หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

การพัฒนาองค์การด้านการสื่อสารและการพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความในการไฟฟ้านครหลวง

การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามของทุกองค์การที่จะให้องค์การดีขึ้น เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุดหน้า องค์การธุรกิจต่าง ๆ มีการขยายตัวและมีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากยิ่งขึ้น องค์การทุกองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและองค์การที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น ที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จึงได้มีการคิดค้นหาวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การโดยมุ่งสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อความกลมกลืนและสมดุลย์ ทั้งองค์การ นักพฤติกรรมศาสตร์พยายามศึกษาทดลองและมีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ จึงเกิดแนวคิดของการพัฒนาองค์การขึ้น ราวปี ค.ศ. 1956 นักพฤติกรรมศาสตร์ ผู้สนใจเรื่องพัฒนาองค์การและเป็นผู้ริเริ่มในระยะแรก คือ ดักลาส แมคเกรเกอร์

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การโดยเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งก็หมายความว่า ในการพัฒนาองค์การนั้นจะต้องร่วมมือกันทำ มีการวางแผนว่าจะต้องทำอะไร กับใคร เมื่อใด และเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การกับทุกคน ทุกกลุ่ม และทุกส่วนงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องยอมทุ่มเทตนให้กับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ จะต้องรู้เป้าหมายและความรับผิดชอบในการที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการพัฒนาอย่างแท้จริงและจะต้องสนับสนุนวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจังอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญงอกงามขององค์การ

013412

ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้หลายท่าน เช่น

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั้งระบบขององค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญขององค์การ โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนเอาไว้เข้าไปในกระบวนการขององค์การ ด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติ-กรรมศาสตร์[1]

วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า เป็นการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อที่องค์การจะสามารถปรับตนเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์การเองด้วย[2]

ร.ท. มานะ กอหรั่งกูล ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า คือ ความพยายาม (1) อย่างมีแผน (2) ทั้งองค์การ และ (3) เริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อ (4) เพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความเจริญงอกงามขององค์การด้วย (5) การเปลี่ยนแปลงที่มีแผน หรือการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผนลงในกระบวนการขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

---

[1] Richard Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), P. 9.

[2] Warren G. Bennis, Organization Development, Its Nature, Origins and Propects (Masschusetts : Addison-Wesley Publishing Co Company, 1969) P. 1-30.

[3] ร.ท. มานะ กอหรั่งกูล, การพัฒนาองค์การ, หน้า 1.

ในความหมายของผู้วิจัย การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงทั้งองค์การอย่างมีแผนโดยเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง ด้วยการสอดแทรกสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การเข้าไปในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ โดยอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้น แม้จะมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันมากมาย แต่เนื้อหาของความหมายส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน คือ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขปรับปรุงองค์การ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์การ

<u>วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ</u>

ความมุ่งหมายสูงสุดหรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ ก็เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมและเพื่อความเจริญงอกงามยิ่งขึ้นขององค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ องค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ องค์การที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ในทุกส่วนขององค์การไม่ว่าจะเป็นส่วนใหญ่ ส่วนย่อย หรือในส่วนแต่ละบุคคลก็ตาม พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินงานโดยมุ่งสู่ วัตถุประสงค์รวมขององค์การ และในขณะเดียวกันทุกคนก็จะทำการวางแผนและมีเป้าหมายการปฏิบัติงานของตน เพื่อความสอดคล้องและเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การอันนั้นด้วย

2. การจัดรูปแบบโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การ จะกระทำโดยยึดถือเอาวัตถุประสงค์หลักขององค์การและภาระกิจขององค์การเป็นหลัก อีกนัยหนึ่งก็คือว่า การจัดแบ่งหน่วยงาน หรือการจัดรวบรวมคนในองค์การจะเป็นรูปแบบลักษณะหนึ่งลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยในเรื่องของกิจกรรมหน้าที่การงาน เรื่องของปัญหางานที่ปฏิบัติ หรือโครงการที่มีอยู่ในองค์การนั่นเอง

3. การตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ที่รู้ข้อมูลดีที่สุดเป็นผู้ทำ ไม่คำนึงถึงว่าแหล่งข่าวข้อมูลนั้น

จะอยู่ในระดับไหนในแผนภูมิขององค์การ

4. การติดต่อสื่อสารทางราบและทางดิ่งไม่ปิดเบือน คนในองค์การเปิดเผยและกล้าเผชิญความจริงกันทุกคน จะให้ข้อมูลแก่กันและกัน และแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่อกันและกันอย่างกล้าหาญ

5. กิจกรรมการงานใด ๆ ในอันที่ก่อให้เกิดความรู้สึก หรือเกิดทัศนคติเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันเองจะมีน้อยที่สุด แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามที่มีสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นการขัดแย้งที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ความพยายามในการที่จะศึกษาหรือค้นหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ จะมีขึ้นร่วมกันในทุก ๆ ระดับขององค์การ

6. จะมีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในเชิงโต้แย้งเกี่ยวกับเรื่องการงานที่ปฏิบัติและเรื่องโครงการต่าง ๆ อย่างมากมาย ตรงกันข้ามความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีน้อยที่สุด

7. องค์การจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด คือ ทุก ๆ ส่วนทุก ๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึกและมองเห็นว่า ต่างฝ่ายต่างก็มีปฏิกิริยาสัมพันธ์ต่อกันและผูกพันแบบขึ้นต่อกันอย่างแน่นแฟ้น นอกจากนั้น ก็ยังมีต่อสภาพแวดล้อมอื่นที่นอกเหนือองค์การอีกด้วย

8. จะมีการยึดถือและรับรู้ในค่านิยมร่วมกัน และก็มีการวางแนวทางด้านการจัดการ เพื่อสนับสนุนให้มีการยึดถือค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้และทั้งนั้นก็เพื่อความพยายามในการที่จะช่วยเหลือให้ทุกคนทุกกลุ่มในองค์การดำรงรักษาไว้ซึ่งบูรณภาพ และความเป็นเอกภาพในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างก็ขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างแน่นแฟ้น

9. ทั้งองค์การและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทุกระดับชั้น จะดำเนินงานไปโดยมุ่งยึดถือเอาหลักของการวิจัยเชิงปฏิบัติ นอกจากนั้น การปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปก็จะอาศัยกลไกในเรื่องการป้อนกลับของข่าวสารข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละคนแต่ละกลุ่มเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงานจริงจังของตนเอง

10. ระบบการให้รางวัลความดีความชอบ ตลอดจนระบบการลงโทษที่มีต่อตัวผู้จัดการ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกระดับ จะพิจารณาจากผลของปัจจัยที่สำคัญ ๆ เหล่านี้

- ปัจจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- ปัจจัยเกี่ยวกับทักษะในการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูง และก็สามารถทำงานโดยพึ่งตนเองได้
- ปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความแข็งแกร่งในทีม หรือหมู่คณะบุคคลของตน โดยมุ่งหวังผลให้หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้น มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่เสมอ ๆ

<u>กระบวนการในการพัฒนาองค์การ</u>

กระบวนการในการพัฒนาองค์การนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. <u>การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ</u> เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นขั้นที่จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อันเป็นแนวทางไปสู่การวินิจฉัยต้นเหตุของจุดบกพร่องขององค์การ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาได้ตรงจุด จะช่วยให้การดำเนินการใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อให้การพัฒนาองค์การนั้นเป็นไปอย่างเหมาะสม การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นการหาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการตรวจวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์การต่าง ๆ ทั่วไปมักจะมุ่ง<u>วินิจฉัยระบบ</u> และ<u>วินิจฉัยกระบวนการ</u>ต่าง ๆ ในองค์การ

การวินิจฉัยระบบ หมายถึง การวินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ได้แก่ การตรวจวินิจฉัยว่าระบบที่เป็นอยู่นั้นเป็นอย่างไร ดีแล้วหรือไม่ มีจุดอ่อนตรงไหน ระบบย่อย ๆ องค์การนั้นประกอบด้วย

<u>ระบบโครงสร้าง</u> เป็นระบบที่เกี่ยวกับเรื่องของวัตถุประสงค์ เรื่องของนโยบาย เรื่องของเป้าหมาย เรื่องของการจัดแบ่งหน่วยงาน เรื่องของการตัดสินใจ และเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

ระบบทางวิทยาการ เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ เรื่องของวัสดุสิ่งของ เรื่องของเทคนิคกรรม วิธีในการปฏิบัติงาน ความรู้ทางด้านการบริหารต่าง ๆ และเรื่องของเทคนิควิชาการ ความรู้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

ระบบคน เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี มาตรฐานความประพฤติ ทัศนคติ ของกลุ่มคนภายในองค์การนั้น ๆ

ระบบงาน ระบบนี้เป็นเรื่องของกิจกรรมการงานที่หน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ ต้องการจะทำให้สำเร็จ เช่น กิจกรรมการงานทางด้านผลผลิตหรือบริการ อันมีอยู่มากมายภายในสังคม

นอกจากการตรวจวินิจฉัยระบบย่อยในองค์การแล้ว การตรวจวินิจฉัยที่สำคัญอีกอย่างก็คือ การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งหมายถึง กระบวนการมนุษย์ คือ คนทั้งองค์การทำกันอย่างไร กระบวนการสำคัญ ๆ ในองค์การที่จะต้องตรวจวินิจฉัยว่าทำกันมาอย่างไร ได้แก่ กระบวนการสื่อสาร กระบวนการสมาชิกกลุ่ม บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม กระบวนการมาตรฐานความประพฤติและความเจริญงอกงามของกลุ่ม กระบวนการความเป็นผู้นำและอำนาจ กระบวนการระหว่างกลุ่ม

2. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจวินิจฉัยนั้น ก็เป็นขั้นต้นของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการตรวจวินิจฉัยระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ก็จะทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อทราบปัญหาดังกล่าวแล้ว ก็มาถึงขั้นการวางแผนการกระทำ หรือการใส่สิ่งสอดแทรก ในขั้นนี้เป็นขั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องการจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การไปสู่ทิศทางใด ซึ่งจะเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง การกำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง และการหายุทธวิธีในการลงมือปฏิบัติ

ในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง จะเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อที่จะขจัดปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นให้หมดไป ซึ่งวัตถุ

ประสงค์ที่กำหนดนั้น จะสอดคล้องกับปัญหาที่ได้จากการตรวจวินิจฉัย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น คือ การกำหนดว่าจะทำให้องค์การเป็นอย่างไร และการที่จะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องมีการวางเป็นโครงการไว้ นั่นคือ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง และในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นจะต้องหายุทธวิธี และเมื่อวางยุทธศาสตร์และหายุทธวิธีแล้ว ก็จะต้องสร้างแผนภูมิ ต้นแบบหรือจำลองขึ้น ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ คือ ขั้นตอนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือขั้นการใส่สิ่งสอดแทรก

3. <u>การประเมินผล</u> หลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว สิ่งที่สำคัญก็คือ การประเมินผลว่า การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การที่ได้ดำเนินไปนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดสภาพใหม่ ๆ ขึ้นหรือไม่ การประเมินผลเป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งองค์การ เป้าหมายสูงสุดของความพยายามพัฒนาองค์การ ก็คือ การปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเปลี่ยนค่านิยมบางอย่างขององค์การ และโดยวิธีเสริมทักษะระหว่างบุคคลให้แก่ผู้บังคับบัญชาในองค์การ การปฏิบัติงานก็มีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเหล่านี้และกับทักษะที่เพิ่มขึ้นนี้ การประเมินผลการพัฒนาองค์การ จึงเป็นการประเมินว่า ค่านิยมและทักษะ ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การไปแล้วนั้น เปลี่ยนแปลงไปจากค่านิยมและทักษะที่ตรวจวินิจฉัยพบในขั้นตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการพัฒนาองค์การเป็นการประเมิน หรือวัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์การเป็นการวัดความก้าวหน้าของโครงการพัฒนาองค์การว่า ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือไม่ แต่โครงการพัฒนาองค์การนั้นจะต้องมีการวางแผน และมีการใส่สิ่งสอดแทรก ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาองค์การ จึงมีการประเมินผลสิ่งสอดแทรกที่ได้ดำเนินการไปด้วย นอกจากนี้ การประเมินผลดังกล่าว ควรจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในทุกขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ

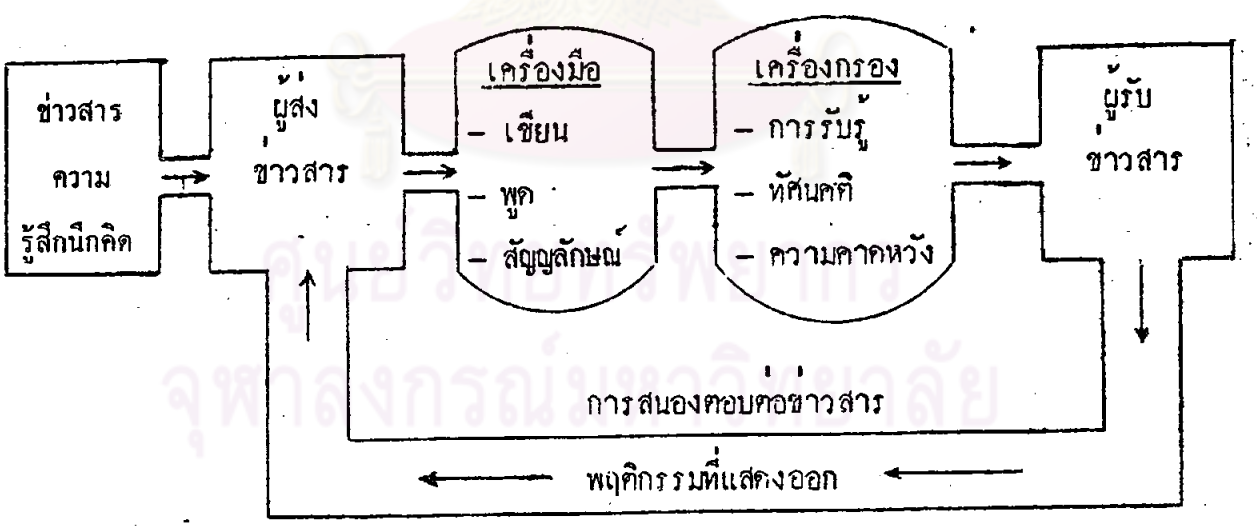
การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง หรือทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์การทำงานประสานสอดคล้องกัน และการที่จะให้ระบบต่าง ๆ ขององค์การทำงานอย่างประสานสอดคล้องกันได้นั้น การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของกระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด หรือความคิดเห็น หรือข่าวสารข้อความจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยสื่อผ่าน ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้รับข่าวสารข้อความนั้น ได้เข้าใจและสนองตอบต่อข่าวสารข้อความนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและทันการ

เมื่อพิจารณาจากความหมายของกระบวนการสื่อสารข้างต้น อาจจะแยกปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ดังนี้คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. ข่าวสาร
3. สื่อหรือเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
4. ผู้รับข่าวสาร
5. มีความเข้าใจร่วมกันเกิดขึ้น
6. มีการสนองตอบต่อข่าวสารนั้นอย่างรวดเร็วทันการ



ภาพที่ 1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : ดร. วุฒิชัย จำนงค์, แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิพ์เจริญรัฒน์, 2520), หน้า 106.

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะได้ผลดี ผู้ส่งข่าวสาร จะต้องมีทักษะและศิลปในการติดต่อสื่อสาร ในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ก็จะต้องคำนึงถึงคำถามต่าง ๆ เหล่านี้อยู่เสมอ เช่น จะติดต่อสื่อสารอะไร กับใคร อย่างไร เมื่อใด และมากน้อยแค่ไหน สำหรับตัวข่าวสาร ที่ติดต่อนั้นจะต้องใช้ภาษาที่กระทัดรัด ชัดเจน และเข้าใจง่าย เครื่องมือการสื่อสารนั้นก็จะต้องใช้อย่างเหมาะสม เช่น ทางภาษาพูด ทางภาษาเขียน ทางสัญญลักษณ์ ทางบันทึก ทางวิทยุ ฯลฯ ผู้รับข่าวสารก็จะต้องมีความเข้าใจ มีทักษะและมีศิลปในการสื่อสารเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้รับสารเพียงแต่เข้าใจในข่าวสารข้อความเท่านั้น ก็ไม่เป็นการเพียงพอที่จะถือว่ามีการติดต่อสื่อสารที่ดี ดังนั้นเพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็จำเป็นต้องมีการสนองตอบต่อข่าวสารข้อความนั้น ๆ อย่างรวดเร็ว หรือทันการ คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งหรือบอกกล่าวอะไรลงมา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องรายงานตอบให้ทราบ ตามระยะเวลาอันสมควร และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องอะไร ปรึกษาอะไร หรือเสนอแนะข้อมูลใด ๆ ขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเบื้องบนก็ควรจะตอบสนอง โดยสั่งให้ดำเนินการหรือไม่ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เรื่องการสนองตอบต่อข่าวสารข้อความที่สื่อกันนั้น มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะเป็นตัวบังคับหรือเป็นตัวกำหนดให้เกิดการติดต่อสื่อสารในลักษณะสองทางขึ้น

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการตามความรับผิดชอบเช่น ผู้บริหารต้องได้รับข่าวสารเพื่อใช้เป็นพื้นฐานการวางแผน แผนงาน ต้องสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติเพื่อการดำเนินงาน การจัดองค์การต้องการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น การมอบหมายงานการสั่งการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และการติดต่อสื่อสารยังเป็นส่วนสำคัญของการควบคุมอีกด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร มีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่าง บุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

2. บทบาททางข่าวสาร ข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน แต่ข่าวสารจะก่อให้เกิดประโยชน์ ก็ต่อเมื่อ มีระบบการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องจนครบกระบวนการ จึงจะทำให้ข่าวสารต่าง ๆ ถูกสื่อไปได้อย่างมีประสิทธิผล

3. บทบาททางการตัดสินใจ ระบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อนำข้อมูลข้าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินการ นอกจากนั้น เมื่อบุคคลเหล่านั้นได้ตัดสินใจแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะเป็นสื่อนำข้อมูลจากการตัดสินใจดังกล่าวไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากข้อความข้างต้น ทำให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญ เป็นกระบวนการที่สังเกตได้ง่าย แต่ข้อความที่สื่อกันนั้นมักจะแปรไปได้อย่างมาก เพราะเวลาที่มีการสื่อสารเกิดขึ้นนั้น เป็นการสื่อทั้งข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิดเห็น และสิ่งอื่น ๆ อีกมากมายที่อยู่ในสาร วิธีการสื่อก็มิใช่เพียงคำพูดหรือตัวหนังสือ แต่มีหน้าตาท่าทาง น้ำเสียง จังหวะการพูด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารแปรเปลี่ยนไปจากข้อเท็จจริง ดังนั้นจึงทำให้องค์การต่าง ๆ ที่มีการทำการพัฒนาองค์การ ได้หันมาให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์การมากขึ้น และทุ่มเทความพยายาม ในอันที่จะพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ เพื่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การนั้น ๆ ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>ความหมายของการพัฒนาระบบการสื่อสารในองค์การ</u>

การพัฒนาการสื่อสารในองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การในเรื่องการสื่อสารให้สามารถสื่อสารกันในลักษณะที่พูดกันได้อย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และไว้วางใจกัน สามารถจะสื่อสารในสิ่งที่จำเป็นและควรจะสื่อ ไม่ใช่เพียงสื่อในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการเท่านั้น

กระบวนการในการพัฒนาองค์การด้านการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสาร

ในการพัฒนาองค์การนั้น นักพัฒนาองค์การบางคนได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การเป็นลำดับแรก ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์การสามารถสื่อสารกันได้อย่างตรงไปตรงมา มีความรู้สึกเปิดเผย และไว้วางใจกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

2. การตรวจวินิจฉัยการพัฒนาองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร

เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการสื่อสารภายในองค์การ แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึง ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การตรวจวินิจฉัยกระบวนการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเข้าใจรูปแบบของการสื่อสารข้อความ โดยเฉพาะกระบวนการสื่อสารข้อความของมนุษย์ว่า ตามสภาพในปัจจุบันขององค์การที่เป็นอยู่นั้น อะไรบ้างกำลังดำเนินไปหรือเป็นไปรอบ ๆ ตัวเราอย่างไร

2. เพื่อทำความเข้าใจ เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารข้อความของคนที่ปรากฏในขณะปฏิบัติงานตามปกติ ขณะประชุมกันและเผชิญหน้ากันของคนในองค์การ

ทั้งนี้ เพื่อจะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น อันจะก่อให้เกิดความสามารถในการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยดียิ่ง

สิ่งที่ควรวินิจฉัยในกระบวนการพัฒนาองค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม คือ

ก. พิจารณาพฤติกรรมการสื่อสารในแง่ที่ว่า กลุ่มในองค์การมีใครบ้างที่เป็นผู้สื่อสาร สื่อสารบ่อยครั้งเพียงใด และนานเท่าไร

ข. พิจารณาพฤติกรรมการสื่อสารในแง่ที่ว่า กลุ่มในองค์การมีใครที่มักจะสื่อสารกับใคร

ค. พิจารณาพฤติกรรมการสื่อสารในแง่ที่ว่า กลุ่มในองค์การมีใครที่พูดต่อจากใคร และใครพูดขัดกับใคร

ง. พิจารณาพฤติกรรมการสื่อสารในแง่ของลักษณะการสื่อสาร

เมื่อได้ตรวจวินิจฉัยให้ทราบถึงปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไป ก็คือ นำปัญหาที่ค้นพบนั้น มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่ได้กำหนดไว้ เพื่อวางแผนเปลี่ยนแปลงระบบการติดต่อสื่อสาร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. <u>การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารภายในองค์การ</u>

จากข้อมูลที่ได้รับจากการวินิจฉัยองค์การนั้น ส่วนใหญ่มักจะค้นพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้คือ

1. สมาชิกในกลุ่มชอบที่จะเป็นผู้ฟังมากกว่าผู้พูด
2. สมาชิกในกลุ่มชอบที่จะมีความเห็นคล้อยตามกัน
3. สมาชิกในกลุ่มมีสถานภาพหรืออำนาจแตกต่างกัน
4. ลักษณะการสื่อสารของผู้สื่อไม่น่าสนใจ

ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร ที่ต้องการความไว้วางใจกัน เปิดเผย และตรงไปตรงมา ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เมื่อทราบปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การแล้ว องค์การจะต้องทำการวางแผน เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือวิธีการอย่างกว้าง ๆ เช่น ให้มีการทำ Sensitivity Training หรือจัดประชุมเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงกำหนดเป็นยุทธวิธีหรือวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหานั้น เช่น จัดให้มีการพัฒนาการสื่อข้อความแบบเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนขึ้น จัด

ให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้สื่อที่อยู่ต่างเขตกันให้รวดเร็วยิ่งขึ้น จัดให้มีการแนะนำในเรื่องของการนำประชุมแก่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้โดยการกำหนดให้มีการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผนและเป็นระบบ

4. การประเมินผลการพัฒนาองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร

เป้าหมายของการพยายามพัฒนาองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร ก็คือ การที่ระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเปิดเผย และไว้วางใจกันได้ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้นก็โดยการที่องค์การสามารถเปลี่ยนค่านิยมบางอย่างในการติดต่อสื่อสารขององค์การ และโดยวิธีเสริมทักษะระหว่างบุคคล

ค่านิยมและทักษะที่ควรประเมิน ได้แก่

1. ค่านิยมด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เช่น บุคคลภายในองค์การเปลี่ยนค่านิยมจากความคิดว่า การตัดสินใจโดยคนหลายคน ก่อให้เกิดความยุ่งยาก และเสียเวลา เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมด้วย หรือไม่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นการติดต่อสื่อสารหลายทางทั้งแนวนอนและแนวดิ่ง หรือไม่ เป็นต้น

2. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะประเมินผลที่ได้รับจากสิ่งสอดแทรกต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การ จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดทักษะในการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น หรือไม่เพียงใด และนอกจากนี้ ควรประเมินถึงทักษะของบุคคลเหล่านั้น ในอันที่จะสามารถตรวจวินิจฉัยปัญหาด้านการสื่อสาร วางแผนแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าวได้เอง โดยไม่ต้องอาศัยที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง

หลักการสำคัญของการพัฒนาองค์การ คือ การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพิ่มสมรรถภาพขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีความรู้สึกผูกพันตนเองกับงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มองเห็นการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียวกัน เทคนิคการปรับปรุงการบริหารงานสมัยใหม่ ที่เรียกว่า การพัฒนาองค์การได้รับการนำมาใช้ในการไฟฟ้านครหลวงเมื่อ พ.ศ. 2517 เนื่องจากสภาวะการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของการไฟฟ้านครหลวงได้เปลี่ยนแปลงไปมาก อาทิ เช่น เหตุการณ์ทางการเมือง เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 มีผลให้ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองการปกครอง ความต้องการสิทธิ์เสรีภาพต่าง ๆ มีเพิ่มมากขึ้น ลูกจ้างและพนักงานรัฐวิสาหกิจทั้งหลายมีความตื่นตัวในการที่จะรักษาผลประโยชน์และสิทธิในการทำงานที่พึงมีพึงได้ สำหรับการไฟฟ้านครหลวงนั้นได้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 และมีการเรียกร้องสิทธิและผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง เป็นผลให้ฝ่ายบริหารของการไฟฟ้านครหลวง มีการปรับตัวให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร และการบังคับบัญชาพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย คือ ความต้องการในการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนได้เพิ่มสูงขึ้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้จัดหาเงินทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศมาขยายกิจการ ทำให้การไฟฟ้านครหลวงมีภาระในการชำระหนี้เงินทุนมากขึ้น และในขณะเดียวกัน จำนวนพนักงานของการไฟฟ้านครหลวงก็จำเป็นจะต้องเพิ่มมากขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้การไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์การที่ใหญ่ขึ้น ทำให้เพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้นการไฟฟ้านครหลวงจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคในการปรับปรุงการบริหาร ตามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

<u>วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง</u>

การพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงนั้น สรุปวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการบริหารองค์การ ของการไฟฟ้านครหลวงให้ทันสมัย โดยมีระบบงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้อย่างคล่องตัวกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่

พระมงกุฎเกล้า สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมพนักงานให้คิดค้นหาวิธีการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. เพื่อส่งเสริมพนักงานให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน

4. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพของพนักงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลทุกระดับชั้นขององค์การ วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งต่อเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อขจัดอุปสรรคเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มกับบุคคลหรือกลุ่มกับกลุ่ม

<u>กระบวนการการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง</u>

เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกระทำอย่างมีแผน เป็นขั้นตอน ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้วางแผนและกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ[1]

1. <u>ขั้นการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์</u> และสร้างความรู้สึกเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อกัน เพื่อให้นักบริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์อันจะนำไปใช้เป็นแนวทางที่ดีจะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ และทัศนคติ ในการจัดการแบบเดิมมาเป็นการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การ

---

[1] การไฟฟ้านครหลวง, "A Summary of MEA's Organization Development (OD.) Program" (กรุงเทพมหานคร . การไฟฟ้านครหลวง, 2518), หน้า 2-5.

2. ขั้นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ในขั้นนี้จะเป็นการวินิจฉัยจุดบกพร่องและจุดเด่นขององค์การ ซึ่งการวินิจฉัยปัญหาขององค์การดังกล่าว จะกระทำได้ในหลายระดับ เช่น ระดับทั่วทั้งองค์การ ระดับหน่วยงานขององค์การ ระดับแต่ละทีมงาน ระดับระหว่างกลุ่ม ระดับบุคคล เป็นต้น

3. ขั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้จะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์และยุทธวิธี เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์ และการกำหนดยุทธวิธีนี้จะยึดถือเอาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่สองเป็นหลัก โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาฝ่ายงานหลักจะเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การเข้ามาช่วย เพื่อดำเนินการพัฒนาองค์การ

4. ขั้นการสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงาน ขั้นนี้เป็นการสร้างความแข็งแกร่งในหมู่คณะ แต่ละฝ่ายแต่ละกอง แต่ละสำนักจะต้องสร้างให้มีขึ้น โดยคณะนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเข้าไปช่วยเหลือ และให้คำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ กิจกรรมในขั้นตอนที่สี่นี้คล้ายกับกิจกรรมในขั้นตอนที่สอง ต่างกันที่ว่ากิจกรรมในขั้นที่สี่ เป็นกิจกรรมในการหาจุดบกพร่องและจุดเด่นแต่ละ ฝ่าย กอง สำนัก

5. ขั้นการพัฒนาความแข็งแกร่งในระหว่างกลุ่ม เป็นการนำเอาผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดของแต่ละแห่ง ต่างฝ่าย ต่างสำนัก ต่างกองกันมาร่วมกันปรึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจกัน แก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อสร้างทัศนคติให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

6. ขั้นการติดตามและประเมินผล เป็นขั้นติดตามผลและประเมินผลตามกระบวนการในการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง โดยนำผลของขั้นตอนที่สอง คือขั้นวินิจฉัยปัญหาขององค์การมาใช้ โดยประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

6.1 ประเมินผลในแต่ละปี เป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดเอาไว้นั้นสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด

6.2 ประเมินจุดบกพร่อง หรือปัญหาต่าง ๆ ว่าได้รับการแก้ไขให้หมดสิ้นไปหรือไม่

6.3 ความสำคัญของปัญหาที่เคยจัดลำดับไว้นั้น ในปัจจุบันได้รับการจัดไว้เป็นปัญหาสำคัญอีกหรือไม่ และถ้าได้รับการจัดอีก ได้รับการจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญเท่าเดิมหรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงลำดับไปอย่างไรบ้าง

6.4 ประเมินผลแบบของการจัดการที่กลุ่มนักบริหารระดับสูง ได้ใช้ปฏิบัติอยู่นั้นว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด

6.5 ถ้าการประเมินผลปรากฏว่าได้ผลดี ถูกต้องตามเป้าหมายแล้ว แสดงว่าการดำเนินการพัฒนาองค์การได้ผลดี แต่ถ้าไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ก็จะต้องหาสาเหตุของปัญหาในองค์การใหม่อีกครั้งหนึ่ง คือการดำเนินการในขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนที่สามสี่อีก และทำการวัดผลใหม่ ถ้าได้ผลดีแสดงว่า การดำเนินการในขั้นที่สอง สาม สี่ ทำได้ถูกต้อง แต่ถ้าวัดผลแล้วยังออกมาไม่ได้ผลอีก ก็ต้องดำเนินการในขั้นตอนที่สอง สาม สี่ ใหม่ ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าข้อขัดข้องหรืออุปสรรคที่มีอยู่ จะถูกขจัดแก้ไขให้หมดไปอย่างแท้จริง

<u>การพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความของการไฟฟ้านครหลวง</u>

จากการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งได้เริ่มเมื่อเดือน มีนาคม พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงปฏิบัติงานอย่างประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้ดำเนินการไปแล้วตามลำดับขั้นตอน คือ

1. <u>การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์</u> เพื่อให้นักบริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ อันจะนำไปใช้เป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติในการจัดการแบบเก่า มาเป็นการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้การไฟฟ้านครหลวงดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2517 ถึง พ.ศ. 2520 รวมเวลาทั้งสิ้น 3 ปี

2. การวินิจฉัยปัญหาองค์การ หลังจากการไฟฟ้านครหลวงได้ดำเนินการพัฒนาองค์การในขั้นตอนที่ 1 คือการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือขั้นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ในขั้นตอนนี้การไฟฟ้านครหลวงได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์มาทำการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ทำให้ทราบปัญหาในการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวงอยู่ 7 ประการคือ [1]

1. เป้าหมาย แผน และปฏิบัติ
2. ระบบการสื่อสารข้อความ
3. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. โครงสร้างการจัดองค์การ
6. ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบความยุติธรรม และความจงรักภักดี
7. ความเป็นผู้นำ ลักษณะการบริหาร และการทำงานเป็นกลุ่ม

3. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่จะวางแผนยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีเพื่อการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นและเป็นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่พบจากขั้นตอนที่ 2 และในขั้นตอนที่ 3 นี้มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 ประการ คือ

1. กำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
2. เลือกหาวิธีการ และสิ่งสอดแทรกที่ถูกต้องและเหมาะสม อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. วางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการ และสิ่งสอดแทรกในแต่ละประการที่จะนำไปปฏิบัติใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

---

[1] เอกสารประกอบการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "โรงฝึกการนำประชุม" แผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชา กองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้านครหลวง, 2523, หน้า 2.

เนื่องจากปัญหาเรื่องระบบการสื่อสารข้อความเป็นปัญหาในการบริหารงานที่ได้รับการนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรก ซึ่งมีสาเหตุของปัญหา คือ การเสนอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา และจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความเกรงใจกันไม่กล้าแสดงความเห็นคิดเห็นและข้อเท็จจริง หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ประสานงาน ผู้บริหารไม่ติดต่อสื่อสารไปยังระดับล่าง ทำให้การประสานงานเสียไป ดังนั้นที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด อันได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนัก หัวหน้าส่วนงานได้พิจารณากำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงแล้วนำเสนอผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและแนวยุทธศาสตร์ซึ่งพิจารณาแล้วสรุปได้ดังนี้

ก. กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง คือให้มีการสื่อสารข้อคิดเห็นจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงมาล่าง และระหว่างหน่วยงานให้เข้าใจกัน โดยต้องมีการชี้แจงเหตุผลให้เข้าใจกันทุกระดับชั้น

ข. กำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารได้ดังนี้[1]

แนวยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้มีการประชุมหน่วยงาน อย่างน้อยเดือนละครั้งทุกหน่วยงาน เมื่อมีปัญหาและให้มีการบันทึกรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งแนวยุทธ-ศาสตร์นี้ได้มีการปฏิบัติค่อนข้างเต็มรูปเพราะทุกหน่วยงานรับไปปฏิบัติ และผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมบำรุงได้ติดตามผล ซึ่งทุกหน่วยงานและทุกแผนกมีรายงานการประชุมตลอดเวลา

แนวยุทธศาสตร์ที่ 2 ให้กองฝึกอบรมและพัฒนาจัดโครงการฝึกอบรม เรื่อง "การเขียนบันทึกและรายงาน" ซึ่งแผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพได้รับไปดำเนินการ

แนวยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้กองฝึกอบรมและพัฒนาจัดโครงการฝึกอบรม เรื่อง "โรงฝึกการนำประชุม" โดยมีแผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชารับไปดำเนินการ

---

[1] บันทึกสรุปผลการประชุมการพัฒนาองค์การครั้งที่ 18/2526 แผนกพัฒนาองค์การไฟฟ้านครหลวง, หน้า 8-10.

แนวยุทธศาสตร์ที่ 4 ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ โครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบ

แนวยุทธศาสตร์ที่ 5 ให้มีการศึกษากระบวนการรับส่งเอกสาร โดยเน้นที่งานสารบรรณ

แนวยุทธศาสตร์ที่ 6 ให้มีการชี้แจง หรือให้ความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของข่าวสารและการสื่อสารข้อความแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง

แนวยุทธศาสตร์ที่ 7 ให้มีการใช้โทรศัพท์หรือวิทยุรายงานเรื่องที่สำคัญและเร่งด่วนโดยกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงแต่ละหน่วยงาน และการจัดให้มีระบบเสียงตามสาย

เมื่อได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 แนวยุทธศาสตร์แล้ว แนวยุทธศาสตร์ที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 คือโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การเขียนบันทึกและรายงาน" โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "โรงฝึกการนำประชุม" โครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบ ก็ได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงขั้นตอนการใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาการสื่อสารข้อความซึ่งประกอบด้วยโครงการทั้งสามดังกล่าว

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การเขียนบันทึกและรายงาน"

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การเขียนบันทึกและรายงาน" เป็นสิ่งสอดแทรกหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การด้านการพัฒนาระบบสื่อสารข้อความของการไฟฟ้านครหลวง มีแผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้

วัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การเขียนบันทึกและรายงาน"

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงคุณค่าของการใช้บันทึกและรายงานอันจะเป็นการสนับสนุนให้ใช้รูปแบบของบันทึกและรายงานที่มีประสิทธิภาพอย่างกว้างขวางในองค์การ

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทราบถึงข้อเสียของบันทึกและรายงานภายในการไฟฟ้านครหลวง และได้ทราบถึงคุณลักษณะและรูปแบบของบันทึกและรายงานที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ และฝึกฝนการใช้ภาษาไทยในการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. พนักงานระดับรองหัวหน้ากองและเทียบเท่า
2. พนักงานระดับหัวหน้าแผนกและเทียบเท่า
3. พนักงานระดับรองหัวหน้าแผนกและเทียบเท่า
4. พนักงานระดับหัวหน้าหมวดและเทียบเท่า
5. พนักงานระดับรองหัวหน้าหมวดและเทียบเท่า
6. วิศวกร วิทยากร บุคลากร ฯลฯ

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "โรงฝึกการนำประชุม"

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "โรงฝึกการนำประชุม" เป็นสิ่งสอดแทรกหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การด้านการพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความของการไฟฟ้านครหลวง มีแผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้

วัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "โรงฝึกการนำประชุม"

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และมีความเข้าใจในการประชุมแบบต่าง ๆ จนสามารถนำไปพิจารณาจัดการประชุมให้เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติในการนำประชุม จนมีความชำนาญเพียงพอที่จะนำประชุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายในเวลาที่จำกัด และด้วยความพึงพอใจของผู้เข้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

i 18024312

ร่วมประชุมทุกคน

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. รองหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด
2. หัวหน้ากอง
3. รองหัวหน้ากอง
4. หัวหน้าแผนกและเทียบเท่า
5. รองหัวหน้าแผนกและเทียบเท่า

โครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบ [1]

โครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบนี้เป็นสิ่งสอดแทรกหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การด้านการพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง นอกจากจะมีที่ทำการอยู่ที่วัดเลียบแล้ว ยังมีเขตต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานและบริการประชาชนอีก 10 เขต ได้แก่

เขตนนทบุรี มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตธนบุรี มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

---

[1] สัมภาษณ์ วรรณา อังศุนาค, หัวหน้าแผนกงานเลขานุการ ฝ่ายการบัญชีและการเงิน การไฟฟ้านครหลวง, 27 กุมภาพันธ์ 2529.

เขตราษฎร์บูรณะและดาวคะนอง มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตยานนาวา มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตบางกะปิ มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตสมุทรปราการ มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตบางใหญ่ มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

เขตสามเสน มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.) โรงพยาบาล (รพ.) ฝ่ายซ่อมสร้างบำรุง (ฝซบ.) ฝ่ายก่อสร้าง (ฝกส.)

เขตคลองเตย มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.) ฝ่ายจำหน่าย (ฝจน.) ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบพ.) ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.) ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ (ฝวก.) ฝ่ายก่อสร้าง (ฝกส.)

เขตเพลินจิต มีหน่วยงานที่ประจำเขตนี้คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝบช.)

เดิมก่อนมีโครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบนั้น แต่ละฝ่ายเวลาจะส่งเอกสารไปยังเขตต่าง ๆ ทั้ง 10 เขตนั้น จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าต่างฝ่ายต่างจัดส่งเอกสารกันเอง ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ไม่มีศูนย์กลางรับส่งเอกสาร เช่น ฝ่ายบัญชีและการเงินที่การไฟฟ้านครหลวงวัดเลียบ ต้องการจะส่งเอกสารของตนไปยังฝ่ายบัญชีและการเงินที่ประจำอยู่เขตบางกะปิ ก็จะนำรถของตนออกไปส่งเอกสารที่เขตบางกะปิ ในขณะ

เดียวกัน ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟที่ประจำอยู่เขตบางกะปิ ก็จะนำรถของตนออกไปส่งเอกสารที่เขตบางกะปิเช่นเดียวกัน ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า การส่งเอกสารของสองฝ่ายแต่ไปยังเขตเดียวกันนั้น การใช้รถเอกสารคันเดียวก็สามารถส่งเอกสารได้ทั้งสองฝ่าย จากสภาพการณ์ดังกล่าวเมื่อได้มีการพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความ ที่ประชุมกลุ่มพัฒนาระบบการสื่อสารข้อความได้พิจารณาถึงจุดที่จะลดค่าใช้จ่าย และการจัดให้มีศูนย์กลางการรับส่งเอกสาร ดังนั้นจึงได้มีการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบโดยให้ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องนี้ เอกสารที่ต้องการจะส่งจะถูกนำมารวบรวมไว้ที่ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟก่อน ดังนั้นเอกสารที่จะถูกนำส่งที่เดียวกันก็จะจัดรถไปคันเดียวกัน มีการกำหนดเวลารถเข้าออกเพื่อส่งเอกสาร จุดรับส่งเอกสาร จำนวนเที่ยวที่วิ่งรับส่งเอกสารของแต่ละเขตประมาณวันละ 2 เที่ยว และในกรณีที่จะต้องส่งเอกสารเร่งด่วนก็จะมีรถวิ่งต่างหากอีกด้วย

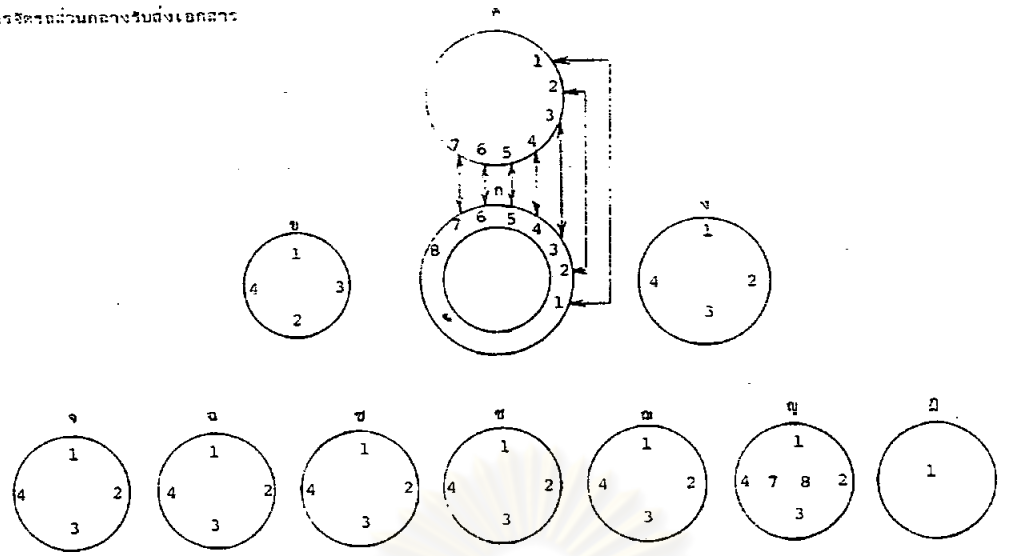
เมื่อได้มีโครงการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสารเป็นระบบแล้ว แผนกพัฒนาองค์การได้ประสานงานกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และประมวลข้อมูลทั้งหมดจาก

1. ตารางสถิติที่หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายในได้รับจากเจ้าหน้าที่กองบริการภายใน ซึ่งบันทึกเวลาเข้า-ออกของรถรับ-ส่งเอกสาร จำนวนสิ่งของและเอกสารที่รับ-ส่งตลอดจนข้อสังเกตในการจัดรถรับ-ส่งเอกสาร

2. ข้อมูลการลดค่าใช้จ่าย อันเนื่องมาจากการใช้รถรับ-ส่งเอกสารส่วนกลาง ซึ่งหัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายในรวบรวมมาจาก ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบฟ.) และฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.)

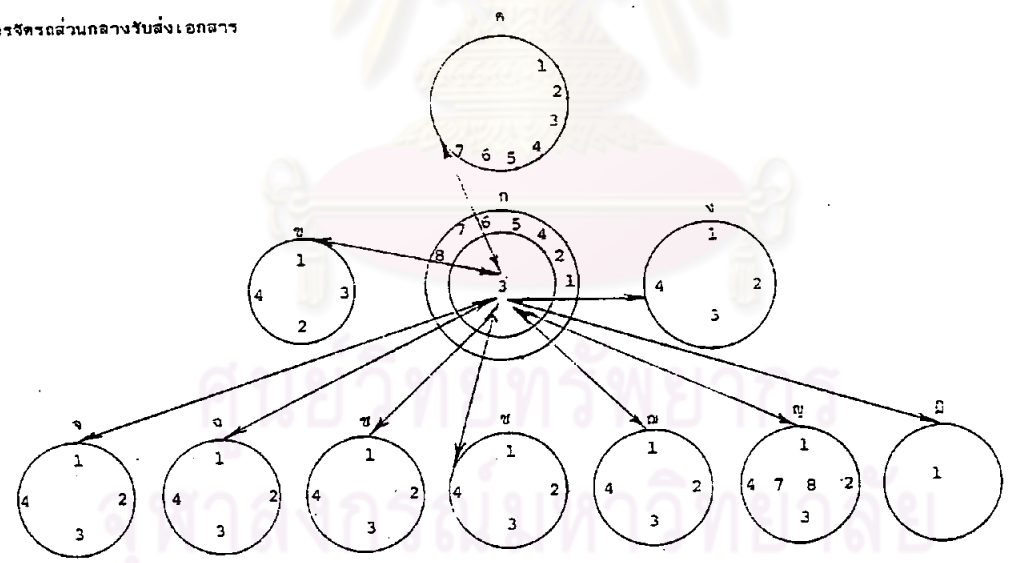
จากการที่แผนกพัฒนาองค์การได้ประสานงานกับหัวหน้าสำนักตรวจสอบภายในเข้าไปทำการศึกษา การใช้รถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบของฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ฝบฟ.) และฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ฝพด.) ทำให้ทราบว่าการใช้รถส่วนกลางรับส่งเอกสารอย่างเป็นระบบของฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ และฝ่ายจัดซื้อและพัสดุนั้นได้ลดค่าใช้จ่ายลงไปได้

ก่อน การจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสาร



ก = กพน. วัดเลียบ	1 = ฝบช.
ข = เขตนนทบุรี	2 = ฝจน.
ค = เขตสามเสน	3 = ฝบพ.
ง = เขตราษฎร์บูรณะและตาวตะนอง	4 = ฝพต.
จ = เขตยานนาวา	5 = รพ.
ฉ = เขตบางกะปิ	6 = ฝชบ.
ช = เขตสมุทรปราการ	7 = ฝกส
ซ = เขตบางใหญ่	8 = ฝวก.
ฌ = เขตธนบุรี	
ญ = เขตคลองเตย	
ฏ = เขตเพลินจิต	

หลัง การจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสาร



ก = กพน. วัดเลียบ	1 = ฝบช.
ข = เขตนนทบุรี	2 = ฝจน.
ค = เขตสามเสน	3 = ฝบพ.
ง = เขตราษฎร์บูรณะและตาวตะนอง	4 = ฝพต.
จ = เขตยานนาวา	5 = รพ.
ฉ = เขตบางกะปิ	6 = ฝชบ.
ช = เขตสมุทรปราการ	7 = ฝกส
ซ = เขตบางใหญ่	8 = ฝวก.
ฌ = เขตธนบุรี	
ญ = เขตคลองเตย	
ฏ = เขตเพลินจิต	

ภาพที่ 2 : แสดงการจัดส่งเอกสารก่อนและหลังการจัดรถส่วนกลางรับส่งเอกสาร