



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
Nakhon Pathom Rajabhat University

# บทที่ 9

## การพัฒนาองค์กร

**การพัฒนาองค์การ** หมายถึง การกำหนดทิศทางและการวางแผนอย่างมีระบบในเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามการปรับตัวของปัจจัยและความเจริญก้าวหน้าของสภาพแวดล้อมรอบองค์การ



**วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ** หมายถึง เป้าหมายที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีขึ้น

**ส่วนวัตถุประสงค์ด้านการผลิต** หมายถึง การปรับปรุงผลงานของสมาชิก เป้าหมาย โดยจะเน้นที่ผลงานที่ทำสำเร็จแล้วก่อน เมื่อพิจารณาทั้ง 2 ด้าน จึงพบว่า การพัฒนาองค์การ จะมีวัตถุประสงค์มุ่งช่วยเหลือองค์การและสมาชิกในเรื่อง ดังนี้

- 1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย** ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงาน

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบ ในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่ยังดำเนินการและหน่วยงานต่างๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างดีที่สุดในมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ รวมถึงตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย
- 7 . เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง
8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าคุณภาพเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้
9. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัตองค์การที่มีการตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง
10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การ ให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

1. สร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
2. หาแนวร่วมทางพฤติกรรมและแนวความคิดเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง
3. มุ่งเน้นการกระทำต่อทั้งระบบและทุกหน่วยงานในองค์กร
4. มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ
5. มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม
6. ยึดหลักการทำงานเป็นทีม
7. มีการจูงใจให้เกิดความร่วมมือตามความเหมาะสมของสถานการณ์
8. ปลุกจิตสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้แก่สมาชิกทุกคน
9. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน





# ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

**ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กร และเตรียมพร้อมในการวางแผนเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว**

**ขั้นที่ 2 การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรด้วย**

**ขั้นที่ 3 การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นการวางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาโดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในองค์กร**

**ขั้นที่ 4 การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์กร แต่ละทีมจะประกอบด้วย หัวหน้างานและสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับร่วมกันคิดร่วมกันสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว และการนิินทาวาร้ายกัน โดยหวังว่าทุกทีมจะทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร**

**ขั้นที่ 5 การสอดแทรกกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ** เป็นการวางแผนเพื่อเริ่มต้นกิจกรรมในการพัฒนาองค์การ โดยเริ่มต้นจากการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะอาจจะเป็นวิทยากรจากภายนอกหรือบุคลากรที่มีความรู้ในภายในองค์การก็ได้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

5.1 กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

5.2 เลือกเวลา สถานที่และวิธีปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับบุคคล

5.3 รวบรวมข้อมูลที่ปรึกษา โดยการสังเกต สัมภาษณ์และให้กรอกแบบสอบถามก็ได้

5.4 การสอดแทรกกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาองค์การ

**ขั้นที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์การ** เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การต่อไป



การสร้างทีมงาน หมายถึง การประสานความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเน้นจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพตามภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย



1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน
2. เพื่อรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของสมาชิกในการทำงาน
3. เพื่อรวบรวมความคิดของสมาชิกในการแก้ปัญหาของงานที่ได้รับมอบหมาย
4. เพื่อเพิ่มทักษะของการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
5. เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมงาน
6. ช่วยเสริมสร้างและกระตุ้นขวัญกำลังใจซึ่งกันและกันภายในทีมงาน
7. ช่วยลดข้อผิดพลาดในการคิดและตัดสินใจให้น้อยลง
8. ช่วยเพิ่มวิสัยทัศน์และแนวความคิดใหม่ๆ ของสมาชิกในทีมงาน
9. ฝึกทักษะของการเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี

# ลักษณะงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทีมงาน

1. บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบายและมีลักษณะไม่มีพิธีรีตอง
2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม
3. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
4. สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตน เพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม
5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องงานไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. ทีมงานมีความตระหนักรู้และยอมรับภารกิจของทีมงาน
7. การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้ฉันทานุมัติจากทุกฝ่าย ไม่ใช่ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
8. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน และยอมรับปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ
9. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
10. การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่แก้ปัญหาในการทำงาน
11. กลุ่มจะมีอิสรภาพในการทำงานของตนเอง

การรีปรับระบบเป็นความคิดตาม  
ทฤษฎีใหม่ที่จะปรับองค์การธุรกิจ เพื่อ  
รองรับการแข่งขันอย่างเสรีในยุคโลกไร้  
พรมแดน มีการปรับลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น  
ปรับลดขั้นตอนการทำงานปรับลดการใช้  
เอกสาร ปรับลดเวลา ที่เป็นสิ่งอุดร้งความ  
เจริญก้าวหน้าขององค์การ



**การรื้อปรับระบบ** หมายถึง การคิดและการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ อย่างถอนรากถอนโคน ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นอยู่ แต่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควรจะเป็น เพื่อให้ เกิดการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งไม่ใช่การจัดองค์การใหม่ ลักษณะขององค์การธุรกิจที่ควรจะมีรื้อปรับระบบ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. เป็นบริษัทที่อยู่ในอาการสาหัส มีต้นทุนการผลิตสูง อัตราขายล้มเหลวต่ำเป็น 3-5 เท่า เมื่อเทียบกับคู่แข่งขั้นต้องการการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด
2. เป็นบริษัทที่ไม่ได้มีปัญหาในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารสายตากว้างไกล มองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจเป็นคู่แข่งหน้าใหม่ ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ หรือ การเมืองการปกครองเปลี่ยนไป ซึ่งคุกคามต่อความสำเร็จขั้นพื้นฐานของบริษัท
3. เป็นบริษัทที่อยู่ระดับแนวหน้า แต่ผู้บริหารเป็นประเภททะเยอทะยาน ชอบบรูกรับ เร็ว มองการรื้อปรับระบบเป็นโอกาสทิ้งทะยานห่างคู่แข่งขั้นยิ่งขึ้นไปอีก

การรื้อปรับระบบจะมุ่งไปสู่ประเด็นหลัก คือ กระบวนการไม่ใช่หน้าที่ขององค์กร ซึ่งการรื้อปรับกระบวนการนั้นมีหลักอยู่ 3 ประการ คือ

1. ค้นหากระบวนการที่ก่อให้เกิดปัญหาให้พบ ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 ปัญหา
2. กระบวนการใดที่ก่อให้เกิดผลกระทบมากที่สุดต่อลูกค้าขององค์กร
3. พิจารณาถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการรื้อปรับระบบ

หลังจากที่เราพิจารณาหลักการข้างต้นแล้ว จะต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยการศึกษาถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก แล้วนำไปสู่การออกแบบกระบวนการเสียใหม่ เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้า



ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกในการรื้อปรับระบบ มีดังนี้

1. พยายามแก้ไขกระบวนการแทนที่จะสร้างขึ้นใหม่
2. ไม่ได้มุ่งที่กระบวนการแต่ไปมุ่งที่ความต้องการขององค์กร
3. การไม่ยอมรับกระบวนการใหม่ที่เสนอเข้ามาเพราะมีการเปลี่ยนแปลงมากมายอย่างคาดไม่ถึง
4. ไม่ลงมือทำทันทีและอย่างรวดเร็ว มักจะค่อยเป็นค่อยไปเพราะเกรงความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น
5. การจำกัดขอบเขตของปัญหาหรือกำหนดปัญหาที่จะให้แก้ทุกอย่างไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่วิธีการของการรื้อปรับระบบ
6. การรื้อระบบจากด้านล่าง การรื้อระบบมักไม่เกิดขึ้นจากด้านล่างขึ้นข้างบน

7. การมอบหมายตำแหน่งผู้นำในการรื้อปรับระบบให้แก่คนที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความล้มเหลวในระบบขึ้น เพราะไม่ใช่ใครๆ ก็เป็นได้
8. โครงการรื้อปรับระบบมากเกินไป แม้จะมีหลายเรื่องที่ต้องปรับระบบก็ตาม แต่ควรจะต้องเน้นพุ่งเป้าไปที่เรื่องใดก่อนเรื่องหนึ่งที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดก่อน
9. บริษัทไม่ถือว่าการรื้อปรับระบบเป็นภารกิจสำคัญอันดับแรก
10. เน้นการออกแบบกระบวนการ แต่ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ
11. ไม่ยอมรับความเจ็บปวด
12. ถอยเมื่อเผชิญแรงต้าน การรื้อปรับระบบนั้นควรคาดหมายไว้เลยว่าจะต้องพบกับก่อกต่อต้านและต้องไม่ท้อถอย

1. การพัฒนาองค์การมีความหมาย และวัตถุประสงค์เพื่ออะไร จงอธิบาย
2. ในการพัฒนาองค์การ มีขั้นตอนในการทำอะไร จงอธิบาย
3. ลักษณะงานที่สำคัญ ในการสร้างทีมงานคืออะไร มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
4. กระบวนการหรือปรับระบบที่สำคัญ มีกระบวนการอย่างไร จงอธิบาย