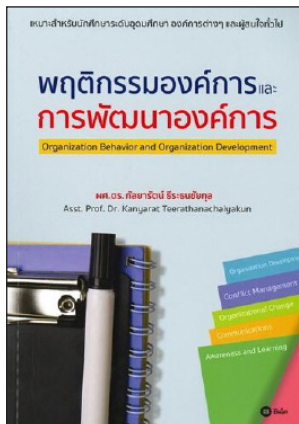


# ปริทัศน์หนังสือ (Book Review)

## พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ

นิสาชล ฉัตรทอง<sup>1</sup>

Nisachon Chatthong



กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

หนังสือเรื่อง “พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ” Organization Behavior and Organization Development เป็นความสนใจของผู้วิจารณ์ที่สืบเนื่องจากความสนใจในแนวคิดของผู้เขียน ซึ่งได้ทำการเรียบเรียงและจัดทำขึ้นโดยมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับวิวัฒนาการของพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ ความแตกต่างระหว่างบุคคล พฤติกรรมกลุ่มทัศนคติ การรับรู้และการเรียนรู้ ภาวะผู้นำในองค์การ การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร อำนาจและการเมืองในองค์การ โครงสร้างองค์การและ

---

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การ และแนวโน้มพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การในอนาคต โดยมีเนื้อหา สาระครอบคลุมความรู้ด้านพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ และช่วยเสริมสร้างความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน และบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่ผู้วิจารณ์หนังสือเล่มนี้มีความสนใจในประเด็นหลัก ๆ 3 ประเด็น ประเด็นแรก เป็นแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร การพัฒนา ประเด็นที่สอง เป็นการมองการบริหารการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และประเด็นที่สาม เป็นแนวทางหลักๆ ในการบริหารการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารการปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจ การจัดงบประมาณ การจัดบุคลากร และบทบาทในการพัฒนาขององค์การสาธารณสุขประโยชน์ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจากการพัฒนาในยุคต้นอีกด้วย

## สาระสำคัญ

หนังสือเล่มนี้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 13 บท ได้แก่ (1) วิวัฒนาการของพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ (2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (3) พฤติกรรมกลุ่ม (4) ทักษะ การรับรู้และการเรียนรู้ (5) ภาวะผู้นำในองค์การ (6) การตัดสินใจทางการบริหาร (7) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ (8) การติดต่อสื่อสารในองค์การ (9) อำนาจและการเมืองในองค์การ (10) โครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (11) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (12) เทคนิคการพัฒนาองค์การ และ (13) แนวโน้มพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การในอนาคต มีสาระสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

## บทที่ 1 วิวัฒนาการของพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม เจตคติ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในสภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์การ ผลกระทบขององค์การและของกลุ่มที่มีต่อทัศนกรรมการมองปัญหา ความรู้สึก และการกระทำของพนักงานในองค์การ ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทรัพยากรบุคคล และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ และผลกระทบของพนักงานที่มีต่อองค์การ ตลอดจนความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่าเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้นเร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจจะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

การพัฒนาองค์การ เป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติทางด้านการจัดการและนักวิชาการโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในที่จะเอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่ได้มุ่งไปสู่การ

ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวม แนวความคิดนี้เชื่อว่าจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development”

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนการพัฒนาองค์การเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องด้วย ความช่วยเหลือร่วมมือที่มุ่งช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นที่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้้องค์การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่ดีและสามารถปรับปรุงสภาวะหรือสถานภาพขององค์การให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## บทที่ 2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในการทำงาน โดยภาพรวมแล้วกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในงานอุตสาหกรรมควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้ (1) ความเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ช่างสืบค้น (2) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (3) มีหัวใจเพื่องาน (4) มีลักษณะผู้นำ และ (5) แสดงออกได้โดยเหมาะสมตามกาลเทศะอันควร

บุคลิกภาพ ซึ่งเป็นลักษณะส่วนรวมและเป็นสิ่งกำหนดทิศทางการประพฤติปฏิบัติของบุคคลนั้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน บุคลิกภาพในด้านสติปัญญา การวิเคราะห์ ความมีเหตุผล ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ความสนใจใฝ่รู้ และแรงจูงใจ มักช่วยส่งผลสู่การวางแผนงาน ได้ถูกทิศทาง และส่งผลสู่การลงทุนลงแรงในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร ส่วนบุคลิกภาพภายนอกด้านการวางตน การแต่งกาย กิริยาท่าทางการพูดและภาษาพูด มักเป็นภาพลักษณ์และจุดขาดอีกประการหนึ่งที่นอกเหนือจากการขายสินค้าและบริการ ซึ่งช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างความน่าเชื่อถือ และจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ

องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวของพนักงานเอง ก็จะมีผลต่อการทำงาน ทำให้มีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย การที่พนักงานมีความสนใจในการทำงาน ก็จะมีความพยายามทำให้เกิดผลการทำงานที่ดี องค์กรก็บรรลุเป้าหมายตามนโยบายทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ค่านิยมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะค่านิยมเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของคน พฤติกรรมของคนมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ค่านิยมจึงมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การในสังคม ด้วยโดยตรง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง มีผลทำให้ค่านิยมเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าคนในองค์กรมีค่านิยมที่พึงประสงค์ เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การแล้ว องค์กรนั้น ย่อมจะมีการพัฒนาที่ดีขึ้นและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ

### บทที่ 3 พฤติกรรมกลุ่ม

พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มนั้น มิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรม องค์การในระดับบุคคลมารวมกัน แต่พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมีความ ซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่าง จากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียวตามลำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ วิธีการตัดสินใจของกลุ่ม

ความขัดแย้งและการใช้อำนาจในกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่ามารวมตัวกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ ต้องมีคน 2 คน หรือมากกว่ามา มีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน ซึ่งการที่บุคคลในองค์กรมาทำงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียวกัน

ในการทำงานร่วมกันนั้น บางครั้งแต่ละคนก็อาจจะไม่เข้าใจบทบาท ของกันและกันขึ้นมาได้ทั้ง ๆ ที่แต่ละคนอาจจะไม่ได้เจตนาที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง หรือคนอื่น ๆ ไม่สบายใจหรือไม่เข้าใจตนเองแต่อย่างใดเลยก็ตาม ความไม่เข้าใจ ในบทบาทของกันและกันนี้อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจจึงอาจ ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้และเพื่อการแก้ปัญหาความไม่เข้าใจ ในบทบาทของกันและกันดังกล่าว ก็อาจนำเอาเทคนิคการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสมมาใช้ได้ การศึกษาพฤติกรรมกลุ่มจึงมีความ สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคล อื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจ เหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุง พฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคล รอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

## บทที่ 4 ทศนคติ การรับรู้และการเรียนรู้

ทศนคติเป็นการกำหนดของพฤติกรรมเพราะว่าเกี่ยวพันกับการรับรู้และการเรียนรู้ ทศนคติเป็นความรู้สึกทั้งในทางบวกและในทางลบ เป็นภาวะจิตใจของการเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้และถูกปรับตัวให้เข้ากับองค์การ โดยประสบการณ์ที่ใช้อิทธิพลที่มีลักษณะเฉพาะต่อการตอบสนองของบุคคลไปสู่บุคคล สิ่งของ และสถานการณ์ของแต่ละบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าทศนคติเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา และมีอิทธิพลอย่างมากต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำ และการแปลความหมายข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นบุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ และอื่น ๆ รวมถึงท่าทีที่แสดงออก มุ่งถึงสภาพจิตใจที่มีต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีแนวโน้มต่อการตอบสนองทางด้านอารมณ์ โดยเป็นความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบ ถูกใจหรือไม่ถูกใจ ดีหรือไม่ดี สนใจหรือไม่สนใจ อันเป็นผลมาจากการประเมินสิ่งที่เป็นสิ่งเร้า และสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคล

ทศนคติเป็นฐานของปฏิสัมพันธ์ ทศนคติเป็นฐานสำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลและระหว่างบุคคลกับสังคม เมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์ติดต่อกับคนอื่น เขาจะเรียนรู้ไปด้วยว่าทศนคติของผู้ที่ติดต่อยู่ด้วยนั้นเหมือนหรือต่างไปจากทศนคติของเขาเอง การประเมินทศนคติระหว่างกันในลักษณะนี้ช่วยกำหนดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในอนาคต นอกจากนี้ทศนคดียังเป็นฐานของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคมด้วย

ทศนคติในการทำงานนั้นมีทั้งความพอใจในงานและข้อผูกมัดในองค์การคือ มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก คือความรู้สึกของพนักงานหรือองค์การ
2. องค์ประกอบด้านความเข้าใจ คือความเชื่อของพนักงานหรือองค์การ
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือความคิดของพนักงานเกี่ยวกับการที่จะปฏิบัติอย่างไรต่องานหรือองค์การ

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาในการที่บุคคลประสบกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งถือเป็นสิ่งเร้าและเลือกที่จะรับเอาสิ่งเร้านั้นเข้ามาในระบบความนึกคิด พร้อมกับจดจำสิ่งที่รับรู้แล้วจากนั้นจึงพิจารณาตีความสิ่งนั้น

การเรียนรู้ ปรากฏการณ์สำคัญและพิเศษยิ่งของสิ่งที่มีชีวิต โดยเฉพาะมนุษย์เรานั้น ได้แก่ การแสดงออกมาซึ่งการกระทำ หรือที่เรียกกันว่า “พฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior)” และความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ในใจที่เรียกว่าเป็น “พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior)” ที่มีอยู่ก่อนจะแสดงเป็นพฤติกรรมภายนอกออกมา พฤติกรรมดังกล่าวเหล่านั้น บางอย่างพอจะสังเกตได้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความพร้อมทางสรีระร่างกาย หรือไม่ก็เกิดจากระบบประสาทอัตโนมัติภายในร่างกายเอง เช่น การทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ตลอดจนการตอบสนองของระบบประสาท แต่ยังมีพฤติกรรมอีกมากมายทั้งภายนอกและภายใน

## บทที่ 5 ภาวะผู้นำในองค์กร

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายด้วยองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์กร



ความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะแนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ ในยุคโลกาภิวัตน์ กลยุทธ์ในการสร้างเสริมกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้พนักงานสนใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงนับว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์การ ในการกำหนดกลยุทธ์ การสร้างเสริมกำลังใจ ทำนุบำรุงขวัญให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความจริงใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การทำงานในฐานะสมาชิกของทีมงานมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ พื้นฐานในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ในเรื่องของการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การจูงใจ ความรับผิดชอบของบุคลากร ตลอดจนความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจกันของบุคลากรในองค์การ การเริ่มต้นของมิตรสัมพันธ์ อาจเกิดจากความดึงดูดใจของรูปร่างภายนอก และการที่มีโอกาสอยู่ใกล้เคียงกันหรือใกล้ชิดกันทำให้บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เรียนรู้และสร้างความเข้าใจต่อกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันมากกว่า จึงทำให้เกิดมิตรภาพระหว่างกันขึ้น

## บทที่ 6 การตัดสินใจทางการบริหาร

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ (Thought and Decision) ทั้งนี้ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผนและการวางแผนเกิดขึ้นในทุกๆระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง ดังนั้นการวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุด และมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้นำจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งในระยะใกล้ เนื่องจาก การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้านซึ่งเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องมีการวางแผนการทำงานเสมอ ทั้งนี้สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญประการหนึ่งคือ ปัญหาทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะทั้งหมดของตนเองในการตัดสินใจแก้ปัญหา

ปัญหาบางประเภทอาจเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้ทันท่วงที ขณะที่ปัญหาบางประการอาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจออกไปก่อนได้ ปัญหาบางประการหากได้รับการตัดสินใจอย่างถูกต้องจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรต่อไปในระยะยาว เมื่อผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ คำถามที่ผู้บริหารจำเป็นต้องถามตนเองคือ จะตัดสินใจอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างไร ในการพิจารณา

ประกอบการตัดสินใจ มีเทคนิคอะไรบ้างที่ช่วยในการตัดสินใจ มีอุปสรรคใดบ้างที่ผู้บริหารต้องเผชิญในการตัดสินใจ และการตัดสินใจแต่ละครั้งผู้บริหารควรตัดสินใจเพียงลำพังผู้เดียว หรือควรให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ คำถามต่างๆ เหล่านี้หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้คำตอบและรายละเอียดแล้วนำมาพิจารณาฝึกฝนให้คล่องแคล่วแล้ว ย่อมจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้กับทั้งตนเองและองค์กร

การตัดสินใจในการบริหารเป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับกิจกรรมหลักทางการจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ปัญหาวิกฤต ปัญหาไม่วิกฤต และปัญหาที่เป็นโอกาส เพื่อให้สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ว่าจะต้องตัดสินใจก่อนหลังอย่างไร ผู้บริหารยังต้องทราบประเภทการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ โดยประเภทการตัดสินใจสามารถจำแนกออกได้ เป็นการตัดสินใจที่กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันจนมีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนกับการตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการตัดสินใจปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ และแม้เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเฉพาะหน้า และมักได้รับข้อมูลที่จำกัดจากความเร่งด่วนของปัญหา หรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เฉพาะตัวในการตัดสินใจ การตัดสินใจ แต่ละครั้งนั้นผู้บริหารอาจเผชิญอุปสรรคได้ 2 ประการ คือ อุปสรรคจากผู้ตัดสินใจ กับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

## บทที่ 7 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรนั้นเป็นธรรมชาติของคนทำงาน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารกิจการใดๆ ก็ตาม หรือแม้แต่การดำรงชีวิตประจำวันก็ดี ย่อมจะมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่มิได้ขาด บางปัญหาก็แก้สำเร็จลงได้ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้นแต่พอผ่านไประยะหนึ่ง ปัญหานั้นก็เกิดขึ้นซ้ำอีก และบางปัญหาสุดวิสัยที่จะแก้ได้ ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรมีอยู่มากมายสุดจะพรรณนา ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานแต่ละวันนั้นเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาต่าง ๆ อาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความสำคัญมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุแห่งตัวปัญหาว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ท่านต้องการมากน้อยเพียงใด

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบในลักษณะต่าง ๆ กัน บางปัญหาก็เป็นปัญหาแบบง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน บางปัญหามีลักษณะเฉพาะมีความสลับซับซ้อนในตัวของมันเอง ยากที่จะค้นให้พบและทำความเข้าใจได้ บางปัญหาคาบเกี่ยวกับปัญหาอื่น ๆ ซึ่งนอกจากแสดงถึงความยุ่งยากสลับซับซ้อนยากแก่การทำความเข้าใจแล้ว ยังยากแก่การแก้ไขอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ปัญหาในองค์กรนั้นแท้จริงแล้วเป็นสภาพที่ปกติในชีวิตและการดำเนินงานประจำวันขององค์กร ไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรที่จะหลีกเลี่ยงได้พ้นหรือปราศจากปัญหา แต่เดิมในอดีตคนส่วนใหญ่ เข้าใจว่าการมีปัญหาเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ควรระมัดระวังควรหลีกเลี่ยง องค์กรที่มีปัญหาเป็นองค์กรที่จะนำไปสู่การเสื่อมประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งความคิดดังกล่าวนี้ปัจจุบันไม่ถือว่าเป็นจริงอีกต่อไป เนื่องจากปัจจุบันเราถือกันว่า องค์กรโดยทั่ว ๆ ไปมักจะมีปัญหาแอบแฝงอยู่เสมอ ประเด็นที่สำคัญคือ ปัญหาที่ปรากฏขึ้นนั้นเป็นปัญหาที่มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด เป็นปัญหาที่อาจควบคุมหรือชักนำไปสู่การสร้างสรรคเพื่อประโยชน์

ขององค์การได้หรือไม่ ถ้าเป็นปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงเป็นปัญหาที่อาจชักนำไปสู่ความเสื่อมของการทำงานและขององค์การแล้ว ย่อมเป็นสิ่งที่ไม่ปรารถนา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะต้องติดตามหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ผ่อนคลายเบาบางลงหรือให้ลดน้อยถอยลงหมดไป

วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการใช้อำนาจหน้าที่เข้าจัดการปัญหาในทันทีที่ปัญหาเกิดขึ้นนั้น นับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด แต่วิธีนี้แม้จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ก็มักจะไม่ช่วยให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวแต่อย่างใด อีกวิธีการหนึ่งคือ การประนีประนอม วิธีนี้นับว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก โดยผู้บริหารจะหาวิธีให้แต่ละฝ่ายลดทิวิมานะลง และยอมในบางสิ่งบางอย่างให้แก่กันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนมาเจอกันคนละครึ่งทางเพื่อความสงบสุขขององค์การ วิธีการประนีประนอมนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีซึ่งสหภาพแรงงานนิยมนำมาใช้มากที่สุด โดยจะพยายามเรียกร้องให้มากไว้และยอมรับในข้อต่อรองที่น้อยกว่าที่เรียกร้องบ้าง และวิธีสุดท้ายคือ การประสานความเข้าใจ วิธีนี้จะเป็นการแก้ปัญหโดยหาทางออกที่จะมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียเปรียบ

## บทที่ 8 การติดต่อสื่อสารในองค์การ

ในองค์การซึ่งประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมาก บุคคลเหล่านี้มีชั้นยศ ตามตำแหน่งสูงต่ำลดหลั่นกัน ลงมา มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามความชำนาญพิเศษเฉพาะของตน บุคคลเหล่านี้เข้ามาร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนรวมต้องการตามอำนาจหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย บุคคลทั้งหมดในองค์การเหล่านี้พบปะสังสรรค์พูดคุยกันอยู่เสมอมากบ้างน้อยบ้างตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ในองค์การ นอกจากการพบปะสังสรรค์กันแบบปกติทั่วไปแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังทำการติดต่อส่งข่าวสารกันอยู่ในกิจวัตรการทำงานประจำเสมอ ๆ ซึ่งเป็นการกระทำที่บ่อยครั้งต่อเนื่องไม่มีจุดเริ่มต้น ไม่มีจุดจบคงเกิดขึ้นเป็นพลวัต คือ ไม่หยุดนิ่งตราบเท่าที่มีสังคมของมนุษย์

เช่น การอภิปรายร่วมกัน การเขียนบันทึกความจำ การพูดทางโทรศัพท์ การรายงาน การเขียน และการอ่านจดหมาย การจับกลุ่มคุยกัน การแต่งกาย การจัดสถานที่ทำงาน การแสดงท่าที ยักไหล่ การทำหน้าบึ้งไม่ยอมพูดจา และรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้ภาษาพูด แต่ใช้ท่าทางแทน การพบปะสังสรรค์ เหล่านี้อาจรวมเรียกกันได้ว่าเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งถือกันว่ากระบวนการนี้จะเป็นหัวใจขององค์การที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด รวดเร็ว และคล่องตัว นั้นจำต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพด้วย คือมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับสาร ผู้ส่งสารควรมีความเข้าใจในการสื่อสารว่า “โดยปกติการสื่อสารจะล้มเหลว เว้นแต่โชคช่วย ถ้าไม่ระมัดระวังเอาใจใส่อย่างจริงจัง” นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสื่อสารควรเอื้ออำนวย เช่น ไม่มีการรบกวน รวมถึงบุคคลในสังคมมีวัฒนธรรมที่ไม่ขัดกันมากนักถึงขนาดที่จะทำให้การรับรู้และตีความในสารผิดไป เช่น ชาวอาหรับนิยมพูดกันแบบประชิดตามความเคยชินในวัฒนธรรมของตน เมื่อพูดคุยกับคนต่างชาติ บังเอิญมาพบชาวอเมริกันโดยการแนะนำของเพื่อน ก็เข้าไปพูดคุยแบบประชิดติดตัว ซึ่งคนอเมริกันมักไม่ชอบและถือเป็นการไม่ให้เกียรติในความเป็นส่วนตัว (Privacy) ของเขา จึงพยายามถอยห่างออกมา ชาวอาหรับคิดว่าชาวอเมริกันรังเกียจจึงมีทัศนคติในทางลบ การติดต่อสื่อสารก็จะออกมาในทางลบด้วยเครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมในองค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี

การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องทำการสื่อสารกับบุคคลและกลุ่มในองค์กรตลอดเวลา เมื่อมีการตัดสินใจอะไรก็ตามเกิดขึ้นแล้ว ฉะนั้นถ้าการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารได้ผลดี การบริหารงานก็ได้ผลดีตามไปด้วย

## บทที่ 9 อำนาจและการเมืองในองค์กร

การเมืองเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ได้มาซึ่งอำนาจโดยตรง อำนาจคือ ความสามารถที่จะทำให้ใคร ทำอะไรในสิ่งที่ตนต้องการ แม้ว่าอำนาจจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ บางครั้งอำนาจ (เชิงนิเสธ) อาจเป็นเหตุให้บางคนกระทำบางอย่างที่ไม่พึงปรารถนา นำไปสู่ปัญหาทางสังคมและปัญหาลักษณะอื่น ๆ ในหน่วยงาน แต่อำนาจ (เชิงสร้างสรรค์) จะเป็นพลังที่ทำให้กลไกต่าง ๆ ขององค์กรมีการขับเคลื่อน เมื่อบุคคลต้องก้าวเข้าสู่งานในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาระดับใด เขาควรเข้าใจว่า การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นระบบของความร่วมมือ ลักษณะธรรมชาติขององค์กรสมัยใหม่

อำนาจ หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายมาให้สั่งบุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่อไปเมื่อมีการสั่งงานเพื่อให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงาน ส่วนมากแล้วอำนาจหน้าที่จะต้องมีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย โดยรู้จักการสั่งการ คือ มอบหมายงานให้กับใต้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง และตัดสินใจในลักษณะงานที่อยู่ภายในขอบเขตแห่งอำนาจตน อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลผู้มีอยู่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย และขณะเดียวกันก็มีสิทธิให้รางวัลและลงโทษผู้ที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นได้

การมีพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะเป็นการเมืองที่ไร้จริยธรรมที่มากเกินไปแล้วจัดให้หมดไปจากองค์กรได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการควบคุมการเมืองในองค์กร จะต้องตระหนักถึงสาเหตุและต้องเข้าใจเทคนิควิธีการแก้ไขเมื่อเกิดขึ้น และที่สำคัญกว่าก็คือ การป้องกันมิให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำจะต้องบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ใช้หลักความเป็นธรรมที่เสมอภาคกับทุกคน ยึดหลักของความโปร่งใสในการทำงาน สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิดเผย หลีกเลี่ยงการสร้างระบบคนวงในคนวงนอกในองค์กร ผู้นำต้องแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นนโยบายที่จะไม่ยอมรับการใช้พฤติกรรมการเมืองต่อกันและสำคัญเหนืออื่นใดก็คือ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่ดีให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นในองค์กร

## บทที่ 10 โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างองค์กรจำเป็นที่จะต้องทำการออกแบบโดยผู้บริหาร ร่วมกับกรรมการ หรือเจ้าขององค์กร ซึ่งผู้บริหารยังจะสามารถใช้การออกแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร สร้างคำอธิบายให้กับคนในองค์กรให้ได้เข้าใจในระดับเดียวกัน ในเรื่องค่านิยมร่วมและกำหนดพฤติกรรม รวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะสัญญาด้านจิตวิทยาระหว่างคนในองค์กรกับองค์กรที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้น อาจจะสามารถเริ่มจากการหวนกลับไปดูอุดมการณ์ขององค์กรซึ่งประกอบด้วยค่านิยมร่วมและเหตุผลที่องค์กรนั้นเกิดมาในสังคม และต่อจากนั้นจะต้องทำความเข้าใจในส่วนของเป้าหมายยุทธศาสตร์ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร



## บทที่ 11 การเปลี่ยนแปลงองค์การ

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารองค์การ จากเดิมไปสู่กระบวนการใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย

การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เป็นการดำเนินการอย่างมีแผนหรือไม่มีแผนก็ตาม เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพขององค์การในด้านโครงสร้างเทคโนโลยี และ/หรือคน เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การทั่วโลก ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวอย่างหนึ่ง ที่ประสบความสำเร็จในการแสวงหาความรู้และประยุกต์ความรู้ไปใช้เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ องค์การสามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีค้นหาความรู้ เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ การตีความข้อมูลสารสนเทศและดำเนินอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้เป็นความรู้ที่หยั่งรากลึกอยู่ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การอย่างมีแผน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเรื่องผลผลิตหรืองานบริการ การเปลี่ยนขนาดและโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงต่อองค์การที่ไม่ได้

วางแผน หรือคาดการณ์ล่วงหน้า องค์การอาจเปลี่ยนแปลงในแง่ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง (เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ และกระบวนการทำงาน) เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานและคนที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

เมื่อไรก็ตามที่การเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ราบรื่น โดยทั่วไปการต่อต้านของคนมาจากเหตุใหญ่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านส่วนตัว เช่น ความไม่มั่นคง ฐานะเศรษฐกิจ การวิตกกังวลกลัวต่อสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น เป็นต้น ด้านองค์การ เช่น ความมั่นคงของงาน ผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่/อำนาจ

## บทที่ 12 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural), ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและคณะกรรมการบริหาร จะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งขจัดความขัดแย้งในองค์การด้วย

การทำงานในองค์การในบางลักษณะ อาจจะมีกระบวนการในการทำงานหลาย ๆ ขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนก็มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ยากที่แต่ละคนที่ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่แตกต่างกันนั้นจะเข้าใจร่วมกันในปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม แนวทางการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้บุคคลที่อยู่นอกกลุ่มการทำงานนั้น ๆ ซึ่งอาจได้แก่ ที่ปรึกษาในกระบวนการ

ทำงานจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ต่อไป นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกันนั้น บางครั้งแต่ละคนก็อาจจะไม่เข้าใจบทบาทของกันและกันขึ้นมาได้ทั้ง ๆ ที่แต่ละคนอาจจะไม่ได้เจตนาที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง หรือคนอื่น ๆ ไม่สบายใจ หรือไม่เข้าใจตนเองแต่อย่างใดเลยก็ตาม ความไม่เข้าใจในบทบาทของกันและกันนี้อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจจึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ และเพื่อการแก้ปัญหาความไม่เข้าใจในบทบาทของกันและกัน ดังกล่าวก็อาจนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การแบบต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### บทที่ 13 แนวโน้มพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์การ ในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการสื่อสารไร้พรมแดน เทคโนโลยีการสื่อสารได้พัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ซับซ้อนรวดเร็ว และรุนแรง ในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) เป็นยุคของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ประชาคมโลกจึงต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วภายใต้สังคมและระบบเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการเชื่อมโยงทางข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วทั่วโลก องค์กรและประชาคมโลกต้องสร้างระบบกลไกและพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงขึ้น ให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์การในอนาคต ให้เป็นองค์กรแห่งฐานความรู้และนวัตกรรม ตลอดจนยกระดับการพัฒนาองค์การให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมโลกให้ได้โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การและการพัฒนาคนในองค์กรตัวอย่างเหมาะสมกับบริบททางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

โดยสรุปองค์กรในยุคใหม่ จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะโซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) เพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น ขณะที่องค์กรไม่สามารถมุ่งหวังเพียงผลประโยชน์ขององค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม รวมถึงการลดต้นทุนทางสิ่งแวดล้อม เร่งสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรไปพร้อมกับการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของบุคคลภายในองค์กรที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้นำในทุกระดับ (Leader) มีส่วนสำคัญในการลดช่องว่างดังกล่าว รวมถึงการสร้างศรัทธาที่มีต่อตัวผู้นำและองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพขององค์กร ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรในโลกยุคใหม่ สามารถก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน บทวิจารณ์ของผู้อ่าน

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ คือ การออกแบบรูปเล่มที่สวยงาม เนื้อหาในแต่ละหัวข้อกระชับได้ใจความทำให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย ผู้เขียนได้อธิบายเนื้อหาได้อย่างละเอียดและชัดเจน เมื่อผู้อ่านได้อ่านหนังสือเล่มนี้ทำให้ได้รู้ถึงพฤติกรรมกลุ่มทัศนคติ การรับรู้และการเรียนรู้ ภาวะผู้นำในองค์กร การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร อำนาจและการเมืองในองค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กร และแนวโน้มพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรในอนาคต โดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร และช่วยเสริมสร้างความรู้การนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี และในเนื้อหาแต่ละหัวข้อผู้เขียนจะใส่ที่มาอ้างอิงกำกับไว้สั้น ๆ ช่วยให้ผู้อ่านสามารถค้นคว้าต่อในรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับหัวข้อที่สนใจได้และส่วนท้ายของหนังสือเป็นส่วนที่รวบรวม

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้เขียนไว้ดีมากแล้ว โดยในเล่มมีการอธิบายเนื้อหาอย่างละเอียดเข้าใจง่าย เหมาะสำหรับผู้ศึกษาการพัฒนา ทั้งในชั้นเรียนและนักพัฒนา โดยเฉพาะนักศึกษาระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษาที่ศึกษาทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ การพัฒนา เศรษฐกิจ การปกครองท้องถิ่น การพัฒนาสังคม และการพัฒนาชุมชน และผู้สนใจทั่วไปที่จะศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยได้มีการเรียบเรียงให้ มีความทันสมัยเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานตามสถานการณ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์