

BOOK REVIEW

การพัฒนาองค์การ Organization Development

พระมหาสุวัฒนาชิน เยียวยา* ชาคริต วันขวัญ พนม คำพญา
จุฑามาศ บุญมีรอด และ ปัทมพร ทองอุ่น

Pramaha Sovatthanachhen Yeavya*, Chakrit Wankwan, Panom Kampaya
Juthamas Boonmeerod and Patthamaporn Thongun

วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Buddhapanayasridvaravadi Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

* Corresponding Author. Email: phramahasovath@hotmail.com



ผู้เขียน : ศ.ดร.เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ
ISBN : 978-616-08-1942-3
จำนวน : 261 หน้า
โดย : บพิธการพิมพ์จำกัด
ครั้งที่พิมพ์ : พิมพ์ครั้งที่ 1
ปีที่พิมพ์ : 2557

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกส่งผลให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอันนำไปสู่การพัฒนาองค์การจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นสาขาที่พัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1940 จึงมีทฤษฎี แนวคิดและตัวแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเทคนิคและความรู้ใหม่ๆ

หนังสือเล่มนี้รวบรวมเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการศึกษาศาสตร์ทางด้านการพัฒนาองค์การไว้อย่างครบถ้วน โดยมีเนื้อหาตั้งแต่แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นเมื่อปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 ไปจนถึงการเริ่มนำไปปฏิบัติจริงเมื่อทศวรรษ 1960 จนกระทั่ง ณ ปัจจุบัน และเป็นการปูพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาองค์การ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบการวินิจฉัยปัญหาองค์การ ตัวแบบการแทรกแซงองค์การ เทคนิคการแทรกแซงระดับบุคคล กลุ่ม ระหว่างกลุ่มและองค์การทั้งหมด รวมทั้งการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เงื่อนไขความสำเร็จและแนวโน้มของการพัฒนาองค์การ และนำเสนอในลักษณะที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นภาพรวมและเข้าใจพื้นฐานของศาสตร์ดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถต่อยอดความรู้และความเข้าใจสำหรับการศึกษาศาสตร์นี้ในเชิงลึกต่อไป จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารรัฐกิจ ฯลฯ ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารองค์การ และผู้สนใจ ได้นำความรู้ เทคนิคต่าง ๆ หรือแนวความคิดที่ได้จากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การของตนเพื่อให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์ของผู้บริหาร และองค์การสืบต่อไป

เนื้อหาในเล่ม

หนังสือเล่มนี้รวบรวมเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการศึกษาศาสตร์ทางด้านการพัฒนาองค์การไว้อย่างครบถ้วน สามารถนำเสนอโดยสังเขปได้ดังนี้

บทที่ 1 : ลักษณะทั่วไปของการพัฒนาองค์การ

ในบทที่ 1 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นเมื่อปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 แต่เริ่มนำไปปฏิบัติจริงเมื่อทศวรรษ 1960 โดยเน้นการมองระยะยาวความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การก็เพราะองค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว สลับซับซ้อน และผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง รวมทั้งต้องสนใจประเด็นทางจริยธรรมมากขึ้น

บทที่ 2 : ประวัติของการพัฒนาองค์การ

ในบทที่ 2 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับประวัติของการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การพัฒนาองค์การเริ่มพัฒนาเป็นสาขาวิชาและเป็นวิชาชีพ

ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 โดยมีพื้นฐานทางความรู้มาจาก 6 แนวคิด ได้แก่ 1) การวิจัยปฏิบัติการ 2) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลง 3) การวิเคราะห์สนามพลัง 4) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) พลวัตรกลุ่ม และ 6) ระบบเปิด กำเนิดของการพัฒนาองค์การมาจากการฝึกอบรมในห้องทดลองของสถาบัน NTL ค.ศ. 1947 จนนำไปสู่การสร้างทีมและระบบองค์การและการเข้าไปมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาบริษัทของนักพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะแม็คเกรเกอร์และเบ็คฮาร์ด ซึ่งเป็นผู้ตั้งชื่อ “การพัฒนาองค์การ” ครั้งแรก และนิยามว่า “การพัฒนาองค์การเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การจากบนลงล่าง” ที่มาของการพัฒนาองค์การ แบ่งได้ 4 ทาง คือ 1) การฝึกอบรมในห้องทดลอง 2) การวิจัยสำรวจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การวิจัยปฏิบัติการ และ 4) การพัฒนาคู่ขนานทางด้านสังคมเทคนิคและสังคมคลินิก ส่วนด้านที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การยุคแรกเป็นบทบาทของนักวิชาการที่ไปช่วยพัฒนาบริษัท แต่ต่างจากที่ปรึกษาอื่น ๆ ตรงที่ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การต้องลงไปทำงานกับคนในองค์การ และให้คนในองค์การระบุ วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา โดยการจัดทำโครงการพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้ได้กล่าวถึงสาเหตุที่การพัฒนาองค์การขยายตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นเพราะมีแนวคิดสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ได้แก่ 1) แนวทางระบบเปิด 2) ความหลากหลาย 3) ความต้องการของผู้บริหาร 4) โลกาภิวัตน์และวัฒนธรรม 5) คุณภาพและความเป็นเลิศ 6) ภาวะผู้นำและสมรรถนะทางอารมณ์ 7) การค้นหาความว้าวซึ่ง 8) การประชุมร่วมกันทั้งหมดเพื่อค้นหาปัญหาทั้งระบบ และ 9) องค์การเรียนรู้

บทที่ 3 : ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในบทที่ 3 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว แต่กระนั้นก็ต้องอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การและใช้เป็นฐานสำหรับการคิดต่อยอด ประเด็นที่การพัฒนาองค์การอ้างอิงอยู่เสมอ ได้แก่ ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งแบบปฏิวัติและวิวัฒนาการ รวมทั้งทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทฤษฎีระบบเปิด และ ทฤษฎีสิ่งมีชีวิตของคาปรา นอกจากนั้นการพัฒนาองค์การยังมีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นระบบ ส่วนที่เป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยเฉพาะ ได้แก่ 1) การวิจัยปฏิบัติการ 2) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 4) ตัวแบบทั่วไปว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงองค์การ 5) คุณลักษณะทางพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง และ 6) วิธีการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ ทั้งหมดมีรากฐานมาจากการคิดและการวิจัยของเลวิน ซึ่งขยายต่อและเพิ่มเติม หรือสรุปสาระสำคัญโดยศิษย์และนักวิชาการรุ่นหลังๆ

บทที่ 4 : กระบวนการปฏิบัติของการพัฒนาองค์กร

ในบทที่ 4 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติของการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ กระบวนการปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นการกระทำร่วมกันระหว่างที่ปรึกษากับองค์กรที่รับบริการ ได้แก่ 1) ที่ปรึกษาเข้าไป 2) ทำสัญญา 3) วินิจฉัยปัญหา 4) ให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) วางแผนเปลี่ยนแปลง 6) แทรกแซง และ 7) ประเมินผล ส่วนกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกิดขึ้นตั้งแต่ที่ปรึกษาเข้าไปในองค์กรที่รับบริการ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสอบถาม การสังเกต และการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ที่ปรึกษา อาจใช้เทคนิควิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดหมวดหมู่และสรุปข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อผู้รับบริการ ส่วนทางด้านกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับกระทำเพื่อวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ให้ผู้รับบริการเข้าใจข้อมูล 2) ถ่ายโอนความเป็นเจ้าของข้อมูลจากที่ปรึกษาไปยังผู้รับบริการ และ 3) เป็นพลังกระตุ้นให้ผู้รับบริการ ใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนปฏิบัติการ วิธีการกระทำโดยการจัดประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งต้องเน้นที่การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรที่รับบริการ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหา และ จัดทำแผนปฏิบัติเพื่อลงมือเปลี่ยนแปลงต่อไป

บทที่ 5 : กรณีศึกษาการพัฒนาองค์กร

ในบทที่ 5 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับกรณีศึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การพัฒนาองค์กรเป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กรจึงเป็นบทเรียนที่ดีของการปรับแก้ทฤษฎี หรือปรับปรุงการปฏิบัติ สำหรับบทนี้ได้เสนอกรณีศึกษา 5 กรณี โดยวิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กร

กรณีที่ 1 การพัฒนาองค์กรเกิดจากบริษัทแม่ต้องการให้บริษัทลูกพัฒนาองค์กรบริษัทลูกก็ทำตาม โดยใช้การฝึกอบรมการเรียนรู้สามวันเป็นเครื่องมือ แต่เมื่อทีมผู้จัดการเข้ารับการอบรมแล้ว กลับพบว่าปัญหาของบริษัทน่าจะอยู่ที่พนักงานระดับล่างมากกว่า จึงเป็นกรณีที่พัฒนาองค์กร โดยบริษัทลูกยังไม่มีความพร้อม ไม่ได้มีความต้องการเป็นของตนเอง แต่เกิดจากการทำตามบริษัทแม่ต้องการ

กรณีที่ 2 เป็นโรงเรียนแพทย์ คณบดีต้องการให้เปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยการละลายพฤติกรรม และการฝึกอบรมผู้บริหารและสร้างทีม แต่เมื่อเปลี่ยนคณบดีใหม่โครงการพัฒนาองค์กรก็ค่อยๆ หายไป การขาดความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้โครงการอยู่ไม่ได้

กรณีที่ 3 เป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้าขนาดเล็ก ผู้บริหารระดับสูงพยายามให้การพัฒนาองค์กร แต่ผู้บริหารระดับรองลงไปยังไม่พร้อม จึงต้องใช้เวลาให้ผู้บริหารระดับรองเกิดการเข้าใจ โดยเริ่มเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ เกิดความ

ต้องการพัฒนาองค์การขึ้นมาเอง และต้องพัฒนาที่ปรึกษาภายในควบคู่กันไปด้วย กรณีนี้จึงนับเป็นกรณีเดียวที่ทำตามทฤษฎี การพัฒนาองค์การและประสบความสำเร็จ

กรณีที่ 4 เป็นหน่วยงานรัฐ พัฒนาองค์การโดยใช้เทคนิคตาข่ายการจัดการ แต่เป็นการยึดเย็ด จากผู้บริหารระดับสูงที่ไปอบรมมาและเห็นว่าควรนำมาใช้กับองค์การตนเอง จึงนำมาเผยแพร่และให้ทำเหมือนกันหมด โดยให้ระดับปฏิบัติดำเนินการกันเอง การฝึกอบรมทำให้ได้มาถึงขั้นที่สอง จากทั้งหมดหกขั้น แต่ทำได้พิเศษผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมก็เกษียณอายุราชการ คนใหม่ที่มาแทนไม่กระตือรือร้นที่จะทำต่อ ขณะเดียวกันสำนักงานใหญ่ก็ไม่ได้เข้ามาผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กรณีนี้จึงค่อนข้างล้มเหลว

กรณีที่ 5 เป็นบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสนใจเทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ จึงผลักดันให้ทดลองระดับเขต โดยจัดอบรมผู้บริหาร และขยายผลไปสู่พนักงานระดับล่าง ซึ่งใช้เวลาทั้งหมด 3 เดือน และให้ผลดีในเขตแรก ต่อมาจึงขยายผลไปสู่เขตที่สอง และเขตที่สาม แต่คราวนี้ลดระยะเวลาการฝึกอบรมและงบประมาณลง ผลที่ได้รับจึงน้อยลง ขณะเดียวกันความสนับสนุนบริษัทแม่มีน้อยลง

จึงสรุปได้ว่า กรณีศึกษาทั้ง 5 ทำให้ความสำคัญของตัวแบบของการเรียนรู้ ซึ่งกำหนดว่าต้องเรียนรู้เมื่อมีความพร้อม มีลำดับขั้น และทรัพยากรพร้อม ถ้าหากเรียนรู้ไม่พร้อม มีการลัดหรือย่นขั้นตอน หรือลดความสนับสนุนแล้ว การพัฒนาองค์การย่อมไม่ประสบความสำเร็จ หรือจากที่เคยประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งก็ประสบความสำเร็จน้อยลง และข้อสำคัญ คือไม่เกิดการพัฒนาการที่ต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาองค์การต้องอาศัยทฤษฎี และกระทำตามทฤษฎีอย่างจริงจัง นอกจากนั้นยังต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 6 : ตัวแบบการแทรกแซงองค์การ

ในบทที่ 6 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบการแทรกแซงองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การแทรกแซง หมายถึง การเข้าไปเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นขั้นตอนที่กระทำหลังจากที่วิจัยปัญหาองค์การและได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารแล้ว หลักการแทรกแซงต้องเริ่มจากการมีข้อมูลก่อน และให้ผู้รับบริการเลือกเทคนิคการแทรกแซง เพื่อให้เขามีความผูกพันกับการเลือกนั้น แต่ต้องดูเงื่อนไขความพร้อมของผู้รับบริการ ความพร้อมของผู้มีอำนาจในองค์การ และการมีทรัพยากรเพียงพอในการเปลี่ยนแปลง การแทรกแซงแบ่งได้หลายประเภท เช่น แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาความรู้ แบ่งเป็น 1) การแทรกแซงทั่วไป 2) การจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์ และ 3) ทำการเพิ่มเติมจากทฤษฎีพื้นฐาน

สำหรับกรณีที่แบ่งตามความลึก จะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ จากลึกละเอียดไปหาผิวมาก ได้แก่ 1) แนวทางทั้งระบบ 2) การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ 3) การสนใจแบบ

แผนการทำงานส่วนบุคคล และ 4) การวิเคราะห์ลักษณะภายในของตัวบุคคลและความสัมพันธ์ภายใน

ส่วนกรณีที่แบ่งตามกิจกรรมการพัฒนางานองค์กร แบ่งได้ 13 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวินิจฉัย 2) การสร้างทีม 3) กิจกรรมระหว่างกลุ่ม 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ 5) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม 6) กิจกรรมทางด้านเทคนิคโครงสร้างหรือกิจกรรมทางด้านโครงสร้าง 7) การให้คำปรึกษากระบวนการ 8) การพัฒนางานองค์กรโดยเทคนิคตาข่ายการจัดการ 9) การสร้างความสงบโดยบุคคลที่สาม 10) การสอนแนะและให้คำปรึกษา 11) การวางแผนชีวิตและอาชีพ 12) การวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมาย และ 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์

นอกจากนั้น ยังอาจแบ่งประเภทการแทรกแซงจากความสัมพันธ์หลายมิติ ซึ่งจำแนกตามมุมมองของการแทรกแซง การออกแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร และการจำแนกตามระดับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 7 : เทคนิคการแทรกแซงระดับบุคคล

ในบทที่ 7 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับเทคนิคการแทรกแซงระดับบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะไม่เกิดขึ้นอย่างระบบและอาจได้ผลไม่ยั่งยืน เพราะในทางทฤษฎี เลวิน พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นระบบเกิดขึ้นในระบบกลุ่มหรือองค์กร มากกว่า แต่การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลก็เป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่า เพราะเป็นการสร้างความพร้อมและเป็นจุดเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไป การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลกระทำได้ 6 วิธีใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งเป็นการหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาทำงานตั้งแต่วันที่เข้ามาสู่องค์กร 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาบุคคลประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ 3) การพัฒนาอาชีพ กระทำโดยการหมุนเวียนงาน การประเมินบุคคลโดยศูนย์การประเมินบุคคล และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ 4) การให้คำปรึกษาเพื่อรับฟังปัญหาและหาทางบำบัดหรือช่วยเหลือ 5) การออกแบบงาน โดยการสำรวจวินิจฉัยปัญหาและทำให้งานมีความหมาย และ 6) การให้คำปรึกษาแก่คนตกงาน หรือเกษียณ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นในระยะหลังเนื่องจากองค์กรทั่วโลกกำลังแรงงาน และยังเป็นพื้นที่การศึกษาและการปฏิบัติใหม่ของการพัฒนางานองค์กรจนถึงปัจจุบัน

บทที่ 8 : เทคนิคการแทรกแซงระดับกลุ่ม

ในบทที่ 8 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับเทคนิคการแทรกแซงระดับกลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การแทรกแซงระดับกลุ่มมีความสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้ผลการพัฒนายั่งยืนกว่าระดับบุคคล เทคนิคหลักของการแทรกแซงระดับกลุ่ม คือ การสร้างทีมซึ่งเริ่มจากการสำรวจความต้องการสร้างทีม นำมากำหนดเป้าประสงค์และวางแผนการสร้างทีม

การสร้างทีมมีเป้าประสงค์หลักๆ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างทีมกำหนดจุดมุ่งหมายและลำดับความสำคัญ 2) การจัดสรรงานตามบทบาทและความรับผิดชอบ 3) การตรวจสอบขั้นตอนและกระบวนการของทีม และ 4) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การสร้างทีมแต่ละวัตถุประสงค์ อาศัยเทคนิคและวิธีการแตกต่างกัน โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำกระบวนการ ซึ่งแบ่งออกเป็นด้านขั้นตอนของการสร้างทีม กับการบำรุงรักษาความเป็นทีม ทั้งนี้ที่ปรึกษาต้องมีความรู้ในทางทฤษฎีต่าง ๆ ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของการพัฒนาทีม 2) ทฤษฎีสมรรถนะระหว่างบุคคล 3) ทฤษฎีจิตไร้สำนึกของกลุ่ม และ 4) การวิจัยกลุ่ม นอกจากนี้ การสร้างทีมยังสามารถนำไปใช้กับกลุ่มพิเศษ ได้แก่ ทีมจัดการตนเอง และกลุ่มคุณภาพได้ด้วย

สำหรับประเด็นสุดท้าย คือ เกณฑ์วัดประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการสร้างทีม อาจวัดจากเกณฑ์ที่แม็คเกรเกอร์ เสนอ ได้แก่ 1) การเข้าใจงานที่ทำ 2) การสื่อสารที่เปิดกว้าง 3) การวางใจซึ่งกันและกัน 4) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน 5) การจัดการความแตกต่างของคน 6) การเลือกใช้ทีมได้เหมาะสม 7) การมีสมาชิกที่มีทักษะที่เหมาะสม และ 8) การมีภาวะผู้นำ

บทที่ 9 : การประเมินผลการพัฒนาองค์การ

ในบทที่ 9 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นทั้งขั้นตอนปกติของการพัฒนาองค์การ และเป็นการวิจัยประเมินผล คือ การประเมินผลสรุปของการพัฒนาองค์การ ในส่วนของขั้นตอนปกติ การประเมินผลสอดแทรกอยู่ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ เพราะการพัฒนาองค์การต้องมีข้อมูลและการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลจริง ดังนั้น การประเมินผลจึงมีตั้งแต่ขั้นการทำสัญญา วินิจฉัยปัญหา หาทางปรับปรุงกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและแผนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วก็ต้องหาวิธีการ วัดผลลัพธ์และประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในส่วนหลังจัดว่าเป็นการประเมินผลสรุปของการพัฒนาองค์การ สำหรับคำแนะนำที่นักวิจัยควรปฏิบัติมี 4 ข้อ ได้แก่ 1) ร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อวางแผนประเมินผล 2) พัฒนากลยุทธ์การวิจัยให้ชัดเจน 3) ออกแบบให้สัมพันธ์กับตัวแบบการวินิจฉัยและสอดคล้องกับความจริง และ 4) ใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เพียงพอสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาองค์การ นักวิจัยจะทำได้ก็ต่อเมื่อได้ตอบคำถาม 6 ข้อก่อน ได้แก่ 1) อะไรคือประสิทธิผลขององค์การ 2) อะไรคือการแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ 3) อะไรคือตัวแปรอิสระ 4) จะควบคุมตัวแปรอย่างไร 5) อะไรที่เปลี่ยนแปลง และ 6) ใครจะทำวิจัยและใครจะเป็นผู้ใช้ผลวิจัย กรณีของการวัดและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น หลักๆ แล้ว จะวัดตัวแปรกระบวนการ และตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งตัวแปรทั้งสองด้านสามารถจำแนกได้ตามระดับการวิเคราะห์ 4 ระดับ ได้แก่ 1) บุคคล

2) ผู้นำ 3) กลุ่ม และ 4) องค์การ หรืออาจนำตัวแบบการประเมินผลการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ ซึ่งแบ่งการวัดออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติ 2) การเรียนรู้ 3) พฤติกรรม และ 4) ผลลัพธ์ ส่วนในการออกแบบวิจัย นักวิจัยจะออกแบบการวิจัยเป็นการทดลองแท้ กึ่งทดลองหรือรูปแบบอื่นๆ

บทที่ 10 : แนวโน้มของการพัฒนาองค์การ

ในบทที่ 10 นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มของการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้ การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 มีการพัฒนาความรู้ ทฤษฎี และการปฏิบัติ ของตัวเองอย่างยาวนาน เน้นที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านคน โดยมีที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือ ตั้งแต่การค้นหาปัญหา ไปจนถึงการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเข้ามาให้คำปรึกษาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลให้ผู้บริหารเข้าใจและจัดการทางด้านคนดีขึ้น กล่าวโดยรวมแล้ว การพัฒนาองค์การช่วยให้ผู้บริหารและองค์การเป็นระบบของสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เป็นกลไกหรือเครื่องจักร และมีความไว้วางใจกันมากขึ้น ปัญหาทางสองแพร่งของการพัฒนาองค์การ คือ จะพัฒนาบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ แม้ว่าการพัฒนาบุคคลจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามมา แต่การพัฒนาบุคคลก็เป็นการลงทุนซึ่งส่งผลในระยะยาว ในทางปฏิบัติจริง พบว่า ที่ปรึกษาเข้าไปช่วยผู้บริหารพัฒนาบุคคลมากกว่า ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอีกทั้งบางครั้ง ผู้บริหารไม่ได้ยึดปรัชญามนุษยนิยม ต้องการกำไรหรือมีเป้าหมายระยะสั้น จึงมุ่งไปที่การพัฒนาบุคคลมากกว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา การพัฒนาองค์การประสบกับปัญหาการทำลายจากเป้าหมายและวิธีการระยะสั้น และปรัชญาหลังสมัยใหม่ ได้แก่ 1) การมองในแง่มนุษยนิยมหรือธุรกิจ 2) การเน้นการแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกกับการปฏิบัติ 3) การทำลายจากการลดขนาดองค์การ 4) การทำลายจากทรัพยากรมนุษย์ การสอนแนะของผู้บริหารและองค์การแบบชนิดพิเศษ และ 5) การโต้แย้งกันเรื่องสมัยใหม่กับหลังสมัยใหม่ การทำลายดังกล่าวเป็นผลให้การพัฒนาองค์การต้องปรับตัวไปเน้นเป้าหมายและวิธีการระยะสั้น จนมีผลให้หันมาสนใจการปรับปรุงระบบและการจัดการการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่กระนั้นปรัชญาหลังสมัยใหม่ก็ช่วยให้การพัฒนาองค์การมีแนวคิดใหม่ๆ มากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์การในปัจจุบันปรับตัวและมีลักษณะผสมผสานมากขึ้น และแตกต่างไปจากการพัฒนาองค์การที่เป็นรากฐานเดิม

วิจารณ์

การดำเนินงานตามโครงการใด ๆ ก็ตามมักจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ การพัฒนาองค์การก็เช่นเดียวกัน องค์การที่ทำการพัฒนาการ ควรรู้ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นเงื่อนไขและเทคนิคในการสร้างความสำเร็จ และขณะเดียวกันก็ควรรู้ถึงปัญหาของการพัฒนาองค์การด้วย การพัฒนาองค์การมีจุดเด่น และจุดด้อย ดังนี้

จุดเด่นของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การ เป็นการพิจารณาระบบโดยรวม มีการประยุกต์ และดึงเอาความรู้ทางพฤติกรรมมาใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุง และเสริมสร้างด้วยกลยุทธ์โครงสร้าง และกระบวนการที่นำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจุดเด่นของการพัฒนาองค์การนี้ ก็คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี การใช้ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์การ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มคุณภาพของงาน ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน พัฒนาการทำงานเป็นทีม แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และลดอัตราการเข้า-ออก จากงาน รวมทั้งอัตราการขาดงาน

จุดด้อยของการพัฒนาองค์การ คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ต่อการนำแนวความคิดการพัฒนาองค์การไปปฏิบัติ หรือไม่มีความรอบรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการพัฒนาองค์การ ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเกรงว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนถึงสถานภาพ ผลประโยชน์ และอำนาจของตน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การพัฒนาองค์การไม่ต่อเนื่อง และอาจหยุดชะงักถ้าผู้บริหารใหม่ไม่เห็นด้วย ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมรับความจริง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุงแก้ไข ค่านิยมบางอย่างในองค์การไม่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ เช่น ระบบพวกพ้อง ระบบการทำงานโดยยึดมั่นในตัวบุคคลมากกว่ายึดมั่นในหลักการ ระบบการทำงานที่ยึดมั่นในกฎระเบียบมากเกินไปจนยืดหยุ่นไม่ได้ เป็นต้น ระบบเหล่านี้เป็นแรงดิ่งในการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีระบบการให้แรงจูงใจต่ำ ทำให้คนไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สมาชิกขาดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกถูกบังคับ สมาชิกขาดความไว้วางใจ ไร้แรงจูงใจ รับแรงแก้ปัญหาเร็วจนเกินไป โดยปราศจากการตรวจวินิจฉัยอย่างถ่องแท้ ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแต่ละประเภทไม่ถูกต้องหรือใช้โดยปราศจากแผน ผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่าผู้บริหารในองค์กรเป้าหมายบางคนไม่เข้าใจ ไม่ทราบประโยชน์ขององค์การจึงไม่ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์การ และหน่วยเหนือต้องการผลการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรมต้องการผลผลิตมากกว่าการพัฒนาคนและองค์การ และต้องการเห็นผลทันตา จึงไม่ให้ความช่วยเหลือตามแผนระยะยาวที่องค์การวางไว้

สรุป

ในหนังสือเล่มนี้ จะกล่าวถึงเนื้อหาสาระที่ว่าด้วยเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นหลัก เช่น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การ แนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาองค์การ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบการวินิจฉัยปัญหาองค์การ ตัวแบบการแทรกแซงองค์การ เทคนิคการแทรกแซงระดับบุคคล กลุ่ม ระหว่างกลุ่มและองค์การทั้งหมด รวมทั้งการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เงื่อนไขความสำเร็จและแนวโน้มของการพัฒนาองค์การ

เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์นั้นทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ วัน องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การหรือปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อน จุดเริ่มต้นของแนวคิดในการพัฒนาองค์การนั้นเริ่มมีมาตั้งแต่ ทศวรรษ 1940 และ 1950 แต่เริ่มนำไปใช้ปฏิบัติจริงเมื่อทศวรรษ 1960 โดยเป็นการเน้นการมองระยะยาวโดยได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการพัฒนาองค์การนั้นจะมองคนเป็นหัวใจสำคัญ เชื่อในเรื่องความเจริญเติบโตส่วนบุคคล ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง การตระหนักว่าคนมีอารมณ์ ค่านิยม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคนจะทำงานดีขึ้นเมื่อมีความรู้สึกสะดวกสบาย และมององค์การเป็นระบบ การพัฒนาองค์การเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การจากบนลงล่าง ต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ

ฉะนั้น การพัฒนาองค์การ จึงมีทฤษฎีแนวคิดและตัวแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นของตัวเองอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเทคนิคและความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาองค์การ มีการพัฒนาความรู้ ทฤษฎีและการปฏิบัติของตัวเองมาอย่างยาวนาน เน้นที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านคน โดยมีที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือ ตั้งแต่ขั้นการค้นหาปัญหา ไปจนถึงวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเข้ามาให้คำปรึกษาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลให้ผู้บริหารเข้าใจและจัดการทางด้านคนดีขึ้น การพัฒนาองค์การช่วยให้ผู้บริหารและองค์การเป็นระบบของสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เป็นกลไกหรือเครื่องจักร และมีความไว้วางใจกันมากขึ้น เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การก็เพราะองค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วสลับซับซ้อนและผู้บริหารต้องบริหารด้วยตนเอง การพัฒนาองค์การเป็นการนำทฤษฎีไปปฏิบัติ ในทางกลับกันก็เป็นโอกาสทดสอบทฤษฎีและนำความรู้จากการปฏิบัติกลับมาปรับปรุงทฤษฎีเพื่อให้มีความถูกต้องและมีอำนาจอธิบายมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง : References

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

Ketsuwan, R. (2014). *Organization Development*. Bangkok: Boorpit Printing.

