# บทที่ 3
# แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ

ในบทนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับที่มาของการพัฒนาองค์การ ความหมายการพัฒนาองค์การ ลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การตลอดจนความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

**ที่มาของการพัฒนาองค์การ**

โทมัส จี คัมมิง และ คริสโตเฟอร์ จี จอร์เลย์ (Thomas G Cummings and Christopher G. Worley) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่ามีที่มา 5 ทาง ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ( Laboratory Training )
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ ( Action research and Survey feedback )
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ( Participative Management )
4. การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงาน ( Productivity and Quality of work life )
5. การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ( Strategic Change )

**การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training)**

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น การฝึกอบรมรับรู้ความรู้สึก ( Sensitivity training ) การฝึกอบรมแบบ T - group การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการจัดประชุมในกลุ่มย่อยเล็กๆและจัดขึ้นอย่างไม่กำหนดแบบแผนที่แน่นอนตายตัว ทำให้เรียนรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเติบโตของกลุ่ม ภาวะผู้นำและพลวัตกลุ่ม

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1946 เคิร์ท เลวิน ( Kurt Lewin ) และเพื่อนร่วมซึ่งทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ที่ศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ของ MIT ( The Research Center for Group Dynamic at Massachusetts Institute of Technology : MIT ) ได้รับคำเชิญจากคณะกรรมมาธิการและคณะกรรมการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้นำท้องถิ่นในมลรัฐคอนเนตติกัต ( Connecticut ) ให้ช่วยดำเนินการสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อการวิจัยและฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่น

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการครั้งนี้เป็นการทดลองสังเกตพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มโดยให้ผู้ร่วมกลุ่มทุกคนได้มีโอกาสรับทราบพฤติกรรมของตนเองด้วยวิธีการป้อนข้อมูลย้อน

กลับสู่กลุ่ม ประสบการณ์จากการจัดประชุมครั้งนี้ทำให้เลวินและคณะเชื่อว่า บุคคลน่าจะได้เรียนรู้เรื่องราวของตนเองและของบุคคลอื่นจากการปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดประชุมให้อยู่ร่วมกันในกลุ่มย่อยและการประชุมนี้จัดขึ้นอย่างไม่กำหนดแบบแผนที่แน่นอนตายตัว

เคิร์ท เลวิน และคณะผู้ร่วมงานของเขาได้สรุปประโยชน์ของการทดลองในห้องปฏิบัติการ ดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ป้อนกลับคืนให้กับกลุ่มเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มนั้นมีผลให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมาก

2. กระบวนการของการสร้างกลุ่ม ( Group Building ) มีศักยภาพอย่างสูง ต่อการเรียนรู้และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานะการณ์ที่เป็นจริงในองค์การ

**T - group** เป็นวิธีการใหม่ที่ได้รับการสนใจให้มีการติดตามทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น ทำให้ศูนย์วิจัยของทหารเรือและสมาคมการศึกษาแห่งชาติได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในรายละเอียด ต่อไป โดยให้ดำเนินงานวิจัยที่กัลท์แอคคาดีมี่ (Gould Academy ) ในรัฐเมน ( Main ) สหรัฐอเมริกา การฝึกอบรมได้จัดขึ้นอีกในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งได้ประสบความสำเร็จด้วยดี ดังนั้น มูลนิธิ คาร์เนกี้ (Carnegie Foundation ) ได้ให้เงินสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อตั้งเป็นโครงการวิจัยค้นคว้าในปี ค.ศ. 1948 และ 1949 ซึ่งทำให้เกิดโครงการวิจัยถาวรในหน่วยงานที่เรียกว่าห้องปฏิบัติการแห่งชาติ (National Training Laboratories : NTL ) การวิจัยและศึกษาเพิ่มเติมนี้มุ่งเน้นที่จะนำผลการเรียนรู้ที่ได้จาก T - group ไปใช้ด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม ดังเช่น งานของ Douglas Mcgregor ที่ Union Carbide งานของ Herbert Shepard และ Robes Blake ที่ ESSO Standard Oil งานของ Megregor และ Richard Beckhard ที่ General Mills การประยุกต์เทคนิค T - group ไปใช้กับองค์การเป็นที่รู้จักกันว่าคือการสร้างทีมงานซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อช่วยให้กลุ่มงานมีประสิทธิผลมากขึ้นในการบรรลุผลงาน และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกในองค์การ

**การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสำรวจข้อมูล การป้อนข้อมูลย้อนกลับ**

**( Action research and Survey feedback )**

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มในปี ค.ศ. 1940 โดยนักสังคมศาสตร์ จอนห์น คอลเลียร์ เคิร์ท เลวิน และ วิลเลียม ไวท์ ( John Coollier , Kewrt Lewin and William Whyte) พวกเขาพบว่าการวิจัยมีความเกี่ยวพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การกับผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกหน่วยงานต่างๆขององค์การเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หาวิธีการแก้ไข และนำไปปฏิบัติหลังจากปฏิบัติ แล้วจะทำการเก็บข้อ

มูลอีกครั้งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นการดำเนินการตามกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวเนื่องกันไปเป็นวงจรเพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดียิ่งขึ้น ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการถูกนำไปใช้ 2 ทาง ทางแรกสมาชิกองค์การสามารถใช้การวิจัยเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติและเปลี่ยนแปลง ทางที่สองนักสังคมศาสตร์สามารถนำไปใช้ด้านอื่นได้

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ เคิร์ท เลวินเป็นผู้เริ่มวิธีการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับเขาเป็นคนแรกที่ใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติพนักงานในองค์การและป้อนข้อมูลที่รวบรวมได้กลับไปยังองค์การอีกที่หนึ่ง เมื่อ เคิร์ท เลวินถึงแก่กรรมในปี ค.ศ. 1947 กลุ่มผู้ร่วมงานของเขาซึ่งนำโดย เรนซิส ลิคเคิร์ท และ ฟรอย์ แมนน์ ( Rensis Likert and Floy Mann ) ได้ย้ายจากศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ที่ MIT ไปที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Suroey Research Center of the University of Michigan ) และต่อมาศูนย์วิจัยนี้ได้ชื่อว่าสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Institute for Social Research) ซึ่งได้รวมเอาศูนย์วิจัยสำรวจและศูนย์วิจัยด้านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกัน ลิคเคิร์ท ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้นำของสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ลิคเคิร์ทและคณะได้พยายามศึกษาวิธีการที่จะให้องค์การได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพฤติกรรม ปฏิกิริยาทัศนคติ ค่านิยม และการแสดงออกด้านความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การแนวปฏิบัติโดยทั่วไปในขณะนั้นหลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว ข้อมูลจะถูกส่งไปยังผู้บริหารคนใดคนหนึ่งแล้วข้อมูลก็เงียบหายไป ผู้ที่ได้รับข้อมูลนั้นๆ ไม่ได้มีการนำข้อมูลมาอภิปรายหรือวิเคราะห์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นข้อมูลที่รวบรวมได้จึงไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การทำให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงน้อย แต่ถ้ามีการอภิปรายวิเคราะห์ และวางแผนร่วมกันแล้วก็จะทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่น่าพอใจขึ้น ด้วยเหตุนี้ในปี ค.ศ. 1948 ลิคเคิร์ท จึงได้จัดทำโครงการเรียกว่า วิธีการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับและได้แต่งตั้งให้ฟลอย์ แมนน์ (Floyd Mann ) เป็นหัวหน้าโครงการ

ฟลอย์ แมนน์และคณะได้เริ่มทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้างระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร ปัญหาที่ทำการศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งสิ่งที่คาดหวังจากองค์การ หลังจากรวบรวมข้อมูลได้แล้วก็ส่งข้อมูลย้อนกลับองค์การ ข้อมูลต่างๆได้ถูกนำมาวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อจากนั้นได้มีการวางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน วิธีนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและมีประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงองค์การ ต่อมาวิธีการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับได้เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ

**การบริหารแบบมีส่วนร่วม ( Porticipative Management )**

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมาจากความก้าวหน้าของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหาร เรนซิส ลิคเคิร์ท ( Rensis Likert ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผล ระบบบริหารนี้มี 4 ระบบ คือ

**ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการสมบูรณ์ ( Exploitive authoritative systems )** เป็นระบบที่อำนาจการตัดสินใจและการควบคุมอยู่ที่ผู้บริหาร เป็นการสั่งการจากข้างบนลงข้างล่างให้ปฏิบัติงาน ใช้วิธีกระตุ้นให้ทำงานโดยการบังคับ ลงโทษ และให้รางวัลเป็นบางโอกาส ระบบนี้ผลการทำงานมีคุณภาพปานกลาง ไม่ดีไม่เลว

**ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolenty authoritative system)** คล้ายระบบที่ 1 แต่แตกต่างกันที่ระบบนี้ยอมให้ลูกจ้างแสดงความคิดเห็นได้บ้างภายในขอบเขตที่กำหนดเป็นการบริหารที่มีวิธีการปกครองแบบพ่อกับลูก

**ระบบที่ 3 ระบบแบบปรึกษาหารือ (Consultative system)** เป็นระบบที่ยอมให้ลูกจ้างแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นตลอดจนยอมให้ลูกจ้างให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ท้ายที่สุดผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจ ระบบนี้การเพิ่มผลผลิตดีขึ้นและพนักงานได้รับความพอใจพอประมาณ

**ระบบที่ 4 ระบบแบบมีส่วนร่วม ( Participative Group )** เป็นระบบที่ตรงข้ามกับระบบที่ 1 ระบบนี้เป็นระบบที่ดีที่สุดในการบริหาร มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การตัดสินใจและแก้ปัญหามาจากกลุ่ม ลักษณะความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและการตัดสินใจระหว่างกลุ่มการทำงานแต่ละกลุ่มจะเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน

บุคคลที่ทำหน้าที่เหมือนหมุดเชื่อมต่อ กลุ่มที่อยู่เหนือกว่าและกลุ่มที่อยู่ต่ำกว่าระดับชั้นการบังคับบัญชา บุคคลจึงเป็นสมาชิกสำคัญของกลุ่มสองกลุ่มโดยเป็นสมาชิกของกลุ่มบนและเป็นผู้นำของกลุ่มล่าง ระบบที่ 4 นี้ ผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น คุณภาพและความพอใจของพนักงานอยู่ในระดับสูง

ลิคเคิร์ท ได้ประยุกต์ระบบการบริหาร 4 ระบบ ไปใช้กับองค์การในกระบวนการสำรวจข้อมูลและป้อนข้อมูลย้อนกลับ โดยทั่วไปเครื่องมือสอดแทรกเริ่มจากการตรวจสอบคุณลักษณะ ( The Profile of Organizational Characteristics ) จากสมาชิกในองค์การ โดยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการหรือสภาพในอุดมคติ 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย และการควบคุม ข้อมูลจากการสำรวจจะป้อนกลับไปยังกลุ่มงานต่างๆในองค์การ เพื่อตรวจสอบข้อแตกต่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการแล้วทำ

การเปรียบเทียบว่าปัจจุบันมีการบริหารเป็นแบบระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 หรือระบบที่ 4 ถ้าการบริหารยังไม่อยู่ในระบบที่ 4 ก็จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนการปฏิบัติให้อยู่ในระบบที่ 4

**การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงาน**

**(Productivity and Quality-of- work-life )**

โครงการที่นำไปสู่การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงาน (Productioity and Quality-of-work-life : QWP ) ได้พัฒนาขึ้นที่ยุโรประหว่างปี ค.ศ. 1950 มาจากการศึกษาวิจัยของอีริค ทริส ( Eric Trist ) และผู้ร่วมงานของเขาที่สถาบันมนุษย์สัมพันธ์ทวิสต็อก ( Tavistock Institute ) ในกรุงลอนดอนโดยตรวจระบบเทคนิคและมนุษย์หรือสังคมในองค์การว่าทั้งสองระบบมีความเกี่ยวข้องกัน ทำให้มีการพัฒนาออกแบบงานโดยใช้วิธีระบบเทคนิคและสังคม ( Sociotechnical system ) ซึ่งเป็นรากฐานที่พยายามให้เกิดการนำมาใช้ที่สหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน

นักปฏิบัติการยุคบุกเบิกในอังกฤษ ไอร์แลนด์ นอร์เวย์ และสวีเดน ได้พัฒนาการออกแบบงาน โดยมุ่งรวมเทคโนโลยีและคนให้เข้ากันได้ดีขึ้น โดยทั่วไปการออกแบบงานต้องได้รับความร่วมมือจากสหกาพแรงงานและฝ่ายจัดการ ผลของการออกแบบงานทำให้พนักงานมีความรอบคอบขึ้น งานมีความหลากหลาย และมีการป้อนกลับผลการทำงาน

โครงการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงานเริ่มเข้าสู่อเมริกาในปี ค.ศ. 1960 ซึ่งมีวิธีตรงข้ามกับการปฏิบัติในยุโรป อเมริกาใช้รูปแบบการผสมผสานมากขึ้นนำแนวคิดและเทคนิคที่หลากหลายมาใช้มากกว่าวิธีเดียว ความพยายามบุกเบิกของโรเบิร์ต ฟอร์ด ( Robert Ford ) เพื่อดำเนินการเพิ่มคุณค่างานที่ AT & T ทำให้มีการใช้ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ส่วนที่เกี่ยวข้องคือการจูงใจพนักงานด้วยการสร้างงานที่ท้าทาย ระดับความรอบคอบเพิ่มขึ้น และมีการป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน

โครงการคุณภาพชีวิตการทำงานได้ขยายไปยังงานของแต่ละบุคคล กลุ่มงาน และส่วนงานอื่นๆ ในที่ทำงาน ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตและระดับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ระบบการให้รางวัล การไหลของงาน รูปแบบการจัดการ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพส่วนที่ขยายนี้มุ่งไปยังผลลัพธ์ที่กว้างกว่า ระยะเวลาที่ใช้มากกว่าโครงการการเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ระยะเวลาสั้นกว่า ที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานได้เพิ่มมิติวิกฤติที่มีต่อการจัดการในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาทางเศรษฐกิจและทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอเมริกาและประเทศอุตสาหกรรมอื่นๆ ต้องเผชิญระหว่างปี ค.ศ. 1980 ทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การมากขึ้น

ในจุดหนึ่งการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นที่นิยมมาก เรียกว่าเป็นการดำเนินงานทางอุดมคติ การประชุมระหว่างประเทศมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือกลุ่มงานระหว่างสห

ภาพแรงงานและฝ่ายบริหารที่สนับสนุนแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการมีประชาธิปไตยของอุตสาหกรรม วงจรคุณภาพขยายตัวอย่างมากในบริษัทชั้นนำ และแพร่ขยายไปยังประเทศญี่ปุ่น วงจรคุณภาพเป็นการฝึกอบรมพนักงานในการหาวิธีแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมการทำงาน การเพิ่มผลผลิต และการควบคุมคุณภาพ และนำไปพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

ท้ายที่สุด การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับแรงผลักดันจากดับเบิลยู เอดเวิร์ด เดมิง ( W. Edward Deming ) และโจเซฟ จูราน ( Joseph Juran ) ได้อาศัยหลักสถิติเข้าช่วยปรับปรุงสินค้าและบริการ ตลอดจนรัฐบาลกลางของอเมริกาได้ออกกฎหมายการปรับปรุงคุณภาพ ( Malcolm Baldrige Quality Improvmont Act. ) ซึ่งกลยุทธ์นี้ได้ใช้ในการพัฒนาองค์การ

**การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์**

**(Strategic Change)**

การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อวิวัฒนาการการพัฒนาองค์การเมื่อไม่นานมานี้ เนื่องจากองค์การ ระบบเทคนิค การเมือง และสภาพแวดล้อมทางสังคมมีความซับซ้อนและไม่แน่นอนมากขึ้น ขนาดและลักษณะที่ยากแก่การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นก่อให้เกิดความจำเป็นต่อด้านกลยุทธ์จากการพัฒนาองค์การและส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนระดับองค์การ

การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การ กลยุทธ์และการออกแบบองค์การ เครื่องมือสอดแทรก การเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธ์รวมถึงความพยายามที่จะปรับปรุงให้มีความสมดุลระหว่างระบบเทคนิคการเมืองและวัฒนธรรม ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาจากแรงกระตุ้นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเพิ่มกฎระเบียบ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือ การมีผู้บริหารระดับสูงคนใหม่จากภายนอกองค์การ

ริชาร์ด เบคเฮิร์ด ( Richard Beckhard ) ได้ประยุกต์ใช้การเปลี่ยนแปลง เช่น กลยุทธ์กับองค์การระบบเปิด เขาเสนอแนะสิ่งแวดล้อมในองค์การและกลยุทธ์สามารถอธิบายและวิเคราะห์ได้ตามภารกิจหลักขององค์การ สภาพแวดล้อมที่ต้องการและความรับผิดชอบขององค์การทำให้สามารถลดและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสนอแนะแม่แบบการเปลี่ยนแปลงหลายแม่แบบ แต่ละแม่แบบต้องตระหนักถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรวมหลายๆระดับในองค์การและการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและมีผลกระทบที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ภูมิหลังของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การแข่งขัน การเงิน การตลาด รวมทั้งการสร้างทีมงาน การวิจัยเชิงปฏิบัติการการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ทักษะเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและช่วยปรับปรุงผู้จัดการให้ดีขึ้น

นอกจากนี้แนวคิดของโทมัส จี คัมมิงและคริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์ ( Thomas G Cummings and Christopher G. Worley ) ได้กล่างถึงที่มาของการพัฒนาองค์การแล้ว ยังมี เวนเดล แอล เฟรนช์และเซซิล เฮช เบลล์ จูเนียร์ ( Wendell L. French and Cecil H. Bell , JR .) ซึ่งเป็นผู้สนใจศึกษาที่มาของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมากได้เปรียบเทียบว่า การพัฒนาองค์การเปรียบเสมือนต้นไม้ ซึ่งประกอบด้วยรากอย่างน้อยสามราก อันได้แก่ รากที่หนึ่งการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ รากที่สองการสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งสองรากเกี่ยวพันกับรากที่สามการวิจัยเชิงปฏิบัติการและยังมีรากอีกรากที่ขนานคู่กันมากับรากที่สามคือระบบเทคนิคและสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การมีที่มา 4 ทาง คือ

1. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ
2. การสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ
3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
4. ระบบเทคนิคและสังคม

ในที่นี้ขอเพิ่มเติมระบบเทคนิคและสังคม ดังนี้ ระบบเทคนิคและสังคม (Socio - Technical System) เริ่มมาจากสถาบันทวิสต๊อก (Tavistock Institue) ในกรุงลอนดอนซึ่งเป็นสถาบันทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ สถาบันได้รับการว่าจ้างจากเมืองถ่านหินให้ช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของบริษัท ปัญหาของบริษัทเกิดขึ้นเมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานผลปรากฏว่าคนงานจำนวนมากขาดงาน ไม่สนใจในการทำงานยังผลให้ผลผลิตของเหมืองลดลง

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัญหานั้นเกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อเหมืองถ่านหินได้นำเทคนิคใหม่มาใช้แล้วไม่สนใจความสัมพันธ์ทางสังคมของคนงาน มัวมุ่งเน้นความสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยมองข้ามความสัมพันธ์ทางสังคมของคนงาน ซึ่งสิ่งนี้มีผลต่อขวัญและกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือปัญหาดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นสถาบันทวิสต๊อกจึงได้เสนอแนะให้ผสมผสานทั้งสองระบบ ซึ่งได้แก่ระบบเทคนิคและระบบสังคมเข้าด้วยกัน เนื่องเพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งต้องมีผลกระทบต่อกันและ

กัน จึงไม่ควรเน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน

## ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ ( Organization Development ) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า O.D นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

เวนเดล เฟรนช์ และ เซซิล เบลล์ จูเนียร์ ( Wendell L. French, and Cecil. Bell Jr.) ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การ หมายถึง การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การและฟื้นฟูองค์การ โดยทำการวินิจฉัย วัฒนธรรมการบริหารขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราว และระหว่างกลุ่มต่างๆโดยอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงและมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย

วอเรน เบนนิส ( Warren G. Bennis ) เห็นว่าการพัฒนาการองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธ์ศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ซึ่งมุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจ รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง

ไมเคิล อี แมคกิล (Michael E. McGill) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการของการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับของการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความเจริญเติบโตขององค์การ

วอเรน ดับบลิว เบิร์ค และ วอเรน เฮช ชมิดท์ ( Warren W. Burke, and Warren H. Schmidt ) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การว่า คือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การด้วยการประสานความต้องการส่วนบุคคล ในเรื่องความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ

ริชาร์ค เบคเฮิรค ( Richard Beckhard ) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ซึ่งกระทำต่อระบบทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ โดยใช้การวางแผนเข้าสอดแทรก (planned interventions) ในกระบวนต่าง ๆ ขององค์การใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

สำหรับความหมายในแง่ที่ค่อนข้างกว้าง พอล ลอเรนซ์ และ เจ ลอร์ช ( Paul Lowrence and Jay Loseh ) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการที่จะหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่สภาพของการพัฒนาที่ดีกว่า

ทางด้านนักวิชาการของไทย อรุณ รักธรรม ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การคือความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์การและเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความเจริญงอกงามขององค์การด้วยการเปลี่ยนแปลงที่มีแผน หรือการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผน (planned interventions) ใน " กระบวนการ" ขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

มนูญ วงศ์นารี ได้สรุปความหมายการพัฒนาองค์การว่า

1. แนวคิดหรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

2. ในระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ

3. โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม หรือ (พฤติกรรมศาสตร์) เข้าสอดแทรกอย่างมีแผนในระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ

4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงคงไว้ซึ่งดุลยภาพของระบบทุกระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผล ตลอดจนความเจริญเติบโตและเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

หากพิจารณาจากความหมายการพัฒนาองค์การในทัศนะของนักวิชาการต่างๆเหล่านี้ จะเห็นได้ว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ว่าความหมายจะเป็นอย่างไรก็ตาม จุดร่วมที่สำคัญก็คือ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องของความต้องการ ที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบขององค์การที่ได้มีการจัดรูปแบบ

## ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะมีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่

1) พิจารณาหาสาเหตุปัญหาในองค์การ

2) วางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอน

- กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นๆ
- เลือกหาวิธีการและสิ่งสอดแทรกที่ดีที่ถูกต้อง

- วางแผนโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งสอดแทรกแต่ละอย่างที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3) ดำเนินการตามขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

4) ติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ

2. การพัฒนาองค์การมุ่งต่อผลรวมขององค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดหรือต่อกลุ่มมากกว่ามุ่งผลโดยตรงจากบุคคล กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามหลักการของการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์การ

จากการที่โครงการพัฒนาองค์การมององค์การเป็นระบบนี้ ทำให้บังเกิดผลในรูปต่างๆ เพื่อประโยชน์ของการศึกษาและแก้ปัญหาขององค์การคือ

1) ปัญหาหรือเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นจะมีความสัมพันธ์กับปัญหา เหตุการณ์ หรือเรื่องราวอื่นๆ ด้วย

2) การบริหารงานหรือการมองปัญหาในรูประบบจะสนับสนุนและส่งเสริมการวิเคราะห์เหตุการณ์หรือการมองปัญหาในหลายสาเหตุ

3) จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบโดยไม่กระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ

3. การพัฒนาองค์การเป็นโครงการที่อาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานเพื่อแก้ปัญหา ขั้นตอนของโครงการประกอบด้วย

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นอยู่

2) การวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามข้อมูลที่ได้รับจาก ขั้นที่ 1 และ 2

4. การพัฒนาองค์การเป็นโครงการที่นำเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาขององค์การ

5. การพัฒนาองค์การมีลักษณะเป็นโครงการเพื่อการการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องกันอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

6. เป้าหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตหรือความมีสุขภาพดีขององค์การ

องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถรักษาและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ รวมทั้งมีลักษณะความยืดหยุ่น (flexible) ที่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดได้และสิ่งเหล่านี้เป็นเป้าหมายขั้นสุดท้ายของการพัฒนาองค์การ

Richard Beckhard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิผล หรือองค์การที่มี " สุขภาพ " ดี ( Healthy Organization ) ไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้[1]

ทุก ๆ ส่วนขององค์การจะดำเนินงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายรวมขององค์การ และในขณะเดียวกันก็จะทำงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ของทุก ๆ ฝ่าย และขององค์การโดยรวม

1) การจัดรูปแบบโครงสร้างภายในองค์การจะพิจารณาหน้าที่การงานเป็นหลัก กำหนดโครงสร้างขององค์การตามการงานที่ปฏิบัติหรือตามพันธกิจของงาน

2) การทำการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบและก็ไม่จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงว่าแหล่งข้อมูลนั้นจะอยู่ในระดับใด ถ้าข้อมูลอยู่ที่ระดับล่างก็ต้องให้บุคคลนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) ระบบการให้รางวัล ความดีความชอบ หรือการลงโทษ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

4) การติดต่อสื่อสารทั้งในแนวราบหรือแนวดิ่งจะมีลักษณะที่สัมพันธ์กันเป็นอย่างดีโดยไม่มีการบิดเบือนข้อเท็จจริง สมาชิกจะติดต่อกันอย่างเปิดเผยหรือกล้าเผชิญหน้ากัน นอกจากนั้นข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดในการติดต่อสื่อสารกันนั้น ก็มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

5) กิจกรรมในอันที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกหรือเกิดทัศนคติคิดเอาแพ้เอาชนะกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะมีน้อยมาก ทุกฝ่ายจะต้องพยายามระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงหรือเมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในทุกระดับ

6) การแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในเชิงโต้แย้งเกี่ยวกับเรื่องการงานที่ปฏิบัติจะมีมาก ตรงกันข้ามความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีน้อย

7) องค์การจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด ( Open System ) คือทุกๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึกและมองเห็นว่าต่างฝ่ายต่างก็มีปฏิกิริยาสัมพันธ์ต่อกันและกันอย่างแน่นแฟ้นขึ้น

8) จะมีการยึดถือค่านิยมร่วมกัน และจะมียุทธวิธีในการจัดการเพื่อสนับสนุนเพื่อให้มีการยึดถือค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนทุกกลุ่มในองค์การดำรงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งให้แต่ละคนและกลุ่มสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

9) มีกิจกรรมและผลงานทางด้านฝึกอบรมและพัฒนาที่ส่อแสดงว่าองค์การยอมรับและเห็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ

---

[1] ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ , การพัฒนาองค์การ, กรุงเทพมหานคร หน้า 20 , อัดสำเนา, 2521.

**ฐานคติของการพัฒนาองค์การ**

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การส่วนหนึ่งมีที่มาจากการอาศัยพลังของกลุ่มซึ่งเป็นการให้ความสนใจเกี่ยวกับสมาชิกในองค์การ เพื่อมุ่งให้คนในองค์การมีความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน ความสนใจในลักษณะนี้ถือได้ว่าเป็นฐานคติเบื้องต้น (Basic Assumptions) ที่สำคัญของความพยายามในการพัฒนาองค์การ (Organization Development Effort)

**ฐานคติเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การ แบ่งได้ดังนี้**

1. **ฐานคติเกี่ยวกับคนในฐานะเป็นบุคคล**

***ประการที่หนึ่ง*** สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ต่างก็มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาตนเอง ถ้าได้ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและท้าทายความสามารถของเขา

***ประการที่สอง*** สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ต่างก็มีความปรารถนาที่จะทำงานและมีความสามารถที่จะช่วยทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ จะเอื้ออำนวย

2. **ฐานคติเกี่ยวกับบุคคลในฐานะสมาชิกกลุ่มและผู้นำกลุ่ม**

***ประการที่หนึ่ง*** กลุ่มงานซึ่งในทางจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นกลุ่มอ้างอิง ซึ่งรวมทั้งกลุ่มเพื่อน และกลุ่มผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดความสามารถในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่ม

***ประการที่สอง*** บุคคลส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มทำงานและต้องการ ที่จะมีการรวมกลุ่มและร่วมมือกันทำงานกับสมาชิกในกลุ่มอย่างน้อย 1 กลุ่ม และโดยปกติจะมีมากกว่า 1 กลุ่ม เช่น กลุ่มเพื่อน ครอบครัว เป็นต้น

***ประการที่สาม*** ผู้นำที่เป็นทางการของกลุ่มไม่อาจแสดงหน้าที่ในฐานะผู้นำกลุ่มได้ตลอดเวลาในทุกสภาวการณ์ ดังนั้นในการที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุด สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้สภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

***ประการที่สี่*** การปิดบังอำพรางความรู้สึกส่วนตัวและทัศนคติในการทำงานมักจะเป็นผลเสียต่อการแก้ปัญหา ความก้าวหน้าของบุคคลและความพอใจต่องานของสมาชิกในองค์การ ค่านิยมเหล่านี้จำเป็นต้องเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้เนื้อเชื่อใจ และเปิดเผยต่อกัน

***ประการที่ห้า*** ระดับความไว้วางใจระหว่างบุคคล การสนับสนุนและความร่วมมือระหว่างบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การทั่ว ๆ ไป จะต่ำกว่าระดับที่พึงปรารถนา สาเหตุที่สำคัญ

เกิดจากปัญหาการสื่อสารอย่างเปิดเผย การขาดทักษะในการแก้ปัญหาของกลุ่ม และการขาดผู้นำของกลุ่ม

***ประการที่หก*** ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ถ้าทุกกลุ่มงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

**3. ฐานคติกับเกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ**

***ประการที่หนึ่ง*** องค์การมักจะถูกจัดตั้งในลักษณะซ้ำซ้อน ดังนั้น ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำงานและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละกลุ่มมีฐานะเป็นหมุดเชื่อมต่อ (linking pin) ผู้บริหารในองค์การส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่มงานตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป เช่น ฐานะหนึ่งเป็นผู้บริหารและอีกฐานะหนึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บริหารที่เกิดขึ้นจริงจึงมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

***ประการที่สอง*** การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งขององค์การจะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆในองค์การ

***ประการที่สาม*** การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์การ โดยมีฝ่ายหนึ่งชนะ ขณะที่ฝ่ายหนึ่งรู้สึกแพ้นั้นไม่อาจให้ผลสูงสุดต่อองค์การระยะยาว ปัญหาส่วนใหญ่ควรแก้ในลักษณะที่ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่า " เราเป็นผู้ชนะ "

***ประการที่สี่*** การปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การนั้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยอื่น ๆ ให้สอดคล้องกันด้วย เช่น การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม การคัดเลือก การปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

## ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

เหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ จึงทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพการณ์บางอย่างภายในองค์การให้สอดคล้องกับภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

**ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ มีดังนี้**

1. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ทางด้านการจัดการในองค์การใหม่ เช่น การปรับปรุงแก้ไขกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมีระบบ

2. ความจำเป็นที่ต้องสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม และขนบธรรมเนียม ประเพณี ปฏิบัติภายในองค์การเสียใหม่

4. ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและบทบาทใหม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้าง และการกำหนดบทบาทต่าง ๆ อาจยังไม่เหมาะสม หรือขาดชัดเจน

5. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจในระหว่างกลุ่มให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อรับหรือเผชิญกับปัญหาใหม่

6. ความจำเป็นที่จะต้องทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้น **ต้องทั่วถึง ชัดเจน**

7. ความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ปัจจุบันการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนในองค์การที่ควรทำร่วมกัน

8. ความจำเป็นที่จะต้องยุบรวมหน่วยงานหรือขยายงาน ตลอดจนการเจริญเติบโตในขนาดขององค์การ ทำให้ต้องมีการจัดองค์การใหม่

9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคลากรในองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านขนาดขององค์การ ความต้องการจากผู้รับบริการ เทคโนโลยีทางการผลิต การตลาด การติดต่อสื่อสาร สภาวะทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายทางการเมือง

## วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การสำหรับองค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันเนื่องจากลักษณะและความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามนักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. เพื่อช่วยให้หน่วยงานหลุดพ้นจากกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการตัดสินใจที่ดี ตลอดจนโครงสร้างระบบการทำงานให้สามารถปรับและยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับลักษณะของงานไม่ใช่ต้องปรับงานหรือภาระกิจที่จะต้องทำให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่เป็นอยู่เดิม

โดยยึดแนวคิดที่ว่า รูปแบบต้องมาที่หลังหน้าที่ (forms follow functions) ไม่ใช่ทำงานในลักษณะที่ " หน้าที่มาที่หลังรูปแบบ" (functions follow forms)

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นเทคนิคกลไกการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้องข้อมูลย้อนกลับ

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการรวมพลังกัน การพัฒนาองค์การจะช่วยให้คนส่วนใหญ่เข้าใจเป้าหมาย สามารถรวมพลังตั้งใจทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ในขณะเดียวกันก็พยายามลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้มีน้อยที่สุด

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การแก่คณะบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การทั้งหมด

6. เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเกิดความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์มากกว่าการไม่ยอมรับว่ามีปัยหาเกิดขึ้น และพยายามหาทางให้ความขัดแย้งอยู่ภายในกรอบของเป้าหมาย หรือให้มีความสัมพันธ์ต่อจุดมุ่งหมายของงานมากขึ้น

7. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่การตัดสินใจมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามหน้าที่หรือบทบาทที่เป็นอยู่

8. เพื่อเพิ่มสัมพันธ์ภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การ

9. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง

10. เมื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ความเชื่อ สิ่งที่เคยปฏิบัติ) ที่ล้าสมัยไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานขององค์การอันเป็นตังถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

11. เพื่อเพิ่มระดับความไว้เนื้อเชื่อใจ (trust) ความเปิดเผยและความร่วมมือสนับสนุนระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม และในทุกระดับขององค์การให้ปฏิบัติงานบรรลุผลมากยิ่งขึ้น

12. เพื่อพัฒนาระบบการให้บำเหน็จรางวัล หรือความดีความชอบที่ยอมรับทั้งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การและในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล

13. เพื่อช่วยให้การบริหารของฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การยิ่งขึ้นมากกว่าบริหารไปตามประสบการณ์เก่า หรือตามเป้าหมายซึ่งไม่ค่อยจะมีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อขอบเขตความรับผิดชอบนั้น ๆ

14. เพื่อเพิ่มพูนความรู้สึกของบุคคลในองค์การให้รู้จัดควบคุมตนเอง และมีทิศทางเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตัวเองในการดำเนินงานให้มากขึ้น

15. เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบของกลุ่มสร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่ความรับผิดชอบตามกฎหมายเท่านั้น แต่ให้มีความรับผิดชอบผูกพันทางจิตใจด้วย

**การพัฒนาบุคคลกับการพัฒนาองค์การ**

การพัฒนาบุคคลกับการพัฒนาองค์การมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะขอเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์การ ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาการบริหารกับการพัฒนาองค์การ

**1. ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์การ**

การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยมีการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ลักษณะนิสัย และท่าทีในการทำงานในหน้าที่นั้น ๆ โดยจัดทำเป็นช่วง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม มีการวางแผนหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคทางการฝึกอบรมและเทคนิคเฉพาะเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

การพัฒนาองค์การมีวิวัฒนาการที่เริ่มมาจากการฝึกอบรม และเมื่อดำเนินการพัฒนาองค์การก็มีการฝึกอบรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การเท่านั้น

หากได้พิจารณาและศึกษาโดยถ่องแท้จะพบว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์การแตกต่างกันดังนี้

**1. วัตถุประสงค์** การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์เฉพาะเรื่อง ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเฉพาะตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งต่อบุคคล กลุ่ม องค์การ โครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน ตลอดจนมุ่งเน้นวัฒนธรรม ค่านิยม และกระบวนการของกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือองค์การ

**2. กลุ่มเป้าหมาย** การฝึกอบรมจะเน้นที่การพัฒนาบุคคลในด้านความรู้และทักษะเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาบางอย่างของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น นับว่าเป็นการเปลี่ยนเปลงที่อาจจะไม่ต่อ

เนื่องและไม่เกิดขึ้นตลอดทั่วทั้งองค์การ ส่วนการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระบบ ทั้งองค์การ ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มุ่งผลที่เกิดขึ้นในระดับที่กว้างกว่า ต่อเนื่อง และถาวรกว่า

**3. วิธีการดำเนินงาน** การดำเนินงานของโครงการ การฝึกอบรมไม่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน โดยมีการสำรวจหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม ใช้ความรู้เฉพาะด้านที่ต้องการฝึกอบรมเป็นสำคัญภายใต้การนำของวิทยาผู้ทรงคุณวุฒิด้านนั้น ๆ แต่การดำเนินการงานของโครงการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน ต้องอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นสำคัญ และมีที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การเป็นตัวเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

**4. ระยะเวลา** การฝึกอบรมเป็นโครงการระยะสั้น มักจะเริ่มต้นและเสร็จสิ้นภายในเวลาสั้น ๆ ส่วนโครงการการพัฒนาองค์การจะเป็นโครงการต่อเนื่องยาวนับปี

ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์การจะมีข้อแตกต่างกันในหลาย ๆ ประเด็น แต่การฝึกอบรมกับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การก็มีความเกี่ยวพันกันอย่างลึกซึ้ง และเป็นที่ยอมรับกันว่า การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์การแตกต่างไปจากปรัชญาเดิมของการฝึกอบทั่ว ๆ ไปบ้าง คือ มุ่งอบรมเป็นกลุ่มเพื่อสร้างกลุ่มทำงานและเน้นการอบรมในเรื่องพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคลในองค์การอันจะนำไปสู่การร่วมมือกันนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การในที่สุด

**2. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาการบริหาร**

การพัฒนาองค์การกับการพัฒนาการบริหารมีความแตกต่างกันในสาระสำคัญดังนี้

**1. วัตถุประสงค์** การพัฒนาการบริหารมุ่งจะสร้างประสิทธิภาพของการบริหารโดยการฝึกอบรมบุคคลให้เกิดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การ อีกทั้งช่วยพัฒนาทัศนคติในการทำงานให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงาน ส่วนการพัฒนาองค์การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทุกระบบในองค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศและสภาวะการณ์ที่จะเอื้ออำนวยให้ทุกฝ่ายได้ใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเข้มแข็งขององค์การโดยรวม

**2. กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับการเปลี่ยนแปลง** การพัฒนาการบริหารมุ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร เนื่องจากเป้าหมายโดยทั่วไปของการพัฒนาการบริหารก็เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถบริหารงานได้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาองค์การมุ่งไปที่องค์การทั้งระบบ มุ่งอบรมกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันทุกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาการบริหารเข้าไว้ด้วย

3. สาเหตุของการพัฒนา การพัฒนาการบริหารจัดทำขึ้นเพราะนักบริหารมีข้อบกพร่องหรือขาดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ส่วนการพัฒนาองค์การจัดทำขึ้นเพราะมีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและบทบาทที่เป็นอยู่ภายในองค์การยังไม่มีประสิทธิภาพพอ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน หรือขาดความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานในองค์การ

4. วิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารทำได้โดยส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเข้าศึกษาอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ปัญหาและประสบการณ์ระหว่างผู้บริหาร หรือทำการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้ดำเนินการพัฒนาการบริหารให้วิทยากรฝึกอบรมเป็นผู้ให้ความรู้ ความชำนาญในการสร้างทักษะทางการบริหารงาน ไม่จำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์มากนัก แต่ต้องมีความรู้ทางด้านการบริหารงานดี แต่วิธีการดำเนินการในการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหานั้นจริง ๆ โดยใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีสร้างทีมทำงานด้วยการส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม

5. ผู้ดำเนินการ การพัฒนาการบริหารเจ้าหน้าที่ดำเนินการได้แก่ วิทยากร ผู้ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่บริหารโครงการพัฒนาการบริหารเป็นผู้ให้ความรู้ความชำนาญในการสร้างทักษะทางการบริหาร ส่วนการพัฒนาองค์การจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางพฤติกรรมศาสตร์มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถให้คำชี้แนะในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและมีประสบการณ์ในทางพัฒนาองค์การมาก่อน

6. ระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาบริหารสามารถทำได้สำเร็จในระยะเวลาไม่นานนัก แต่การพัฒนาองค์การต้องใช้เวลายาวนานมากอาจเป็นเวลา 3-5 ปี เป็นต้น