

การพัฒน่องค์การและจริยธรรมทางธุรกิจ

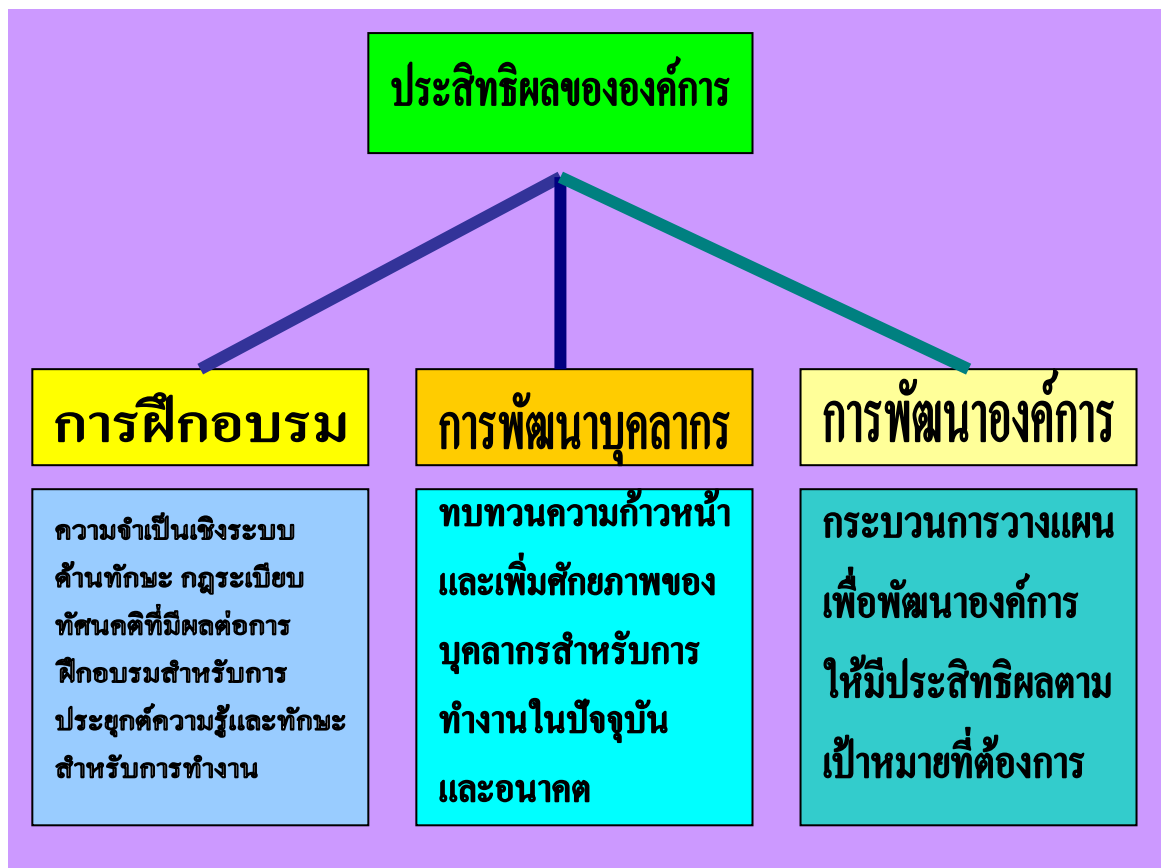
รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

การพัฒน่องค์การ (Organization development -OD)
หมายถึงการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรวมทั้ง
ประสิทธิผลขององค์กร(an organization's effectiveness)
การพัฒน่องค์การเป็นยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนเพื่อ
เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะ ค่านิยมและโครงสร้าง
องค์กรเพื่อปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี ตลาดและการท้าทาย
ใหม่ การพัฒน่องค์การเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้าง
บทบาทความสำคัญใหม่ในองค์กร เป็นการออกแบบ
กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้ การพัฒนา
องค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรม
ศาสตร์ ศึกษาผลกระทบขององค์กร การปรับปรุงและการ
วางแผนระบบใหม่ในองค์กร

ความหมายของคำว่า การพัฒน่องค์การมักใช้ใน
ความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์กร (Organizational
effectiveness) โดยเฉพาะเมื่อใช้กับหน่วยงานในองค์กร
ประเด็นสำคัญของการพัฒน่องค์การคือแนวความคิด
เกี่ยวกับความหมายขององค์กรที่หมายถึง การที่บุคคล

มากกว่าสองคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน การพัฒนาคือแนวทางเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนาองค์กรคือความพยายามเพื่อปรับปรุง แก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วยการฝึกอบรม ต้องมีความจำเป็นเชิงระบบด้านทักษะ กฎระเบียบ ทัศนคติที่มีผลต่อการฝึกอบรมสำหรับการประยุกต์ความรู้และทักษะสำหรับการทำงาน การพัฒนาบุคลากรหรือถูกจ้าง (Employee Development) ต้องมีการทบทวนความก้าวหน้า และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสำหรับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและในอนาคต ส่วนการพัฒนาองค์กรต้องมีกระบวนการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการการสร้างจริยธรรมทางธุรกิจ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรพร้อมกับการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างจริยธรรมทางธุรกิจ

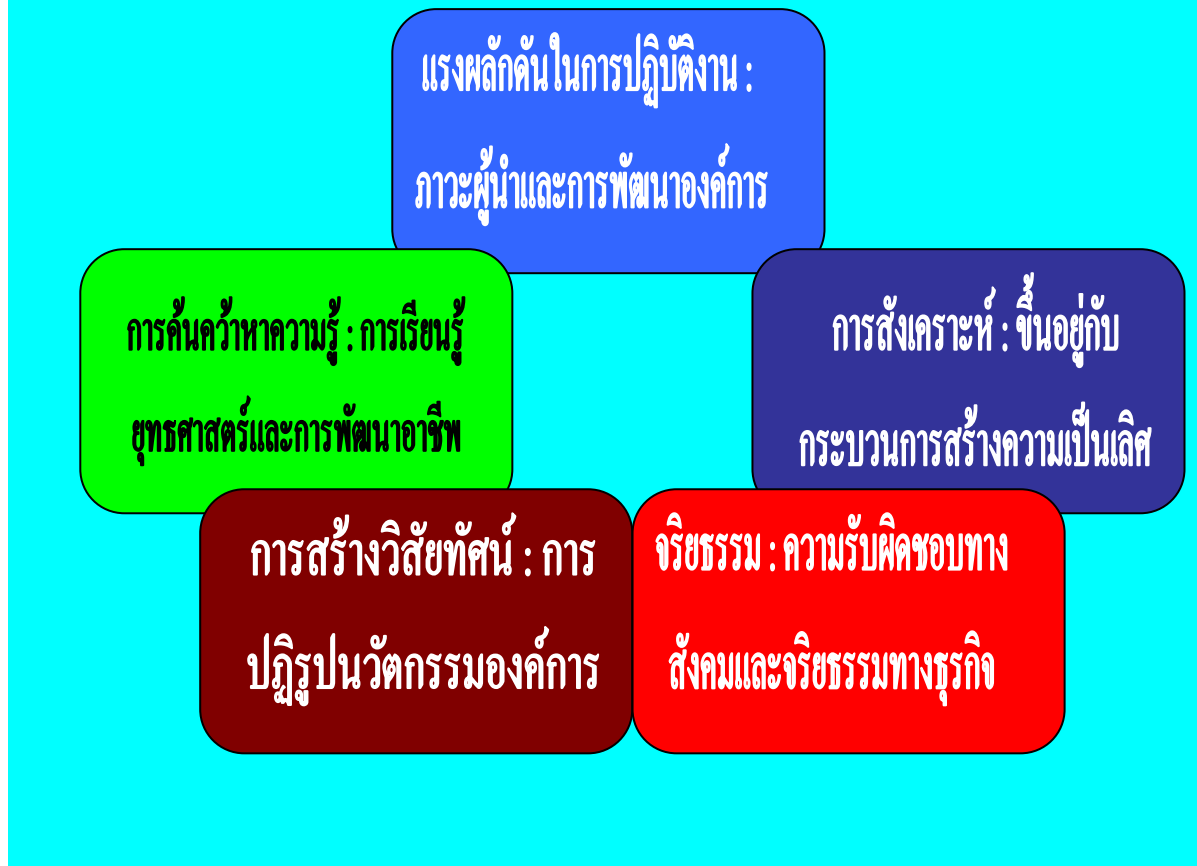


การพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผน
ยุทธศาสตร์ คือการวางแผนการปฏิบัติที่มีเป้าหมายกำหนด

ไว้อย่างชัดเจน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารสำหรับภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสามารถดำเนินการพัฒนาองค์กรตามโครงการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์กรคือความพยายามเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์กรในระยะยาว มีการสร้างกระบวนการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เน้นประสิทธิผลและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการ ด้วยความช่วยเหลือของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(change agent) หรือสถานการณ์กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้หลักการ ทฤษฎีและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการประยุกต์ด้านพฤติกรรมศาสตร์

การสร้างจริยธรรมทางธุรกิจ และการพัฒนาองค์การ



การสร้างจริยธรรมทางธุรกิจคือความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการปฏิรูปนวัตกรรมองค์การ (Innovative organizational Transformation) การค้นคว้าหาความรู้ด้านการเรียนรู้ยุทธศาสตร์และการพัฒนาอาชีพ โดยได้รับแรงผลักดันด้านการปฏิบัติงานจากภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ ทำให้เกิดการสังเคราะห์กระบวนการสร้างความเป็นเลิศในองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ จริยธรรมทางธุรกิจ



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง
ผู้นำในองค์กรและผู้ตามในองค์กร ผู้ตามโดยรวม
บุคลากรในองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กรแต่ละ
องค์กรนั่นเอง

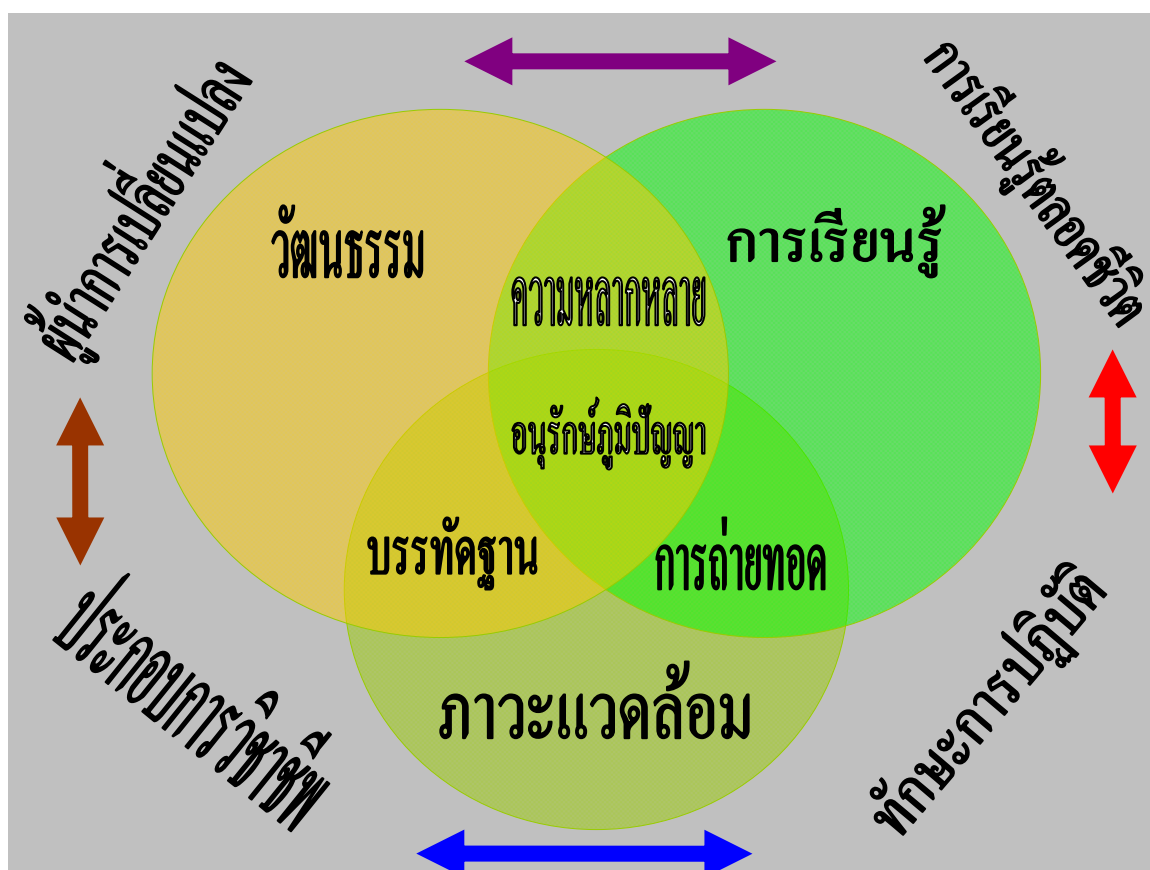
**บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และจริยธรรมทางธุรกิจ**



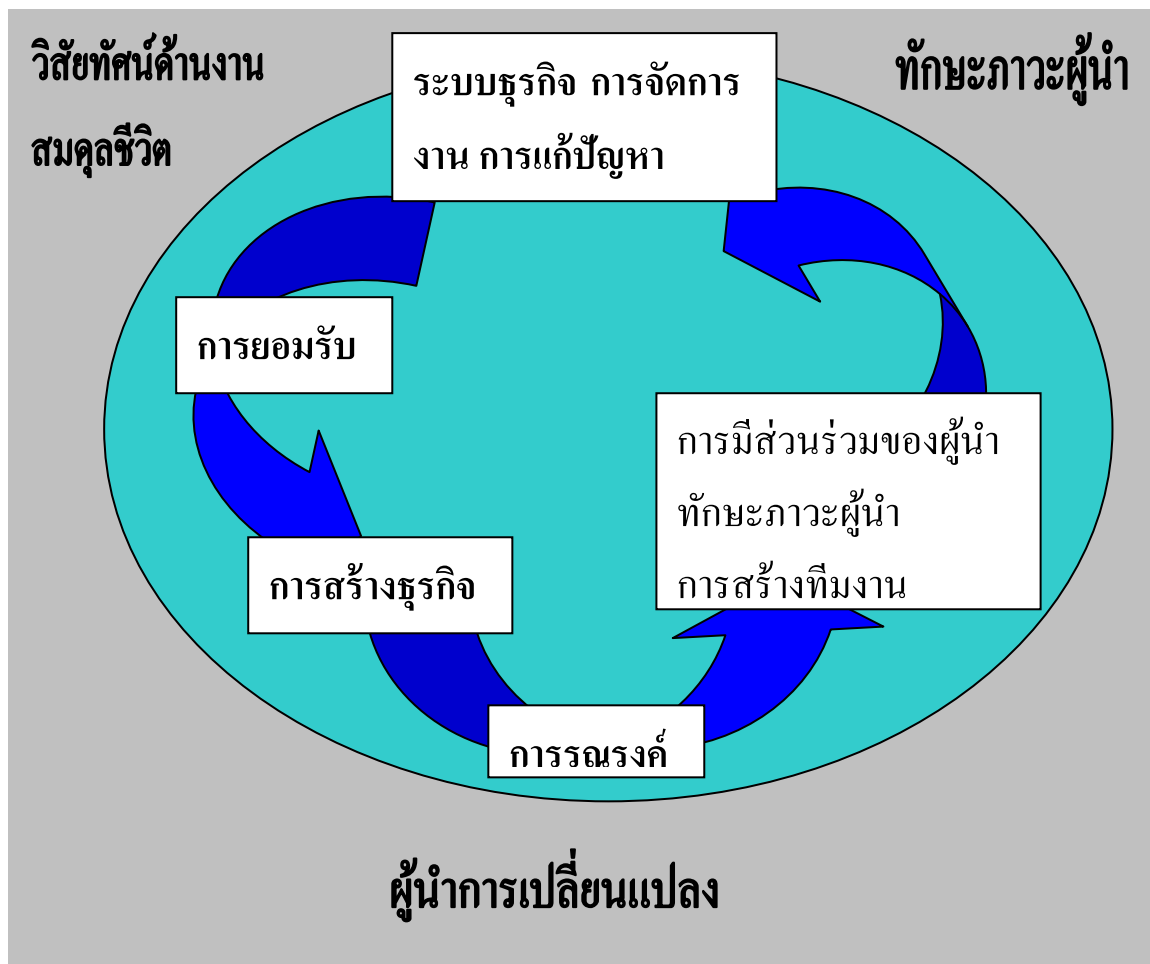
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีสำนักทางวัฒนธรรม

(Culturally Sensitive) มีสำนักความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นวัฒนธรรมด้านความคิดต่อสังคม ด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurialship) เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวให้กับกับสิ่งแวดล้อม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsible) คือความสำคัญสำหรับประชากรผู้เป็นเจ้าของสังคม และความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะได้รับ ประการสำคัญคือการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา (Active Learner) ด้วยความสำคัญของตนเอง ความยืดหยุ่น

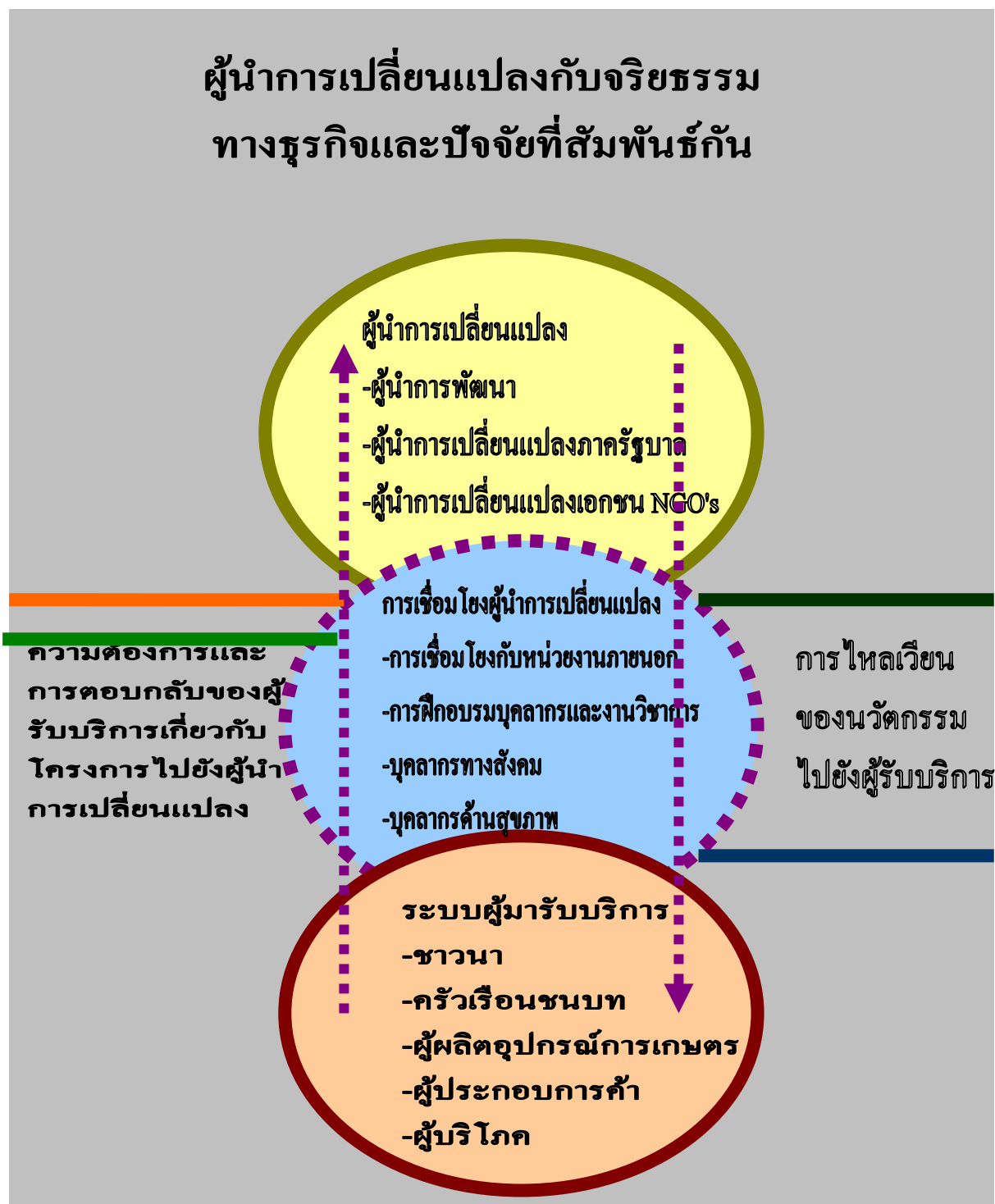
ด้านความคิดและการพัฒนาบุคคลรอบด้าน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างจริยธรรมทางธุรกิจคือบทบาทด้านความสำนึกและความรับผิดชอบทางสังคมและวัฒนธรรม ด้วยการปรับตัวในการปฏิบัติงาน



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะในการปฏิบัติ (Skillful practitioner) ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามวิชาชีพภายในองค์ประกอบด้านภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม และการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อบรรทัดฐาน การถ่ายทอดการเรียนรู้ ความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลมีต่อการอนุรักษ์ภูมิปัญญา



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่รณรงค์ร่วมโดยใช้ทักษะผู้นำที่มีส่วนร่วมภาวะผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำ การสร้างทีมงานในด้านระบบธุรกิจ การจัดการงานและเน้นการแก้ปัญหารวมทั้งองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์การทำงานเพื่อสร้างสมดุลในชีวิตและการสร้างธุรกิจการงาน



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำการพัฒนาทั้งภาครัฐบาล และภาคเอกชนที่ไม่ทำงานให้รัฐบาล (NGO -Non-government organization) โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก การฝึกอบรม

บุคลากรและการให้ความรู้ทางวิชาการสำหรับการสร้าง
 บุคลากรทางสังคมและบุคลากรด้านสุขภาพอนามัย เป้าหมาย
 คือระบบผู้มารับบริการ เช่น ชาวนา ครัวเรือนชนบท ผู้ผลิต
 อุปกรณ์เครื่องมือทางเกษตร ผู้ประกอบการค้าและผู้บริโภค
 ทั่วไป เพื่อตอบสนองความต้องการและการตอบกลับของผู้
 มารับบริการเกี่ยวกับความต้องการโครงการไปยังผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการนำนวัตกรรมไหลเวียนไปสู่ผู้รับ
 บริการ

การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับการผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 และการสนับสนุนขององค์การด้วยการใช้ทฤษฎีพฤติกรรม
 ศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับระบบมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 ขององค์การประกอบกับศักยภาพภายในองค์การสำหรับการ
 พัฒนาองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีระบบสำหรับ
 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การเป็น
 สาขาวิชาด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์มีเป้าหมายเพื่อ
 เข้าใจและจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นสาขา
 การวิจัยและศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ โดยธรรมชาติแล้ว
 เป็นสหวิทยาการระหว่างสังคมวิทยา จิตวิทยาและบุคลิกภาพ

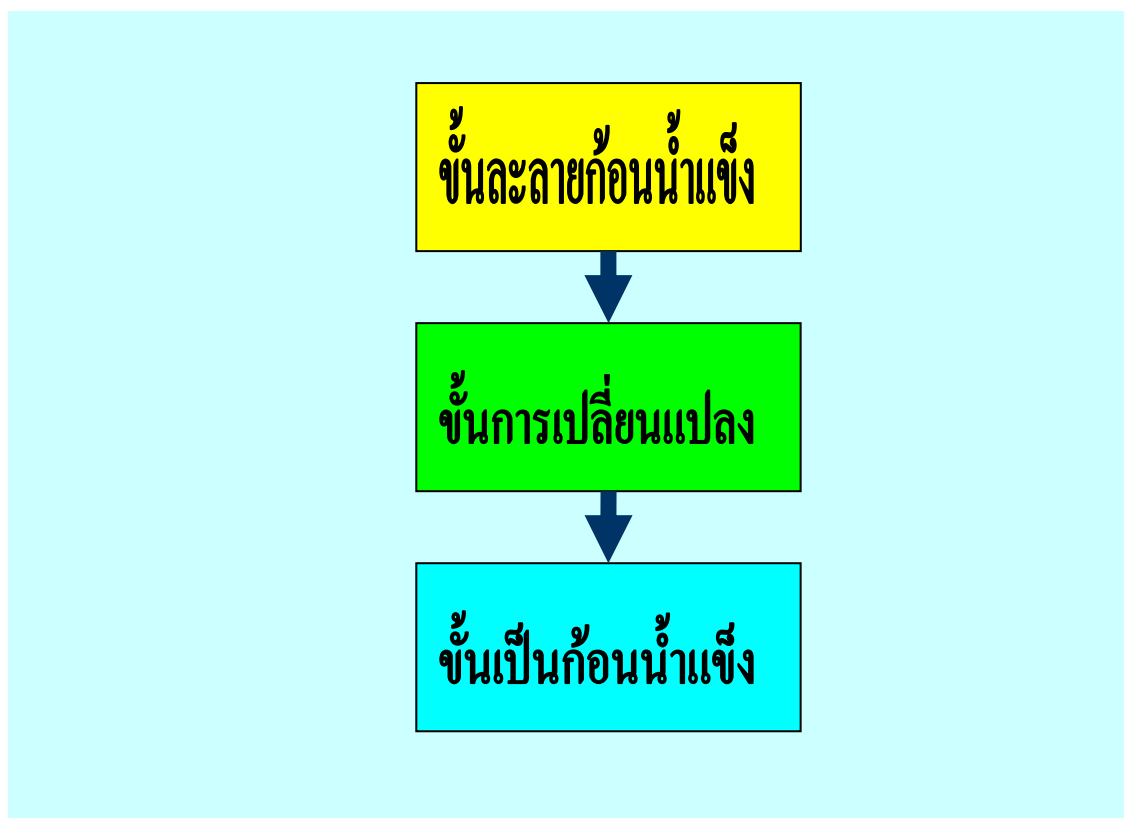
เป้าหมายการพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุงบทบาท
 ความสำคัญด้านความสัมพันธ์ศักยภาพภายในและภายนอก
 องค์การ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการกลุ่มให้มี
 ประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร มีความสามารถแก้ปัญหาใน
 องค์การ สร้างกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มี
 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ปรับปรุงทักษะเพื่อแก้ปัญหา
 ความขัดแย้ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความร่วมมือระหว่าง
 สมาชิกในองค์การทุกระดับ เป้าหมายการพัฒนาองค์การ
 เกิดขึ้นจากระบบค่านิยมบนพื้นฐานการมองโลกในแง่บวก
 ด้านธรรมชาติมนุษย์ มีความเชื่อว่าถ้าให้บุคลากรอยู่ใน
 สภาพแวดล้อมที่ดีจะสามารถทำให้การพัฒนาประสบ
 ความสำเร็จ การศึกษาสำหรับการพัฒนาและประสิทธิผล
 ขององค์การเน้นการวิจัยแบบสังคมศาสตร์ คือศึกษาวิจัย
 เกี่ยวกับสาเหตุ ทดสอบทดลองข้อสมมติฐานและศึกษาผลที่
 เกิดขึ้น



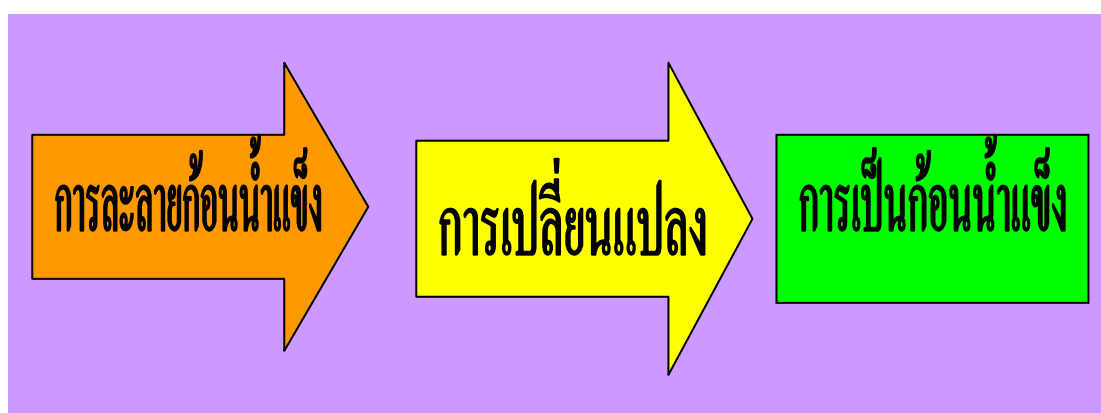
เคิร์ท เลวิน(Kurt Zadek Lewin (September 9, 1890 - February 12, 1947) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันอเมริกันเป็นผู้บุกเบิกสาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ด้านจิตวิทยาสังคมในองค์กร กล่าวคือเป็นผู้วางรากฐานวิชาจิตวิทยาสังคม เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาพลวัตกลุ่มและการพัฒนาองค์กร(group dynamics and organizational development.) เป็นผู้วางรากฐานด้านการพัฒนาองค์กร โดยได้ริเริ่มศึกษาคำว่าพลวัตกลุ่ม (Group dynamic) และการวิจัยประยุกต์ เลวินได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลง(change process)

ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ กระบวนการวางแผน(process of planning) การทำกิจกรรม(taking action) และการวัดผล(measuring results) ต่อมาคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ

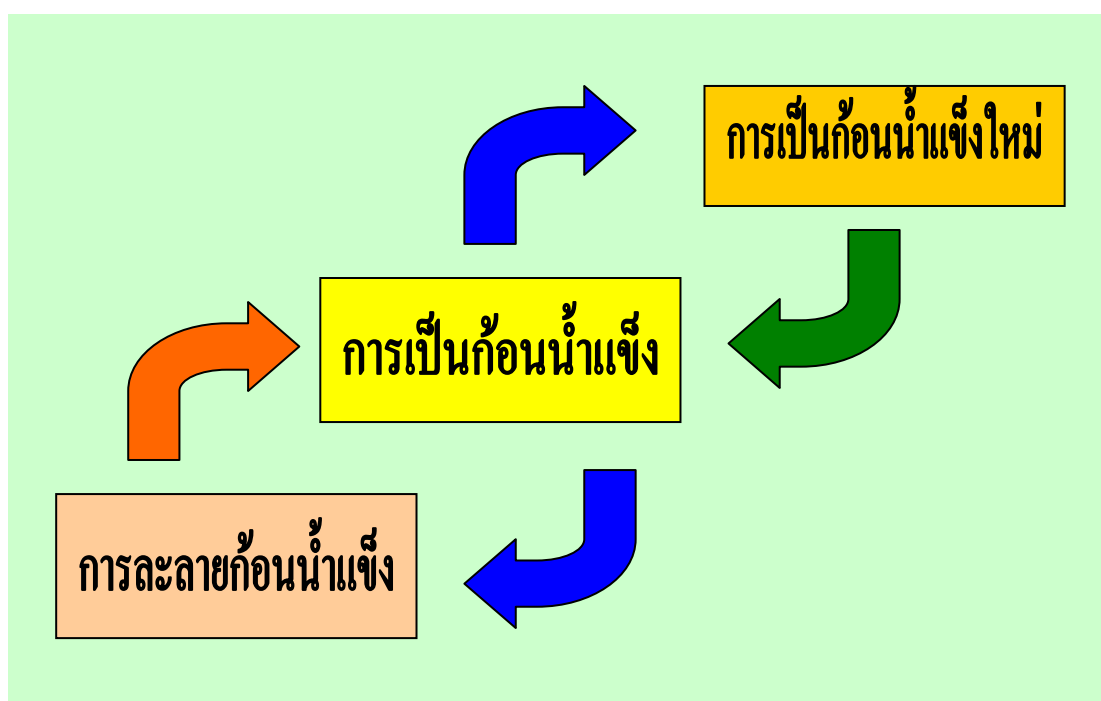
การวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์การด้วยการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นปรัชญาพื้นฐานโดยได้รับอิทธิพลจากเลวิน เลวินเชื่อว่าการงูใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม ถ้าบุคคลมีการตัดสินใจเพื่อทำกิจกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเรียกว่าเป็นการจัดการทางสังคมที่มีเหตุผล (Rational social management) กระบวนการประกอบด้วยวงจรการวางแผน กิจกรรมและการศึกษาหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลของกิจกรรม

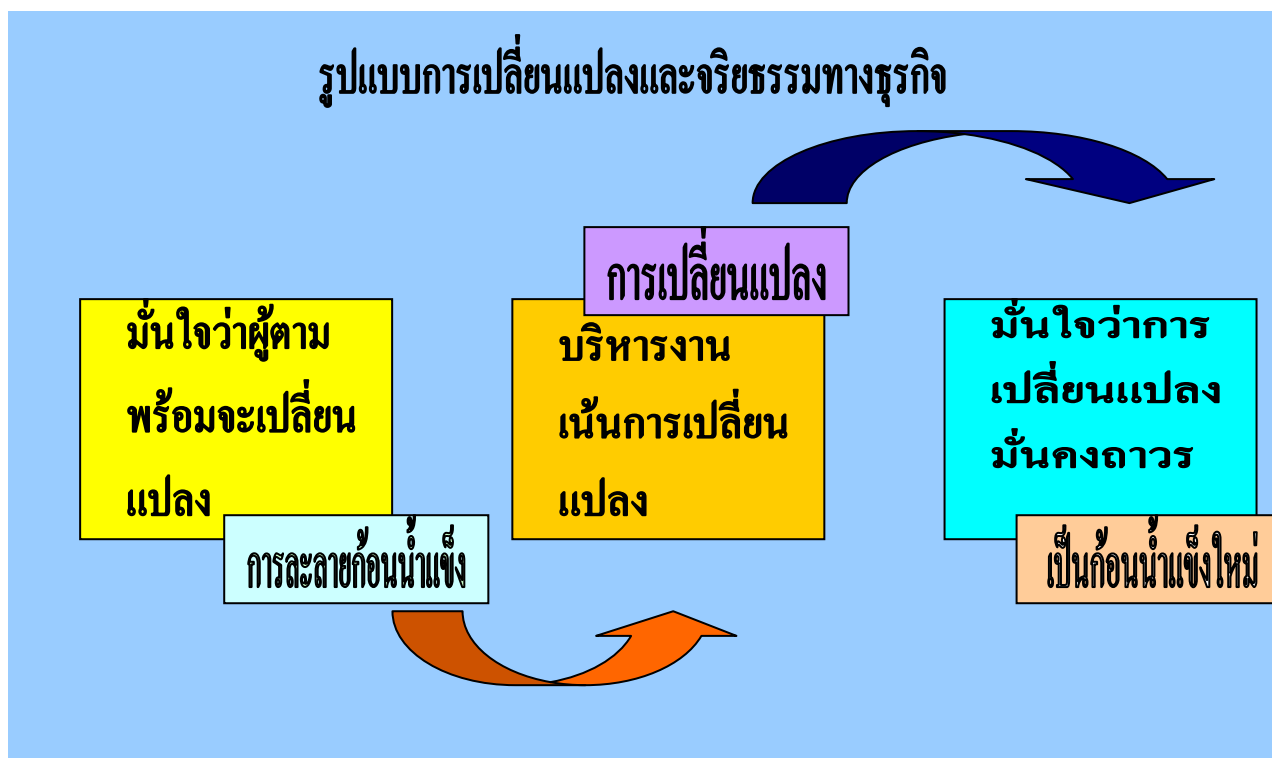


รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Kurt Lewin's Change Model) ประกอบด้วยขั้นการละลายก่อนน้ำแข็ง (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง(Change)และการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็ง(Freezing)

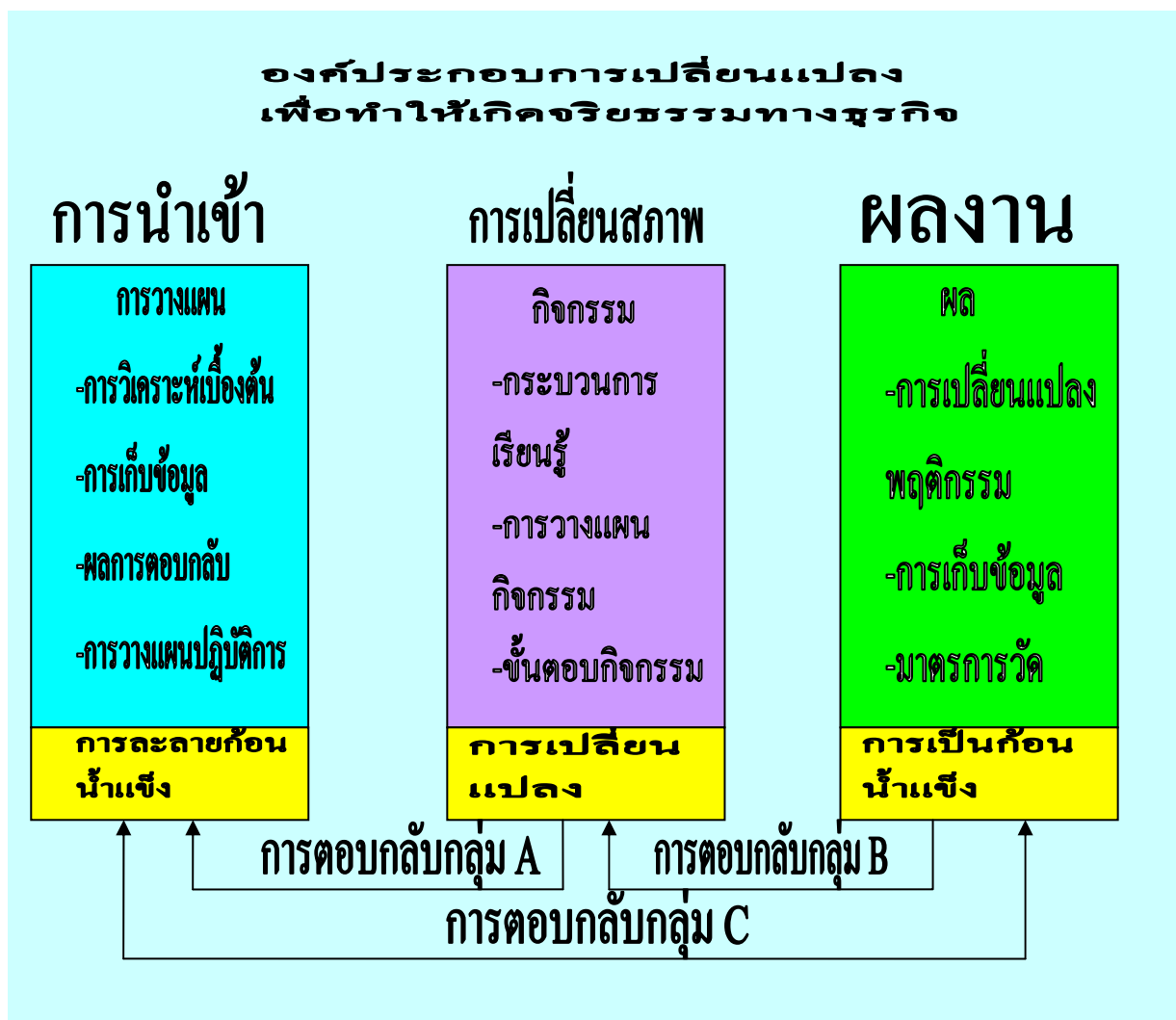


ชั้นละลายก้อนน้ำแข็งต้องเผชิญหน้ากับปัญหาควายากลำบาก สถานการณ์ที่ลำบากใจทำให้บุคคลหรือกลุ่มต้องการหรือตระหนักว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสถานการณ์ที่ต้องศึกษาหรือทดสอบ วิเคราะห์รูปแบบของพฤติกรรมใหม่ การทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งคือการประยุกต์พฤติกรรมใหม่ด้วยการประเมินแด ผลักดันให้ยอมรับพฤติกรรมใหม่ ขั้นตอนสำคัญอีกขั้นหนึ่งคือการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งใหม่ (Refreeze) คือการปรับพฤติกรรมใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น





ขั้นตอนการเปลี่ยนน้ำแข็งต้องให้มั่นใจว่าผู้นำพร้อมจะ
 เปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงคือการบริหารงานเน้นการ
 เปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดการ
 เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงถาวรในขั้นการเป็นกื่อน้ำแข็งใหม่
 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงและจริยธรรมทางธุรกิจเน้นการ
 เปลี่ยนแปลงด้านการบริหารงาน ความพร้อมของผู้ตามเพื่อ
 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรยั่งยืน



การนำเข้า (Input) ประกอบด้วย การวางแผน การวิเคราะห์เบื้องต้น (Preliminary diagnosis) การเก็บข้อมูล ผลการตอบกลับ และการวางแผนกิจกรรมในขั้นตอนการละลายก้อนน้ำแข็ง (Unfreezing) การเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การวางแผนกิจกรรมและขั้นตอนกิจกรรม ผลงาน (Output) ในขั้นตอนการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็ง (Freezing) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม การเก็บข้อมูลและการสร้างมาตรการวัด (Measurement) ขั้นตอนแรกก่อนนำแจ้งและการเปลี่ยนแปลง เป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม A การเปลี่ยนแปลงและการทำให้เป็นก่อนนำแจ้งเป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม B ขั้นตอนการละลายก่อนนำแจ้งและการทำให้เป็นก่อนนำแจ้งเป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม C แผนภูมิสรุปขั้นตอนและกระบวนการเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน (Planned change) ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มด้วยการวางแผนกิจกรรมด้วยการวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะแสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง วงจรเริ่มด้วยการวางแผนกิจกรรม โดยให้ผู้ใช้บริการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกัน หลักการสำคัญคือเริ่มด้วยที่การวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ผลการตอบกลับและร่วมกิจกรรมการวางแผนร่วมกัน อยู่ในขั้นการนำเข้าข้อมูล(the input phase) ซึ่งผู้ใช้บริการอาจเริ่มตระหนักถึงปัญหาแต่ยังระบุปัญหาไม่ได้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงและร่วมกันให้คำปรึกษากระบวนการวิเคราะห์

ปัญหา องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดจริยธรรม
ทางธุรกิจมีการนำเข้า การเปลี่ยนสภาพ และผลงาน

ขั้นที่สองการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือกิจกรรมหรือการ
เปลี่ยนสภาพ ขั้นนี้รวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
บางครั้งเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ห้บทบาท การวางแผนและ
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์การ บริเวณการ
ตอบกลับกลุ่ม A ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมาก่อนและทำให้
เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการวางแผนแนวทางสำหรับเป้าหมาย
การเปลี่ยนแปลง ขั้นกิจกรรมการวางแผนเกี่ยวข้องกับการให้
คำปรึกษา กิจกรรมการเรียนรู้เป็นขั้นกิจกรรมเกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงานเป็นส่วนของขั้นการเปลี่ยนสภาพ

ขั้นที่สามการวิจัยปฏิบัติการคือผลงานเป็นการ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลจากขั้นที่สอง ต้องเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้บริการเพื่อตัดสินใจว่าต้องมีกิจกรรม
การเรียนรู้หรือไม่ อยู่ในเขตการตอบกลับ B อาจจะต้องมี
การทบทวนให้ทำกิจกรรมการพัฒนาองค์การในขั้นที่หนึ่ง
ใหม่ อยู่ในเขตการตอบกลับกลุ่ม C รูปแบบการวิจัยเชิง
ปฏิบัติการของเลวินเป็นวงจรการวางแผน กิจกรรมและ
มาตรการวัดผล แผนภูมิแสดงให้เห็นขั้นตอนการ

เปลี่ยนแปลงในช่วงการละลายก้อนน้ำแข็งหรือการตระหนักรู้ถึงปัญหา ขั้นตอนกิจกรรมคือช่วงการเปลี่ยนแปลง และความพยายามที่จะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมใหม่เพื่อเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ผลคือทำให้เกิดขั้นการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งคือกำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ถ้าประสบความสำเร็จก็จะเป็นการแก้ปัญหาพฤติกรรม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการเน้นเรื่องปัญหา ผู้ให้บริการและกำหนดกิจกรรม ส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบ ผู้ให้บริการต้องมีการวิเคราะห์ มีกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาปัญหา และกระบวนการแก้ปัญหา ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ได้จากรายงาน แต่ควรได้จากการประชุมร่วมกัน ผู้ให้บริการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีระบุและเรียงลำดับปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ พัฒนาแผนเพื่อแก้ปัญหา กระบวนการวิจัยประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดข้อสมมุติฐาน ทดสอบข้อสมมุติฐานและวัดประเมินผล.

การเปลี่ยนแปลง



การวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงและจริยธรรมทางธุรกิจประกอบด้วยกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุ กระบวนการและผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบต่าง ๆ โดยวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Change) คือการวิเคราะห์ภาวะไม่คงที่ขององค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ระดับกลุ่มและเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ

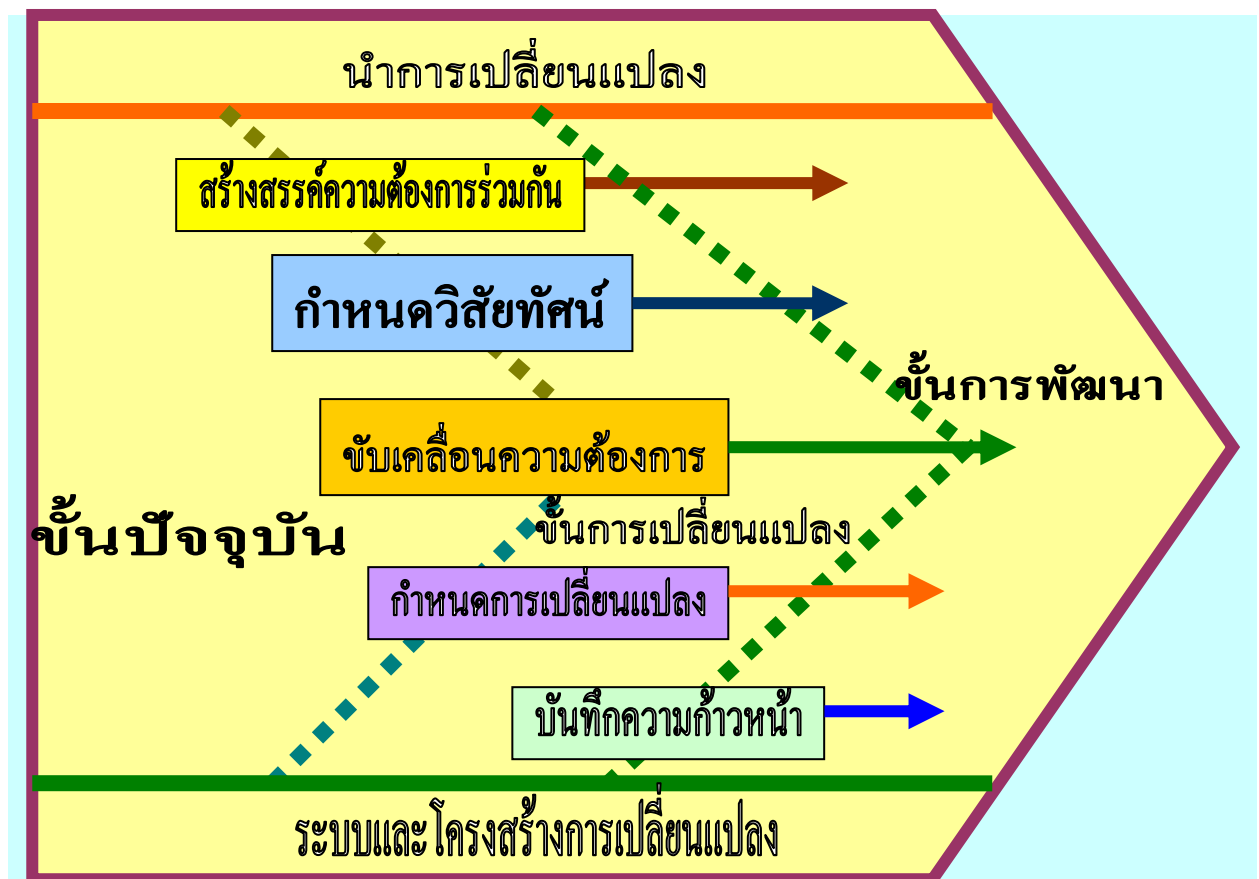
สังคมเปลี่ยนแปลงกลุ่มสังคมและเกิดการเปลี่ยนแปลงทาง
วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นพร้อมกับการเกิดระบบ
นิเวศวิทยาขึ้นในโลก การเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น

1.การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (Planned change)
เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ มนุษย์พยายาม
ควบคุมปัจจัยสาเหตุการเปลี่ยนแปลง กระบวนการและ
ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการศึกษา
สาเหตุการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผลกระทบ
จุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการศึกษากการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์
ใช้ในสังคมให้เป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษย์มากที่สุด ปัจจุบัน
เกือบทุกสังคมพยายามศึกษาควบคุมการเปลี่ยนแปลง โดย
การประชุมปรึกษาหารือ มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อกำหนดการ
เปลี่ยนแปลง เช่นการเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมตาม
แบบพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับต่างๆ สังคมไทยได้
กำหนดให้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมี
การกำหนดช่วงระยะเวลาและจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคม ฉบับต่าง ๆ เป็นต้น การพัฒนาองค์การ
เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สามารถควบคุมตัวแปรการ
เปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด

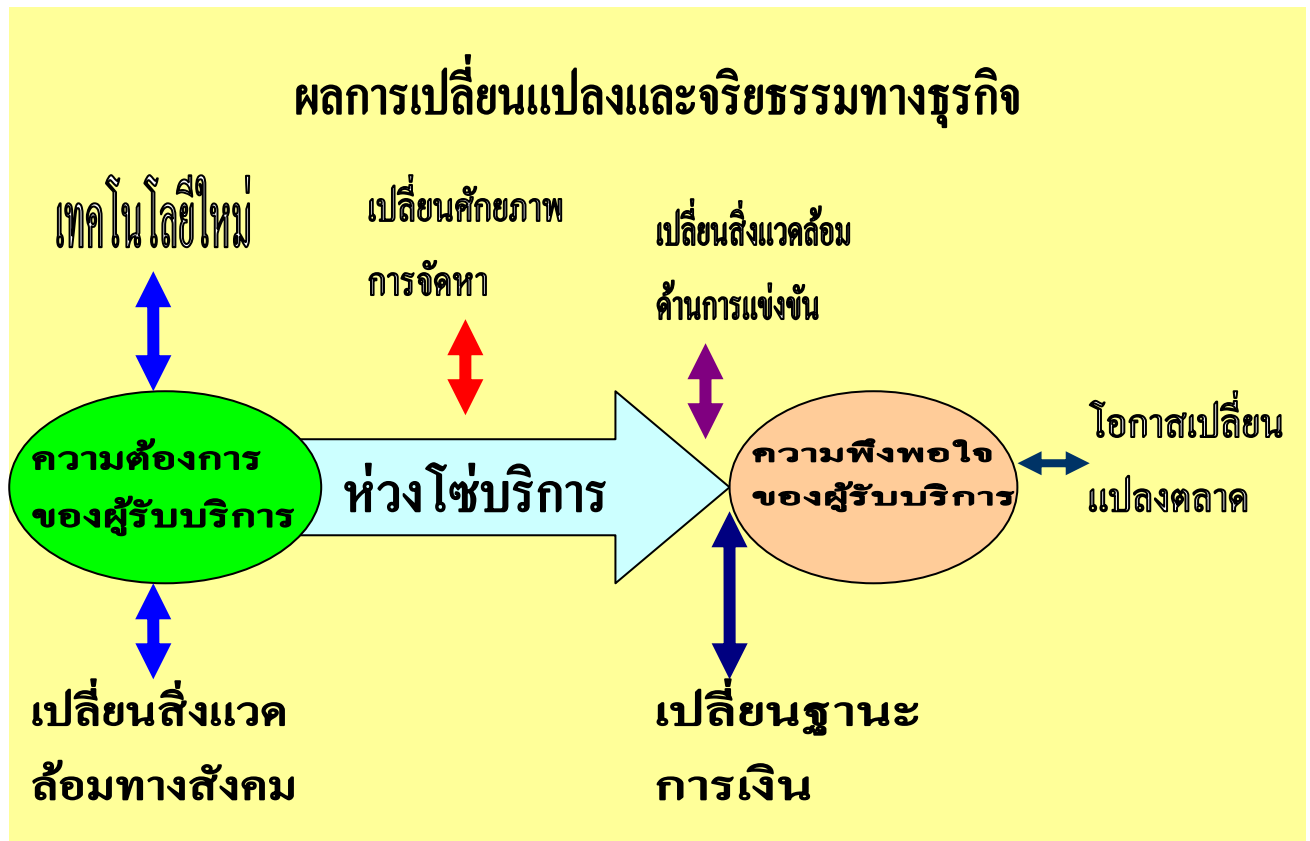
2.การเปลี่ยนแปลงกึ่งมีแผน (Semi - planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์สามารถควบคุมภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้บ้างบางกระบวนการ เช่น สามารถควบคุมสาเหตุการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงได้มากนัก สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ บางกระบวนการทำให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนาสังคม สังคมสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้เพียงสถานการณ์เฉพาะหน้าเท่านั้น หรือเป็นการควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น ในระยะยาวจะต้องมีการปรับปรุงแผนการนั้นอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยสาเหตุการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับรัฐบาลงบประมาณ หรือศักยภาพของข้าราชการรวมทั้งระบบองค์การทำให้ไม่สามารถปฏิบัติโครงการตามแบบพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ได้ ผลจากการพัฒนาตามกระบวนการที่กำหนดในแบบพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับต่างๆ ทำให้มีการสร้างระบบสาธารณูปโภค ไฟฟ้า ถนน น้ำประปา โทรศัพท์ รวมทั้งนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ภาคใต้และภาคเหนือ เป็นต้น

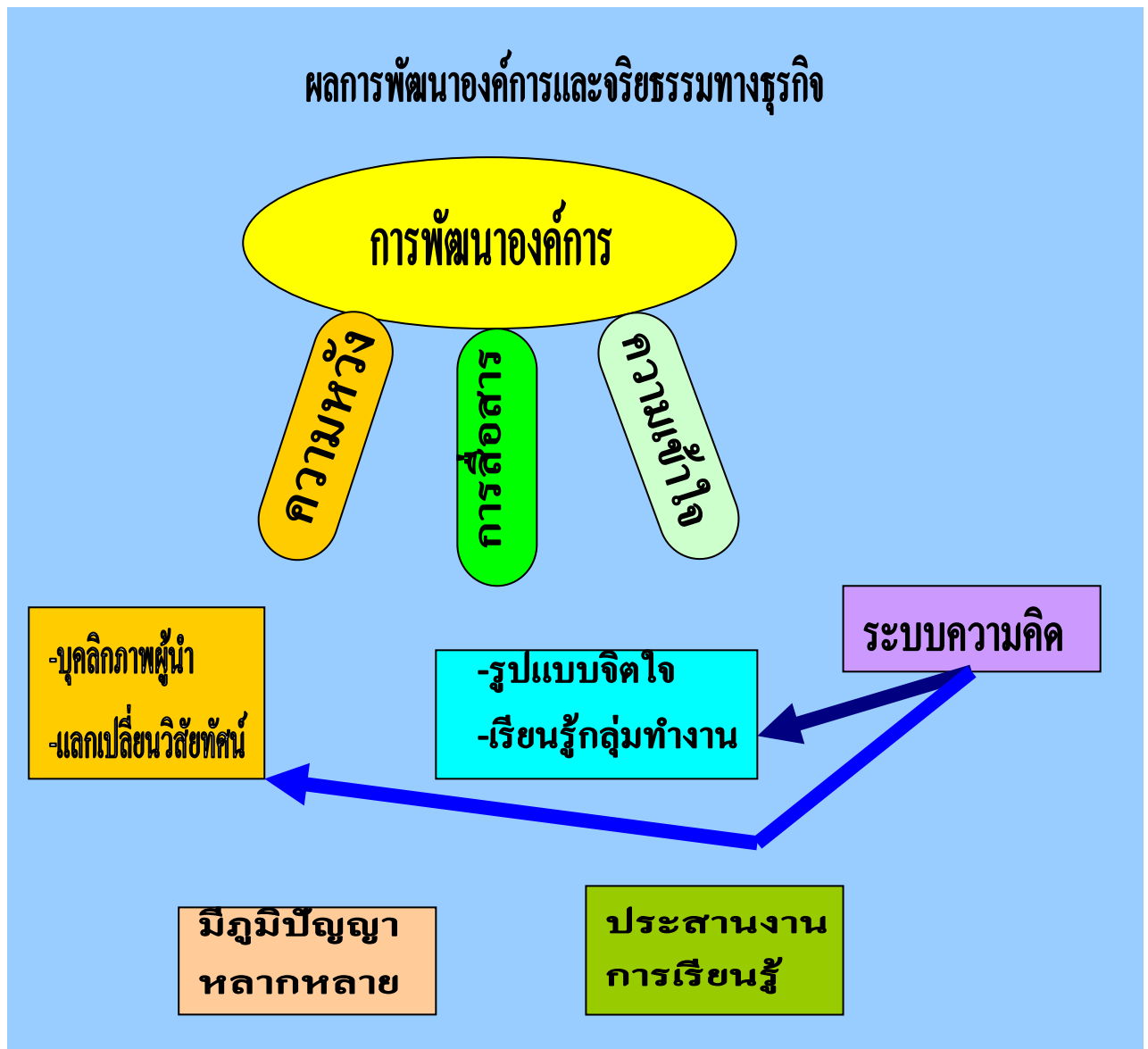
3.การเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีระบบ (Unplanned change) คือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการจากยุคหิน มาเป็นยุคสำริดและยุคเหล็ก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ควบคุมสาเหตุ กระบวนการและผลกระทบไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากภัยธรรมชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีระบบ ทำให้มนุษย์ต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ซึ่งเป็นภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่คาดฝันทุกเวลา มนุษย์ต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่กับภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างเหมาะสมตามหลักวิวัฒนาการทางสังคม



ระบบและโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการนำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็นขั้นปัจจุบัน (Current State) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Transition State) และขั้นการพัฒนาปรับปรุง (Improved State) มีการสร้างสรรค์ความต้องการร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนความต้องการที่ตั้งไว้ร่วมกัน กำหนดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงร่วมกันและบันทึกความก้าวหน้า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกันจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



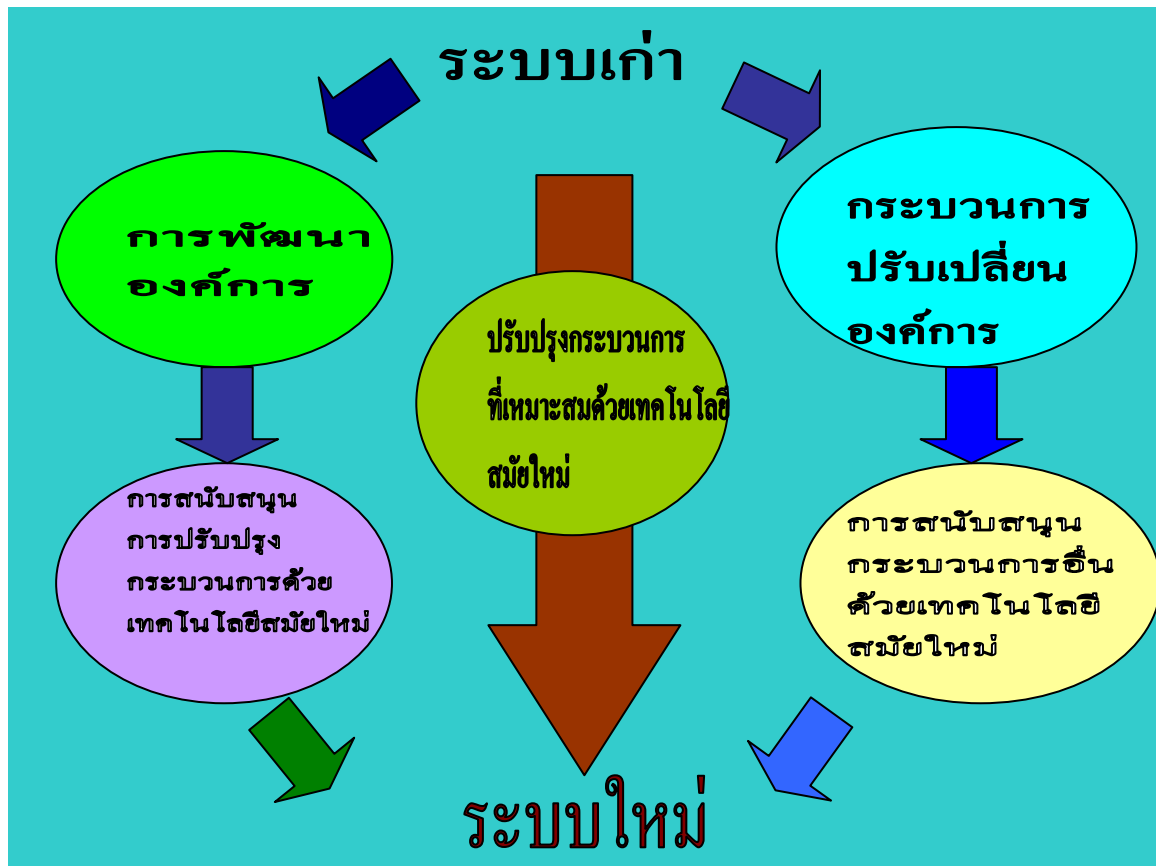
การพัฒนางานด้วยการด้วยเทคโนโลยีใหม่สำหรับความต้องการของผู้มารับบริการเพื่อเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทางสังคมเป็นห่วงโซ่การบริการ (Service chain) ด้วยการเปลี่ยนศักยภาพหน่วยการจัดการ (Supply capabilities) เพื่อให้ผู้มารับบริการพึงพอใจด้วยการเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขัน เปลี่ยนฐานะด้านการเงินเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด



การพัฒนาองค์การต้องประกอบด้วยความปรารถนาตามเป้าหมาย การสื่อสารตอบกลับ ความเข้าที่ซับซ้อน ประกอบด้วยระบบความคิดที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบจิตใจ การเรียนรู้ทำงานเป็นกลุ่ม ลักษณะภาวะผู้นำ มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีรูปแบบภูมิปัญญาที่หลากหลาย และมีการประสานงานด้านการเรียนรู้ (Cooperative learning)



การพัฒนาองค์กรประกอบด้วยประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีปัจจัยสำคัญสำหรับการบริการคือ ความพร้อมในการสื่อสารสัมพันธ์ ความสามารถในการปฏิบัติการและการให้คำปรึกษา องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของบุคลากรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือ กิจกรรม การตอบกลับ การเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนเป็นต้น



การพัฒนาองค์การคือกระบวนการพัฒนาระบบเก่าให้เป็นระบบใหม่ โดยให้มีการสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์การ(Reengineering) การสนับสนุนกระบวนการอื่น ๆ ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าเป็นระบบใหม่เน้นการปรับปรุงกระบวนการที่เหมาะสมด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่



กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ด้านธุรกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ด้วยความร่วมมือกระบวนการประชาชน การพัฒนาวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาทีมงาน การออกแบบและกระบวนการองค์กรด้วยวิธีการเรียนรู้เพื่อสร้างคุณค่าด้วย

การเสนอการปฏิบัติงานและผลงานที่ดีกว่า ประการสำคัญคือ
ด้วยความร่วมมือจากองค์กรและสายการจัดการเพื่อให้
เกิดกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ดี กระบวนการพัฒนา
องค์กรและจริยธรรมทางธุรกิจมีเป้าหมายด้านการสร้าง
คุณค่าด้านการปฏิบัติงานและผลงาน รวมทั้งการสร้างระบบ
ใหม่แทนระบบเก่า



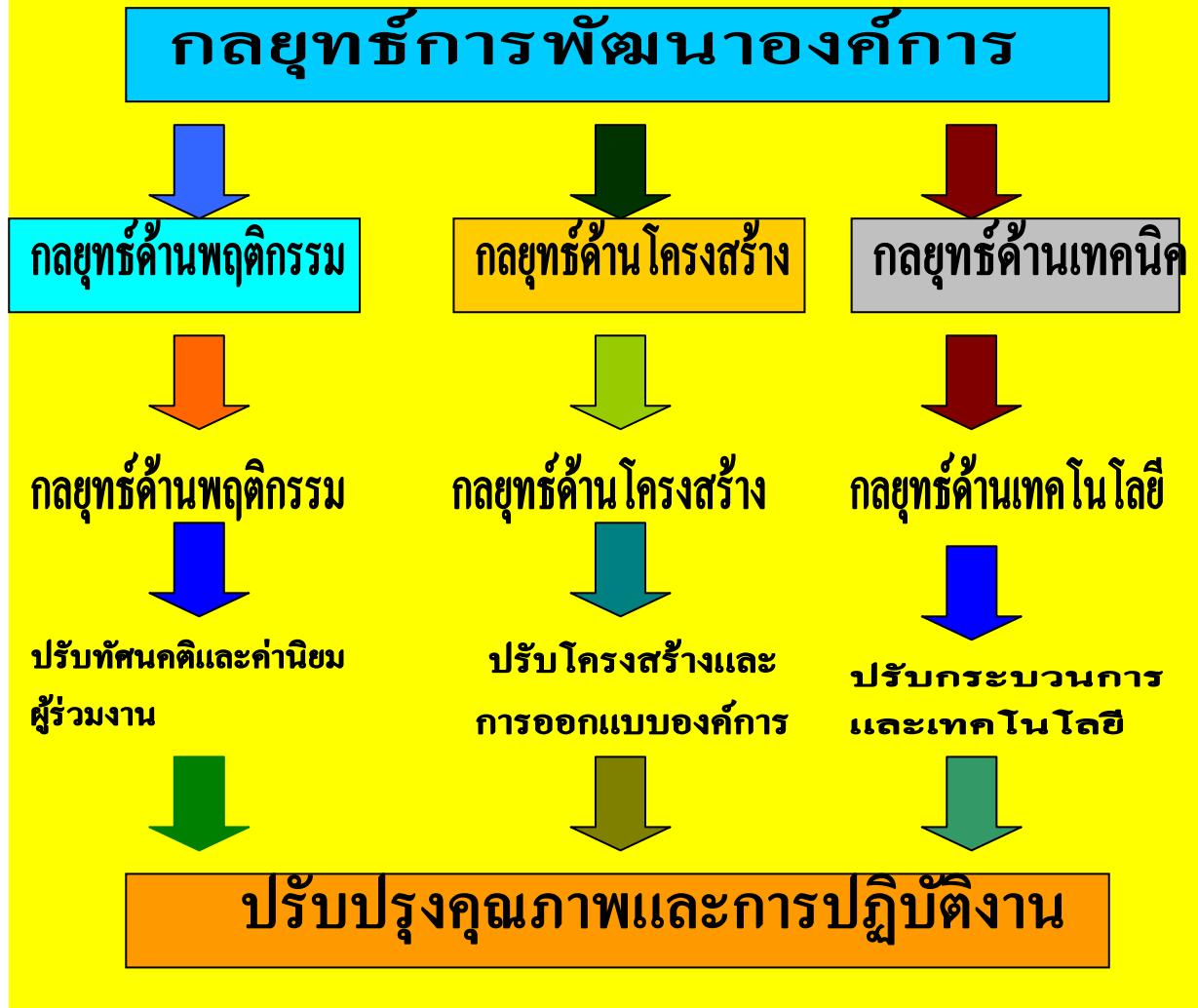
การพัฒนาองค์กรประกอบด้วยกระบวนการ
พัฒนาการทำงานของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
ตัดสินใจของผู้นำ การสื่อสารสัมพันธ์ วัฒนธรรมและบรรยากาศ

การทำงานเน้นผู้ปฏิบัติงานและวิธีการทำงาน ด้านการ
 ออกแบบองค์การประกอบด้วยการสร้างสรรค์ การปรับปรุง
 ระบบและโครงสร้างขององค์การเพื่อให้มั่นใจเหมาะสมกับ
 การปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี เน้นงาน
 วิธีการทำงาน ทรัพยากรทั้งสารสนเทศและเทคโนโลยีที่
 เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนขององค์การเกิดจาก
 การทำงานร่วมกับบุคลากรด้วยทรัพยากรในองค์การ เพื่อ
 ปรับปรุงระบบ โครงสร้างการปฏิบัติงานและบรรยากาศของ
 องค์การเน้นประเด็นและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมาย
 ขององค์การที่วางไว้



วงจการพัฒนาองค์กร(Organization Development Intervention Cycle) ประกอบด้วยความต้องการปรับปรุงหรือต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้ต้องมีการศึกษาปัญหาที่สำคัญสำหรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีการศึกษาสำรวจรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร นำไปสู่การออกแบบวิธีการแก้ปัญหาและคาดหวังว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติตามวิธีการที่ศึกษาและกำหนดไว้ ประการที่สำคัญคือการประเมินปฏิบัติการและการเรียนรู้แผนการปฏิบัติที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

การบูรณาการศึกษากการเปลี่ยนแปลง องค์การและจริยธรรมทางธุรกิจ



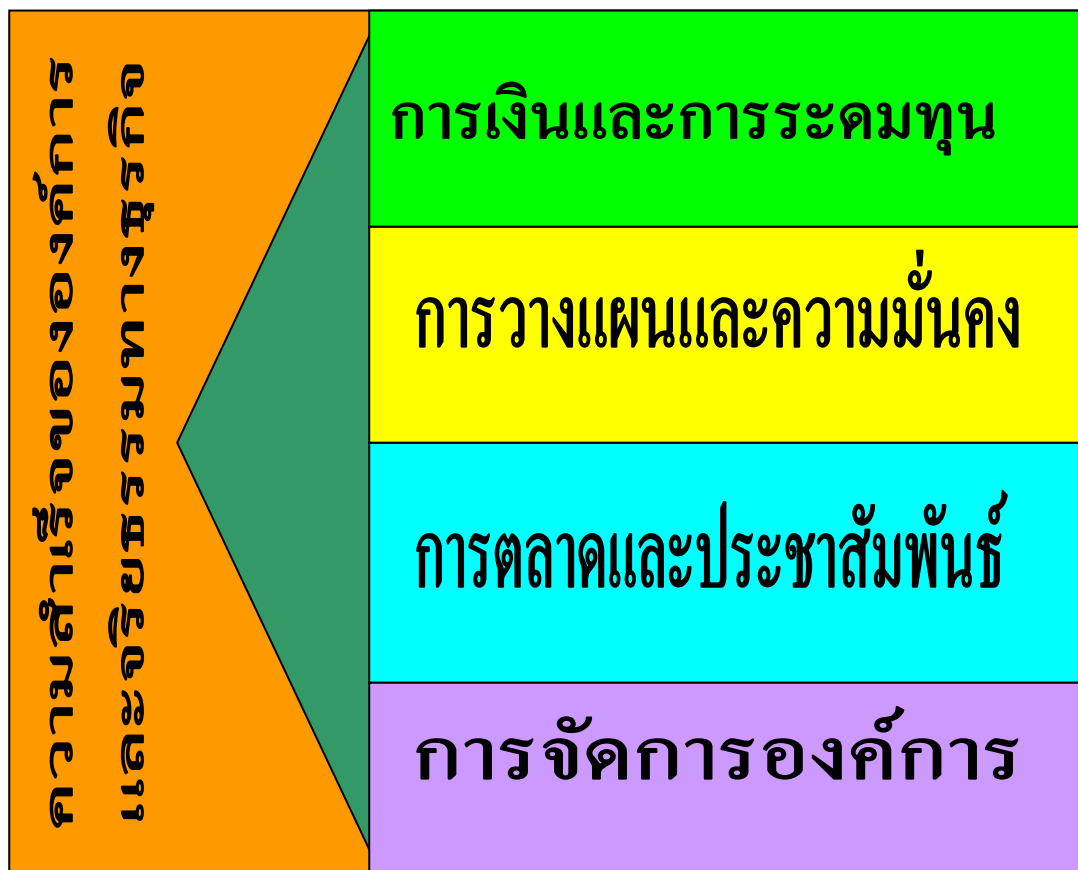
การบูรณาการศึกษากการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านกล
ยุทธ์การพัฒนาองค์การประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านพฤติกรรม
เพื่อปรับทัศนคติและค่านิยมของผู้ร่วมงาน กลยุทธ์ด้าน
โครงสร้างเพื่อปรับโครงสร้างและการออกแบบองค์การ กล
ยุทธ์ด้านเทคนิคเพื่อปรับกระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อ

บรรลุป้าหมายด้านการปรับปรุงคุณภาพและการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในองค์การ



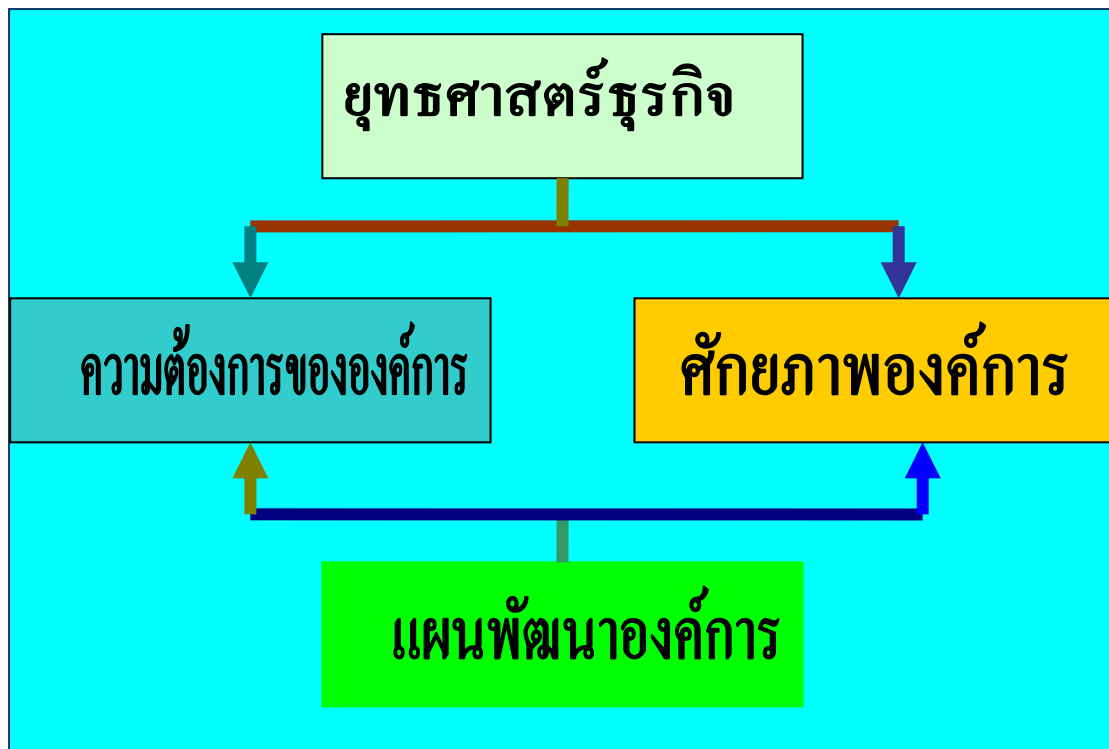
การพัฒนาองค์กรได้รับอิทธิพลจากการปฏิบัติงาน
 องค์กร(Organization performance) ความต่อเนื่องการ
 วางแผน การจ้างและประเมินการคัดเลือกบุคลากร การให้
 รางวัลและการยอมรับ การพัฒนาการฝึกอบรมและให้
 การศึกษา การจัดการการปฏิบัติงาน (Performance
 management) รวมทั้งปัจจัยด้านประชาชน การบริการและ

การปฏิบัติงาน ศูนย์กลางการพัฒนาองค์การคือศักยภาพ
บุคลากรและองค์การ



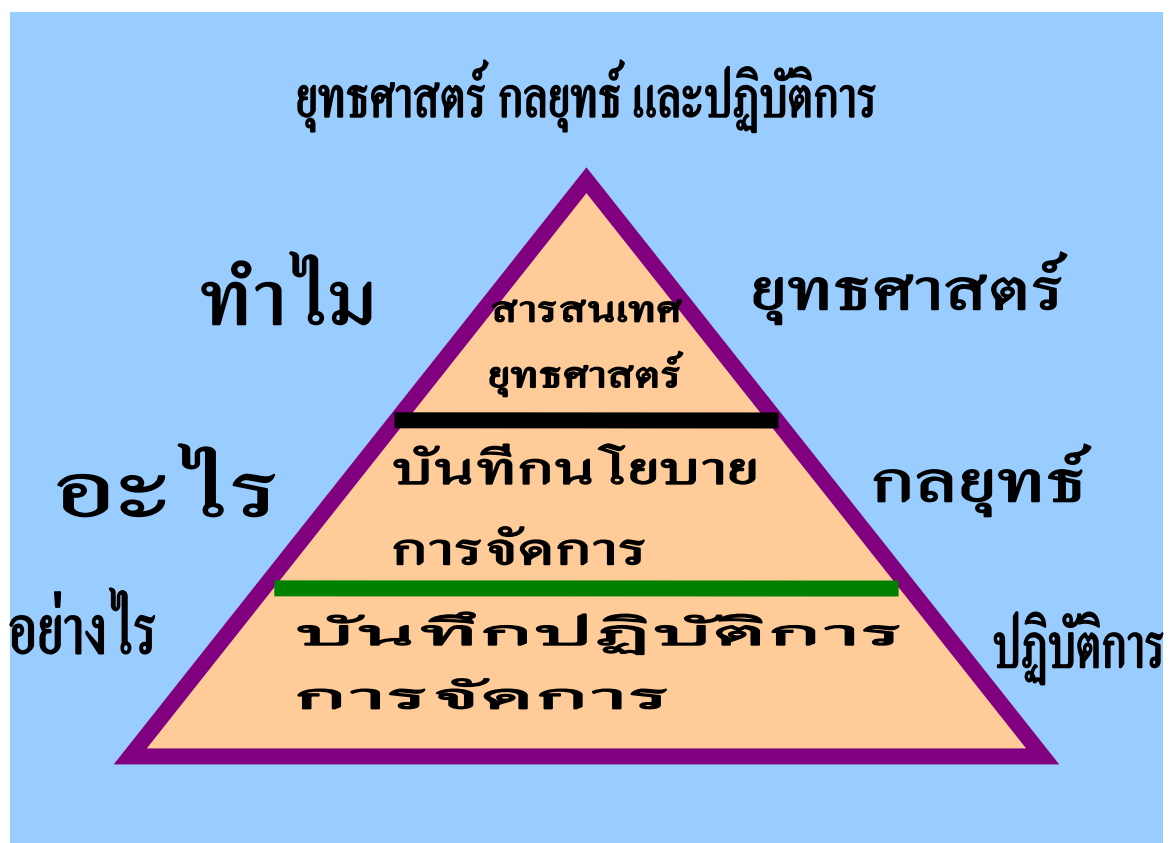
ความสำเร็จขององค์การ (Organization success)
ขึ้นอยู่กับการเงินและการระดมทุน (Finance and fundraising)
การวางแผนเหตุการณ์และความมั่นคงปลอดภัย (Event planning and safety)
การตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing and public relation) รวมทั้งการ
จัดการองค์การ (Organization management) ความสำเร็จ
ขององค์การและจริยธรรมทางธุรกิจนั้นเป้าหมายด้าน

การเงินและการระดมทุน การวางแผนและความมั่นคง
การตลาดและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการจัดองค์การ



แผนการพัฒนาองค์กรคือการกำหนดความจำเป็นของ
องค์กรตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพ
ขององค์กรหมายถึงประเด็นว่าองค์กรมีศักยภาพที่จะ
ประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่
ปัจจัยด้านตามความต้องการขององค์กร อะไรคือความ
ต้องการด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่
เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านธุรกิจขององค์กร การจัดการ
เชิงกลยุทธ์ (Strategic or institutional management) คือ

การจัดการวางแผนสำหรับการตัดสินใจให้ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นภารกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อพัฒนานโยบาย แผนการ แผนดำเนินงานและโครงการ ออกแบบองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนเชิงรุกเพื่อสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



นโยบายมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (tactic) และการปฏิบัติการ กล่าวคือยุทธศาสตร์ส่วนที่เป็น สารสนเทศยุทธศาสตร์เป็นคำถามในประเด็นว่าทำไมจึงมี การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องทำในประเด็น เกี่ยวกับนโยบายการจัดการ ส่วนการปฏิบัติการในประเด็น เกี่ยวกับข้อมูลการบันทึกปฏิบัติการด้านการจัดการเป็น วิธีการดำเนินงานการจัดการด้านยุทธศาสตร์

การพัฒนาองค์การและความจำเป็นในการพัฒนา องค์การมักใช้การบริหารงานตามกระบวนการ การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นในประเด็นที่ สำคัญดังต่อไปนี้



1. การสร้างระบบหรือปรับปรุงระบบในสายการทำงาน
ให้มีความยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน

2. การแก้ปัญหาร่วมกัน เนื่องจากการทำงานทุกอย่าง
ย่อมมีปัญหและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นแนวทางการ

แก้ปัญหาในหน่วยงานที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงาน
ร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่โปร่งใส
เปิดเผยทั่วทั้งองค์กร

3.การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัว
ของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่งและ
บทบาทหน้าที่

4. เพื่อความไว้วางใจ คือ ให้ความไว้วางใจให้
ความร่วมมือ ให้การสนับสนุนและกลุ่มบุคคลทัดเทียมอย่าง
เสมอภาค แม้ระดับจะต่างกันก็ตาม

5. จัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบ
เป้าหมายของงาน

6. ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบคือเน้น
ความก้าวหน้าของคนและประสิทธิภาพความก้าวหน้าของ
งานเป็นหลัก

7. มุ่งเน้นสมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็น
เจ้าขององค์กรร่วมกันมิใช่คนใดคนหนึ่งเพื่อความ
เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น

8. ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมาย
ขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. การควบคุมตัวเองได้ คือสมาชิกองค์การรู้ทิศทาง กระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และการดำเนินงานมากขึ้น

10. สมาชิกพร้อมที่เผชิญปัญหาสามารถแก้ปัญหา โดย ทีมงานและการแก้ปัญหาเพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามหลีกเลี่ยง บ่ายเบี่ยง ไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ

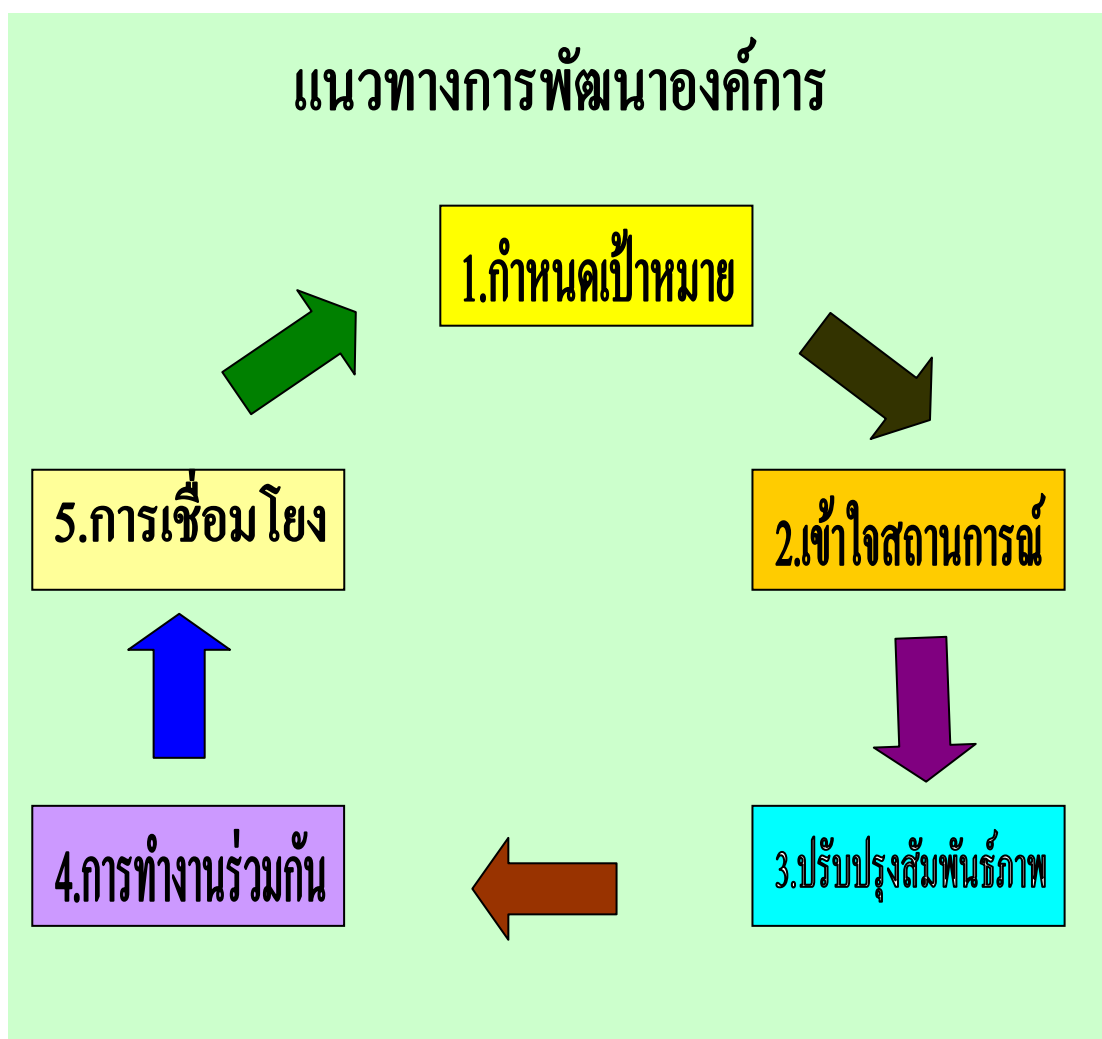
11. ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ระบบ คือ แนวนอนและแนวตั้งอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น

12. การตอบปัญหาแบบเสริมสร้างและสร้างสรรค์ มากกว่าการตอบปัญหาที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยมี เป้าประสงค์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันหรือเป้าหมายเดียวกัน

13. เพื่อพัฒนาบุคลากรและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การสื่อสารและการประสานงาน มีภาวะผู้นำการ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับหน่วยงานในองค์การ

14. เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ด้วยการวางแผน งานและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การนั้นมีได้หมายถึงองค์การที่ มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์การใดที่ความเจริญอยู่

แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้นเพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กร
 ของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่งก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลัง
 ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์กรของตนควร
 อาศัยหลักการดังต่อไปนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร
 เป้าหมายการพัฒนาองค์กรและจริยธรรมทางธุรกิจนั้น
 เป้าหมายด้านการแก้ปัญหา การพัฒนาระบบ การพัฒนา
 บุคลากร การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน



1. กำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ในองค์การควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างตรงไปตรงมา

2. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand relations) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การจะเป็นผลพลอยได้อยู่ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการพัฒนาองค์การ ซึ่งหมายความว่าปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์การจะส่งเสริมให้ทุกคนมีความพึงพอใจจะทำงานร่วมกันและรู้ว่าสัมพันธภาพที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน

4.การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์ หมายถึง ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบนั่นเอง

5. การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การที่อ่อนแอกับองค์การที่เข้มแข็งหรือองค์การที่ดีนั้น สังเกตได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากสำหรับคนในองค์การนั้น แต่บุคคลภายนอกหรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (Advisory development) จะได้เห็นดีกว่า เพราะมีทัศนะเป็นกลาง กล่าวเสนอปัญหาในส่วนที่องค์การไม่กล้าพูด สามารถสอดแทรกวิธีการการพัฒนาองค์การ ได้ชัดเจนและเหมาะสมข้อสำคัญคือ บุคลากรในองค์การยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาภายในองค์การเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์การเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาธรรมดา คือ จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในระบบขององค์การทุกระบบไปพร้อม ๆ

กัน ซึ่งประกอบด้วยระบบ 4 ระบบประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญดังนี้

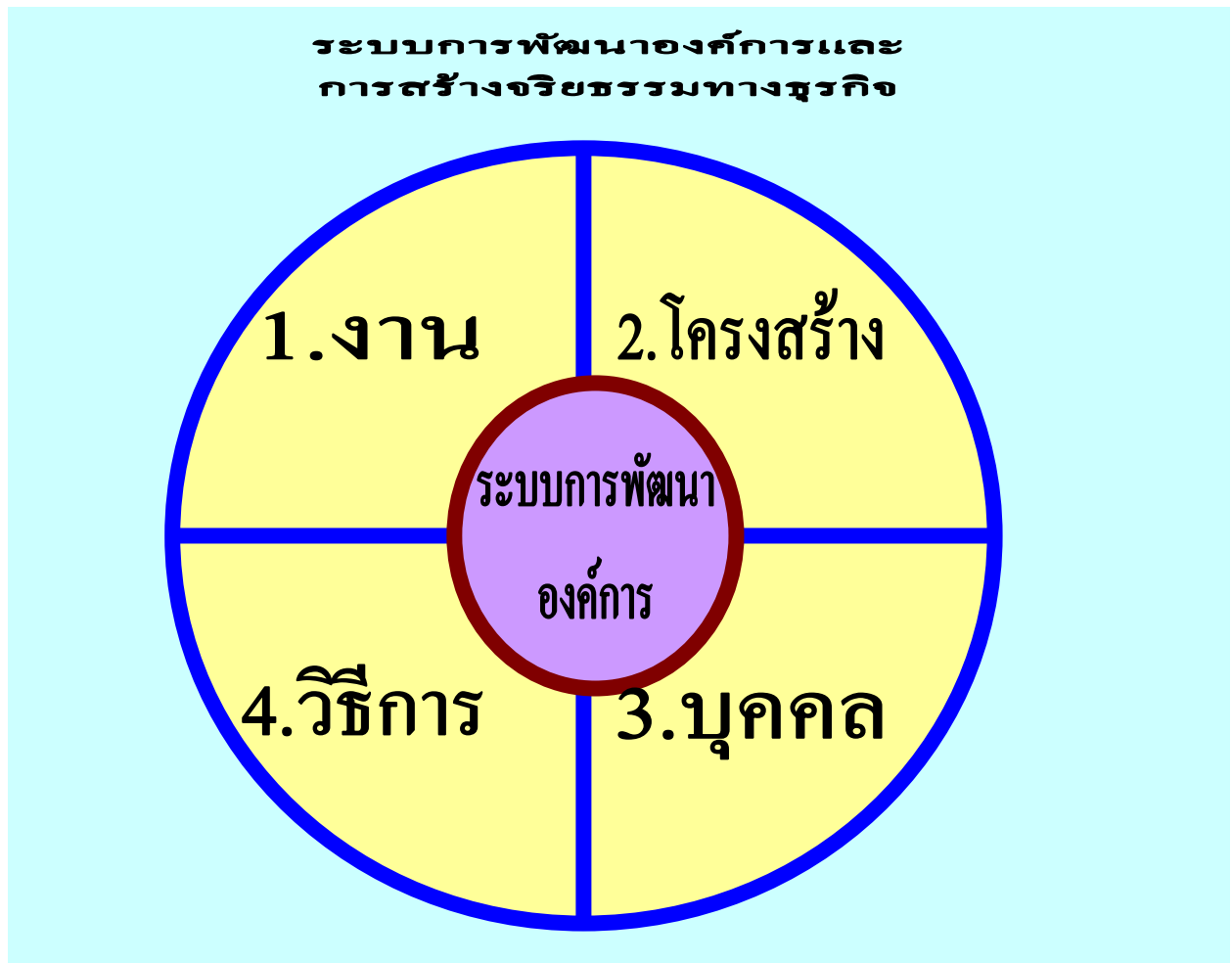
1. งาน (Tasks) หมายถึงกิจกรรมที่องค์กรหรือกลุ่มปฏิบัติอยู่ งานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การ ระบบงานเป็นระบบที่จำเป็นต้องพัฒนา การพัฒนาระบบงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) รูปแบบหรือระบบองค์การมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาต่าง ๆ ระบบโครงสร้างองค์การจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว สามารถแข่งขันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้

3. คน (People) หรือบุคลากรในองค์การและภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ เพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปเนื่องจากองค์การเป็นสิ่งมีชีวิต บุคคลเป็นส่วนประกอบสำคัญให้้องค์การพัฒนาตามเป้าหมายที่วางไว้

4. วิธีการ (Technology) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะองค์การสมัยใหม่เป็นองค์การ

ที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเป็นวิธีการพัฒนาองค์กร
ให้สามารถแข่งขันในโลกยุคใหม่ได้



ผลจากการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบใด ๆ
ในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์กรเสมอมี
ผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่าน
การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือ
พัฒนาการมักส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้ 1. เกิดบทบาทและ
เป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์กร 2. การประเมินค่าของคนใน

องค์การสูงขึ้น 3. การวินิจฉัยสถานการณ์เป็นผลมาจากการ
สังเกตจากคนหลายกลุ่ม 4. เกิดจากการแสวงหาการช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกัน 5. เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 6. คนทุก
คนในองค์การสามารถระบายความทุกข์ใจหรือความคับข้อง
ใจได้ 7. เกิดประสบการณ์ใหม่ 8. มีการประกาศเป้าหมาย
ใหม่ 9. เริ่มการวางแผนเป็นระยะ 10. สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามี
อะไรบ้างที่ตนไม่รู้ 11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่าต้อง
ทำงานร่วมกับคน ไม่ใช่ทำงานบนคน 12. พบเป้าหมายที่เป็น
จริงแต่ละคนมีความเล็งมากขึ้น 13. สามารถดัดแปลงระบบ
เก่าให้เป็นขอบฟ้าใหม่ 14. สมาชิกงานทุกงานเริ่มต้นภาพ
โลกใหม่ เป็นกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

