ชั้น

.

**ปัญหาของระดับชั้นขององค์การ** (Problem with organization levels) มีแนวโน้มว่าการพิจารณาองค์การ ต้องวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละแผนกจากบนสุดถึงล่างสุด โดยวิธีการแบ่งกิจกรรมกันทำลดหลั่นลงมา โดยส่วนบนจะทำหน้าที่ในเรื่องของการวางแผนและการวิเคราะห์ ส่วนล่างจะทำหน้าที่ในการปฏิบัติการ ถ้าสายการบังคับบัญชามีมากจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา เป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ขององค์การ เช่น มีการใช้จำนวนบุคคลมากเกินไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างงานและยังต้องซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มากมาย

.

เช่น เครื่องอำนวยความสะดวกในสำนักงาน ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สะดวกเนื่องจากมีความซับซ้อน การสื่อความหมายอาจผิดพลาดไปจากที่ต้องการ การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึงทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าองค์การมีการจัดระดับองค์การที่สั้นเข้า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทำได้โดยตรง โอกาสสื่อความผิดพลาดก็จะมีน้อย การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามแผนก็ง่าย ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มักจะมีการ reengineering ภายในองค์การเพื่อให้เกิดความทันสมัย กระชับรวดเร็ว สามารถที่ปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ทัน

.

การที่จะบอกว่าองค์การขนาดใดควรมีกี่ระดับชั้นการบังคับบัญชานั้นเป็นคำตอบที่ยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบกับปัจจัยมูลฐาน เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ การเข้ากับคนอื่น การสั่งการ ความซื่อสัตย์ และการยอมรับนับถือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะจัดสรรเวลาอย่างไร ดังจะแสดงในตารางประกอบคำอธิบายต่อไปนี้

 .

**ตารางที่ 1** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขนาดของการควบคุม

**แบบแคบ (Narrow spasm)** , **แบบกว้าง (Wide spasm)**

1.ไม่สนับสนุนให้เข้ารับการอบรม

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่น้อยและไม่ชัดเจน

3.ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ให้ปฏิบัติ  ตามมาตรฐานที่วางไว้

4. มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก

5.การติดต่อสื่อสาร เทคนิค รวมถึงคำสั่งต่างๆ ทำได้ยาก

6. การปฏิบัติระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ยาก

7.การประชุมไม่ค่อยได้ผล

8.ผู้จัดการส่วนมากไม่ค่อยมีความสามารถและไม่ผ่านการอบรม

9.     ลักษณะงานซ้ำซ้อนกัน

 , 1.สนับสนุนให้เข้ารับการอบอย่างสม่ำเสมอ

2. การมอบหมายอำนาจชัดเจน

3.มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัตถุประสงค์ จัดทำ มาตรฐานใหม่

4.มีการเปลี่ยนแปลงช้าทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก

5.มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การหรือติดต่อกันโดยใช้คำพูดแทนการเขียน

6. การปฏิบัติต่อกันกระทำได้ง่าย

7. การประชุมได้ผลดีกว่า

8.ผู้จัดการจะมีความสามารถ และผ่านการอบรม

9.  ลักษณะการแบ่งงานชัดเจน

1)       **การฝึกอบรม** (Training of subordinates) องค์การควรจะมีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การฝึกอบรมจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็นงานลักษณะใด และขึ้นอยู่กับงบประมาณ

2)    **การมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องชัดเจน** (Clarity of delegation of authority) ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่เห็นว่าสมควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำแทน และควรจะมอบหมายทั้งอำนาจและการตัดสินใจไม่ควรจะมอบแต่งาน จะต้องมอบอำนาจให้เขาด้วย และการมอบหมายงานจะต้องชัดเจนว่าจะให้เขาทำอะไรและใช้เวลาในการทำนานเท่าไร แต่วิธีการทำควรให้เขาเป็นผู้คิดเองและควรให้คำแนะนำในกรณีที่เคยเกิดปัญหาหรือคาดว่าจะเกิดเท่านั้น

3)    **ความชัดเจนของแผน** (Clarity of plan) ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการวางแผน เพื่อจะได้วางแผนให้ครอบคลุมทุกสิ่งในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ ทรัพยากรต่างๆ อำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย กฎระเบียบต่างๆ ในองค์การ ผู้บริหารจะกำหนดไว้อย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติเกิดการสับสน

4)    **การใช้จุดประสงค์มาตรฐาน** (Use of objective standard) ผู้จัดการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้แน่นอนและตั้งเป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง แต่ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้รับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

5)    **เทคนิคการติดต่อสื่อสาร** (Communication techniques) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพราะการมอบหมายงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสื่อความหมายและเทคนิคในการสื่อสาร องค์การขนาดใหญ่มักจะมีข้อผิดพลาดในเรื่องของการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนได้ง่าย

6)    **จำนวนของการติดต่อระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ** (Amount of personal contact needed) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบกว้างเหมาะสำหรับองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกันมาก ทั้งนี้เพราะจะช่วยให้ไม่เสียเวลาในการสื่อสารและยังลดความผิดพลาดลงได้

7)    **ความผันแปรของระดับขององค์การ** (Variation by organization) ระดับขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกิจกรรมองค์การที่เพิ่มขึ้น เช่นมีการผลิตสินค้าหลายประเภทขึ้น องค์การก็จำเป็นจะต้องมีหน่วยย่อยต่างๆ เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในหน่วยผลิตที่เพิ่มขึ้นนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปควบคุมสั่งการให้ทั่วถึงด้วยเพื่อไม่ให้เกิดจุดบกพร่อง

 .

**กระบวนการบริหาร**

ปัจจัยส่งผลเมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบใดๆ ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์การเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามักมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้

1. เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ
2. การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น
3. การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม
4. เกิดการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
6. คนทุกคนในองค์การสามารถระบายความทุกข์ร้อนใจได้
7. เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้น
8. มีการประกาศเป้าหมายใหม่
9. เริ่มมีการวางแผนเป็นระยะๆ
10. สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ตนยังไม่รู้
11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่า ต้องทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ทำงานบนคน
12. พบเป้าหมายที่เป็นจริง แต่ละคนมีความเสี่ยงมากขึ้น
13. สามารถลบล้างระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้น

**สรุป**

องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลงานใหม่ การให้บริการระบบใหม่ ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไป การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม ผู้บริหารจึงควรจะต้องแสวงหาความคิดใหม่ๆ องค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาองค์การต่อไปให้ประสบผลสำเร็จ

 .

**เอกสารอ้างอิง**

[1] กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. ระบบควบคุมคุณภาพที่หน้างานคิวซีเซอร์เคิล, กรุงเทพฯ : บริษัท เทคนิคคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนิ่ง จำกัด, 2542.

[2] นิตติพงศ์ วิเวตนนท์, กำพล กิจชระภูมิ. Process management, กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2537.

[3] สมยศ นาวีการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงชินพัฒนา, 2535.

[4] เสนาะ ติเยาว์. หลักการบริหาร, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

ที่มา : [www.thailandindustry.com](http://www.thailandindustry.com)