

การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต

The Organizational Administration in Crisis Situation Period

นัตรปวิณ จรัสรวาวัฒน์¹

บทคัดย่อ

การบริหารงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องมีบทบาทหน้าที่หลัก คือ การสร้างผลกำไร การบริหารทรัพยากร และการทำให้องค์กรนั้นอยู่รอด ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตภาพที่กว้างไกล ต้องมีการเตรียมทั้งแผนหลักและแผนสำรอง โดยเฉพาะแผนสำรองเป็นแผนเพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์วิกฤตหรือเหตุการณ์ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤตหรือทีมงานเฉพาะ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การบริหารงานองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤตต้องอาศัยทฤษฎีต่างๆ มาเป็นกรอบแนวทางการทำงาน โดยอาศัยผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการ เพื่อสร้างแผนงานที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารงานในองค์กร เหตุการณ์ที่วิกฤต แผนสำรอง ทฤษฎี

¹ นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract

The Organizational Administration have essentially for leaderships which must to have the role principle. It is creat profit, human resource management and existence of the organization. The leaderships have to vision views on future, have prepare both principle plan and subprinciple plan. The subprinciple plan is prevention to creat for crisis situation plan or no expected before the crisis situation which is effect the organization both internal organization and external organization, so it necessary to arrange for the crisis situation administrative committees or specific team works. Althrough to resource administrative management for effectiveness and efficiency for the organization. The crisis administrative management must to use for other theories to conceptual framework for leaderships, professionals, headers and staffs. They have skills relate for management that creat plan for everybody have securely and increase quality life.

Keywords: The adminstration organizational, the crisis situation, subprinciple plan

บทนำ

การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางด้านรัฐและเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรไม่เพียงแต่จะต้องบริหารงานภายในองค์กรเท่านั้น ยังบริหารงานองค์กรภายนอก เช่น การสำรวจลูกค้า การพิจารณาคู่แข่งชั้นทางการตลาด การวิเคราะห์ทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ในประเทศไทย ในปัจจุบันเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ทำให้ประเทศไทยได้ร่วมมือกับประเทศในแถบเอเชีย 9 ประเทศ เป็นประเทศประชาคมทั้งทางด้านการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เพื่อแข่งขันกับหลายประเทศ ด้วยเหตุนี้ในองค์กรต่าง ๆ ที่มีในประเทศไทย จำเป็น

ที่ผู้นำในองค์กรจะต้องมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาร่วมกันในการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบและติดตาม และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นลดผลกระทบต่องค์กร หากเหตุการณ์ในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อยู่ในภาวะที่สมดุล ผู้บริหารคงไม่กังวลกับการเผชิญปัญหาด้านความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร แต่ถ้าเกิดเหตุการณ์ในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อยู่ในภาวะที่ไม่สมดุล ผู้นำในองค์กรจะต้องมีแผนสำรองที่ดี เพื่อรองรับเหตุการณ์วิกฤตหรือภาวะวิกฤต คำว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง “สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า” ที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคามโดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ มีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และภาพลักษณ์ (Covello, 1995) ดังนั้น จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องเตรียมแผนงานรองที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้เชี่ยวชาญมาระดมสมองในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกลยุทธ์ในเหตุการณ์ที่วิกฤต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถจำกัดภาวะวิกฤตให้หมดไปให้เร็วที่สุด และจำกัดความเสียหาย และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรต่อไป

การรับรู้ภาวะวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้น

คำแนะนำในการรับรู้ภาวะวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้น มีดังนี้

1. ให้ความสนใจเมื่อสัญญาณของผู้นำในองค์กรมีบางอย่างผิดปกติ
2. ให้เผชิญกับข้อเท็จจริงที่น่ากังวลเมื่อพบ และตรวจสอบให้แน่ชัด
3. พิจารณาผลที่ตามมา เช่น ความเสียหายทางการเงิน การบาดเจ็บ

ภาพลักษณ์ขององค์กร

4. ให้ถามคำถามว่า นี่เป็นยอดของภูเขาน้ำแข็งที่ใหญ่และอันตรายหรือไม่ ขนาดของปัญหาในปัจจุบันเป็นอย่างไร มันจะใหญ่ขึ้นและอันตรายมากขึ้นได้หรือไม่

5. ให้แสวงหาคำแนะนำจากคนอื่น ๆ โดยเฉพาะคนที่อยู่ใกล้กับเหตุการณ์
6. สิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร

การเตรียมแผนสำรอง (ปภชญา กล้าผจญ, 2551: 46)

การเตรียมแผนสำรองที่ดีมี 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งทีมงาน

ในขั้นตอนนี้ผู้นำในองค์กรจะต้องกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤตหรือทีมงานที่สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีการเลือกผู้นำที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการจัดการเหตุการณ์ที่วิกฤต เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินขอบเขตของปัญหา

เมื่อมีการจัดตั้งทีมงานที่จะจัดการกับเหตุการณ์ที่วิกฤตแล้ว ต่อมาเป็นการประชุมเพื่อประเมินขอบเขตของปัญหาที่เลวร้าย ผิดปกติ ซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย เช่น SWOT Analysis, TQM, SPELT Analysis เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะต่อไป ในขั้นนี้จำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกความคิดเห็นต่าง ๆ และมีการกระจายผลของการประเมินขอบเขตของปัญหา และการแก้ไขปัญหาในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต โดยมีการประชาสัมพันธ์ไปยังส่วนต่าง ๆ ให้ได้ทราบ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนสำรอง

การจัดทำแผนสำรองนี้จะต้องมีการกลั่นกรองเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการจัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอ ซึ่งจำเป็นต้องนำงบประมาณในแต่ละปี มาจัดสรรให้ครอบคลุมในการบริหารงานในองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 งบประมาณในการบริหารงานภายในองค์กร

ส่วนที่ 2 งบประมาณในการบริหารงานภายนอกองค์กร

ส่วนที่ 3 งบประมาณในการบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤต

ทั้งนี้ เพื่อควบคุมและลดผลกระทบจากเหตุการณ์นั้น และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา

ในองค์กร ในการจัดทำแผนสำรองสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ แผนการสื่อสาร ซึ่งต้องสามารถสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รับทราบด้วย รวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่าคาดเดาเหตุการณ์โดยไม่ทราบแน่ชัด

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบแผนสำรอง

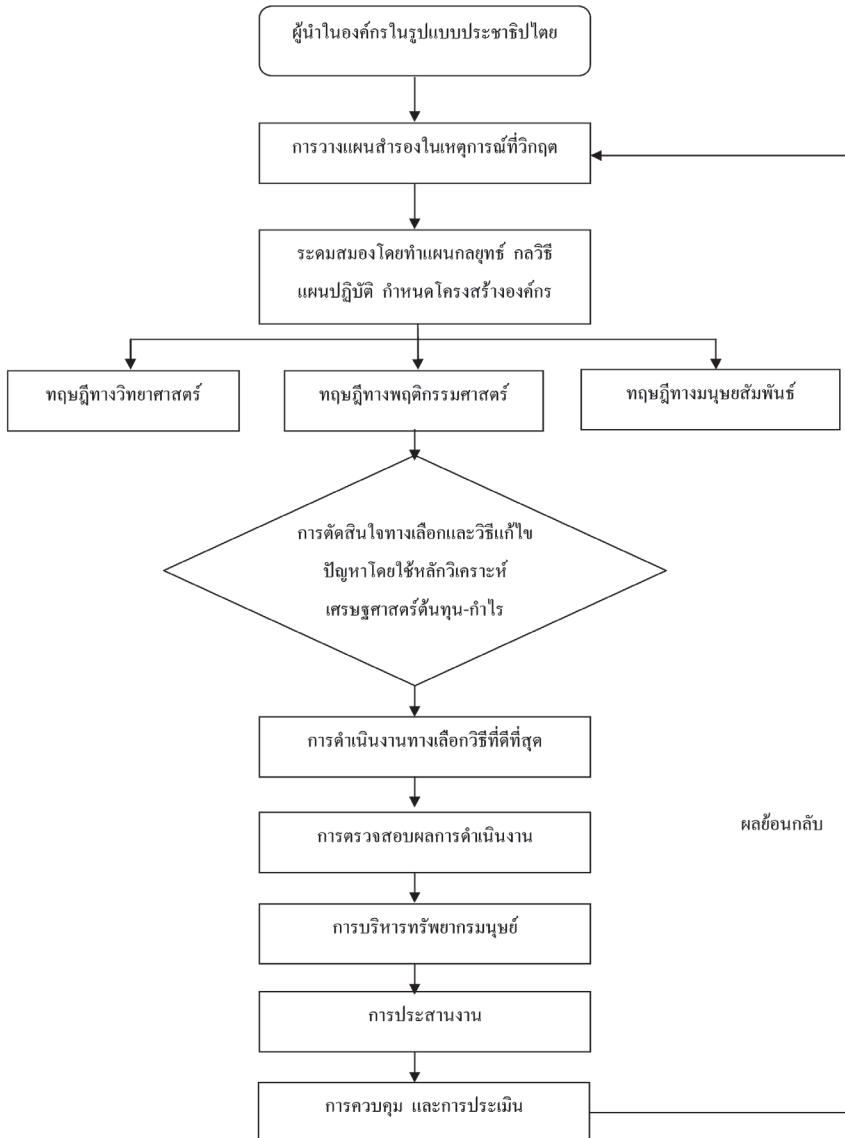
เนื่องจากแผนสำรองที่ทีมวางแผนได้มีการจัดการกับเหตุการณ์ที่วิกฤตเตรียมนั้น บางครั้งไม่สามารถใช้ได้ ในขณะที่นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการทดสอบแผนสำรองทุกครั้ง โดยการจำลองเหตุการณ์ที่คล้ายกับว่าเกิดขึ้นจริง เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่วิกฤตขึ้น ดังนั้น ในช่วงที่มีการทดสอบแผนสำรอง จะต้องหาจุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กัน หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแผนให้ทันสมัย

ในบางครั้งแผนสำรองที่ได้มีการทดสอบแผนแล้วนั้น อาจจะไม่เหมาะกับองค์กร ในกรณีที่ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่เพียงพอ เช่น บุคลากรลาออก ขาดผู้เชี่ยวชาญ ขาดผลกำไร ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคนในองค์กรสภาพแวดล้อม และความเสี่ยงในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องใช้ทักษะในการจูงใจ และใช้หลักเศรษฐศาสตร์ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลได้ (Cost-benefit Theory) เพื่อให้องค์กรนั้นอยู่ได้

ทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤติ

ภาวะวิกฤต (Crisis) เป็นการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตาม มีผลทำให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที จำเป็นต้องใช้แนวคิด หลักการ ปรัชญา หรือทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้นเกิด “จุดยืน” หรือที่เรียกว่า กระบวนทัศน์ (Paradigam) ขององค์กรขึ้น ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการตัดสินใจองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤติ

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการกับเหตุการณ์ในช่วงวิกฤต จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องเริ่มตั้งแต่

1. ผู้นำในองค์กร (Organizational Administrator)

ผู้นำในองค์กรที่มีคุณภาพควรได้รับการนิเทศในเรื่องการบริหารงานในองค์กรจากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งจริง ซึ่งการบริหารงานในองค์กรกรณีที่ต้องมีการเตรียมแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ในองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้นั้น รูปแบบที่นิยมใช้ คือ รูปแบบประชาธิปไตย (Democracy Style) (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, 2007: 301-349)

ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยในการวางแผน การตรวจสอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประสานงาน การควบคุมและการประเมิน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น และปฏิบัติตามนโยบายที่ตั้งไว้

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

ผู้นำในองค์กรจำเป็นที่ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดการประชุมขึ้น โดยเชิญผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้า และผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ กลวิธี แผนปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้ จะต้องไม่มีผลกระทบกับแผนหลักในการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งสมมติฐานถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นงานวิจัยอนาคต ในกระบวนการดำเนินงานจะต้องมีการสร้างเหตุการณ์จำลองขึ้น เพื่อช่วยลดปัญหาความสับสน และความแน่ใจในการเตรียมแผนสำรองขึ้น อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดขวัญ แรงบันดาลใจในการดำเนินงาน เกิดความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอยู่ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ทฤษฎีต่างๆ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์

2.1.1 ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการของ Frederic Winslow Taylor ผู้นำมีการสำรวจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลักในสถานการณ์ปกติ เพื่อให้ได้ข้อมูลในลักษณะเชิงประจักษ์ เป็นการเตรียมพร้อมเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดเหตุการณ์ในช่วงวิกฤต

2.1.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol ซึ่งมีทั้งสิ้น 14 ข้อ ได้แก่

1) การแบ่งงานกันทำ ผู้นำในองค์กรจะต้องมีการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับภาระงานที่แตกต่างกันไป โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ทักษะการทำงาน ภาวะผู้นำ เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในแผนสำรองนี้

2) การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำในองค์กรจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อม ๆ กับความรับผิดชอบในแผนสำรอง ซึ่งต้องมีความถี่ถ้วนต่าง ๆ ในการรับงานที่ผู้นำได้ให้ไว้ เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการดำเนินงาน และเพื่อให้การดำเนินงานในแผนสำรองนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3) ความมีระเบียบวินัย ผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนในการประชุมเกี่ยวกับแผนสำรองเป็นระยะ เพื่อเป็นการติดตามผลการรายงาน และสรุปผลในแต่ละปี เป็นการสร้างวินัยในการทำงานเพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผนสำรอง

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้นำในองค์กรจะต้องให้ภาระงานในสายการบังคับบัญชาที่เท่าเทียมกันในระดับตำแหน่งเดียวกัน จะต้องมีการบริหารจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาในการทำกิจกรรมอย่างอื่น

5) ความมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำในองค์กรจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการทำแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพของแผนต่างๆ ที่ได้วางแผนร่วมกัน รวมทั้งได้มีการกำหนดให้มีการทำวิจัยอนาคตในช่วงเวลาเตรียมแผนไปพร้อม ๆ กัน

6) การถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำในองค์กรควรให้หัวหน้างานได้คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเพียงพอ มีน้ำใจ มีความซื่อสัตย์ และมีความเสียสละในการทำงานเข้ามา มีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งของแผนสำรองนี้

7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำในองค์กรจะต้องไม่ละเลยต่อการบริหารในส่วนของงานอื่นๆ ควรมีความใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทั้งที่ดำเนินงานตามแผนหลัก และที่ดำเนินงานตามแผนสำรอง มีการให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

8) การรวมอำนาจ ผู้นำในองค์กรจะต้องมอบหมายงานตามระดับของสายการบังคับบัญชาตามตำแหน่งหน้าที่ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ มีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง เพื่อให้สามารถควบคุมงานในส่วนต่าง ๆ

9) การจัดสายการบังคับบัญชา ในการคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในแผนสำรองนี้ จะต้องวางโครงสร้างการดำเนินงานใหม่ มีการจัดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อง่ายต่อการวางแผน การจัดองค์การประสานงาน การตรวจสอบ ติดตาม การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน

10) คำสั่ง ผู้นำในองค์กรควรเลือกรูปแบบการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ ในลักษณะสองทาง ซึ่งอาจใช้เทคนิคการส่งข้อความในรูปแบบต่างๆ ได้

11) ความเสมอภาค ผู้นำในองค์กรจะต้องให้สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน โดยให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ และต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

12) ความมั่นคงในการทำงาน ในการจัดประชุมขึ้นผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องย้ำที่จะต้องชี้แจงถึงความมั่นคงในการทำงานนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ มีขวัญ และแรงบันดาลใจ

13) ความคิดริเริ่ม ในการจัดประชุมขึ้นผู้นำในองค์กร จำเป็นต้องใช้เวลาในการคิด วางแผน เสนอความคิดเห็น จนสามารถประมวล ภาพรวมของแผนสำรองในเชิงสร้างสรรค์ เช่น สามารถนำแผนหลักมาประยุกต์ใช้กับ แผนสำรองได้ ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มขึ้นตอนบางส่วนลงไป เพิ่มปริมาณแรงงาน เพิ่มเวลา ในการดำเนินงานลงไป เป็นต้น จำเป็นที่จะต้องเขียนโครงสร้างของแผนการดำเนิน กิจกรรมและช่วงเวลาในการดำเนินงานด้วย

14) ความสามัคคี ผู้นำในองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรม องค์กรในการดำเนินงานให้เกิดความสามัคคี โดยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการ กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

2.2 ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์

1) ทฤษฎีหมุนเชื่อมโยงของ Rensis Likert เน้นการทำงาน เป็นกลุ่ม ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้นำในองค์กรควรที่จะเลือก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Peter Segen เน้นการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ร่วมกันอาศัยประสบการณ์ องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ในการจัดทำกรอบแนวทางการทำงาน เพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินงาน ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ง่าย เกิดการทำงานเป็นทีม

3) ทฤษฎีการบริหารงานการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของ Kurt Lewin และ John Kotter เป็นทฤษฎีที่มุ่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการ บริหารงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอด ขององค์กร เพื่อสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นทันต่อ เหตุการณ์วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2.3 ทฤษฎีทางมนุษยสัมพันธ์

2.3.1 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ผู้นำในองค์กรจะต้องใช้ หลัก E.R.G. (Existence-relatedness-Growth Theory) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบว่า การมีแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤตจะช่วยให้ทุกคนนั้นมีการดำเนินชีวิต ที่มั่นคง รอดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และทำให้เห็นความก้าวหน้าขององค์กรต่อไปได้

2.3.2 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ Mc Clelland ผู้นำในองค์กรจะต้องชี้แจงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเตรียมแผนสำรอง เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นที่องค์กรจะต้องผูกมิตรกับเครือข่ายภายนอก และต้องใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานนอกเหนือจากภาระงานหลักที่มีอยู่ตามแผนงานสำรอง

2.3.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ผู้นำในองค์กรต้องสร้างความพอใจในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชากรณีในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต และยังไม่เกิดเหตุการณ์วิกฤต ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นได้เลื่อนขั้น เป็นต้น

2.3.4 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Edwin Locke ผู้นำในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom ผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องชี้แจงถึงผลลัพธ์ของแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤตและปัจจัยนำเข้าแสดงถึงผลกำไรที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้โดยไม่กระทบกระเทือนกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ทฤษฎีดังกล่าวจำเป็นที่ผู้นำในองค์กรจะต้องมีทักษะในการประยุกต์ใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดความสุข มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การตัดสินใจทางเลือกและวิธีในการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักวิเคราะห์เศรษฐกิจศาสตร์ประเภทต้นทุน-กำไร

ในขั้นนี้ผู้นำในองค์กรจะต้องนำทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้พร้อมทั้งททววิในการแก้ปัญหาและเลือกวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้จำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องหลักวิเคราะห์เศรษฐกิจศาสตร์ประเภทต้นทุน-กำไร เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่า และผลกำไรในการจัดทำแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต และจำเป็นต้องพิจารณาทางเลือก ตัดสินใจวิธีที่จะแก้ไขปัญหาในช่วงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

4. การดำเนินงานทางเลือกวิธีที่ดีที่สุด

เป็นการดำเนินงานที่ได้เลือกวิธีในการแก้ปัญหาในช่วงวิกฤติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการทดสอบก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น มีการสังเกต จดบันทึกในแบบฟอร์มขององค์กร เมื่อได้รวบรวมข้อมูลแล้วนำกลับมาทบทวนผลการดำเนินงานในการประชุมครั้งต่อไป ผลจากการดำเนินงานจะทำให้ได้ประสบการณ์และ ทราบอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้ระบุไว้โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องมีจริยธรรม และคุณธรรมในการตรวจสอบแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติ

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเสริมทักษะในงานต่างๆ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคล่องตัวทันต่อเหตุการณ์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่วิกฤติขึ้นจริง จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องมีการบริหารในส่วนของปัจจัยนำเข้า เช่น การฝึกอบรมทักษะต่างๆ การจัดสรรงบประมาณ การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

7. การประสานงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบจากผู้นำในองค์กรจะต้องมีการประสานงานทั้งในแนวราบ และจากบนลงล่าง เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกิดการกระจายไปยังฝ่ายต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การควบคุม และการประเมิน

ในส่วนสุดท้ายของการบริหารจัดการองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุม และประเมินผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์วิกฤติเช่นเดียวกับแผนหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้การวางแผนที่ได้เตรียมไว้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผลสะท้อนกลับทำให้เกิดการทบทวน การวางแผน การตัดสินใจ การจัดสรรงบประมาณ การขยายการผลิต การเพิ่มลูกค้า

เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากจะเป็นการป้องกันภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ยังได้คู่มือการบริหารเหตุการณ์ที่วิกฤตเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

บทสรุป

การบริหารในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤตในยุคโลกาภิวัตน์เป็นช่วงที่ประเทศไทยรับรู้ภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ความมั่นคงและการเมือง สังคม และวัฒนธรรม จึงได้เข้าร่วมประชาคมกับประเทศในแถบเอเชียอีก 9 ประเทศ ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลไปถึงองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่วิกฤต เนื่องจากการเกิดเหตุการณ์ที่วิกฤตที่ไม่ได้เตรียมแผนสำรองไว้ อาจส่งผลกระทบต่อด้านธุรกิจ ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤตขึ้น กำหนดขั้นตอนในการเตรียมแผนสำรองซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนจัดตั้งทีมวางแผน การประเมินขอบเขตของปัญหา การจัดทำแผนสำรอง ทดสอบแผนสำรอง และการปรับปรุงแผนให้ทันสมัย เพื่อนำไปสู่การเตรียมกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลวิธี และแผนปฏิบัติ รวมไปถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อเอื้ออำนวยต่อการวางแผน การดำเนินงาน ติดต่อสื่อสาร การบริหารทรัพยากร การประสานงาน การตรวจสอบติดตาม การควบคุมและการประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขปัญหา นั้น จำเป็นที่จะต้องมิตฤษฎีต่างๆ มาเป็นกรอบการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ เพื่อคณะกรรมการดังกล่าวจะได้มีเทคนิคในการทำงานให้กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อความมั่นคง และเกิดผลกำไรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาในเรื่องความสั่นคลอนในการทำงาน และความเครียดในการทำงานได้

บรรณานุกรม

- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). การจัดการภาวะวิกฤติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ปภชญา กล้าผจญ. (2551). การบริหารภายใต้สภาวะการณ์การมีทรัพยากรจำกัด. กรุงเทพฯ : ปภชญา พับบลิชซิ่ง.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2551). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วรานนท์ ตั้งจักรวานนท์. (2547). เป้าหมาย และวิธีกำหนดเป้าหมาย. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- กิงพร ทองใบ. (2545). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4 : ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- ธรสุนทรายุทธ. (2554). ปรัชญาการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- อภิสิทธิ์ จัตรทนานนท์. (2552, เมษายน-มิถุนายน). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต สำหรับผู้นำองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 32(122):8-18.
- Covello, V. (1995). **Risk communication paper**. Opening the black box risk conference, McMaster University.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ. (2551). คู่มือกลยุทธ์การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon. (2007). **SuperVision and Instructional Leadership A Developmental Approach**. America : Pearson Education, Inc.