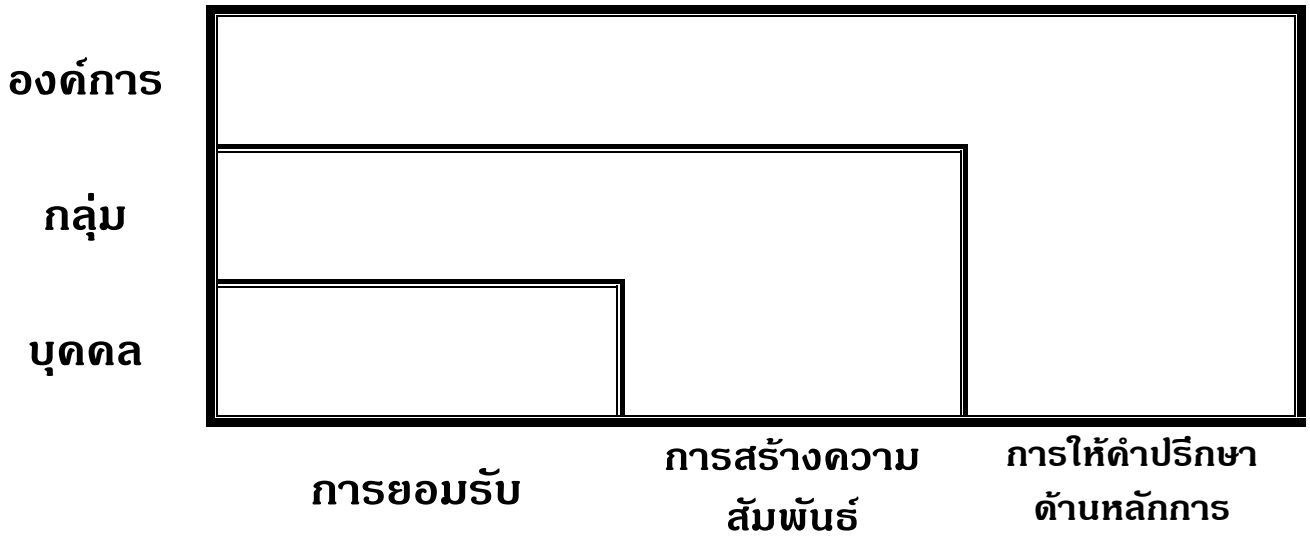
เครื่องมือสอดแทรก (Invention)

เครื่องมือสอดแทรก...คืออะไร

- เดล บีช : เทคนิค หรือวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น
- เวลเดล เฟรนช์ และ เซซิล เบลล์ : กิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจำแนกประเภทเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้พัฒนาองค์การ	
เครื่องมือสอดแทรก การพัฒนาองค์การ	วัตถุประสงค์
❶ ระดับบุคคล	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ และทักษะของบุคคล
❷ ระดับระหว่างบุคคล	มุ่งเน้นการพัฒนาสัมพันธภาพ และ ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล
❸ ระดับกลุ่ม หรือ ทีม	มุ่งเน้นพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
❹ ระดับระหว่างกลุ่ม	มุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้ง และ มุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม
❺ ระดับองค์การ	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ
❻ ระดับโครงสร้าง	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงสร้าง ได้แก่ งาน โครงสร้าง และ เทคโนโลยี

การพิจารณาการนำเครื่องมือสอดแทรกมาใช้ในระดับต่าง ๆ



ข้อควรคำนึงในการเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรก

- ☑ เครื่องมือสอดแทรกที่สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นควรนำมาใช้ก่อน
- ☑ ต้องใช้หลายเครื่องมือสอดแทรกประกอบกัน
- ☑ ต้องคำนึงถึงจำนวนทรัพยากรขององค์การ
- ☑ สมาชิกต้องสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลง
- ☑ ไม่ควรเลือกเน้นเฉพาะทางพฤติกรรม
- ☑ ต้องบรรลุผลไม่ช้าเกินไป

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับบุคคล

มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้สมาชิกใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า และ มีความหมาย โดยมุ่งเน้นให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม เทคนิคที่นำมาใช้ ได้แก่ การวางแผนชีวิต และอาชีพ และ การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

การวางแผนชีวิตและอาชีพ

องค์การจะจัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการวางแผนชีวิตและอาชีพ ซึ่งมีวิธีการให้บริการ ดังต่อไปนี้

- ☆ บริการด้านข่าวสาร
- ☆ บริการด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ
- ☆ บริการด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ☆ บริการอุปกรณ์เพื่อการพัฒนาตนเอง
- ☆ บริการด้านโครงการประเมินผล

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (T – Group)

มุ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุงด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ.....

ผู้เข้าฝึกอบรม ได้แก่

- กลุ่ม “เครือญาติ” Cousin Group
- กลุ่ม “ครอบครัว” Family Group
- กลุ่ม “งานย่อย” Cluster Group
- กลุ่ม “คนแปลกหน้า” Stranger Group

วิธีการฝึกอบรม

ระยะแรก : การประชุมแบบไม่เป็นทางการ

ระยะที่สอง : การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเอง มีการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีความเข้าใจ โดยหลีกเลี่ยงที่จะมีการประเมิน และการวิพากวิจารณ์ผู้เข้าร่วมประชุม

ระยะสุดท้าย : พยายามสำรวจพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่ได้จากประสบการณ์ในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ได้จริงในองค์การของตนเอง

ประโยชน์ที่ได้รับ

- สมาชิกมีความจริงใจต่อกัน
- สมาชิกมีการเรียนรู้พฤติกรรมของกันและกัน
- สมาชิกมีทักษะในการฟัง และ มีส่วนร่วมมากขึ้น
- สมาชิกสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆได้ดีขึ้น

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล

มุ่งแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความสับสนในกระบวนการทำงาน กลไกของความร่วมมือ และ การแข่งขันระหว่างบุคคล หรือ สาเหตุอื่น ๆ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การยุติข้อพิพาทโดยใช้องค์การที่สาม การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคล

การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน	
ประเด็นปัญหา	**กระบวนการ**
➢ การติดต่อสื่อสาร ➢ บทบาทหน้าที่ ➢ ปทัสถานกลุ่ม/ภาวะผู้นำ ➢ ความร่วมมือ/การแข่งขัน	1. กำหนดระเบียบวาระการประชุม 2. ส่งผลข้อมูลย้อนกลับ 3. สอน/แนะนำ ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล 4. เสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงสร้างต่าง ๆ

การยุติข้อพิพาทโดยใช้องค์การที่สาม	
ประเด็นปัญหา	**กระบวนการ**
⌛ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ⌛ ความขัดแย้งทางอารมณ์	1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2. เลือกสถานที่/วิธีการให้คู่กรณีมาพบกัน 3. เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการ

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม หรือ ทีม

มุ่งพัฒนาด้านต่าง ๆที่สำคัญ ได้แก่ การตรวจวินิจฉัยปัญหา/ความสำเร็จของงาน สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การประชุมเพื่อสร้างทีมงานกลุ่ม “ครอบครัว” และ การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม

A ขั้นตอน / กระบวนการ E	
A การประชุมเพื่อสร้างทีมงานกลุ่ม “ครอบครัว”	การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม
1. การแสวงหาข้อมูล 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการประชุม 4. การดำเนินการประชุม 5. การติดตามผล	1. การตกลงทำสัญญาเพื่อเจรจาด้วยกัน 2. การวินิจฉัยประเด็นปัญหา 3. การเจรจาต่อรอง 4. การติดตามผล และการประเมินผล

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม

มุ่งส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธที่ดี มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็น ที่พึงปรารถนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเทคนิคที่นำมาใช้ ได้แก่ การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม และ การใช้องค์การอื่นเป็นกระจกเงา

ขั้นตอน / กระบวนการ	
การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม	การใช้องค์การอื่นเป็นกระจกเงา
1. การแสวงหาข้อมูล 2. การแสวงหาภาพพจน์ 3. การแลกเปลี่ยนภาพพจน์ 4. การกำหนดปัญหา 5. การแก้ปัญหา 6. การติดตามผล	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. แจ้งปัญหาให้ทราบล่วงหน้า 3. การจัดประชุมแบบอ่างปลา 4. อภิปรายปัญหา 5. การแก้ปัญหา 6. กลุ่มย่อยรายงานผล 7. กลุ่มย่อยจัดทำแผนปฏิบัติการ 8. จัดประชุมเพื่อติดตามผล

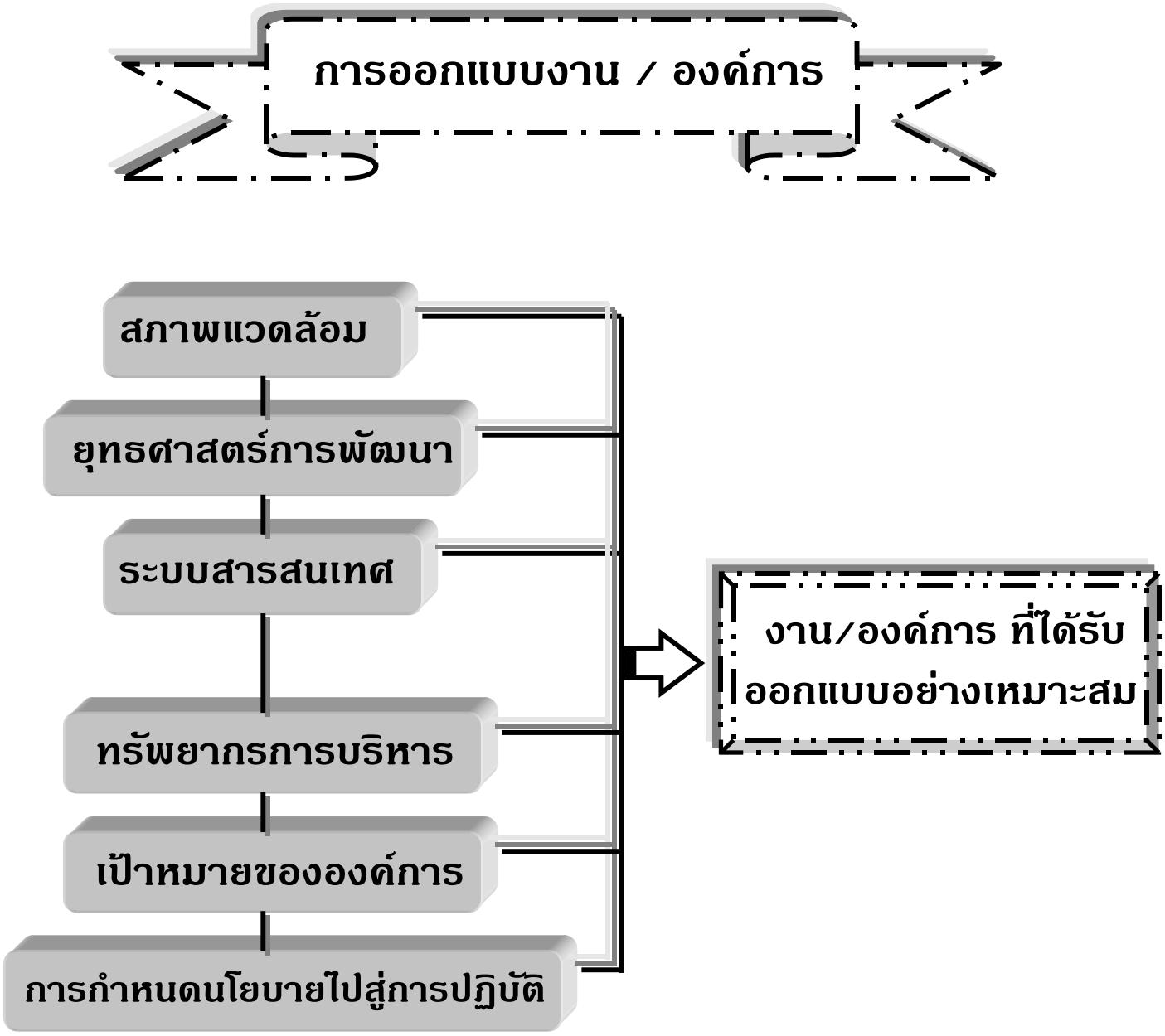
เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับองค์การ

มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาวิธีการทำงานที่จะทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การประชุมแบบเผชิญหน้าทัน การสำรวจข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับ การใช้กริดเพื่อการพัฒนาองค์การ

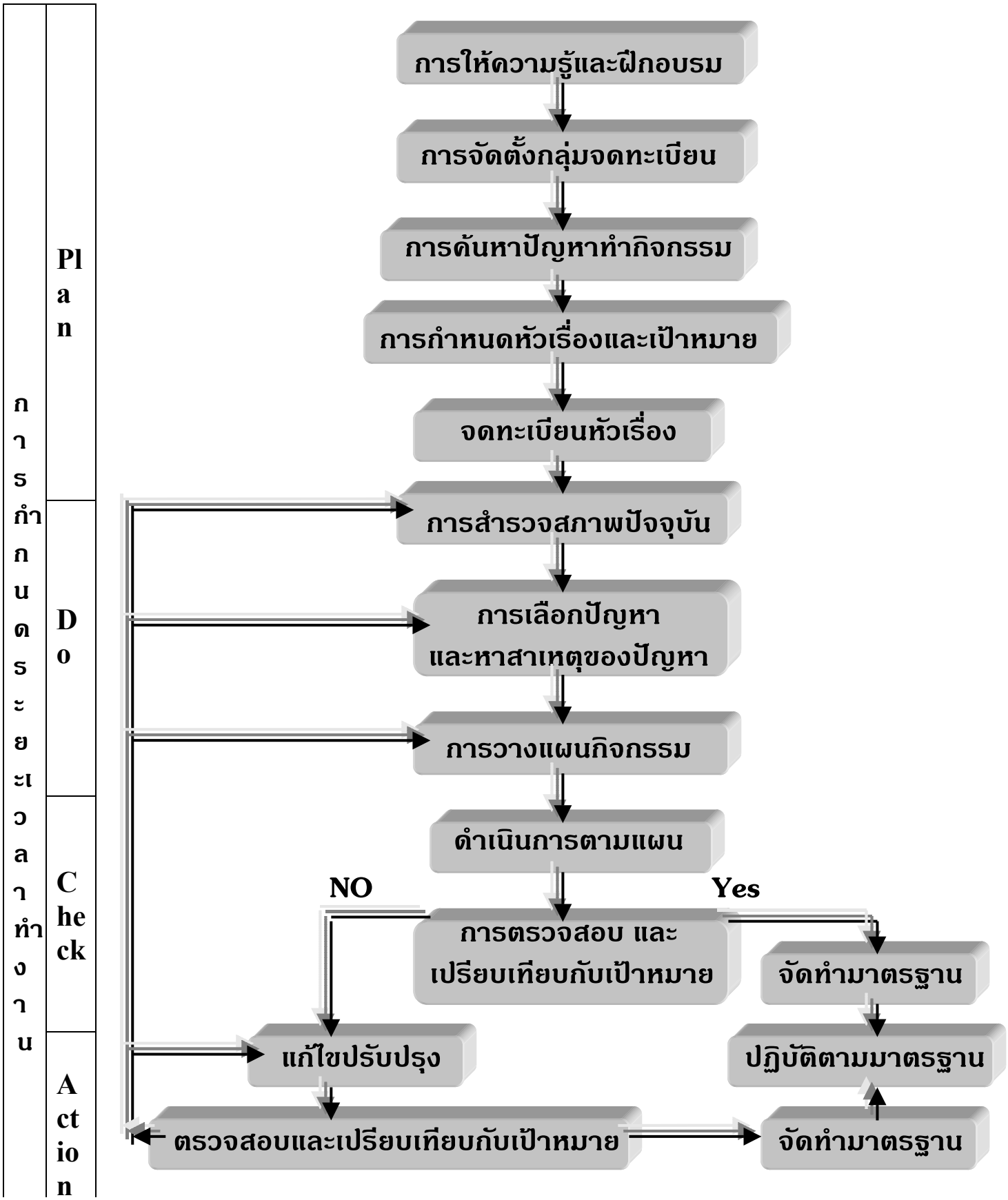
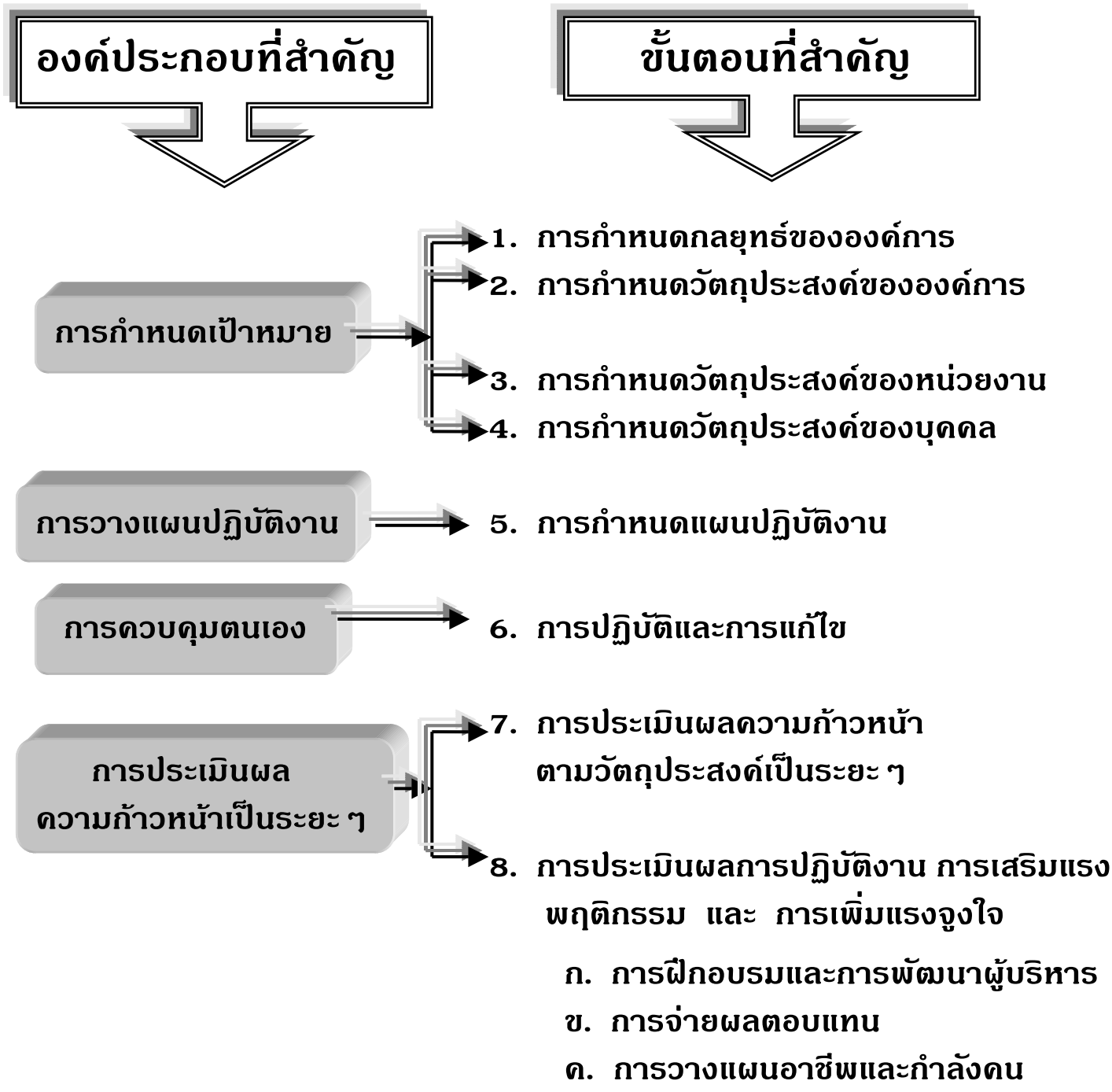
E ขั้นตอน / กระบวนการ E	
การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน	**การสำรวจ และ การส่งข้อมูลย้อนกลับ**
1. การสร้างบรรยากาศ 2. การรวบรวมข้อมูล 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล 4. การจัดลำดับความสำคัญ และการวางแผนปฏิบัติงาน 5. การติดตามผลโดยคณะผู้บริหารระดับสูง 6. การประเมินความก้าวหน้า	1. การวางแผนเบื้องต้น 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล 3. การวิเคราะห์ข้อมูล 4. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ 5. การจัดประชุมเพื่ออภิปรายข้อมูลย้อนกลับ 6. กลุ่มย่อยรายงานผล

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ ระดับโครงสร้างองค์การ

มุ่งปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การ เช่น งานโครงสร้างและเทคโนโลยี การจัดองค์การ การจัดสาย การบังคับบัญชา และ การควบคุมงาน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การออกแบบงาน/องค์การ การพัฒนาคุณภาพ การบริหารงานตามวัตถุประสงค์


การออกแบบงาน / องค์การ
สภาพแวดล้อม
ยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบสารสนเทศ
ทรัพยากรการบริหาร
เป้าหมายขององค์การ
การกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
งาน/องค์การ ที่ได้รับ
ออกแบบอย่างเหมาะสม

การพัฒนาคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้



การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการดังต่อไปนี้