

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัย
ปัญหาโรงเรียนมัธยมศึกษา จะครอบคลุมสาระสำคัญในเรื่องต่อไปนี้คือ (1) การพัฒนาองค์การ
ซึ่งจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับความหมายและพัฒนาการของการพัฒนาองค์การ กระบวนการ
พัฒนาองค์การ (2) การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งจะครอบคลุม ความหมายของการ
ตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เป้าหมายและความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ
ทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เครื่องมือวัดองค์การ แนวคิดเรื่องประสิทธิผลของ
องค์การ และเรื่องสุขภาพขององค์การ (3) ผลจากการสำรวจเอกสารและผลงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การพัฒนาองค์การ

ความหมายและความเป็นมาของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นคำที่ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Organization
Development หรือ OD หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การหรือ
หน่วยงานด้วยวิธีการอย่างมีแผน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด โดยอาศัย
ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ และโดยได้รับการ
สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ (Efficiency)
ประสิทธิผล (Effectiveness) และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ (Healthy
Organization)

คำว่า การพัฒนาองค์การนี้มาจากคำสองคำ คือ คำว่า "การพัฒนา"
(Development) และคำว่า "องค์การ" (Organization) คำว่า "การพัฒนา" หรือ

Development ในที่นี้มุ่งเน้นถึงความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในส่วนรวมทั้งหมดของ สิ่งที่กำลังกล่าวถึง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล ระบบหรือองค์การ ถ้าพิจารณาในระดับของบุคคลแล้ว การพัฒนาเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเจริญเติบโตในส่วนรวมทั้งหมดของตัวบุคคล เป็นเรื่อง เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนความสามารถของบุคคลในการที่จะใช้ ศักยภาพของเขาให้เป็นประโยชน์สูงสุด การจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาไม่ว่าจะกระทำในระดับ บุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระดับองค์การนั้น มิได้หมายความว่า จะต้องรอให้มีปัญหาข้อบกพร่องในตัวบุคคล หรือในองค์การเกิดขึ้นเสียก่อนแล้วจึงค่อย ดำเนินการ ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาจำเป็นต้องเป็นการเตรียมการล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อความเจริญเติบโต ก้าวหน้าของบุคคล ของกลุ่ม และของ องค์การ

ส่วนคำว่า "องค์การ" หรือ Organization นั้น ถ้ามุ่งเน้นการพิจารณาตาม แนวทางระบบ (System Approach) แล้ว มนุษย์ วงศ์นารี ระบุว่า องค์การประกอบด้วย ระบบย่อย 4 ระบบ (มนุษย์ วงศ์นารี 2524 : 9-10) ได้แก่ระบบที่ 1 ระบบทางบริหาร (Administrative Systems) หรือระบบโครงสร้าง/กระบวนการ (Structural/ Process System) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดแบ่ง หน่วยงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างงานกับงาน ตลอดจนบทบาทของตนกับงานที่ปฏิบัติ เรื่องของการบริหาร ค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรายงาน การตัดสินใจ การงบประมาณ เป็นต้น ส่วนระบบที่ 2 เรียกว่าระบบทางวิทยาการ (Technological Systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ วัสดุ สิ่งของ พื้นที่ทำงาน เทคนิค กรรมวิธีในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น ระบบที่ 3 เป็น ระบบทางสังคม (Social Systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ ความ ต้องการ ความคาดหวัง ทักษะคติ ค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมของคน บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมภายใน และเรื่องของวัฒนธรรมและบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานความประพฤติ (Norms) ของกลุ่มคนภายในสังคมองค์การนั้น ๆ และระบบที่ 4 เป็นระบบทางการงานหรือ ระบบกิจกรรมงาน (Task/ Activity Systems) ระบบนี้เป็นเรื่องของกิจกรรมการงาน

ที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ต้องการจะทำให้สำเร็จ

เนื่องจากมีผู้ให้ความหมายของ "การพัฒนางค์การ" ไว้หลายท่าน ซึ่งแต่ละท่านล้วนแต่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนางค์การมานาน เช่น เบคฮาร์ด (Beckhard 1969 : 9) ซึ่งมีชื่อเต็มว่า ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) ในอดีตเป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology หรือ MIT) มีผลงานเขียนเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนางค์การมากมายเคยเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรระดับชาติหลายองค์กร เคยจัดโครงการฝึกอบรมด้านการพัฒนางค์การของห้องปฏิบัติการแห่งชาติ (National Training Laboratories หรือ NTL) มีสำนักงานให้คำปรึกษาของตนเองอยู่ที่นิวยอร์ก ได้ให้ความหมายของการพัฒนางค์การไว้โดยสาระสรุปว่า การพัฒนางค์การ หมายถึง 1) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 2) เกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด 3) ซึ่งเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง 4) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและสุขภาพขององค์การ 5) โดยวิธีสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งอาศัยความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์ ในขณะที่ เบนนิส (Bennis 1969 : 2) หรือ วอเรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis) ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านพฤติกรรมองค์กร จบปริญญาตรีบัณฑิตทางด้านสังคมวิทยา และเศรษฐศาสตร์ จากสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซต (MIT) ได้เขียนหนังสือและบทความไว้มากมาย หนังสือที่ได้รับรางวัล Mc Kensey Foundation Book Award ชื่อ Temporary Society เมื่อ ค.ศ. 1968 เบนนิสเคยเป็นบรรณาธิการร่วมวารสารชั้นนำและเป็นสมาชิกสมาคมจิตวิทยาและสังคมวิทยาของอเมริกา มีประสบการณ์ทางด้านการให้คำปรึกษาหลายสถาบัน นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในด้านสังคมศาสตร์ประยุกต์อีกด้วย เขาได้ให้ความหมายของการพัฒนางค์การไว้ว่า การพัฒนางค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่ซับซ้อน เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ รวมทั้งสิ่งที่ทำลาย ตลอดจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนเฟรนซ์และเบลล์

หรือเวนเดลล์ แอล เฟรนช์ และเซซิล เอช เบลล์ จูเนียร์ (Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr.) ซึ่งมีงานเขียนที่มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาองค์การ และการบริหารงานบุคคล แต่งหนังสือชื่อกระบวนการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาองค์การ : ทฤษฎีปฏิบัติ และวิจัย (The Personnel Management Process and Organization Development : Theory, Practice, and Research) และหนังสือชื่อ การพัฒนาองค์การ : สิ่งสอดแทรกพฤติกรรมศาสตร์เพื่อปรับปรุงองค์การ (Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงแก้ปัญหาขององค์การ และการฟื้นฟูองค์การ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุด ด้วยการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราวและระหว่างกลุ่มโดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎี และเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (French and Bell 1990 : 17)

ในประเทศไทยก็ได้มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น อรุณ รักธรรม (2523 : 210) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การ เพื่อมุ่งที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ โสภณ ปภากจน์ (2521 : 25) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นการกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

ส่วน มนุษย์ วงศ์นารี (2524 : 14) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ 1) แนวคิด หรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 2) ในระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ 3) โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (หรือพฤติกรรมศาสตร์) เข้ามาสอดแทรกอย่างมีแผนในระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ 4) เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงคงไว้ ซึ่งดุลยภาพของระบบทุกระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนความเจริญเติบโตและเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

และจากการศึกษา สํารวจเอกสารผลการศึกษาและตำราที่เกี่ยวข้อง ได้พบว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development) มีพัฒนาการมาอย่างน้อย 4 แนวทางด้วยกัน แนวทางแรก มาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (The Laboratory Training Stem) แนวทางที่สอง มาจากการวิจัยสำรวจและให้ข้อมูลป้อนกลับ (The Survey Research and Feedback Stem) แนวทางที่สามมาจากทางด้าน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Stem) และแนวทางซึ่งเกิดขึ้นคู่ขนานกับ 3 แนวทางที่กล่าวมา คือ วิธีการเชิงปฏิสัมพันธ์ทางเทคนิคและสังคมตามแบบของสถาบันทาวิสต์อค (Tavistock Sociotechnical and Socioclinical Approaches) ซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังนี้ (French and Bell 1990 : 24-36)

1. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (The Laboratory Training) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมไวต่อความรู้สึก (Sensitivity Training) หรือการฝึกอบรมกลุ่ม (Training Group หรือ T-group) เป็นการฝึกอบรมทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ความเปิดเผย และความจริงใจให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การ (มนุษย์ วงศ์นารี 2523 : 4-8) กลยุทธ์ของการนำวิธีนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การเป็นไปภายใต้ฐานคติที่ว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยม ทักษะ และรูปแบบแห่งพฤติกรรมของบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ปัญหาที่องค์การประสบอยู่ทุกวันนี้มีผลมาจากค่านิยม ทักษะ และรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าว

ก็จะยังผลให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพขั้นแก่องค์กรนั้น ๆ โดยส่วนรวม ดังนั้นภายใต้
 ฐานคติดังกล่าว การแก้ปัญหาขององค์กรสามารถทำได้โดยลักษณะจำลองบรรยากาศของ
 องค์กรนั้นขึ้นมา และให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ถึงปัญหา มีการสร้างประสบการณ์เพื่อแก้ไข
 ปัญหาจากลักษณะเหล่านั้น วิธีการนี้จึงมุ่งเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล
 ให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และเพื่อสามารถ
 ทำให้มีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคคลและองค์กรได้ในเวลาเดียวกัน
 (สุนันทา เลาหนันท์ 2531 : 169)

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1946 ณ วิทยาลัยครู
 แห่งรัฐ (State Teacher College) ในนิวบริเทน (New Britain) รัฐคอนเนตทิคัต
 ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีคณะผู้ให้การฝึกอบรมได้แก่ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)
 เคนเนธ เบนน์ (Kenneth Benne) เลแลนด์ แบริดฟอร์ด (Leland Bradford) และ
 โรนัลด์ ลิปปีท (Ronald Lippitt) ต่อมาห้องปฏิบัติการฝึกอบรมแห่งชาติ ในการพัฒนา
 กลุ่ม (National Training Laboratories in Group Development หรือ
 NTL) ได้เกิดขึ้น ณ โกลด์ อคาเดมี (Gould Academy) ในเมือง บีเทล (Bethel) รัฐ
 เมน (Maine) โดยมีผู้ดำเนินการ ได้แก่ เคนเนธ เบนน์ เลแลนด์ แบริดฟอร์ด และ
 โรนัลด์ ลิปปีท

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการได้ดำเนินการมานานนับทศวรรษ จนกระทั่งนัก
 ฝึกอบรมได้เริ่มทำงานเกี่ยวกับระบบสังคมที่มีลักษณะถาวรและสลับซับซ้อนมากกว่าการฝึก
 อบรมกลุ่ม ทำให้นักฝึกอบรมเหล่านั้นเริ่มประสบกับความยุ่งยากในการถ่ายโอนทักษะด้าน
 พฤติกรรมของเอ็กต์บุคคลในห้องทดลองไปสู่การแก้ปัญหาในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะ
 ซึ่งเรียกว่า กลุ่มแปลกหน้า (Stranger T-groups) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมกลุ่มที่สมาชิกมา
 จากองค์กรต่าง ๆ กัน ยิ่งทำให้เกิดความยุ่งยากมาก ในการถ่ายโอนทักษะด้านพฤติกรรม
 ของเอ็กต์บุคคลไปสู่องค์กรที่มีลักษณะซับซ้อน ทำให้นักฝึกอบรมหันมาฝึกอบรมกลุ่ม ซึ่งมาจาก
 องค์กรเดียวกันขึ้นที่เมือง บีเทล (Bethel) และในเวลาต่อมาการฝึกอบรมได้มุ่งเน้น
 เชื่อมโยงไปถึงองค์กรโดยส่วนรวม ดังผลงานของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas

McGregor) เฮอ์เบิร์ต เชพเพิร์ต (Herbert Shepard) และโรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) รวมทั้งผลงานต่อมาของ ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) แจค กิบ (Jack Gibb) วอเรน เบนนิส (Warren Bennis) ซึ่งบุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้ล้วนแล้วแต่เคยเป็นนักฝึกอบรมการฝึกอบรมกลุ่ม (T-group trainers) ในโครงการฝึกอบรมของห้องปฏิบัติการฝึกอบรมแห่งชาติทั้งสิ้น

ในปี ค.ศ. 1952 และ ค.ศ. 1953 โรเบิร์ต เทนเนบวม (Robert Tennenbaum) ได้จัดให้มีการประชุมเรื่อง การสร้างทีม (Team building) ที่แคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้เทนเนบวม และอาร์ท เชดลิน (Art Shedlin) ได้เป็นผู้นำโครงการฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ ทีมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย และในปี ค.ศ. 1957 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ได้จัดให้มีการประชุมเรื่อง การสร้างทีม ให้กับทีมผู้บริหารระดับสูง ของบริษัท ไอ บี เอ็ม (IBM) และบริษัท เอกซอน (Exxon) อาร์จิริส ได้ค้นเคยกับบรรดา ผู้นำในเรื่องการฝึกอบรมกลุ่ม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ เช่น ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งขณะนั้นเป็นศาสตราจารย์ และที่ปรึกษาทำงาน ร่วมกับบริษัท ยูเนียน คาร์ไบด์ (Union Carbide) และเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์คนแรกที่ เริ่มแก้ปัญหาการถ่ายโอนการประยุกต์ทักษะการฝึกอบรมไปสู่องค์การที่สลับซับซ้อน ต่อมา แมคเกรเกอร์ ได้รับความร่วมมือจาก เบอ์นี เมสัน จูเนียร์ (Birny Mason Jr.) ซึ่ง ขณะนั้นดำรงตำแหน่ง รองประธานและผู้อำนวยการของยูเนียนคาร์ไบด์ จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษา ภายในชั้น ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มที่ปรึกษาเหล่านี้ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการให้ความ ช่วยเหลือแก่ผู้จัดการ และผู้ร่วมงาน เพื่อเรียนรู้การเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

ในปี ค.ศ. 1957 เฮอ์เบิร์ต เชพเพิร์ต ได้เข้าทำงานในบริษัทน้ำมันเอสโซ่ สแตนดาร์ด โดยการแนะนำของดักลาส แมคเกรเกอร์ เฮอ์เบิร์ต เชพเพิร์ต เป็นบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการเกิดขึ้นของการพัฒนาองค์การ ในปี ค.ศ. 1958 และ ค.ศ. 1959 เชพเพิร์ต ได้ทดลองเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 3 ครั้งด้วยกัน โดยได้ทำการทดลองที่บริษัท กลั่นน้ำมันสำคัญของเอสโซ่ ที่เมืองบายอง รัฐนิวเจอร์ซีย์ เมืองบาตองจุง รัฐหลุยส์เซียน่า และเมืองเบย์เวย์ รัฐเท็กซัส ที่เมืองบายอง ได้มีการสัมภาษณ์และตรวจวินิจฉัยปัญหาและ

มีการอภิปรายร่วมกับผู้บริหารระดับสูง จากนั้นจึงมีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเป็นเวลา 3 วัน สำหรับสมาชิกฝ่ายบริหารทั้งหมด ที่เมืองบาตอง รูจ โรเบิร์ตเบลคได้ร่วมมือกับเชฟเฟอร์ต จัดให้มีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการแก่ผู้บริหารระดับกลาง ส่วนที่เมืองเบย์เวย์ได้มีนวัตกรรมสำคัญเกิดขึ้น 2 อย่าง นวัตกรรมแรก เชฟเฟอร์ต เบลค และเมอร์เรย์ โฮร์วิทซ์ (Murray Horwitz) ได้ใช้ห้องปฏิบัติการทดลองเครื่องมือ ซึ่งเบลค และมูตัน ได้ทำการพัฒนาแล้วในห้องเรียนวิชาจิตวิทยาสังคม ที่มหาวิทยาลัยเทกซัส จนกระทั่งพัฒนามาเป็นตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งนำไปสู่การพัฒนางองค์การ ส่วนนวัตกรรมที่สองที่เมืองเบย์เวย์นั้น ได้มุ่งไปที่การพัฒนาทีม (Team development) การให้คำปรึกษา (Consultation) และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict resolution) มากกว่าการมุ่งไปที่การฝึกอบรมในห้องทดลองซึ่งมีเฉพาะสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ มุ่งไปที่การฝึกอบรมสมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ นั้นเอง

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่มีต่อการเจริญเติบโตของการพัฒนางองค์การ เบคฮาร์ดได้ทำงานร่วมกับแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ที่บริษัทเจนเนอรัล มิลล์ (General Mills) ในปีค.ศ. 1959 หรือ 1960 ขณะที่แมคเกรเกอร์ทำงานร่วมกับ ดิวอี้ บอลซ์ (Dewey Balsch) ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรองประธานบริษัท เบคฮาร์ดเข้ามาช่วยแมคเกรเกอร์ในโครงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในปัจจุบันนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หรือการพัฒนางองค์การ (Organization Development) เบคฮาร์ด ได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมที่สำคัญโครงการหนึ่งในการพัฒนางองค์การ คือ โครงการ เอน ที แอล สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนางองค์การ (NTL's Program for Specialists in Organizational Training and Development หรือ PSOTD) การประชุมครั้งแรกในเวลา 4 สัปดาห์ ในช่วงฤดูร้อนของปี ค.ศ. 1967 ที่เมืองเบ็ธเอล (Bethel) รัฐ (Maine) ซึ่งเป็นปีเดียวกันกับมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (UCLA) ได้เริ่มโครงการชุมชนซึ่งได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนางองค์การ (Learning Community in OD) สมาชิกผู้เข้าร่วมโครงการในปีแรกได้แก่ เบคฮาร์ด ในฐานะ

หัวหน้าโครงการ วอร์เนอร์ เบิร์ค (Warner Burke) และฟริท สตีล (Fritz Steele) คณะวิทยากรร่วมในโครงการ ได้แก่ เฮอ์เบิร์ต เชพเพิร์ด (Herbert Shepard) เชลดอน เดวิส (Sheldon Davis) คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) ลี แบริดฟอร์ด (Lee Bradford) และ แจ็ค กิบ (Jack Gibb)

สำหรับความเป็นมาของคำว่า "การพัฒนาองค์การ" หรือคำว่า Organization Development นั้น ยังไม่ปรากฏชัดว่าใครเป็นผู้นำมาใช้ก่อน แต่คำ ๆ นี้ได้เกิดขึ้นตามแนวความคิดของ โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) เฮอ์เบิร์ต เชพเพิร์ด (Herbert Shepard) เจน มูตัน (Jane Mouton) ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) โดย เบลค และมูตัน เป็นคนแรกที่ใช้คำว่า "กลุ่มพัฒนา" (development group) ในการฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์ที่มหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ในเอกสารเผยแพร่เพื่อใช้ในการทดลองที่ เมืองบาตองรูจ (Baton Rouge) ในปี ค.ศ. 1956 นอกจากนี้ เบลค และมูตัน ยังได้ใช้คำนี้ในบทความซึ่ง ได้จัดพิมพ์ครั้งแรกในวารสารชื่อ Group Psychotherapy ในปี ค.ศ. 1957 เชพเพิร์ด และเบลค ได้ใช้คำว่า "กลุ่มพัฒนา" (development groups) ในการฝึกอบรมกลุ่มที่เมืองบาตอง รูจ (Baton Rouge T-groups) ซึ่งโครงการฝึกอบรมกลุ่ม (t-groups) นี้เองที่ได้มีการใช้คำว่า "การพัฒนาองค์การ" (Organization Development) เพื่อแยกให้ชัดเจนกับโครงการพัฒนาการบริหารที่จัดไปก่อนแล้ว เบคฮาร์ด และแมคเกรเกอร์ ได้นำคำว่า "การพัฒนาองค์การ" มาใช้ที่บริษัทเยนเนอรัล มิลล์ (General Mills) เนื่องจากมีความจำเป็นต้องตั้งชื่อโครงการที่จัดขึ้นในบริษัทแห่งนี้ และไม่ต้องการใช้ชื่อโครงการนี้ว่า โครงการพัฒนาการบริหาร (Management development) ทั้งนี้เพราะว่าโครงการนี้เป็นโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวม (Total Organization-Wide) และโครงการนี้ก็ไม่ใช่โครงการฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์ (human relation training) แม้ว่าในโครงการอาจมีเรื่องดังกล่าวรวมอยู่บ้างก็ตาม นอกจากนี้ทั้งสองท่านก็ไม่ประสงค์ที่จะเรียกชื่อโครงการนี้ว่า การปรับปรุงองค์การ

(Oranization improvement) เพราะคำนี้มีลักษณะคงที่ (static term) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ เบคฮาร์ด และแมคเกรเกอร์ จึงใช้ชื่อโครงการนี้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งหมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงระบบโดยส่วนรวม (System-wide change effort)

เมื่อพิจารณาพัฒนาการของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ และความเป็นมาของคำว่า "การพัฒนาองค์การ" แล้ว จะเห็นจุดกำเนิดของการพัฒนาองค์การนั้น ส่วนหนึ่งพัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (The Laboratory Training Stem) ดังกล่าว

2. การวิจัยเชิงสำรวจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (The Survey Research and Feedback Stem) การวิจัยเชิงสำรวจและการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นแนวทางที่สองของประวัติการพัฒนาองค์การ เทคนิคและวิธีการนี้ได้พัฒนามาเป็นเวลาหลายปีโดยสมาชิกของศูนย์วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Center) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจนี้จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1946 ภายหลังจาก เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายโครงการสำรวจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (Director of the Division of Program Surveys of the Federal Bureau of Agricultural Economics) ได้ย้ายมาอยู่ที่มิชิแกน ลิเคิร์ต ได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิต ทางด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย และได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง เทคนิคสำหรับวัดเจตคติ (A Technique for the Measurement of Attitudes) ซึ่งถือเป็นการศึกษาที่เยี่ยมยอดที่สุด ต่อมาได้รับการพัฒนามาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert scale) ลิเคิร์ต เข้าทำงานในสมาคมการบริหารหน่วยงานประกันชีวิต (Life Insurance Agency Management Association) และได้ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจูงใจ ชวัญ และผลผลิต ต่อมาเขาได้ย้ายไปทำงานที่กระทรวงเกษตร ของสหรัฐอเมริกา โดยทำงานในฝ่ายโครงการสำรวจ และได้เป็นผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม (Institute for Social Research) ซึ่งเป็นสถาบันที่รวมศูนย์ 2 ศูนย์เข้าไว้ด้วยกัน คือ ศูนย์วิจัยสำรวจ และศูนย์

วิจัยพลวัตกลุ่ม

เรนลิส ลิเคิร์ท (Rensis Likert) ฟลอยด์ มานน์ (Floyd Mann) และคณะ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ พฤติกรรม ปฏิกริยา และเจตคติของพนักงานบริษัท ดีทรอยท์เอ็ดิสัน (Detroit Edison Company) ในปี ค.ศ. 1948 การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาว่าทำอย่างไรบริษัทจึงจะใช้ข้อมูลจากการสำรวจเพื่อการปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานได้ ผลการศึกษาพบว่า เมื่อรายงานข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารแล้ว ถ้าฝ่ายบริหารไม่มีโอกาสได้อภิปรายผล และวางแผนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ฝ่ายบริหารต้องการปรับปรุงแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารอภิปรายผลการสำรวจ และวางแผนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องที่ต้องการปรับปรุงบริษัทแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นได้มาก การวิจัยสำรวจและการให้ข้อมูลป้อนกลับได้พัฒนามาเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ ดังจะกล่าวต่อไปในรายละเอียดเรื่อง กระบวนการการพัฒนาคองค์การ

3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (The Action Research Stem) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นรูปแบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยที่บุคลากรเป็นผู้ค้นหาปัญหา และแก้ปัญหาด้วยตนเอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การรวบรวมข้อมูล (Data collection) 2) การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) 3) การวางแผนและการปฏิบัติการ (Action) 4) การประเมินผล (Evaluation) (Weisbord 1978 : 4) จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การวิจัยเชิงสำรวจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งวิธีการเชิงปฏิสัมพันธ์ทางเทคนิคและสังคมของสถาบันทาวีสต์อค ได้มีการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ทั้งสิ้น สำหรับตัวอย่างการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานต่าง ๆ นั้นมีปรากฏดังนี้ เช่น ในปี ค.ศ. 1945 และ ค.ศ. 1946 วิลเลียม เอฟ ไวท์ และเอ็ดิธ แอล แฮมิลตัน (William F. Whyte and Edith L. Hamilton) ได้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการดำเนินงานที่โรงแรมชิคาโก ทรีมอนท์ (Chicago's Tremont Hotel) ส่วนจอห์น คอลเลอร์ (John Collier) ซึ่งเป็นคณะกรรมการกิจการอินเดียียน ได้อธิบายเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

และได้นำออกพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1945 นอกจากนี้ในช่วงกลางทศวรรษ 1940 ถึงต้นทศวรรษ 1950 เคิร์ท เลวิน และบรรดาศิษย์ทั้งหลาย ได้ดำเนินการจัดโครงการการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวนหลายครั้งด้วยกัน ซึ่งผลงานของนักวิชาการและนักปฏิบัติการเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญนำไปสู่วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ

4. วิธีการเชิงปฏิสัมพันธ์ทางเทคนิคและสังคม (Sociotechnical and Socioclinical Parallels) เป็นวิธีการที่คลินิควาวิสโตค (Tavistock Clinic) หรือสถาบันทาวิสโตค (Tavistock Institute) ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัว องค์กร และชุมชนในประเทศอังกฤษ โดยอาศัยวิธีการจิตบำบัด (Psychotherapy) ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theory) และการประยุกต์จิตวิทยาสังคมไปสู่จิตบำบัด สถาบันทาวิสโตคเกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1920 ในประเทศอังกฤษ และมีผลงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับศูนย์วิจัยพลวัตกลุ่ม (The Research Center for Group Dynamics หรือ RCGD) ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Center หรือ SRC) และห้องปฏิบัติการแห่งชาติ (National Training Laboratory หรือ NTL) ในประเทศสหรัฐอเมริกา สถาบันทาวิสโตค และศูนย์พลวัตกลุ่มเริ่มมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่งการไปมาหาสู่กันของผู้ในกลุ่มทั้งสอง โดยผู้นำกลุ่มทาวิสโตคได้แก่ อีริก ทริสท์ (Eric Trist) ดับบลิว อาร์ ไบออน (W. R. Bion) และจอห์น ริคแมน (John Rickman) ได้ติดต่อกับกลุ่มนักพัฒนาองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่เป็นประจำ เช่น เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรนลิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) และ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) เช่น โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) วอเรน เบนนิส (Warren Bennis) จากผลของการติดต่อกันนี้ทำให้กลุ่มทาวิสโตค และศูนย์วิจัยพลวัตกลุ่มของสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (MIT's Research Center for Group Dynamics) นอกจากนี้นักพัฒนาองค์การยังเคยศึกษาที่สถาบันทาวิสโตคมาก่อน หรือแม้แต่ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ก็ยังเคยสัมมนาร่วมกับผู้นำกลุ่มทาวิสโตคหลายคนในปี ค.ศ. 1954

วิธีการเชิงปฏิสัมพันธ์ทางเทคนิคและสังคมมีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีการพัฒนาองค์การ เช่น การเน้นในเรื่องทีม การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการจัดให้มีส่วนร่วมของ

สมาชิกในองค์การ งานชิ้นแรกของกลุ่มทาวิสต์คือ การรักษาแบบครอบครัว (family therapy) โดยเด็ก ๆ และพ่อแม่จะได้รับการรักษาไปพร้อม ๆ กัน คลินิกทาวิสต์ออคได้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัว องค์การและชุมชน คลินิกทาวิสต์ออคได้รับอิทธิพลอย่างกว้างขวางจากการประยุกต์จิตวิทยาสังคมไปสู่จิตบำบัด ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลงานของ ดับบลิว อาร์ ไบออน และจอห์น ริคแมน (W.R. Bion and John Rickman) ในด้านกลุ่มบำบัด ไบออน และริคแมนได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทดลองที่ นอร์ธฟีลด์ (Northfield Experiment) และโรงพยาบาลทหารใกล้กับเมืองเบอร์มิงแฮม ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งในการทดลองครั้งนี้ ทหารแต่ละคนจะเข้าร่วมกลุ่มทำงานเช่น งานฝีมือ งานอ่านแผนที่ เป็นต้น กลุ่มทาวิสต์ออคได้รับอิทธิพลจากอีริก ทริสต์ (Eric Trist) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการทำงานของแรงงานในเมืองถ่านหินในประเทศอังกฤษ กล่าวคือ กลุ่มทาวิสต์ออคได้รับว่าจ้างจากบริษัทเหมืองถ่านหินให้ช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของบริษัท ปัญหาของบริษัทเกิดขึ้นเมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ทำให้แรงงานของบริษัทขาดงานเป็นจำนวนมาก และไม่สนใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า (สุนันทา เลาพันธ์ 2531 : 56) ปัญหานั้นเกิดขึ้นเนื่องมาจากเมื่อบริษัทได้นำเทคนิคใหม่มาใช้แล้วบริษัทไม่สนใจความสัมพันธ์ทางสังคมของแรงงาน แต่มุ่งเน้นความสำคัญทางเทคนิค และเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ แรงงานถูกบังคับให้ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ บริษัทมองข้ามความสัมพันธ์ทางสังคมของแรงงาน ซึ่งสิ่งนี้มีผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานทุกคน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น ดังนั้นสถาบันทาวิสต์ออค จึงได้เสนอแนะบริษัทให้ผสมผสานทั้งสองระบบซึ่งได้แก่ ระบบเทคนิคและระบบสังคมเข้าด้วยกัน นั่นหมายถึงบริษัทจะต้องไม่เน้นความสำคัญด้านเทคนิค หรือด้านมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่จะต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้านซึ่งแนวความคิดของสถาบันทาวิสต์ออคได้เริ่มถูกนำไปเผยแพร่ และได้กลายมาเป็นรากฐานที่มาของเทคนิคการพัฒนารองค์การหลายประเภท จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนารองค์การได้รับแนวความคิดจากระบบเทคนิคและสังคม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งทางด้านงาน และด้านมนุษย์ควบคู่กันไปในการปฏิบัติงาน

กระบวนการพัฒนาองค์การ

นักพัฒนาองค์การ เช่น เบิร์ค (Burke) เฟรนช์และเบล (French and Bell) มาร์ติน โรอาร์ค และทอนโซ (Martin, Roark and Tonso) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นลำดับขั้นตอนของการพัฒนาองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งขั้นตอนสุดท้าย ดังจะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

เบิร์ก (Burke 1987 : 69-75) เบิร์ค (Burke) มีชื่อเต็มว่า ดับบลิว วอร์เนอร์ เบิร์ค (W. Warner Burke) เป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา และการศึกษาและเป็นผู้ประสานงานโครงการบัณฑิตศึกษาในด้านจิตวิทยาองค์การ ณ วิทยาลัยครู มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เคยเป็นผู้อำนวยการบริหารงานเครือข่ายการพัฒนาองค์การ ณ สถาบันเอ็นทีแอล (NTL) เป็นเวลา 8 ปี มีผลงานเผยแพร่มากมาย เบิร์คเคยมีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาขององค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมหลายแห่ง รวมทั้งหน่วยงานของรัฐ ศาสนา และแพทย์ เบิร์คจึงได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาองค์การไว้ 7 ขั้นตอนประกอบด้วย 1. การเข้าสู่องค์การของที่ปรึกษา (Entry) 2. การสร้างข้อตกลง (Contracting) 3. การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 5. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) 6. การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) 7. การประเมินผล (Evaluation) ดังจะกล่าวรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

การเข้าสู่องค์การของที่ปรึกษา (Entry) นั้นเกิดจากการติดต่อบริษัทที่ปรึกษาและผู้รับบริการ (Client) หรือหน่วยงานที่ต้องการการพัฒนาองค์การหรือให้ที่ปรึกษาจัดให้มีการอภิปรายถึงความเป็นไปได้ของการนำการพัฒนาองค์การมาใช้ในองค์การของตนหรืออาจเกิดจากการที่ที่ปรึกษาแนะนำว่าหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาองค์การสำหรับการติดต่อกับที่ปรึกษากายนอก (External consultant) ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์การที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์พัฒนาองค์การนั้น ผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่ต้องการการพัฒนาองค์การจะเป็นผู้ริเริ่มขึ้นก่อน โดยเชิญที่ปรึกษากายนอกมาดำเนินการ แต่สำหรับที่ปรึกษากายใน (Internal consultant) ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่

ภายในองค์กร มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การพัฒนางานนั้น กิจกรรมการพัฒนางานอาจเกิดขึ้นได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งทีกล่าวมา ที่ปรึกษาภายในในฐานะที่เป็นลูกจ้างขององค์กรย่อมมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของตน หรืออาจเป็นงานในหน้าที่ของที่ปรึกษาภายในโดยตรงในการเสนอแนะให้ผู้บริหารในองค์กรจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนางาน นอกจากนี้ที่ปรึกษาภายในอาจประสบความสำเร็จกับการพัฒนางานในระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์กร และประสงค์จะขยายผลให้กว้างขวางขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นการริเริ่มติดต่อกับผู้รับบริการจึงมักจะมาจากนักปฏิบัติการพัฒนางานภายในองค์กร ภายหลังจากการที่ที่ปรึกษาและผู้รับบริการติดต่อกันแล้ว ที่ปรึกษาและผู้รับบริการจะเริ่มสำรวจความเป็นไปได้ของการทำงานร่วมกัน โดยผู้รับบริการจะประเมินว่า เขาจะสามารถทำงานร่วมกับที่ปรึกษาได้ดีเพียงใด ประสบการณ์ที่ผ่านมาของที่ปรึกษาสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันได้ดีเพียงใด ที่ปรึกษามีความสามารถ และไว้วางใจได้เพียงใด ในทำนองเดียวกันที่ปรึกษาจะประเมินว่า เขาสามารถเข้ากันได้ดีเพียงใดกับผู้รับบริการ ผู้รับบริการมีแรงจูงใจและค่านิยมอย่างไร ผู้รับบริการมีความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพียงใด ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีมากน้อยเพียงใด และผู้รับบริการมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือต้องให้ผู้มีอำนาจสูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลง

การสร้างข้อตกลง (Contracting) เมื่อที่ปรึกษาและผู้รับบริการมีความพึงพอใจซึ่งกันและกันตั้งแต่ขั้นเข้าสู่องค์กรของที่ปรึกษา (Entry) แล้ว จากนั้นจึงมีการเจรจาตกลงกัน โดยอาจเจรจาตกลงกันด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ สำคัญของข้อตกลงประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ 1) สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายคาดหวังจากกันและกัน 2) การใช้เวลาในการดำเนินการพัฒนางาน จะเริ่มดำเนินการเมื่อใด ใช้เวลานานเท่าใด รวมทั้งการประมาณการเรื่องค่าใช้จ่ายด้วย 3) แนวปฏิบัติในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กรควรเป็นอย่างไร

การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขั้นตอนนี้จะเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ที่ปรึกษาจะเริ่มตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กรตั้งแต่ขั้นเริ่มเข้าสู่องค์กร

(Entry) โดยสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับบริการต่อการเปลี่ยนแปลง การรวบรวมข้อมูลในเบื้องต้นกระทำได้โดยการสังเกต (observation) การหยั่งรู้ (intuition) และความรู้สึกของที่ปรึกษา ต่อมาได้ใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การใช้แบบสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารสรุปเกี่ยวกับองค์การ เช่น บันทึกผลการปฏิบัติงาน รายงานของคณะทำงาน หลังจากรวบรวมข้อมูลไว้เรียบร้อยแล้ว ที่ปรึกษาต้องนำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมารวบรวมสรุปในเรื่องสำคัญ ๆ และจัดข้อมูลข่าวสารให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถที่จะเข้าใจข้อมูล และทำงานโดยใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ได้ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ที่ปรึกษาประชุมร่วมกับผู้รับบริการ โดยขั้นแรกจะเป็นการประชุมร่วมกับผู้บริหารของหน่วยงานตามลำพัง หลังจากนั้นจึงจะประชุมร่วมกันทั้งหมด โดยมีกลุ่มผู้รับบริการเข้าร่วมประชุมด้วย และในการประชุมให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นควรมีการอภิปรายโต้เถียงกันอย่างเพียงพอ โดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ปรึกษาจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ขั้นตอนที่สองเป็นการอภิปรายทั่วไปโดยจัดให้มีการถามตอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ขั้นตอนที่สามเป็นเรื่องของการแปลความ ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการวิเคราะห์และแปลความของที่ปรึกษา ดังนั้นที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับกลุ่มผู้รับบริการไปจนกระทั่งได้ผลการตรวจวินิจฉัยปัญหาซึ่งจะอธิบายถึงสภาพปัจจุบันของระบบไว้อย่างชัดเจน

การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planning change) บางครั้งขั้นตอนการวางแผนเป็นครั้งที่สองของขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหาได้รับการพิจารณาอย่างถูกต้องแล้ว การวางแผนปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ทันที และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาที่ตีนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดสิ่งสอดแทรก (Intervention) ขั้นตอนที่จำเป็นของการวางแผนอาจเป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน นั่นคือขั้นตอนที่ว่าควรจะทำอะไร ถ้าการตรวจวินิจฉัยปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด หรือระบบ

ผู้รับบริการใหญ่โตขึ้นเท่าใด ขั้นตอนของการวางแผนก็จะล่าช้าลงตามหลังการให้ข้อมูล บ้อนกลับมากขึ้นเท่านั้น และในช่วงเวลาระหว่างการให้ข้อมูลบ้อนกลับและการวางแผน หาก ได้มีการทิ้งช่วงเวลาไว้พอสมควร เช่น 2-3 วัน แต่ไม่ควรเกิน 1 สัปดาห์ ช่วงเวลา ดังกล่าวนี้อาจช่วยให้ได้ทำความเข้าใจอย่างเต็มที่กับข้อมูลบ้อนกลับ และจะช่วยให้มีโอกาส ช่วยให้ได้ทำกับข้อมูลบ้อนกลับ และจะช่วยให้มีโอกาสได้ใช้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนมากขึ้น วัตถุประสงค์ของขั้นตอนการวางแผนนั้น ประการแรกก็เพื่อสร้างทางเลือกต่าง ๆ ต่อปัญหาที่ค้นพบในการตรวจวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง ประการที่สองเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนหรือลำดับที่จะดำเนินการ ซึ่งในขั้นตอนนี้นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การจะทำงานร่วมกับระบบ ผู้รับบริการ โดยการช่วยสร้างและสำรวจขั้นตอนของทางเลือกการปฏิบัติการ ส่วนการตัดสินใจครั้งสุดท้ายว่าจะดำเนินการขั้นตอนใดนั้นเป็นเรื่องของผู้รับบริการไม่ใช่เรื่องของที่ปรึกษา

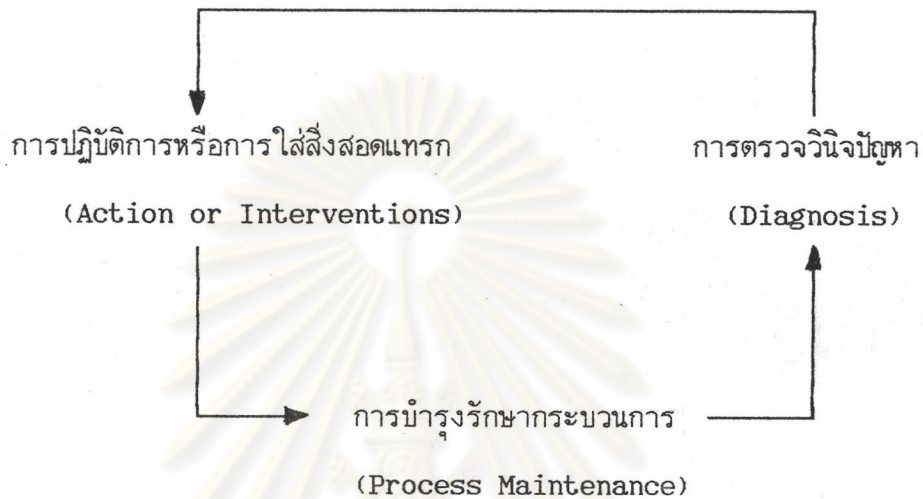
การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) ขั้นตอนการใส่สิ่งสอดแทรกประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายแนวทางด้วยกัน และสิ่งสอดแทรกซึ่งได้รับการคัดเลือกควรเป็นผลสะท้อนโดยตรงจากการตรวจวินิจฉัยปัญหา ตัวอย่าง สิ่งสอดแทรกในระดับเอ็กต์บุคคล ได้แก่ การออกแบบงาน และการเพิ่มงาน (Job redesign and enrichment) การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหาร (Training and management development) การเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตการทำงาน (Changes in the quality of working life) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives) การสร้างทีม (team building) การจัดตั้งกลุ่มทำงานอิสระ กลุ่มควบคุมคุณภาพงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งสอดแทรกอย่างหนึ่งที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ในฐานะที่โครงสร้างเป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ การรวมหรือกระจายอำนาจ การปรับที่ตั้งทางกายภาพ หรือโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการในองค์การ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าสิ่งสอดแทรกจะเป็นอะไรก็ตาม นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การก็จะทำงานกับระบบของผู้รับบริการต่อไปเพื่อช่วยให้สิ่งสอดแทรกประสบความสำเร็จ

การประเมินผล (Evaluation) ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การนั้น ผู้ที่เหมาะสมที่สุดคือ บุคคลที่ไม่ใช่ที่ปรึกษา ทั้งนี้เพราะหากให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ประเมินผลเองแล้ว จะทำให้การประเมินขาดความเป็นปรนัย สำหรับวิธีการประเมินนั้นอาจเป็นได้ตั้งแต่ การที่ผู้รับบริการพูดถึงความพึงพอใจกับผลที่เกิดจากการใช้การวิจัยอย่างเป็นระบบในการควบคุม และวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลที่เป็นปรนัยและเป็นระบบมากขึ้นเท่าใด ย่อมเป็นสิ่งที่ดีขึ้นเท่านั้น อย่างน้อยที่สุดก็เป็นการค้นหาสาเหตุและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การ และเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะยุ่งยากในการที่จะประเมินผลการพัฒนาองค์การให้มีความเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น ปัญหาสำคัญก็คือ การเปรียบเทียบกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลอง เพื่อทราบผลของการพัฒนาองค์การนั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง อีกประการหนึ่ง ผู้รับบริการมักไม่ค่อยให้ความสนใจกับผลอันเนื่องมาจากสิ่งสอดแทรกในการพัฒนาองค์การ แต่จะสนใจกับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาองค์การมากกว่าสิ่งอื่น และสิ่งหนึ่งที่จะบ่งชี้ว่าการใส่สิ่งสอดแทรกในการพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ ก็คือการที่ธุรกิจมีผลกำไร ต้นทุนการผลิตลดลง และผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การสูงขึ้น

ในเรื่องที่ใกล้เคียงกันนี้ เฟรนช์ และเบลล์ (French and Bell 1990 : 61-76) ได้เสนอไว้ในรูปองค์ประกอบเชิงปฏิบัติของการพัฒนาองค์การ (Operational Components of Organization Development) เขาได้ระบุว่า องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของการพัฒนาองค์การมี 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) 2) การปฏิบัติการหรือการใส่สิ่งสอดแทรก (Actions or Interventions) 3) การบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาองค์การในเชิงปฏิบัติ



ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement 4th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1990) p.16

จากแผนภูมิดังกล่าว การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) เป็นองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงการรวบรวมระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นระบบโดยส่วนรวม (Total system) ระบบย่อย (Subsystem) และกระบวนการระบบ (System process) ซึ่งระบบโดยส่วนรวม (Total system) อาจได้แก่ โรงเรียน โรงพยาบาล โรงงาน ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ส่วนระบบย่อย (Subsystem) อาจเป็นระบบย่อยที่มีขนาดใหญ่

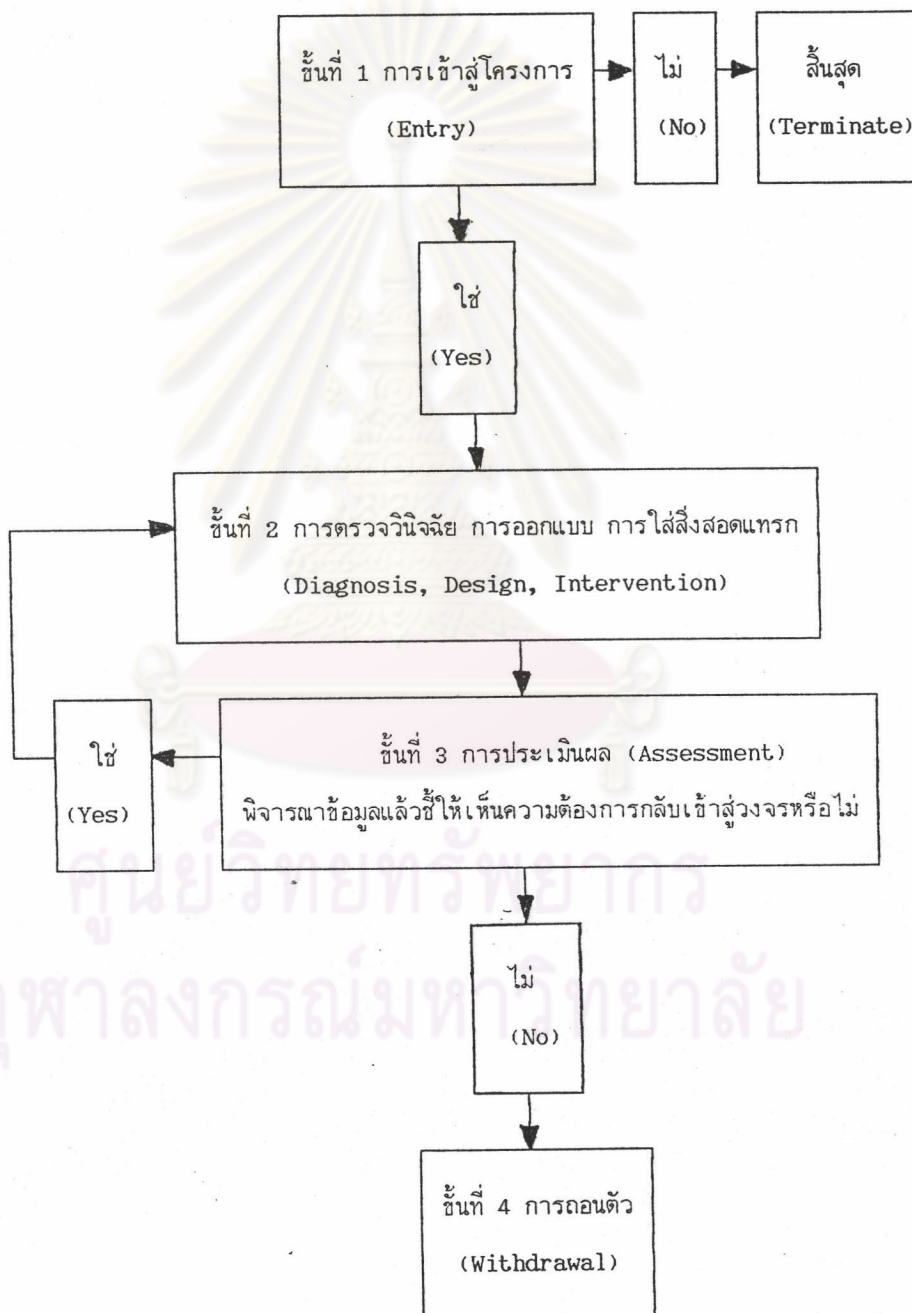
(Large subsystem) เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (middle-management group) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกัน สมาชิกของฝ่ายบุคคลในองค์กรที่มีที่ตั้งแต่ละแห่งแตกต่างกัน ระบบย่อยที่มีขนาดเล็ก (Small subsystem) ได้แก่ ทีมงานต่าง ๆ เช่น ทีมผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า คณะกรรมการถาวรหรือคณะกรรมการชั่วคราว คณะทำงานต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกัน กลุ่มครูในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น

นอกจากการตรวจวินิจฉัยระบบโดยรวม (Total system) และระบบย่อย (Subsystem) ดังกล่าวแล้วยังมีการตรวจวินิจฉัยกระบวนการระบบ (System process) หรือกระบวนการองค์การ (Organizational process) ซึ่งได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ แบบการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การบริหารความขัดแย้ง การตั้งเป้าหมาย การวางแผน เป็นต้น การตรวจวินิจฉัยปัญหาถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การ โครงการพัฒนาองค์การใด ๆ ก็ตาม จะต้องเริ่มต้นด้วยการตรวจวินิจฉัยปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์การว่าเป็นอย่างไร ส่วนการปฏิบัติหรือการใส่สิ่งสอดแทรก (Actions or Intervention) นั้นเป็นองค์ประกอบที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้องค์การได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนสุดท้ายคือ การบำรุงรักษากระบวนการ (Process maintenance) ซึ่งองค์ประกอบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบประสิทธิผลของสิ่งสอดแทรกโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากระบบ และทดสอบความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาองค์การกับความต้องการขององค์การ และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผลที่ตามมาของการใส่สิ่งสอดแทรกจะไม่ไปทำลายเป้าหมายของโครงการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การดังที่กล่าวมาแล้วเป็นข้อเสนอของเบิร์ค (Burke) กับ เฟรนช์ และเบล (French and Bell) แต่ในตอนต่อไปนี้จะขอนำเสนอกระบวนการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดของ แอล มาร์ติน (L. Martin) เอ อี โรอาร์ค (A. E. Roark) และ ซี ทอนโซ (C. Tonso) (Roark and Davis อ้างถึงใน Callan and Trusty 1987 : 35-48) ซึ่งได้ระบุถึงการพัฒนาองค์การในเชิงปฏิบัติ ที่เน้นประยุกต์

การนำพัฒนาองค์การมาใช้ในวงการศึกษา ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงบรรยากาศ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ การพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ มาร์ติน โรอาร์ค และทอนโซ มีขั้นตอนดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดของมาร์ติน โรอาร์ค และทอนโซ



ที่มา : Mary F. Callan and Francis M. Trusty Organization Development,

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การตามรูปแบบนี้ประกอบด้วย 4
ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การเข้าสู่โครงการพัฒนาองค์การ (Entry) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาองค์การ ซึ่งได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการพัฒนาองค์การ อาจารย์ใหญ่ผู้ซึ่งกำลังจะทำการพัฒนาองค์การในโรงเรียนของตนเอง และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จำเป็นต้องดำเนินการใน 3 เรื่อง คือ 1) การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ 2) การพัฒนา และใช้การสื่อสารสอง ทางที่มีลักษณะชัดเจนมีเหตุผลและเพียงพอตลอดเวลาที่ใช้สิ่งสอดแทรกของการพัฒนาองค์การ 3) การสร้างข้อตกลงในการทำงาน

สำหรับการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การนั้นทำได้โดยการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจในเรื่องของเป้าหมายและความสนใจ และสร้างความเชื่อถือในเรื่องของความสามารถในการดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การได้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การต้องมีความรู้สึกที่ โครงการพัฒนาองค์การซึ่งกำลังดำเนินการอยู่นั้น เป็นการดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของพวกเขาทุกคนมิใช่การดำเนินการเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องสร้างให้เกิดการยอมรับในทัศนคติทั้งหมดของการพัฒนาองค์การด้วย รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องยอมรับ และเข้าใจว่าการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

ส่วนการพัฒนาและใช้การสื่อสารสองทางที่มีลักษณะชัดเจนมีเหตุผลและเพียงพอตลอดเวลาที่ใช้สิ่งสอดแทรกของการพัฒนาองค์การนั้น จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรการพัฒนาองค์การ (OD personnel) และบุคลากรที่มีส่วนร่วมทุกฝ่าย

สำหรับเทคนิคที่จะทำให้เกิดการสื่อสารนั้น อาจใช้เทคนิคเช่น กระบวนการให้คำปรึกษา (Process consultation) การสังเกตของผู้เข้าร่วมโครงการ (Participant observation) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)

ประการสุดท้ายการสร้างข้อตกลงในการทำงานซึ่งประกอบด้วยความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรการพัฒนาองค์การ (OD personnel) และ

ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาองค์การ รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งสอดแทรกซึ่งทุกฝ่ายในองค์การ เข้าใจตรงกันว่า จะทำอะไรบ้าง ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องของการใช้เวลา ค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลของฝ่ายบริหาร และศักยภาพ ของการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ นอกจากนี้จะต้องมีการระบุผู้หน้าที่รับผิดชอบการ วางแผนอนาคต และแผนการใส่สิ่งสอดแทรกอีกด้วย

ขั้นที่ 2 การตรวจวินิจฉัย การออกแบบ และการใส่สิ่งสอดแทรก (Diagnosis, Design, Intervention) ภายหลังจากการเข้ามาของโครงการพัฒนา องค์การ (Entry) ประสบความสำเร็จแล้ว กระบวนการพัฒนาองค์การจะเข้าสู่ขั้นที่ 2 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) การตรวจวินิจฉัยจะเริ่มด้วย ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้แล้วตั้งแต่ช่วงแรกของการเข้ามาของโครงการพัฒนาองค์การ (Entry) ในการดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูล ซึ่งรวบรวมมาจาก หลายทางพร้อม ๆ กัน ซึ่งตามปกติแล้ว การรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากการสนทนา การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การประชุม และการตรวจสอบบันทึกต่าง ๆ จุดเน้นของกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร โดยทั่วไปก็เพื่อที่จะค้นพบเกี่ยวกับสถานการณ์ ปัจจุบันขององค์การว่าเป็นอย่างไร คนในองค์การมีความรู้สึกอย่างไร และสถานการณ์อะไร ที่เขาต้องการ ซึ่งภายหลังจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแล้วจะสามารถตอบคำถาม ดังกล่าวได้ การที่ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์ และจัดให้อยู่ในลักษณะที่เข้าใจได้และบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างสะดวกสบาย นับว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจวินิจฉัย อย่างไรก็ตามข้อมูลข่าวสารจะได้รับการจัดหาไว้ จำนวน 2 ชุด ชุดแรกเป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์การ และความรู้สึกของคนใน องค์การ ชุดที่สองเป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาองค์การต้องการ ให้องค์การเป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การตรวจวินิจฉัยจะเกี่ยวข้องกับการตอบ คำถาม 2 ข้อ ทำไมเราจึงไม่สามารถอยู่ในสภาพปัจจุบันได้ และทำอย่างไรจึงจะทำให้ องค์การเคลื่อนไปสู่ ณ จุดที่เราต้องการได้

2. การออกแบบ (Design) กลุ่มจะต้องให้การยอมรับการออกแบบกิจกรรมที่จะนำมาใช้เป็นสิ่งสอดแทรก และนักพัฒนาองค์การให้การออกแบบนี้เพื่อการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์การเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการ

3. สิ่งสอดแทรก (Intervention) ในการใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การนั้น มีการใช้สิ่งสอดแทรกหลายแบบและแบบที่นำมาใช้กันมาก คือ การสำรวจและป้อนกลับข้อมูลข่าวสาร (Survey feedback) ส่วนสิ่งสอดแทรกอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม หรือการให้การศึกษาเกี่ยวกับองค์การ การประชุมเพื่อปรับปรุงการทำงาน และความล้มพันธ์ของบุคคล การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การประเมินผล (Assessment) ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การนั้น มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประการแรกเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบของสิ่งสอดแทรก ประการที่สองเพื่อประเมินสภาพทั้งหมดขององค์การ

ขั้นที่ 4 การถอนตัว (Withdrawal) การถอนตัวเป็นขั้นตอนที่บุคลากรพัฒนาองค์การไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การผู้รับบริการ (Client organization) แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดตั้ง และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ประสานงานดำเนินการติดต่อภายหลังจากสิ่งสอดแทรกอย่างเป็นทางการสิ้นสุดลง

เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาองค์การตามที่ เบิร์ค (Burke) เฟรนช์ และเบล (French and Bell) โรอาร์ค และ เดวิส (Roark and Davis) ได้เสนอไว้ นั้น จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาองค์การโดยภาพรวมของทั้งสามแบบมีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กระบวนการพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นจากการตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) และการประเมินผล (Evaluation) ตามลำดับ เช่น ขั้นตอนของเบิร์ค 7 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การเข้าสู่องค์การของที่ปรึกษา (Entry) ขั้นที่ 2 การสร้างข้อตกลง (Contracting) ขั้นที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขั้นที่ 4 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ขั้นที่ 5 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning change) ขั้นที่ 6 การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention)

ขั้นที่ 7 การประเมินผล (Evaluation) จะเห็นว่าในขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 ขั้นตอนที่ 5 ถึง 6 และขั้นตอนที่ 7 สามารถสรุปรวมอยู่ในขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) และการประเมินผล (Evaluation) ตามลำดับ ส่วนโรอาร์ค และเดวิส ได้ระบุขั้นตอนการพัฒนางานองค์กรเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การเข้าสู่โครงการพัฒนางานองค์กร (Entry) ขั้นที่ 2 การตรวจวินิจฉัยปัญหา การออกแบบและการใส่สิ่งสอดแทรก (Diagnosis, Design, Intervention) ขั้นที่ 3 การประเมินผล (Evaluation) และขั้นที่ 4 การถอนตัว (Withdrawal) จะเห็นว่าขั้นที่ 1 และ 2 อยู่ในส่วนของ การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) และการใส่สิ่งสอดแทรก (Interventions) ส่วนขั้นตอนที่ 3 และ 4 อยู่ในส่วนของ การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของเฟรนช์และเบลล์ ซึ่งระบุว่า องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนางานองค์กรในเชิงปฏิบัติประกอบด้วย การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) การใส่สิ่งสอดแทรก (Actions or Interventions) และการบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance)

การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กร

การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กรเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนางานองค์กร และนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งที่ที่ปรึกษาด้านการพัฒนางานองค์กร จำเป็นต้องสำรวจเพื่อจะได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กร อันจะเป็นผลให้ที่ปรึกษาสามารถวางแผนใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างถูกต้อง สำหรับความหมายของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กรนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนด้วยกัน เช่น แฮร์ริสัน (Harrison 1988 : 1) มีชื่อเต็มว่า ไมเคิล ไอ แฮร์ริสัน (Michael I. Harrison) เป็นศาสตราจารย์ทางด้านสังคมวิทยา เคยทำงานในมหาวิทยาลัยบาร์อีลัน (Bar Ilan University) เมืองรามัทกาน (Ramat Gan) ประเทศอิสราเอล ตั้งแต่ ค.ศ. 1974 และดำรง

ตำแหน่ง ประธานภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เป็นหัวหน้าโครงการบัณฑิตศึกษา ในด้านสังคมวิทยาองค์การ (Organizational Sociology) เป็นนักวิชาการสัญจร (Visiting Scholar) ที่บัณฑิตวิทยาลัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ศาสตราจารย์ แฮร์ริสันเคยทำงานเป็นที่ปรึกษา และทำงานวิจัยด้านธุรกิจ บริการ และองค์การรัฐบาล เคยทำงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การ ความขัดแย้งและความเคลื่อนไหวทางสังคม และงานวิจัยเกี่ยวกับสถาบันทางสังคม ในอเมริกาและอิสราเอล ผลงานวิจัยในปัจจุบันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารและการแก้ปัญหา กระบวนการเคลื่อนไหวในด้านความขัดแย้งทางสังคม เป็นต้น ศาสตราจารย์ แฮร์ริสัน ได้ให้ความหมายของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การหมายถึง กระบวนการใช้มโนทัศน์ และวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การ และหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลให้แก่ องค์การ ส่วนไวสบอร์ด (Weisbord 1978 : 6) ซึ่งมีประสบการณ์เคยเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ รองประธานอาวุโสของบลอค-เพเทรลลา-ไวสบอร์ด (Block-Petrella-Weisbord) ผลงานของไวสบอร์ดเน้นเรื่อง การจัดองค์การใหม่ (reorganization) และการออกแบบงานใหม่ (redesign of work) เคยเป็นบรรณาธิการวารสารพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ (The Journal of Applied Behavioral Science) เป็นเวลา 6 ปี และมีงานเขียนเกี่ยวกับทฤษฎีและการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เป็นผู้แต่งหนังสือชื่อ Organizational Diagnosis : A Workbook of Theory and Practice ไวสบอร์ด ได้ให้ความหมายของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เป็นการพิจารณาองค์การเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น นอกจากนั้นยังมีฮาร์วี และบราวน์ (Donald F. Harvey and Donald R. Brown) แห่ง Eastern Washington University และ Antelope Valley University ตามลำดับ ทั้งสองท่านเป็นผู้แต่งหนังสือร่วมชื่อ An Experiential Approach to Organization Development ได้ให้ความหมายของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ว่า (Harvey and Brown 1984 : 171) การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์

การคือ วิธีการเชิงระบบเพื่อการเข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์การ การตรวจวินิจฉัยปัญหา องค์การเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างผู้รับบริการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการรวบรวมข้อมูล การแปลความ การระบุปัญหา และการใส่สิ่งสอดแทรก

โมห์มานและ คัมมิงส์ (Susan A. Mohrman and Thomas G. Cummings) ซึ่งโมห์มาน จบปริญญาตรีด้านจิตวิทยา ปริญญาโทและเอกทางด้านพฤติกรรม-ศาสตร์ เป็นนักวิจัยอาวุโสของศูนย์ประสิทธิผลขององค์การ (Center for Effective Organization) ภัณฑิธาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียใต้ ส่วนคัมมิงส์นั้น จบปริญญาโททางด้านธุรกิจ ปริญญาเอกด้านระบบสังคมเทคนิค (Socio-technical systems) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เป็นศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์การ ภัณฑิธาวิทยาลัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้เขียนหนังสือไว้หลายเล่ม เช่น Job Satisfaction and Productivity, Management of Work, System Theory for OD, Labor Relations : a Multi-Dimensional Perspective ศาสตราจารย์คัมมิงส์เคยเป็น ประธานแผนกพัฒนาองค์การของสถาบันการจัดการ (Academy of Management) มีผลงานวิจัยและการให้คำปรึกษาในด้านการออกแบบระบบงานและองค์การ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ยังมีผลงานการเป็นที่ปรึกษาให้แก่องค์การของรัฐและเอกชน จำนวนมากทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเม็กซิโก โมห์มานและคัมมิงส์ (Mohrman and Cummings 1989 : 67-84) ได้กล่าวถึงการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การเกี่ยวข้องกับการประเมินการดำเนินงานขององค์การ หรือหน่วยงานย่อยว่าปฏิบัติหน้าที่อย่างไร โดยอาศัยกรอบความคิดหรือรายการตรวจสอบ ซึ่งมุ่งเฉพาะ สิ่งที่ต้องการตรวจสอบในองค์การคือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) สภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment) องค์ประกอบ (Design Components) ได้แก่ งานและเทคโนโลยี (Task/Technology) คน (People) ข่าวสารและระบบการตัดสินใจ (Information/Decision systems) ระบบทรัพยากร

มนุษย์ (Human Resource Systems) โครงสร้าง (Structure) ค่านิยม และปทัสสถานขององค์การ (Organizational Values and Norms) ปัจจัยผลผลิต (outputs) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance Outcomes) ผลผลิตทางด้านมนุษย์ (Human Outcomes) ข้อมูลการตรวจวินิจฉัยตามรายการดังกล่าวสามารถรวบรวมได้ โดยใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบด้วย การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการวัดร่องรอย (Unobtrusive measures)

เป้าหมายและความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ

เนื่องจากการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การเป็นขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารในองค์การ บุคลากรในองค์การ นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ ต้องเข้าใจ เป้าหมายและความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การให้ตรงกัน ซึ่งในเรื่องนี้มีผู้รู้หลายท่านได้ระบุเป้าหมายและความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ เช่น ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2521 : 2) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ คือ เพื่อให้ผู้บริหารในองค์การได้ทราบปัญหาที่แท้จริง และจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การว่ามีด้านใดบ้าง เพื่อผู้บริหารได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข องค์การให้ดียิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้วิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไปพร้อม ๆ กับนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรเหล่านี้ด้วย ส่วนสุนันทา เลาหันทน์ (2531 : 96) ได้ระบุความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้สอดคล้องกับ ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ คือ ผู้บริหารต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ แต่ไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์การ จึงต้องการความช่วยเหลือในการตรวจวินิจฉัยปัญหาในองค์การของตน นอกจากนี้การตรวจวินิจฉัยปัญหาในองค์การยังช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัญหาขององค์การ และปฏิบัติงานร่วมกับนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า ความจำเป็นในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารในองค์การต้องการปรับปรุงองค์การของตนเอง จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญให้มาตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจองค์การอื่นจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไของค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป ความคิดเห็นในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การดังได้กล่าวมานี้สอดคล้องกับเป้าหมายของการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ดังที่แฮริสัน (Harrison 1988 : 119-121) ได้กล่าวไว้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้คือ เพื่อเป็นการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยการหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ ทำให้ทราบปัญหาขององค์การว่ามีอะไรบ้าง แล้วดำเนินการแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์การต่อไป

ทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ

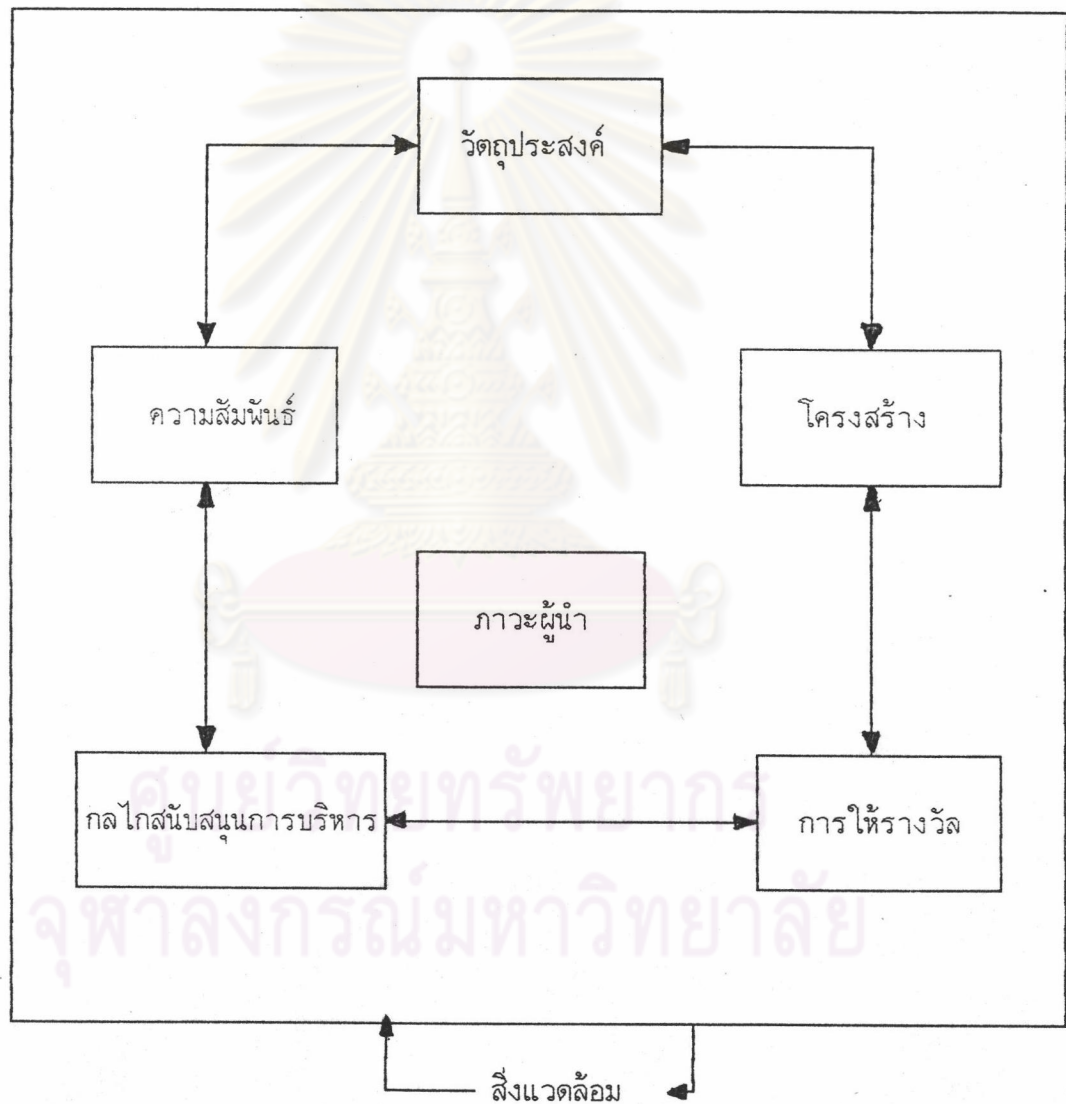
นักพัฒนาองค์การได้คิดค้นทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การเท่าที่ปรากฏตามที่เบิร์ค (Burke 1987 : 89-109) ได้รวบรวมไว้มีทฤษฎีสำคัญ ๆ 3 ทฤษฎีด้วยกันคือ Contingency Theories, Normative Theories และ Psychoanalytic Theories

Contingency Theories นั้นเป็นทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การที่มีลักษณะเฉพาะคือ ไม่กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ล่วงหน้า จนกว่าจะทราบผลการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การเสียก่อน ทฤษฎีนี้ยึดสถานการณ์และการตรวจพบปัญหาของแต่ละองค์การเป็นหลัก แล้วจึงกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นภายหลัง จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีแบบซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป 4 แบบ คือ 1) แบบ Weisbord's Six-Box Model 2) แบบ Nadler-Tushman Congruence Model 3) แบบ Hornstein and Tichy's Emergent Pragmatic Model 4) แบบ Lawrence and Lorsch Contingency Theory

1. แบบ Weisbord's Six-Box Model เป็นรูปแบบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การที่ มาร์วิน อาร์ ไวสบอร์ด (Marvin R. Weisbord) ได้พัฒนาขึ้นมา

จากประสบการณ์ และการทดลองเกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี และงานวิจัยมาเป็นเวลาหลายปี แล้วนำมาประมวลเป็นเครื่องมือเรียกว่า Six-Box Model ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประเภท ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ Weisbord's Six-Box Model



ที่มา : W. Warner Burke Organization Development : A Normative View
Addison-Wesley Publishing Company 1987, p. 82.

ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การตามรูปแบบของ มาร์วิน อาร์ ไวส์บอร์ด (Marvin R. Weisbord) ได้จัดทำแนวคำถามสำหรับตรวจวินิจฉัยแต่ละองค์ประกอบไว้ 6 เรื่องคือ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การให้รางวัล กลไกสนับสนุนการบริหาร ความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากเรื่องวัตถุประสงค์ ซึ่งมีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้สมาชิกขององค์การเข้าในภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน และเรื่องความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์การสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ จากนั้นเป็นเรื่องโครงสร้างขององค์การ จะเป็นคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์ กับโครงสร้างภายในองค์การ

ส่วนในด้านความสัมพันธ์นั้น ไวส์บอร์ด เน้นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานที่ปฏิบัติ ในเรื่องนี้ไวส์บอร์ด ได้ระบุเพิ่มเติมว่า ที่ปรึกษาด้านการพัฒน้องค์การ ควรตรวจวินิจฉัยความต้องการพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคคลและหน่วยงาน รวมทั้งตรวจวินิจฉัยวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในด้านการให้รางวัลนั้นที่ปรึกษาควรตรวจวินิจฉัยความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างสิ่งซึ่งองค์การให้รางวัลแบบเป็นทางการ เช่น ค่าตอบแทน ระบบการจูงใจต่าง ๆ กัน สิ่งที่น่าสนใจในองค์การรู้สึกว่าได้รับรางวัล หรือถูกลงโทษ ในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ อีกด้านหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งในแผนภูมิจะเห็นว่า ภาวะผู้นำอยู่ตรงกลาง โดยมีองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ล้อมรอบอยู่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะไวส์บอร์ดเห็นว่า งานพื้นฐานของผู้นำ คือ การทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ การให้รางวัล และกลไกสนับสนุนการบริหาร สำหรับแนวการตรวจวินิจฉัยภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การเกิดความชัดเจน 2) การบรรจุวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ในโครงการต่าง ๆ 3) การป้องกันศักดิ์ศรีขององค์การมาก 4) การจัดระเบียบความขัดแย้งภายในองค์การ ด้านสุดท้าย คือ กลไกสนับสนุนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การควบคุม การงบประมาณ และระบบข้อมูลข่าวสาร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งที่ปรึกษาด้านการพัฒน้องค์การจะต้องพิจารณาว่า กลไกสนับสนุนการ

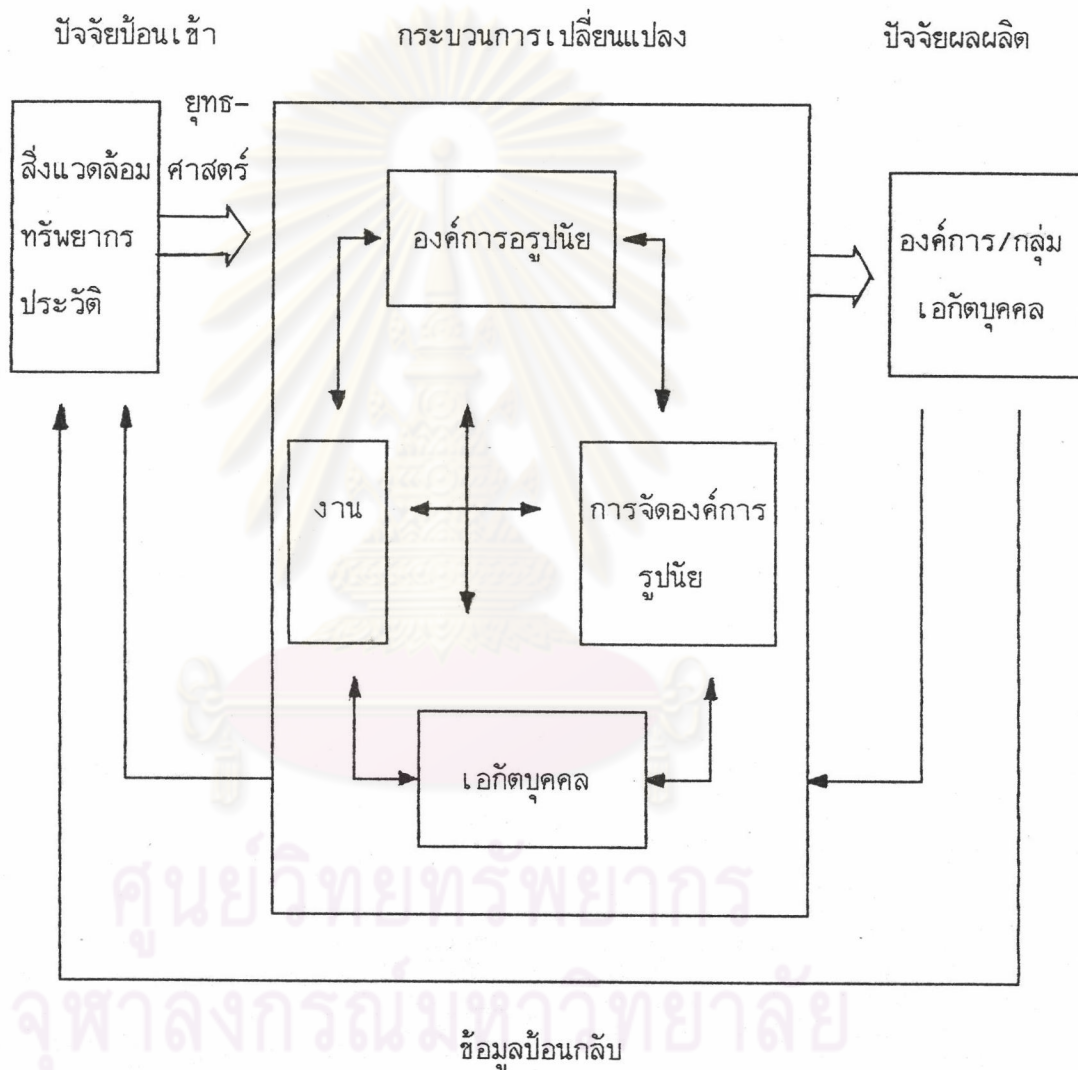
บริหารด้านใดที่ทำให้สมาชิกขององค์การดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษารูปแบบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การของไวสบอร์ด จะเห็นว่ารูปแบบการตรวจวินิจฉัยองค์การรูปแบบนี้ประโยชน์ในกรณีที่ที่ปรึกษามีเวลาไม่มากพอ และต้องการดูสภาพขององค์การโดยรีบด่วน นอกจากนี้รูปแบบนี้ยังสามารถใช้ได้กับองค์การที่ผู้รับบริการไม่คุ้นเคยกับการคิดในเชิงระบบ (Burke 1987 : 84)

2. แบบของ Nadler-Tushman Congruence Model เป็นแบบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งนำวิธีการเชิงระบบมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ โดยส่วนที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) นั้นประกอบด้วยสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ (เช่น วัตถุดิบ เทคโนโลยี คน เป็นต้น) ประวัติขององค์การ (เช่น แบบแผนพฤติกรรมของคณงาน นโยบาย บุคคลซึ่งองค์การเลือกสรรเข้ามา การตัดสินใจในช่วงวิกฤต) และยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ ว่าทรัพยากรขององค์การนั้น ใช้ได้ดีที่สุดในสิ่งแวดล้อมซึ่งทำให้องค์การทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ที่สุด ส่วนที่เป็นปัจจัยผลผลิต (Outputs) ได้แก่ องค์การ (การทำหน้าที่ของระบบ) กลุ่ม (พฤติกรรมกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม) เอ็กต์บุคคล (พฤติกรรมของเอ็กต์บุคคล) ส่วนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational process) ประกอบด้วย งาน เอ็กต์บุคคล การจัดองค์การรูปนัย และองค์การอรูปนัย

แนตเลอร์ และทัชแมนระบุว่า องค์ประกอบของปัจจัยป้อนเข้า และปัจจัยผลผลิตดังกล่าวนี้ ยังไม่เพียงพอที่จะเป็นรูปแบบขององค์การได้ และเนื่องจากองค์การมีลักษณะพลวัต แนตเลอร์และทัชแมนจึงใช้คำว่า "เหมาะสม (fit)" เป็นเครื่องวัดความสอดคล้องระหว่างคู่ปัจจัยป้อนเข้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างคู่องค์ประกอบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และยังได้กล่าวอีกว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างคู่ขององค์ประกอบจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การ และเอ็กต์บุคคลลดลง แสดงว่าถ้าความเหมาะสมของคู่องค์ประกอบมีมากขึ้น ประสิทธิภาพขององค์การจะมากขึ้นตามไปด้วย แผนภูมิตามแบบของ Nadler-Tushman Congruence Model มีดังนี้

แผนภูมิที่ 4 Nadler-Tushman Congruence Model สำหรับการตรวจวินิจฉัย
พฤติกรรมองค์การ



ที่มา : W. Warner Burke Organization Development : A Normative View Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1987, p.86.

แนตเลอร์ และทซ์แมน ได้เสนอแนะขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1) ตรวจสอบความเป็นอิสระของหน่วยที่จะตรวจวินิจฉัย
 2) ตรวจสอบพิจารณาตัวแปรปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และ ปัจจัยผลผลิต

3) การตรวจวินิจฉัยสภาพความเหมาะสม (fit)

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจความเป็นอิสระของหน่วยที่จะตรวจวินิจฉัย เป็นการระบุระบบที่จะตรวจวินิจฉัยปัญหาว่า เป็นองค์การอิสระหรือไม่ เป็นหน่วยย่อยหรือฝ่ายของระบบใหญ่ขอบเขต และงานของระบบคืออะไร ถ้าระบบเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ เป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจพิจารณาตัวแปรปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยผลผลิต เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับธรรมชาติของตัวแปรหลักต่าง ๆ เช่น มิติของปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) และองค์ประกอบต่าง ๆ (Components) ของส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) ได้แก่อะไรบ้าง ปัจจัยผลผลิต (Output) ที่ต้องการได้แก่ อะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยสภาพความเหมาะสม (fit) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน 2 กิจกรรมด้วยกัน คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และการตรวจวินิจฉัยความเชื่อมโยงระหว่างความเหมาะสม (Fits) และปัจจัยผลผลิตขององค์การ

3. แบบ Hornstein and Tichy's Emergent Pragmatic Model
 เนื่องจากการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การยังไม่มีทฤษฎี หรือรูปแบบที่แน่นอน สำหรับใช้ในการตรวจวินิจฉัย ทำให้ในบางครั้งเกิดความขัดแย้งระหว่างที่ปรึกษาหรือระหว่างที่ปรึกษากับผู้รับบริการ เพราะบุคคลเหล่านั้นมีทฤษฎีหรือรูปแบบในการตรวจวินิจฉัยปัญหาแตกต่างกันไป ทำให้ไม่สามารถหาทฤษฎีที่แน่นอนในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การได้

ตั้งนั้นฮอร์นสไตน์ และทิชซี (Hornstein and Tichy) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษากลุ่มผู้บริหารอาวุโส ของบริษัททางด้านธุรกิจมากกว่า 30 บริษัท ฮอร์นสไตน์มีผลงานพิมพ์เผยแพร่กว่า 80 เรื่อง และแต่งหนังสือ 4 เล่ม ในอดีตเขาเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาวิชาชีพของห้องปฏิบัติการแห่งชาติ (National Training Laboratories หรือ NTL) นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์ฝึกอบรมที่ปรึกษาองค์การในหลายประเทศ ส่วน โนเอล เอ็ม ทิชซี (Noel M. Tichy) เป็นรองศาสตราจารย์แห่งบัณฑิตวิทยาลัยทางด้านธุรกิจ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในนครนิวยอร์ก ฮอร์นสไตน์และ ทิชซีได้พัฒนารูปแบบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารและที่ปรึกษาในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การได้ โดยทั้งสองท่านได้คิดทฤษฎี Emergent pragmatic model ขึ้นมา ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยการใช้สมมติฐาน ซึ่งมีข้อความสำหรับให้บุคลากรในองค์การเลือกจากจำนวนข้อความทั้งสิ้น 22 ข้อความ หรืออาจให้บุคลากรในองค์การเขียนข้อความลงในช่องรายการซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 28 รายการ ข้อความดังกล่าวอาจได้แก่ กลุ่มไม่เป็นทางการ ลักษณะทางด้านการเงิน การออกจางาน เป้าหมายและความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก

การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การตามวิธีการของฮอร์นสไตน์ และทิชซี เป็นวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งที่ปรึกษาและผู้รับบริการ ร่วมมือกันดำเนินการตรวจวินิจฉัยปัญหา โดยอาศัยประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายมาประสานสัมพันธ์กัน การตรวจวินิจฉัยองค์การวิธีนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจและพัฒนารูปแบบการตรวจวินิจฉัย เป็นขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนปลีกย่อยอีก 4 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนแรกสมาชิกกลุ่มผู้รับบริการ แต่ละคนจะทำแบบฝึกหัดในสมุดแบบฝึกหัดซึ่งรวบรวมข้อกระทงที่จะใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ในขั้นนี้จะทำให้ได้กลุ่มข้อกระทง ซึ่งสมาชิกแต่ละคนได้เลือกไว้ ในขั้นตอนที่สองสมาชิกทุกคนจะร่วมกันพิจารณาว่ามีข้อกระทงใดบ้างที่ซ้ำซ้อนกัน และจะตัดข้อกระทงที่ซ้ำซ้อนออกไปคงเหลือไว้เฉพาะข้อกระทงที่จะนำไปดำเนินการต่อไปในขั้นตอนที่สาม โดยในขั้นตอนนี้สมาชิกจะช่วยกันแยกประเภทข้อกระทง แล้วพัฒนาเป็นองค์ประกอบขององค์การ ซึ่งอาจได้แก่

โครงสร้างแบบเป็นทางการ สิ่งแวดล้อม คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น ประการสุดท้ายสมาชิกจะช่วยกันพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแต่ละองค์ประกอบว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์ประกอบใดแล้วจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะช่วยให้ทราบว่า มีองค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญมากที่สุด และน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาในแง่การมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ได้รูปแบบที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. การพัฒนายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากรูปแบบที่มีองค์ประกอบแตกต่างกัน จะมีผลกระทบขององค์ประกอบแตกต่างกันด้วย สมาชิกผู้รับบริการจึงเป็นผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น จากรูปแบบประกอบด้วยโครงสร้างแบบเป็นทางการซึ่งประกอบด้วยข้อกระทง ได้แก่ โครงสร้างอำนาจ ระบบการให้รางวัล และโครงสร้างการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงได้แก่สาระของแผนว่าจะเป็นเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง วิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

3. การพัฒนาเทคนิคการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการค้นหาเทคนิคที่มีคุณภาพ เป็นการตัดสินใจว่า เทคนิคใดเหมาะสมที่สุด และจับคู่เทคนิคที่คัดเลือกแล้วกับองค์ประกอบขององค์การแต่ละองค์ประกอบที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง

4. การประเมินเงื่อนไขความสำเร็จ การเลือกเทคนิคการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นในขั้นตอนนี้ โดยปกติแล้วเกณฑ์จะประกอบด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ความพร้อมของระบบสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากร งบประมาณ ประวัติการเปลี่ยนแปลงของระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาว่าได้มีการนำการพัฒนาองค์การมาใช้ในระบบหรือไม่

5. การประเมินผลยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย และเป็นขั้นตอนพัฒนาเกณฑ์สำหรับประเมินผลความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงโดยส่วนรวม และนอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ยังเป็นการพัฒนากระบวนการวัดไปพร้อม ๆ กันด้วย

จะเห็นได้ว่า วิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การแบบ Emergent Pragmatic Model มีพื้นฐานที่มาจากจุดบกพร่องที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก ผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้ทฤษฎีที่ตนคิดขึ้นเอง (intuitive theory) มากกว่าการใช้กรอบความคิดที่เป็นแบบเป็นแผนที่ดี (well-formed conceptual frameworks) ประการที่สอง ที่ปรึกษาองค์การส่วนใหญ่เสนอรูปแบบหรือทฤษฎีสำหรับการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบกับองค์การที่จะตรวจวินิจฉัยปัญหาว่า มีความเหมาะสมกันมากน้อยเพียงใด เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นนี้ ฮอว์น สไตน์ และทิชซี จึงได้เสนอรูปแบบ Emergent Pragmatic Model ขึ้นมา ซึ่งกระบวนการของรูปแบบนี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษา และสมาชิกผู้บริหาร เป็นสำคัญ

4. แบบ Lawrence and Lorsch's Contingency Theory

ลอว์เรนซ์ และลอว์ช (Lawrence and Lorsch) ได้คิดค้นทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งเน้นเฉพาะมิติขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง โครงสร้างองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในองค์การเป็นอันดับแรก ลอว์เรนซ์และลอว์ชให้ความสำคัญกับมิติอื่น ๆ ขององค์การเช่นกัน แต่เนื่องจากตามทัศนะของเขาเห็นว่า ทั้งสองมิติดังกล่าว มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ลอว์เรนซ์และลอว์ช ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า น่าจะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างความสอดคล้องของโครงสร้างภายในองค์การกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานขององค์การ นั่นคือ องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง หลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ การแบ่งแยก (differentiation) และการบูรณาการ (integration) ซึ่งมีโน้ตค้นทั้งสองนี้ แสดงให้เห็นลักษณะของการออกแบบขององค์การในแง่ที่ว่า บุคลากรในองค์การต้องได้รับการแบ่งแยกและประสานหรือบูรณาการกัน เขาเชื่อว่า องค์ประกอบขององค์การที่ทำให้การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การมีประสิทธิภาพนั้นมี 5 ด้านด้วยกัน คือ ความต้องการของสิ่งแวดล้อม (Environmental Demands) การแบ่งแยก (Differentiation) การบูรณาการ (Integration) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) และข้อตกลงระ

หว่างฝ่ายปฏิบัติงาน กับฝ่ายบริหาร (Employee-Management Contract)

สำหรับด้านความต้องการของสิ่งแวดล้อม (Environmental Demands)

นั้น ผู้ตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การจะต้องตรวจสอบความสอดคล้องของสิ่งแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ คือ เมื่อสิ่งแวดล้อมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องสลับซับซ้อนมากขึ้นไปด้วย

ในด้านการแบ่งแยกและการบูรณาการ (Differentiation and Integration) นั้น องค์การจะต้องมีการแบ่งแยกและบูรณาการกันสูง และองค์การยิ่งแบ่งแยกกันมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งต้องการการบูรณาการมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ในด้านการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) นั้น นักตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การควรหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งลอร์เรนซ์ และลอร์ชพบว่า ยิ่งสมาชิกขององค์การ และหน่วยงานกล้าเผชิญหน้ากับความแตกต่างของพวกเขา และพยายามทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากขึ้นเท่าใด องค์การจะมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น

สำหรับการจัดทำข้อตกลงระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร (Employee-Management Contract) นั้น ผู้ตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงความคาดหวังขององค์การ ต่อบุคลากรในองค์การ และความพึงพอใจในรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การด้วย

Normative Theories

Normative Theories เป็นทฤษฎีซึ่งเชื่อว่า ในการพัฒนาองค์การนั้นมีแนวทางที่ดีที่สุดแนวทางเดียวที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ ตัวอย่างของทฤษฎีนี้ได้แก่ ผลงานของลิเคิร์ต (Likert) คือ Likert's Profiles และผลงานของ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) คือ Blake and Mouton's Grid Method of Organization Development ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Likert's Profile

Likert's Profile เป็นวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การของลิเคิร์ต โดยการใช้แบบสอบถาม The Profile of Organizational Characteristics ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุม สมาชิกในองค์การจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโดยพิจารณาแต่ละองค์ประกอบขององค์การว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงปรารถนาเป็นอย่างไร ซึ่งภายหลังจากการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามของสมาชิกทั้งหมดแล้ว จะทำให้ทราบว่า องค์การมีแนวโน้มไปในลักษณะใด ลิเคิร์ตได้จัดแบ่งลักษณะองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ระบบที่ 1 เผด็จการ (System 1 Autocratic) เป็นระบบซึ่งใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นลักษณะการบริหารที่คำนึงผลประโยชน์เป็นหลัก ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศีลป (System 2 Benevolent autocracy) เป็นระบบซึ่งยังคงสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แต่ไม่ถึงกับคำนึงผลประโยชน์ ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3 Consultative) เป็นระบบซึ่งสมาชิกในองค์การปรึกษาปัญหาและแนวทางการตัดสินใจกับฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในที่สุด ระบบที่ 4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (System 4 Participative Management) เป็นการบริหารซึ่งกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ ในการตัดสินใจนโยบายสำคัญขององค์การ จะเห็นได้ว่าการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การตามวิธีการของลิเคิร์ตนี้ เป็นวิธีการซึ่งมีโครงสร้างและทิศทางที่ชัดเจน กล่าวคือใช้แบบสอบถาม Profile of Organizational Characteristics และเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามกับลักษณะขององค์การระบบที่ 4 คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (System 4 Participative Management) ซึ่งเป็นระบบที่เป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Blake and Mouton's Grid Method of Organization Development

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วใน Likert's Profile ว่าจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมุ่งไปที่ระบบ 4 (System 4) สำหรับรูปแบบการบริหารแบบกริด (Managerial Grid Model) ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ก็เช่นเดียว

กันคือ มุ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปที่การบริหารแบบ (9, 9) ซึ่งเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) จากการศึกษาของ เบลค และมูทั้น พบว่าอุปสรรคสำคัญของความเป็นเลิศ และการมีประสิทธิผลของธุรกิจ คือ การติดต่อสื่อสาร และการวางแผน ซึ่งปัญหาของการติดต่อสื่อสารนั้นมาจากการบังคับบัญชาบุคลากรในองค์การ ในขณะที่ปัญหาการวางแผนเกิดขึ้นจากการขาดยุทธศาสตร์ หรือมียุทธศาสตร์แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล เบลค และมูทั้น ได้นำเสนอปัญหาสำคัญดังกล่าว โดยการพัฒนาวิธีการ 6 ขั้นตอนสู่การพัฒนาองค์การ เขากล่าวว่า รูปแบบยุทธศาสตร์ขององค์การควรได้รับการพัฒนา และรูปแบบการบังคับบัญชาควรได้รับการเปลี่ยนแปลงในแนวทางของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สมาชิกขององค์การควรตรวจสอบพฤติกรรมการบริหารเป็นครั้งแรก แล้วจึงพัฒนาไปสู่รูปแบบยุทธศาสตร์องค์การที่เป็นอุดมคติต่อไป การจัดการบริหาร (Managerial Grid) เกิดจากการทำหน้าที่ของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งผลผลิต (Concern for production) และมุ่งคน (Concern for people) มาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มาตราส่วน 9 สเกล ให้มิติมุ่งผลผลิตอยู่ในแนวแกน X และมุ่งคนอยู่ในแนวแกน Y สเกล 1 หมายถึง ผู้บริหารเกี่ยวข้องน้อย สเกล 9 หมายถึง ผู้บริหารเกี่ยวข้องมาก เมื่อลากเส้นในแนวนอน X และ Y ทำให้เกิดตาข่ายกริด (Grid) รวม 81 ช่อง ซึ่งเบลค และมูทั้น ได้พิจารณารูปแบบการบริหารที่เกิดขึ้นในมุมทั้ง 4 มุม รวมทั้งจุดกึ่งกลางของหลักการบริหารเป็นรูปแบบการบริหาร 5 แบบ คือ แบบ (1, 1) (9, 1), (1, 9), (5, 5) และ (9, 9) รูปแบบการบริหารแบบ (1, 1) นั้น ผู้บริหารมุ่งคนและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นพฤติกรรมการบริหารจึงเป็นไปในลักษณะเพื่อความอยู่รอดในองค์การเท่านั้น จึงเรียกรูปแบบการบริหารแบบนี้ว่า Impoverished management รูปแบบการบริหารแบบ (9, 1) ผู้บริหารมุ่งงานสูง และมุ่งคนต่ำ ผู้บริหารประเภทนี้จะมุ่งทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง แต่ให้ความสนใจคนน้อย จึงเรียกรูปแบบการบริหารแบบนี้ว่า Authority-obedience รูปแบบการบริหารแบบ (1, 9) ผู้บริหารมุ่งงานต่ำ และมุ่งคนสูง ผู้บริหารประเภทนี้จะให้ความสนใจในความต้องการของคนในองค์การเป็นหลัก บรรยากาศการบริหารจึงเป็นไปเพื่อความพึงพอใจ และความสัมพันธ์อันดีของคนในองค์การเป็นสำคัญ จึงเรียกรูปแบบการบริหารแบบนี้ว่า Country club management รูปแบบการบริหาร

แบบ (5, 5) ผู้บริหารให้ความสนใจคนและงานในระดับปานกลาง รูปแบบการบริหารจึงเป็นลักษณะทางสายกลาง คือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยการรักษาดุลยภาพระหว่างงานกับขวัญและกำลังใจของคนให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ จึงเรียกการบริหารแบบนี้ว่า Organization man management รูปแบบการบริหารแบบสุดท้ายคือ แบบ (9, 9) ผู้บริหารมุ่งคนและงานสูง ผู้บริหารแบบนี้มุ่งส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์การ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งได้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วย จึงเรียกการบริหารแบบนี้ว่า Team management

เบลค และมูทัน ได้เสนอวิธีการ 6 ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การด้วยกริด (Grid Organization Development) ซึ่งเริ่มต้นขั้นแรกด้วยการจัดสัมมนาใช้เวลา 1 สัปดาห์ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาประเมินรูปแบบการบริหารของตนเอง และเรียนรู้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9, 9) ซึ่งถือว่าเป็นแบบของการบริหารที่ดีที่สุด ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของตนเองจากสมาชิกภายในกลุ่ม ในขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาทีมงาน โดยการตรวจสอบประสิทธิภาพ และลักษณะปฏิบัติงานของทีมบริหารทั้งหมดในองค์การ เริ่มจากทีมบริหารระดับสูงสุดลงไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา สมาชิกของทีมจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม มุ่งฝึกพฤติกรรมของทีมให้เป็นไปตามรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนให้มีการเปิดเผยและเน้นในเรื่องของความจริงใจ รวมทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และฝึกการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ ในขั้นตอนที่สาม เป็นการพัฒนาระหว่างกลุ่ม วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อลดพฤติกรรมซึ่งมีลักษณะแพ้-ชนะ ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นจึงมีการตรวจสอบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแข่งขัน และการร่วมมือกันของกลุ่มในองค์การ กลุ่มจะพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในอุดมคติขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนรูปแบบนี้กันในระหว่างกลุ่ม ในขั้นตอนสุดท้ายกลุ่มจะมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้กลุ่มเป็นไปตามรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในอุดมคตินั้น ขั้นที่สี่ เป็นการพัฒนารูปแบบยุทธศาสตร์อุดมคติขององค์การ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทีมผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน จากนั้นกลุ่มต่าง ๆ จะกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ในการทำงาน

ร่วมกัน เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานให้มากที่สุด ขั้นที่ห้า การนำรูปแบบยุทธศาสตร์อุดมคติไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายและกระบวนการของรูปแบบอุดมคตินั้น ขั้นที่หก การวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นระบบ ในขั้นนี้จะเป็นการประเมินความพยายามในการเปลี่ยนแปลงเพื่อทราบปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขต่อไป จะเห็นได้ว่าในขั้นที่ 1, 2, 3 เป็นขั้นตอนเพื่อการแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ส่วนในขั้นที่ 4, 5, 6 เป็นขั้นตอนสำหรับการแก้ปัญหาการวางแผนในองค์การ

Psychoanalytic Theory

Psychoanalytic Theory หรือทฤษฎีจิตวิเคราะห์ เป็นจิตวิทยาแขนงหนึ่ง ซึ่งมี ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) เป็นผู้คิดค้นขึ้น และมีบรรดาศิษย์ผู้ใกล้ชิดค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม และขยายขอบเขตเนื้อหาวิชาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น วิชาจิตวิเคราะห์มุ่งศึกษาในเรื่องจิตไร้สำนึก (Unconscious) การจูงใจ (Motivation) ความขัดแย้ง (Conflict) และการแสดงความหมายโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbolism) (English and English 1957 : 417) ซึ่งเลวินสัน (Levinson) ได้ใช้ทฤษฎีจิตวิเคราะห์นี้เป็นพื้นฐานในการคิดวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การที่เรียกว่า Levinson's Historical Approach ขึ้น ทฤษฎีของเลวินสัน พิจารณาองค์การเหมือนกับเป็นครอบครัว ๆ หนึ่ง ดังนั้นแนวการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การจึงค่อนข้างจะมีรายละเอียดมาก เน้นการสืบประวัติความเป็นมาและใช้วิธีการทางด้านคลินิก โดยที่ปรึกษาจะทำหน้าที่คล้ายกับแพทย์รักษาคนไข้ คือที่ปรึกษาจะต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยการสังเกต สัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือดำเนินการ เลวินสัน ใช้ข้อมูล 6 ประเภทมาประกอบการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ คือ

1. การสังเกต และความรู้สึกของที่ปรึกษา (Consultant Observation and Feelings) ข้อมูลดังกล่าวนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการที่ที่ปรึกษาได้รับประสบการณ์จากองค์การที่เข้าไปตรวจวินิจฉัยปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบันทึกประสบการณ์ช่วงแรกที่เข้าไปในองค์การ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการตรวจวินิจฉัยปัญหาด้วย

2. ข้อมูลจริง (Factual Data) ข้อมูลจริงได้แก่ บันทึกเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนต่าง ๆ ประวัติความเป็นมาขององค์การ รายงานประจำปี พรรณนางาน สถิติบุคลากร และรายงานของที่ปรึกษาคนก่อนหรือคณะทำงานชุดก่อนได้จัดทำไว้ การรวบรวมเฉพาะข้อมูลข่าวสารเท่านั้นถือว่ายังไม่เพียงพอ สิ่งที่สำคัญก็คือ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของข้อมูลข่าวสาร เช่น ลักษณะของภาษาที่นำมาใช้ ซึ่งภาษาจะช่วยถ่ายทอดเจตคติต่อคนและสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงานได้

3. ข้อมูลข่าวสารภายนอก (Outside information) ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วไปจะได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรขององค์การผู้จัดส่งสินค้า และผู้แข่งขัน องค์การความร่วมมือ ตัวแทนจำหน่าย สมาคมอาชีพ ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้จะช่วยที่ปรึกษาให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไป และผลกระทบของสิ่งแวดล้อมต่อผู้รับบริการ

4. แบบขององค์การ (Pattern of Organization) แผนภูมิโครงสร้างองค์การและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การเป็นตัวชี้วัดเบื้องต้นของแบบองค์การ

5. วัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ (Settings) ตามทัศนะของเลวินสัน หมายถึง วัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์การ และวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้รับการแบ่งแยกออกเป็นหน้าที่เฉพาะอย่าง โดยกลุ่มต่าง ๆ เป็นผู้ปฏิบัติ ที่ปรึกษาจะต้องรู้ว่าใครบ้างที่เป็นผู้ทำหน้าที่สำคัญเหล่านี้ และนอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ในวัตถุประสงค์ร่วมเหล่านี้ออกเป็นหน้าที่เฉพาะขององค์การ ซึ่งได้แก่ กิจกรรมด้านบริการต่าง ๆ กิจกรรมการแก้ปัญหา กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการถ่ายทอด และกิจกรรมการควบคุม

6. แบบของงาน (Task Patterns) ตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งเลวินสันเสนอว่า มี 4 แบบด้วยกัน คือ 1) กิจกรรมเสริมซึ่งกันและกัน (Complementary activities) ได้แก่ กลุ่มทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) กิจกรรมคู่ขนาน (Parallel activities) ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติงานเหมือนกัน 3) กิจกรรมซึ่งเป็นลำดับขั้นตอน (Sequential activities) ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติงานบางขั้นตอนของงานกลุ่มทั้งหมด 4) กิจกรรมของแต่ละบุคคล (Individualized activities) ได้แก่

การที่แต่ละคนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง โดยสรุปจะเห็นได้ว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การตามแนวทฤษฎีของ เลวินสัน (Levinson's Historical Approach) นั้นมีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยดังนี้คือ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งแวดล้อม โครงสร้างขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ และงาน

จากการศึกษาทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น Contingency Theories Normative Theories และ Psychoanalytic Theory Contingency Theories มีทฤษฎีย่อย 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) Weisbord's Six-Box Model ซึ่งมีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การให้รางวัล ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ และกลไกสนับสนุนการบริหาร 2) Nadler-Tushman Congruence Model มีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ลักษณะการปฏิบัติงาน การวางแผน การแก้ปัญหา ความร่วมมือ สิ่งแวดล้อม งาน ทรัพยากร 3) Hornstein and Tichy's Pragmatic Model มีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ สิ่งแวดล้อม 4) Lawrence and Lorsch's Contingency Theory มีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ การจูงใจ ความขัดแย้ง สิ่งแวดล้อม ส่วน Normative Theories นั้นมี 2 ทฤษฎี ได้แก่ Likert's Profile และ Blake and Mouton's Grid Method of Organization Development Likert's Profile มีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ สั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุม Blake and Mouton's Grid Method of Organization Development มีองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การวางแผน ทีมงาน ส่วน Psychoanalytic Theory นั้นมี 1 ทฤษฎี คือ Levinson's Clinical Approach ซึ่งมีองค์ประกอบที่นำ

มาใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งแวดล้อม โครงสร้างขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ และงาน

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำหรับการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งแต่ละทฤษฎีระบุตรงกันไว้มากมีดังนี้คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์

เครื่องมือวัดองค์การ

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การดังได้กล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเครื่องมือวัดองค์การ ซึ่งได้มีผู้สร้างไว้หลายคนด้วยกัน เช่น ชัมค และไมลส์ (Schmuck and Miles) ฟรานซิส และวูดคอค (Francis and Woodcock) คาร์นาล (Carnall) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ชัมค และไมลส์ (Schmuck and Miles 1971 : 9) ได้นำเสนอปัญหาที่ไ้จากการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ (Diagnosed problem) โดยนำเสนอในลักษณะของลูกบาศก์การพัฒนากองการ (OD Cube) ซึ่งลูกบาศก์การพัฒนากองการนั้นประกอบด้วย มิติ 3 มิติ ได้แก่ ปัญหาที่ไ้จากการตรวจวินิจฉัย (Diagnosed problems) สิ่งที่ต้องตรวจวินิจฉัย (Focus of attention) และสิ่งสอดแทรก (Mode of intervention) เมื่อพิจารณามิติปัญหาที่ไ้จากการตรวจวินิจฉัย (Diagnosed problems) แล้วพบว่า ปัญหาจากการตรวจวินิจฉัยมีดังนี้คือ เป้าหมายและแผน การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมและบรรยากาศ ภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความขัดแย้งและความร่วมมือ บทบาท

ฟรานซิส และวูดคอค (Francis and Woodcock 1975 : 24-33) ได้พัฒนาเครื่องมือสำรวจปัญหาองค์การชื่อ Blockage Questionnaires หรือ BQ แบบสำรวจปัญหาขององค์การประกอบด้วยข้อความ 110 ข้อ และสามารถระบุปัญหาขององค์การได้ 11 กลุ่มปัญหา ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก โครงสร้างองค์การ การควบคุม การฝึกอบรม การจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทีมงาน ปรัชญาการบริหาร การวางแผน และพัฒนาการบริหาร เป้าหมาย การให้รางวัล

คาร์นาล (Carnall 1990 : 88-92) ได้ใช้แบบสอบถามการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ โดยมีองค์ประกอบได้แก่ งาน โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคคล การจูงใจ การสนับสนุน ภาวะผู้นำ เจตคติต่อการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำหรับตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ซึ่งเครื่องมือวัดองค์การระบุไว้ตรงกันมีดังนี้คือ โครงสร้าง การจูงใจ ภาวะผู้นำ เป้าหมาย และเมื่อพิจารณารวมกับองค์ประกอบที่ค้นพบในทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยแล้วพบองค์ประกอบที่พบมากดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจูงใจ สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ การวางแผน ทีมงาน การตัดสินใจ งาน การควบคุม ความขัดแย้ง

ประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากการศึกษาวิเคราะห์จากทฤษฎีและเครื่องมือวัดชนิดต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องประสิทธิผลขององค์การ เพื่อนำองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การมาประกอบการพิจารณา เช่น ผลงานของ เบคฮาร์ด (Beckhard) การ์ดเนอร์ (Gardner) และ ไชน์ (Schein) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เบคฮาร์ด (Beckhard 1969 : 10-11) ได้ให้นิยามขององค์การที่มีประสิทธิผลโดยการพิจารณาจากเป้าหมายและแผน การจัดรูปแบบโครงสร้าง การตัดสินใจ ระบบการให้รางวัล ความเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าของบุคลากร ความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ ค่านิยม ข้อมูลย้อนกลับ

การ์ดเนอร์ (Gardner อ้างถึงใน Beckhard 1969 : 11) ได้กล่าวถึงกฎสำหรับประสิทธิผลขององค์การไว้ สรุปเป็นองค์ประกอบได้ว่าประกอบด้วย การสรรหาและพัฒนาศักยภาพ สิ่งแวดล้อม การวิพากษ์ตนเอง โครงสร้างองค์การ กระบวนการ

ส่วนไชน์ (Schein อ้างถึงใน Beckhard 1969 : 12) ได้ให้คำนิยามขององค์การที่มีประสิทธิผลว่า เป็นองค์การที่สามารถปรับตัว และดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของมันได้ ไชน์ได้เสนอเงื่อนไขที่จำเป็นในการดำเนินงานขององค์การให้มี

ประสิทธิผล สรุปว่าประกอบด้วย การสื่อสารข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ เป้าหมาย ขององค์การ
บรรรยากาศองค์การ

สุขภาพขององค์การ

อีกด้านหนึ่งที่ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาองค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึง
คุณลักษณะขององค์การ คือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องสุขภาพขององค์การตามทัศนะของ
แมทธิว บี ไมลส์ (Mathew B. Miles) เจ ฟอร์ดไช และอาร์ เวล (J. Fordyce
and R. Weil) ดังต่อไปนี้

ไมลส์ (Miles อ้างถึงใน Beckhard 1969 : 12) ได้พิจารณาองค์การที่มี
สุขภาพสมบูรณ์ (Healthy organization) โดยพิจารณาจากเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร
ทรัพยากร ชั่วและกำลังใจ อำนาจ

ฟอร์ดไช และเวล (Fordyce and Weil อ้างถึงใน Varney 1977 : 85-89)
ได้กล่าวถึงองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ และองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ (Healthy VS.
Unhealthy organization) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเฉพาะลักษณะองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์มา
พิจารณาหาองค์ประกอบและพบองค์ประกอบดังนี้คือ วัตถุประสงค์ขององค์การ การยอมรับ
นับถือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความขัดแย้ง การให้และรับข้อวิพากษ์ ภาวะผู้นำ ความ
ไว้วางใจ การเสี่ยง โครงสร้างองค์การ ความต้องการของบุคคล การวิพากษ์วิจารณ์
ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีการตรวจวินิจฉัยปัญหา

องค์การ เครื่องมือวัดองค์การ ประสิทธิผลขององค์การ และสุขภาพขององค์การ มาจแนงนับ
เพื่อหาองค์ประกอบที่มีลักษณะร่วมกัน ได้กลุ่มองค์ประกอบที่มีความถี่สูงลดหลั่นกันดังนี้คือ วัตถุประสงค์
โครงสร้าง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ สิ่งแวดล้อม
ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง งาน การควบคุม การจัดทำแผน
ทีมงาน การสรรหาและการคัดเลือก การสนับสนุนและความเป็นอิสระ ทรัพยากร ลักษณะ
การปฏิบัติงาน กลไกสนับสนุนการบริหาร วัฒนธรรมและบรรยากาศ การฝึกอบรม การให้
ข้อมูลป้อนกลับ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรัชญาการบริหาร เจตคติต่อการเปลี่ยนแปลง

การวิพากษ์ตนเอง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน พลังอำนาจ ชั่วญ การยอมรับนับถือ การเรียนรู้งาน การเลี้ยง ความไว้วางใจ การวิพากษ์วิจารณ์ ความต้องการของบุคคล ข้อมูลข่าวสาร การให้รางวัล จากองค์ประกอบทั้งหมดเมื่อหลอมรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะซ้ำซ้อนกันเข้าเป็น องค์ประกอบเดียวกัน จะได้องค์ประกอบกลุ่มใหม่ จำนวน 17 กลุ่ม ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในการทำงาน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบแผนของการตัดสินใจ ลักษณะความขัดแย้ง งานและลักษณะงาน การทำงานเป็นทีมหรือ ลักษณะทีมงาน ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ทรัพยากรขององค์การ กลไก สนับสนุนการบริหาร บรรยากาศขององค์การ การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การ

การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวการสร้างและพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ จากเอกสารตำรา และ ผลงานวิจัย ของศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน วิเศษ ช้าวระนอง จักรินทร์ พรหมภักดี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน (2532 : 53-69) ได้เสนอขั้นตอนการ สร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยแยกเป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ 9 ขั้นตอน และขั้นตอนการ พัฒนาเครื่องมืออีก 9 ขั้นตอน สำหรับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การกำหนดขอบเขต ในขั้นนี้ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า สร้างเครื่องมือไปทำไม ใครจะเป็นผู้ตอบ จะใช้เครื่องมือเมื่อใด ใครจะเป็นผู้ใช้เครื่องมือนี้ ใช้เวลานานเท่าใดในการใช้เครื่องมือ มีแรงงาน เวลา และงบประมาณมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้สร้างต้องการให้เป็นเครื่องมือระดับมาตรฐานหรือไม่

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการวัด ซึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายในการวัด จะต้องชัดเจน และควรเขียนเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

ขั้นที่ 3 การระบุเนื้อหาที่จะวัด ผู้สร้างจะต้องมีความรู้ในสิ่งที่วัดเป็นอย่างดี ผู้สร้างจะต้องสามารถจำแนกเนื้อหาที่จะวัดออกเป็นหมวดหมู่ และเป็นเรื่องย่อย ๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และถูกต้อง ในกรณีที่ต้องการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้สร้างต้องพิจารณาว่าผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้รู้จริงในเนื้อหา สามารถพิจารณาว่า เนื้อหาจำแนกออกได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และครบถ้วน

ขั้นที่ 4 การจัดทำตาราง โครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด

ขั้นที่ 5 การให้น้ำหนักในตาราง โครงสร้าง การให้น้ำหนักส่วนใหญ่ระบุด้วยค่าร้อยละ โดยให้ผลรวมทั้งหมดเป็น 100 % การกำหนดน้ำหนักนี้ ผู้สร้างจะต้องกำหนดเอาไว้ว่า จะใช้เนื้อหา หมวด หน่วย เรื่องใด เป็นค่าเท่าใด และจุดมุ่งหมายใดเป็นค่าเท่าใด

ขั้นที่ 6 การกำหนดประเภทของข้อ ประเภทเครื่องมือ คะแนนรายข้อ และจำนวนข้อ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับประเภทของเครื่องมือ ประเภทของข้อว่าจะมีกี่ประเภท ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า การสร้างเครื่องมือนี้จะมีเวลาตอบนานเท่าใด จะให้ตอบโดยการทำเครื่องหมายหรือเติมคำ หรือเขียนข้อความเพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดจำนวนข้อที่ควรจะมี นอกจากนี้การให้คะแนนรายข้อก็เช่นกัน ผู้สร้างต้องกำหนดให้ได้ว่า จะให้คะแนนแต่ละข้อเท่ากัน หรือต่างกันและจะให้คะแนนแต่ละข้อเป็นเท่าใด

ขั้นที่ 7 การเขียนข้อความ จะต้องเขียนให้สอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาจุดมุ่งหมายที่วัดและประเภทของข้อความ

ขั้นที่ 8 การจัดทำเครื่องมือ เมื่อเขียนข้อความได้ครบถ้วนแล้วจัดเรียงข้อความประเภท เขียนคำชี้แจง คำนำ หรือวิธีการตอบให้ชัดเจน จัดพิมพ์เป็นเครื่องมือให้สวยงาม น่าสนใจและน่าตอบ

ขั้นที่ 9 การทดลองใช้ เมื่อจัดพิมพ์เรียบร้อยแล้วผู้สร้างตรวจสอบเครื่องมือในด้านภาษาเป็นรายข้อความ ทั้งไว้ระยะหนึ่ง แล้วนำมาทดลองตอบเองเพื่อทดสอบว่าตนเองอ่านเข้าใจหรือไม่ ตนเองตอบใช้เวลาานานเท่าใด หลังจากนั้นจึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและจัดพิมพ์ตามจำนวนที่คาดการณ์ไว้

สำหรับการเลือกกลุ่มทดลอง ใช้ในขั้นนี้ไม่ควรใช้กลุ่มใหญ่ ควรเลือกผู้ตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะใช้จริง จำนวนประมาณ 5-10 คน ให้แต่ละคนตอบคำถามและจับเวลาการตอบทั้งหมดไว้ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมการตอบว่ามีอาการสงสัยในข้อใดให้บันทึกพฤติกรรมดังกล่าวไว้ เมื่อตอบเสร็จแล้วให้สัมภาษณ์ผู้ตอบว่า มีความเห็นในการตอบอย่างไร ข้อใดตอบได้หรือไม่ได้ ข้อใดสงสัยข้อใดเข้าใจยากและข้อใดควรแก้ไข พิจารณาข้อความตามที่คุณตอบระบุทุกข้อแล้วแก้ไขปรับปรุงใหม่ จัดพิมพ์ใหม่ให้เท่ากับจำนวนที่ใช้จริง ในการตัดข้อบางข้อทิ้งตลอดจนการเขียนใหม่ หรือแก้ไขปรับปรุงใหม่ ผู้สร้างจะต้องอิงตารางโครงสร้างเสมอ มิฉะนั้นเครื่องมือจะคลาดเคลื่อนไปจากแผนที่วางไว้ ส่วนขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นการทดลองใช้กับกลุ่มจริง โดยผู้สร้างพิจารณาจำนวนคนตอบและดำเนินการจัดพิมพ์เครื่องมือตามจำนวนที่ต้องการ แล้วเตรียมการทดสอบโดยกำหนดสถานที่ทดสอบ ผู้สร้างควรเป็นผู้หนึ่งในกระบวนการทดสอบ และบันทึกขั้นตอนการทดสอบตลอดจนปัญหาและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำผลการตอบมาวิเคราะห์และให้คะแนนเป็นรายคนรายข้อ พร้อมทั้งสรุปปัญหาข้ออย่างละเอียด

ขั้นการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย โดยผู้สร้างเลือกเฉพาะ ข้อที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ ฉบับที่ตอบไม่ครบควรจัดแยกไว้ต่างหาก การวิเคราะห์ในขั้นนี้คือ การตรวจให้คะแนนแต่ละคน แต่ละข้อ แจกแจงความถี่ และคำนวณค่าต่าง ๆ เป็นรายข้อและเป็นกลุ่มคน ดังนี้คือ ค่าเฉลี่ย มัชยฐาน ฐานนิยม พิสัย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวน ความเบ้ ความโด่งแบน สหสัมพันธ์ระหว่างข้อ สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม

ขั้นการวิเคราะห์รายข้อ เป็นการคำนวณค่าต่าง ๆ เป็นรายข้อ ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการตอบเป็นรายข้อคือ ข้อใดมีผู้ตอบมากน้อยอย่างไร ข้อใดมีความสัมพันธ์กับข้อใดสูงหรือต่ำ ข้อใดมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมสูงหรือต่ำ ลักษณะการแจกแจงข้อมูลของคนเป็นรายข้อเป็นอย่างไร ลักษณะการแจกแจงของแต่ละข้อเหมือนกันหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ และความโด่ง-แบน

ขั้นการวิเคราะห์คะแนนรวม การเสนอลักษณะการแจกแจงข้อมูลกลุ่ม จะทำให้ได้ข้อสรุปว่า คะแนนเป็นอย่างไร ปกติ หรือ เบ้ แบบวัดนี้มีผู้ตอบได้มากหรือน้อย ซึ่ง สถิติภาคบรรยายจะช่วยอธิบายลักษณะของแบบวัดนี้

ขั้นการวิเคราะห์ค่าความตรง (Validity) ซึ่งได้แก่ ความตรงตาม เนื้อหา (Content Validity) ซึ่งจำแนกเป็นความตรงตามเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity) กับความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ (Test Content Validity) ค่า ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความตรงตามเกณฑ์ (Criterion Related Validity)

ขั้นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability Coefficient) ซึ่งส่วนใหญ่ใช้การหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือความคงเส้นคงวา (Stability)

ขั้นที่ 7 การปรับปรุงเครื่องมือหลังจากวิเคราะห์ข้อความและความเชื่อถือ ได้ของเครื่องมือแล้ว ผู้สร้างควรมีผลวิเคราะห์มาพิจารณาว่า จะตัดทิ้ง ปรับปรุง ใดๆ แล้วจึงดำเนินการแก้ไข แต่ให้อยู่ในตารางโครงสร้าง แล้วจึงไปทดลองใหม่ ทำ เช่นนี้หลาย ๆ ครั้ง จนกระทั่งไม่มีข้อความใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง จึงคำนวณค่าความเชื่อ ถือได้ของเครื่องมือ แล้วทำการสรุปผล

ขั้นการหาค่าปกติวิสัย (Norms) จะช่วยให้การใช้เครื่องมือ การแปล ความหมายเป็นไปได้ง่ายและสะดวก ค่าปกติวิสัยนี้ส่วนใหญ่ได้จากกลุ่มจริงที่มีขนาดใหญ่และมี ความเป็นตัวแทนของประชากร การคำนวณค่าปกติวิสัยได้แก่ การคำนวณคะแนนมาตรฐาน และการคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของข้อมูลกลุ่มใหญ่

ขั้นการสรุป เมื่อเครื่องมือได้รับการพัฒนาจนถึงขั้นสุดท้ายแล้ว ผู้สร้าง จะต้องเขียนคู่มือการใช้เครื่องมือซึ่งประกอบด้วยหัวข้อ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือ กรอบการสร้าง และตารางโครงสร้าง สารระของเครื่องมือ การสรุปผลด้านคุณภาพของ เครื่องมือ วิธีการใช้เครื่องมือ และการแปลผล เป็นต้น

วิเศษ ชวระนอง (2532 : 81-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบวัด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา โดย

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเหล่านั้น
2. สร้างแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา ให้ครอบคลุมชั้นที่ 1
3. นำแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ที่สอนหรือปฏิบัติงานทางจิตวิทยา และการศึกษา หรืออาจารย์ทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยนำแบบวัดที่สร้างขึ้น ซึ่งในแต่ละข้อกระทงจะระบุองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และคะแนนของตัวเลือก พร้อมแนบทฤษฎีความพึงพอใจเพื่อประกอบการพิจารณา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา แต่ละข้อกระทงว่า สถานการณ์และตัวเลือกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วยว่า ได้วัดตัวบ่งชี้ที่ระบุ และเห็นด้วย ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วยกับการให้คะแนนตัวเลือกตามที่ระบุไว้
4. ปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้จะพิจารณาปรับปรุงเป็นรายชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยไม่ถึง 5 ท่าน จากทั้งหมด 8 ท่าน
5. ทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มที่จะศึกษา และวิเคราะห์หาค่าคุณภาพของเครื่องมือ โดยกลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดลองใช้เครื่องมือ ได้สุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มที่จะศึกษา ให้กระจายไปตามเขตบริการการศึกษาทั้ง 4 เขต คือ เขตบริการการศึกษา 2, 3, 6, 8 ส่วนการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรง (Validity) ผู้วิจัยวิเคราะห์หาความตรงเชิงทฤษฎี (Construct Validity) โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อกระทง (Item fit) และวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ตามวิธีการของมาตราส่วนประมาณค่าของแอนดริช

6. ปรับปรุงแก้ไขหลังจากที่ได้วิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ จากขั้นตอนการทดลองใช้ โดยพิจารณาปรับปรุงเป็นรายชื่อของข้อที่ไม่เหมาะสมกับโมเดล (misfit) และปรับปรุงโดยใช้วิธีสร้างข้อคำถามที่เป็นสถานการณ์ หรือสร้างตัวเลือกขึ้นมาใหม่

7. จัดพิมพ์ และตรวจทานเพื่อเป็นแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาที่จะนำไปใช้จริง

จักรินทร์ พรหมภักดี (2534 : 3-48) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา มุ่งพัฒนามาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา ให้มีคุณภาพสูงโดยพิจารณาจากความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) และความตรงตามทฤษฎี (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

1. การกำหนดลักษณะที่จะวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับน้ำหนักของประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับขวัญของครูประถมศึกษา ทำให้ทราบว่าการกำหนดน้ำหนักในแต่ละประเด็นคล้ายกัน ดังนั้นในการกำหนดน้ำหนักให้แต่ละประเด็นของมาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีเฉลี่ยโดยใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยที่ผ่านมาคือ

- 1) แจกแจงประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญของครู และขวัญของบุคคลในองค์กรอื่น จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) เลือกประเด็นที่เห็นว่าความถี่สูงสุด และผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาไว้ 13 ด้าน
- 3) เอนำหนักเฉพาะของแต่ละปัจจัยซึ่งคิดเป็นร้อยละที่ได้มีผู้ให้น้ำหนักไว้ก่อนแล้วมารวมเข้าด้วยกัน แล้วหารด้วยจำนวนคนที่ได้ให้น้ำหนักของปัจจัยนั้น ๆ ซึ่งจะได้ค่าเฉลี่ยของน้ำหนักของแต่ละปัจจัยทั้ง 13 ปัจจัยเศษ .5 ขึ้นไปปัดเป็น 1
- 4) รวมค่าน้ำหนักของ 13 ปัจจัยที่ได้จากข้อ 3) ซึ่งผลรวมที่ได้นี้ยังไม่เท่ากับ 100 และเพื่อให้ได้น้ำหนัก 100 ผู้วิจัยจึงเพิ่มค่าน้ำหนักให้บางปัจจัย ที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีความสำคัญต่อขวัญของครู จนได้น้ำหนักครบ 100 พอดี

2. การกำหนดจำนวนข้อกระทง ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจำนวนข้อกระทงที่ใช้ในมาตรวัดขวัญในการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่า โดยเฉลี่ยแล้วจะกำหนดให้มีจำนวนข้อกระทงทั้งหมด 60 ข้อ และผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสมทั้งใน

ด้านความยาวของมาตรวัด และเวลาในการตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ประมาณเวลาในการตอบ มาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษาไว้ประมาณ 30 นาที ดังนั้น การกำหนดจำนวนข้อกระทง รวมทั้งหมดทุกประเด็นน้อยและจะกำหนดให้มีจำนวนข้อกระทงตามสัดส่วนน้ำหนักของแต่ละ ปัจจัย

3. รูปแบบของข้อกระทง ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดรายการคำตอบของมาตรวัดของครูประถมศึกษาเป็น 7 รายการ

4. การเขียนข้อกระทง ผู้วิจัยรวบรวมข้อความเกี่ยวข้องกับขวัญของครู ประถมศึกษา ในแต่ละด้านแต่ละประเด็นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด แล้วเขียนข้อความที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 13 ด้าน โดยให้มีจำนวนข้อความเท่ากับที่กำหนดไว้ในตารางโครงสร้าง

5. การสร้างมาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา ผู้วิจัยสร้างมาตรวัดขวัญ ของครูประถมศึกษาจากข้อความที่เขียนขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูล ส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 เป็นแบบสำรวจความรู้สึกนึกคิดของครูเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

6. การกำหนดคะแนน ผู้วิจัยกำหนดคะแนนมาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษา โดยคิดคะแนนตามน้ำหนักของระดับความรู้สึกต่อข้อความในแต่ละข้อ ระดับความรู้สึกทางด้าน บวกได้แก่ มาก ปานกลาง น้อย ทางด้านลบ ได้แก่ น้อย ปานกลาง มาก เป็นคะแนน 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

7. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สายผู้สอนทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็นกลุ่ม ตัวอย่างเพื่อการทดลองใช้ (Try-out) จำนวน 10 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นพัฒนา มาตรวัด ซึ่งกระจายอยู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ

8. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำมาตรวัดขวัญของ ครูประถมศึกษาไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างครูประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน เพื่อค้นหาข้อบกพร่องของมาตรวัดในด้านคำสั่ง คำชี้แจง ความเข้าใจในข้อความ

เวลาที่ใช้ในการตอบมาตรวัดตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง และคำนวณหาค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการตอบมาตรวัด และปรับปรุงแก้ไขให้เป็นมาตรวัดขวัญของครูประถมศึกษาต่อไป ส่วนในขั้นพัฒนามาตรวัดนั้นผู้วิจัยได้จัดส่งมาตรวัดให้กลุ่มตัวอย่างตอบ และนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน หาค่าความเที่ยงแบบคงที่ภายใน (Internal Consistency Reliability) หาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือ
2. การสร้างเครื่องมือ
3. การทดลองใช้เครื่องมือ และการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การกำหนดการบริหารการตรวจวินิจฉัยปัญหา สำหรับการพัฒนาองค์การ

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือประกอบด้วย 1) การศึกษา ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) การสังเคราะห์องค์ประกอบ 3) การจัดกลุ่มองค์ประกอบ 4) การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ 5) การให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความสำคัญและจำเป็น และให้ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ 6) การวิเคราะห์ผลการ พิจารณาความสำคัญและจำเป็นขององค์ประกอบ 7) การแปลงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ เป็นคะแนนดิบ

ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการสร้างเครื่องมือประกอบด้วย 1) การกำหนดตาราง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และความหมายขององค์ประกอบ รายการตรวจวินิจฉัย และตัวบ่งชี้ 2) การกำหนดตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายการตรวจวินิจฉัย ตัวบ่งชี้

และเงื่อนไข แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบ วิธีการตรวจสอบและให้คะแนน 3) การกำหนดตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และเงื่อนไข ข้อคำถามหรือแนวทางสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการตรวจสอบและให้คะแนน ประเภทของเครื่องมือ 4) การกำหนดตารางตัวบ่งชี้ประเภทเครื่องมือ ข้อคำถามหรือแนวทางสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล แนวคำตอบหรือแนวตรวจสอบ 5) การกำหนดตารางรายการตรวจวินิจฉัย ตัวบ่งชี้ การให้ระดับคะแนน ส่วนสำหรับผู้ตรวจวินิจฉัยพิจารณา

ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการทดลองใช้เครื่องมือ และการหาคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย 1) การทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งมีลักษณะเด่นและด้อยในแต่ละองค์ประกอบ แล้วหาความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของเครื่องมือ 2) การทดลองใช้เครื่องมือกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร แล้วหาความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดการบริหารการตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การเตรียมการก่อนการตรวจวินิจฉัยปัญหา 2) การตรวจวินิจฉัยปัญหา 3) การวิเคราะห์ผลการตรวจวินิจฉัยปัญหา 4) การรายงานผลการตรวจวินิจฉัยปัญหา

แนวการวิเคราะห์เครื่องมือ

เมื่อสร้างเครื่องมือเสร็จเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลการทดลองนั้นมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือให้มีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สูงสุด และในการหาความตรง (Validity) ของเครื่องมือ นั้น เป็นการหาว่าเครื่องมือสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้เพียงใด การวัดความตรงมีหลายวิธี ได้แก่ 1) ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) 2) ความตรงตามการพยากรณ์ (Predictive Validity) 3) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) 4) ความตรงตามสภาพปัจจุบัน (Concurrent

Validity) 5) ความตรงตามเกณฑ์ (Criterion Related Validity) ความตรง
ผิวเผิน (Face Validity)

ส่วนการหาความตรงของเครื่องมือสำหรับการวิจัยนี้ เป็นการหาความตรงเชิง
จำแนก (Discriminant Validity) ซึ่งเป็นความตรงลักษณะหนึ่งของความตรงตาม
โครงสร้าง (Construct Validity) การหาความตรงเชิงจำแนกเป็นวิธีการรวบรวม
ข้อมูลโดยใช้แบบวัดที่สร้างขึ้น ทดสอบกับกลุ่ม 2 กลุ่ม ซึ่งคาดว่ามึลักษณะทางจิตวิทยาที่ตรง
ข้ามกัน เช่น ใช้แบบวัดกับกลุ่มที่มีความวิตกกังวลสูงกับต่ำ ถ้าข้อมูลของคน 2 กลุ่มให้ค่า
เฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เครื่องมือที่สร้างขึ้นสามารถจำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่มตาม
ระดับความกังวลได้ แสดงว่าเป็นเครื่องมือจำแนกความกังวลได้ (อุทุมพร จามรมา
น 2532 : 28-31) ดังนั้นการหาความตรงของเครื่องมือสำหรับการวิจัยนี้จึงใช้วิธีการดังกล่าว
เพื่อต้องการให้เครื่องมือสามารถจำแนกโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการตรวจวินิจฉัยตาม
องค์ประกอบต่าง ๆ ของการพัฒนางองค์การได้ และในการทดสอบความตรงเชิงจำแนก
ของเครื่องมือนี้ใช้วิธีการทดสอบที่ (t-test) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ (บุญธรรม
กิจปริดาภิสิทธิ์ 2534 : 222)

สำหรับการหาความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือนี้ เป็นการหาว่า
เครื่องมือวัดได้สม่ำเสมอ คงเส้นคงวาเพียงใด ซึ่งสามารถหาได้หลายวิธีได้แก่ 1) การวัด
ความคงที่ (Measure of stability) วิธีการนี้ใช้การวัดซ้ำโดยให้ผู้สอบกลุ่มเดียวกัน
สอบแบบวัดชุดเดียวกันสองครั้ง เป็นการหาความเที่ยงแบบสอบซ้ำ (test-retest) 2)
การวัดความเท่ากัน (Measure of equivalence) วิธีการนี้ใช้วัดผู้สอบกลุ่มเดียวกันสอบ
แบบวัดสองชุดที่เป็นคู่ขนานกัน (parallel form) ในเวลาใกล้เคียงกัน เป็นการหาความ
เที่ยงแบบคู่ขนาน 3) การวัดความคงที่ภายใน (Measure of internal consistency)
วิธีการนี้ใช้วัดผู้สอบกลุ่มเดียวกันด้วยแบบวัดฉบับเดียวกัน และใช้สูตรคำนวณหาค่าความ
เที่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ วิธีการแบ่งครึ่ง (Split-half method) วิธีของคูเดอร์-
ริชาร์ดสัน (Kuder-Richardson) และวิธีของครอนบาค (Cronbach)

ส่วนการหาความเที่ยงของเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการหาความเที่ยงแบบระหว่างผู้ประเมิน (Interrater Reliability) หรือในการวิจัยนี้จะเรียกว่า การหาความเที่ยงแบบระหว่างผู้ตรวจวินิจฉัย โดยผู้ตรวจวินิจฉัย 3 คน นำเครื่องมือตรวจวินิจฉัยไปตรวจวินิจฉัยโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 15 โรงเรียน แล้วคำนวณหาความเที่ยงตามวิธีการของโรเบิร์ต แอล อีเบล (Robert L. Ebel) (Mehrens and Ebel 1967 : 116-120)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย