

## บทที่ 8

### ความสำเร็จและปัญหาของการพัฒนาองค์กร

การดำเนินงานตามโครงการใด ๆ ก็ตามมักจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ การพัฒนาการองค์กรก็เช่นเดียวกัน องค์กรที่ทำการพัฒนาองค์กร ควรรู้ว่ามียุทธศาสตร์อะไรบ้างที่เป็นเงื่อนไขและเทคนิคในการสร้างความสำเร็จ และขณะเดียวกันก็ควรรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรด้วย

เงื่อนไขที่ช่วยให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ มีหลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

#### 1. เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรเป้าหมาย

1) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนไว้ทั้งระบบ และการเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างต่อเนื่อง

2) การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และโครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

3) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรจะต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

4) การไว้วางใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มจะต้องมีสูงพอสมควร

5) การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง และอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6) บุคคลในองค์กรต้องมีความผูกพัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อโปรแกรมการพัฒนาองค์กร

7) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสกำหนดร่วมกันด้วย

8) การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นพัฒนาทีมงานเป็นความรับผิดชอบงานที่กลุ่มมากกว่า

#### 2. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเต็มใจและมีความตั้งใจจริงที่จะแก้ปัญหาขององค์กร

2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจแนวความคิดและหลักการของการพัฒนาองค์กร

3) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่การวางแผนงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ยุทธวิธี การลงมือปฏิบัติงาน จนถึงการวัดและการ ประเมินผล

4) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

5) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นของบุคคลในองค์ การและไม่ถือเอาเรื่องที่อยู่ไกลกันมาเป็นข้อมูลขาดความในภายหลัง

6) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องศรัทธาและเชื่อถือคณะที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ

### 3. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมี ทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจในการเลือกพิจารณาใช้เทคนิคการ พัฒนาองค์การ ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหา ต้องมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน โดยผู้บริหาร ระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะวางแผนและลงมือปฏิบัติ

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์
- มีทักษะในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์การ
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกระดับ
- มีศิลปะในการจูงใจในการทำงาน
- มีความอดทนต่ออุปสรรคและปัญหาในการทำงาน
- วางตัวเป็นกลางและมีความยุติธรรม
- รักษาความลับขององค์การ
- มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์การ

### 4. เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรหน่วยเหนือขององค์การเป้าหมาย

1) องค์กรหน่วยเหนือจะต้องเห็นความสำคัญและมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนา องค์กร

2) องค์กรหน่วยเหนือจะต้องให้การสนับสนุนด้านการจัดทรัพยากรการบริหาร อย่างเพียงพอต่อการดำเนินงาน

3) องค์กรหน่วยเหนือจะต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ เกิดขึ้น

## 5. เงื่อนไขเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานงานกัน
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานทรัพยากร
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องสนับสนุนทรัพยากรการบริหารในส่วนที่รับผิดชอบ

## อุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาองค์การ จำแนกได้ดังนี้

### 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การเป้าหมาย

- 1) องค์การที่มีลักษณะแบบปิดจะทำการเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าองค์การแบบเปิด
- 2) องค์การที่มีระบบการให้แรงจูงใจต่ำ ทำให้คนไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 3) องค์การที่มีผลประโยชน์สูง คนส่วนใหญ่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 4) องค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนมากทำให้การเปลี่ยนแปลงต้องทำหลายครั้งหากเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วองค์การจะทำให้ได้ผลน้อย
- 5) องค์การที่มีหน่วยงานต่าง ๆ ต้องทำงานประสานกันจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะขาดการประสานความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- 6) ค่านิยมบางอย่างในองค์การไม่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ เช่น ระบบพวกห้องระบบการทำงานโดยยึดมั่นในตัวบุคคลมากกว่ายึดมั่นในหลักการ ระบบการทำงานที่ยึดมั่นในกฎระเบียบมากเกินไปจนยึดหยุ่นไม่ได้ ฯลฯ ระบบเหล่านี้เป็นแรงดิ่งในการพัฒนาองค์การ

### 2. ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบริหารระดับสูง

- 1) ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการนำแนวความคิดการพัฒนาองค์การ ไปปฏิบัติ
- 2) ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการพัฒนาองค์การ ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเกรงว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนถึงสถานภาพ ผลประโยชน์ และอำนาจของตน
- 3) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาองค์การไม่ต่อเนื่อง และอาจหยุดชะงักถ้าผู้บริหารใหม่ไม่เห็นด้วย
- 4) ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ยอมรับความจริง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุงแก้ไข

5) บางกรณีฝ่ายบริหารระดับสูงมีปฏิริยาในทางลบต่อผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้เสียสัมพันธภาพ

### 3. ปัญหาที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนขาดคุณสมบัติที่สำคัญของที่ปรึกษาที่ดี ทำตัวเป็นผู้สอนมากกว่าการให้คำปรึกษาแนะนำ

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานเป้าหมาย

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนขาดความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการพัฒนาองค์การตลอดจนการขาดประสบการณ์ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนมีลักษณะ "ผู้ตาม" มากกว่าที่จะแสดงบทบาทของ "ผู้นำ" ทำให้การพัฒนาองค์การไม่บรรลุเป้าหมาย

5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนไม่มีการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงภายหลังที่ได้ใช้กลยุทธ์การสอดแทรกไปแล้ว ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การขาดความกระตือรือร้น

6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนให้ความสำคัญในบทบาทของตนเกินขอบเขตพยายามเร่งรัดทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้านพฤติกรรมด้านเดียว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบอื่นด้วย ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้ผลเท่าที่ควร

8) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนไม่กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นจึงพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา

### 4. ปัญหาที่เกิดจากการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง<sup>1</sup>

1) ผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คนเป็นผู้วางแผนการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีบุคคลกรขององค์การทุกระดับเข้าร่วมเกี่ยวข้องด้วย

2) บางกรณีแผนที่กำหนดไว้ขาดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน มุ่งดำเนินการแก้ปัญหาระยะสั้นและเป้าหมายที่กำหนดนั้นไม่ต่างกับสภาพความเป็นจริงขององค์การ

3) รีบเร่งแก้ปัญหาเร็วจนเกินไป โดยปราศจากการตรวจวินิจฉัยอย่างต้องแท้

4) ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแต่ละประเภทไม่ถูกต้องหรือใช้โดยปราศจากแผน

---

<sup>1</sup> สุนันท์ทา เลาหนันท์, ดร., เล่มเดียวกัน, หน้า 237-238.

5) มอง "สัมพันธภาพที่ดี" เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะมองในฐานะเป็นเงื่อนไขในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กร

6) วิธีคิดตามประเพณีผลไม่ได้คิดตามในสิ่งที่ควรคิดตามหรือควรวัด

#### 5. ปัญหาที่เกิดจากหน่วยเหนือขององค์กร

1) ผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่าผู้บริหารในองค์กรเป้าหมายบางคนไม่เข้าใจ ไม่ทราบประโยชน์ขององค์กรจึงไม่ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กร

2) หน่วยเหนือต้องการผลการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม ต้องการผลผลิตมากกว่าการพัฒนาคนและองค์กร และต้องการเห็นผลทันตา จึงไม่ให้ความช่วยเหลือตามแผนระยะยาวที่องค์กรวางไว้

โดยสรุปพบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายด้าน ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ องค์กรเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยเหนือขององค์กรเป้าหมายและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ก็ได้แก่ องค์กรเป้าหมาย ฝ่ายบริหารระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และหน่วยเหนือขององค์กรเป้าหมาย