

การพัฒนาองค์การ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ก อ ร พ ั ฒ น า อ ง ค ์ ก อ ร

(Organization development -OD)

หมายถึงการวางแผนเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพรวมทั้งประสิทธิผล

ขององค์การ (an organization's

effectiveness) การพัฒนาองค์การ

เป็นยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนเพื่อ

เปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม

และโครงสร้างองค์การเพื่อ

ปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี ตลาด

และการท้าทายใหม่ การพัฒนา

องค์การเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ

สร้างบทบาทความสำคัญใหม่ใน

องค์การ เป็นการออกแบบ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ ศึกษาผลกระทบขององค์การ การปรับปรุงและการวางแผนระบบใหม่ในองค์การ

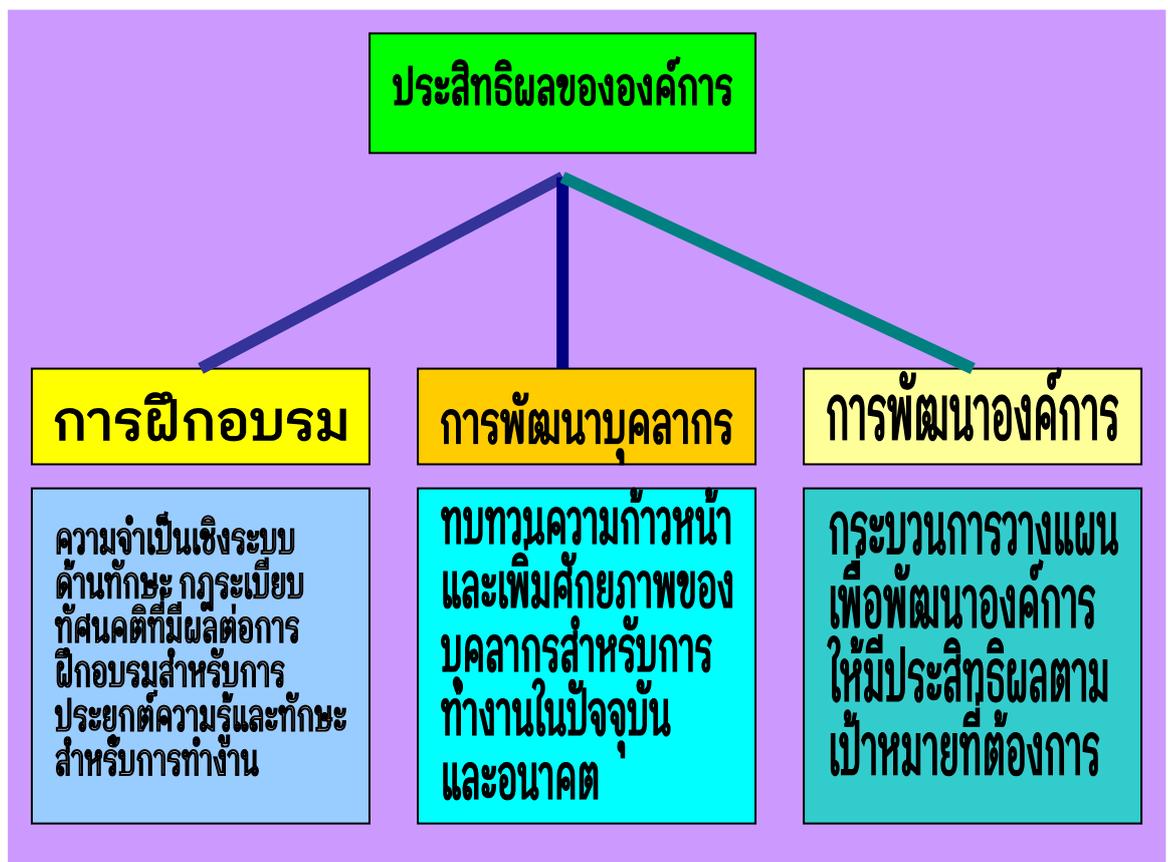
ความหมายของคำว่าการพัฒนาองค์การมักใช้ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์การ (Organizational effectiveness) โดยเฉพาะเมื่อใช้กับหน่วยงานในองค์การ ประเด็นสำคัญของการพัฒนาองค์การคือแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายขององค์การที่หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าสองคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้า

**หมายเดียวกัน การพัฒนาคือ
แนวทางเพื่อทำให้องค์การมี
ประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่
กำหนดไว้ การพัฒนาองค์การคือ
ความพยายามเพื่อปรับปรุง แก้
ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ
ทำงานให้มีประสิทธิภาพ**

**ประสิทธิผลขององค์การ
ประกอบด้วยการฝึกอบรม**

**ต้องมีความจำเป็นเชิงระบบด้าน
ทักษะ กฏระเบียบ ทักษะที่มีผล
ต่อการฝึกอบรมสำหรับการ
ประยุกต์ความรู้และทักษะสำหรับ
การทำงาน การพัฒนาบุคลากรหรือ
ลูกจ้าง (Employee Development)
ต้องมีการทบทวนความก้าวหน้า**

และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
 สำหรับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่
 ปัจจุบันและในอนาคต ส่วนการ
 พัฒนาองค์การต้องมีกระบวนการ
 วางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การให้
 มีประสิทธิผลตามเป้าหมายที่
 ต้องการ

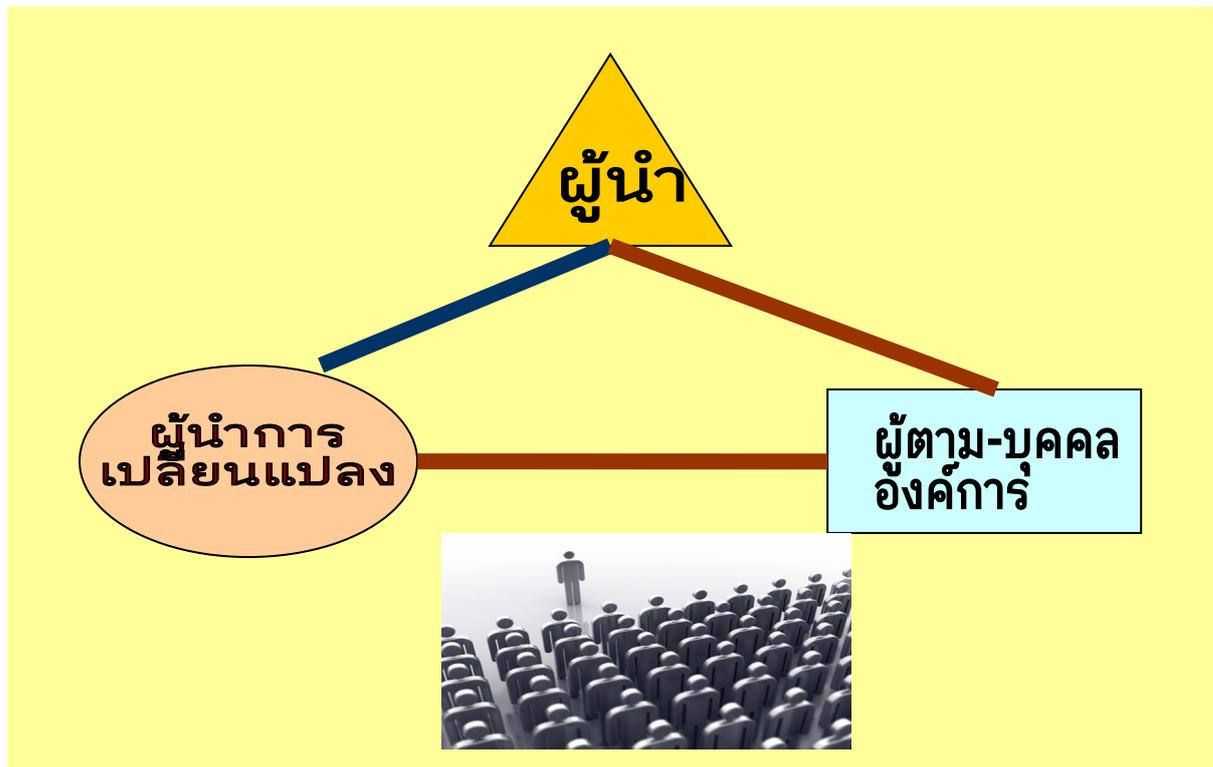




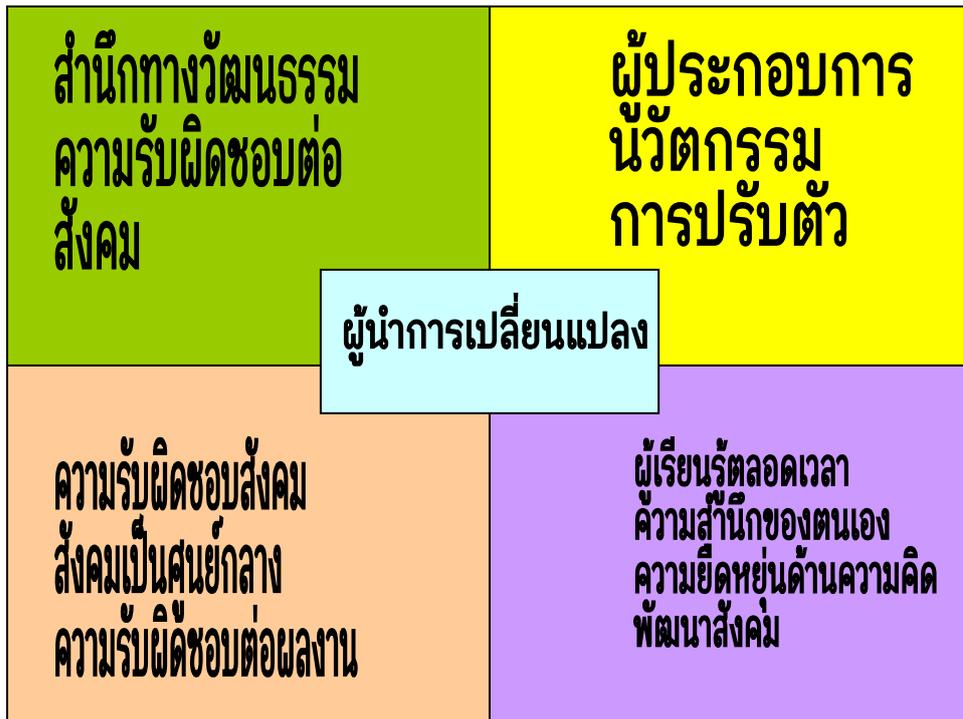
การพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์ คือการวางแผนการปฏิบัติที่มีเป้าหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็นบุคลากรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ มีการสื่อสารสำหรับภายในและภายนอกองค์การเพื่อสามารถดำเนินการพัฒนาองค์การ

ตามโครงการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การคือความพยายามเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์การในระยะยาว มีการสร้างกระบวนการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เน้นประสิทธิผลและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการ ด้วยความช่วยเหลือของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (change agent) หรือสถานการณ์กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้หลักการทฤษฎีและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการประยุกต์ด้านพฤติกรรมศาสตร์

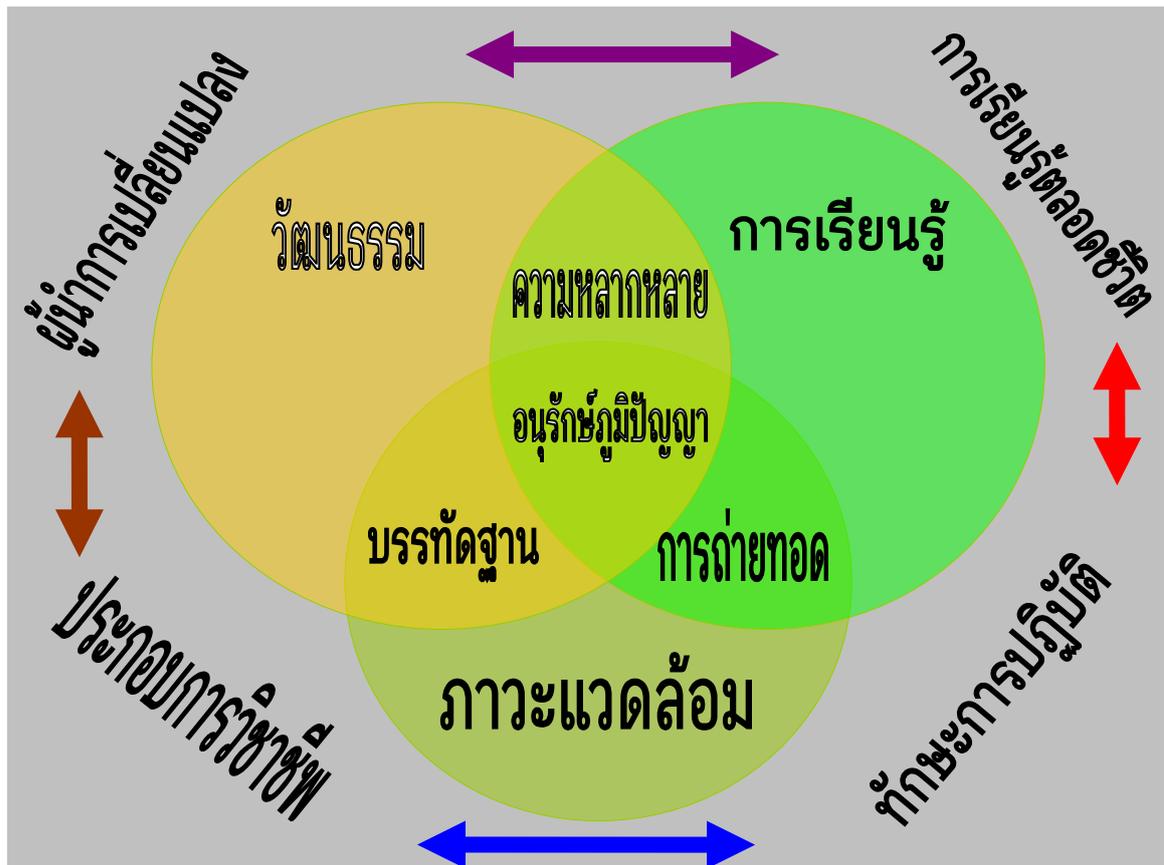


**ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จะทำ
หน้าที่ประสานงานระหว่างผู้นำใน
องค์กรและผู้ตามในองค์กร ผู้
ตามหมายรวมบุคลากรในองค์กร
และหน่วยงานย่อยในองค์กรแต่ละ
องค์กรนั่นเอง**



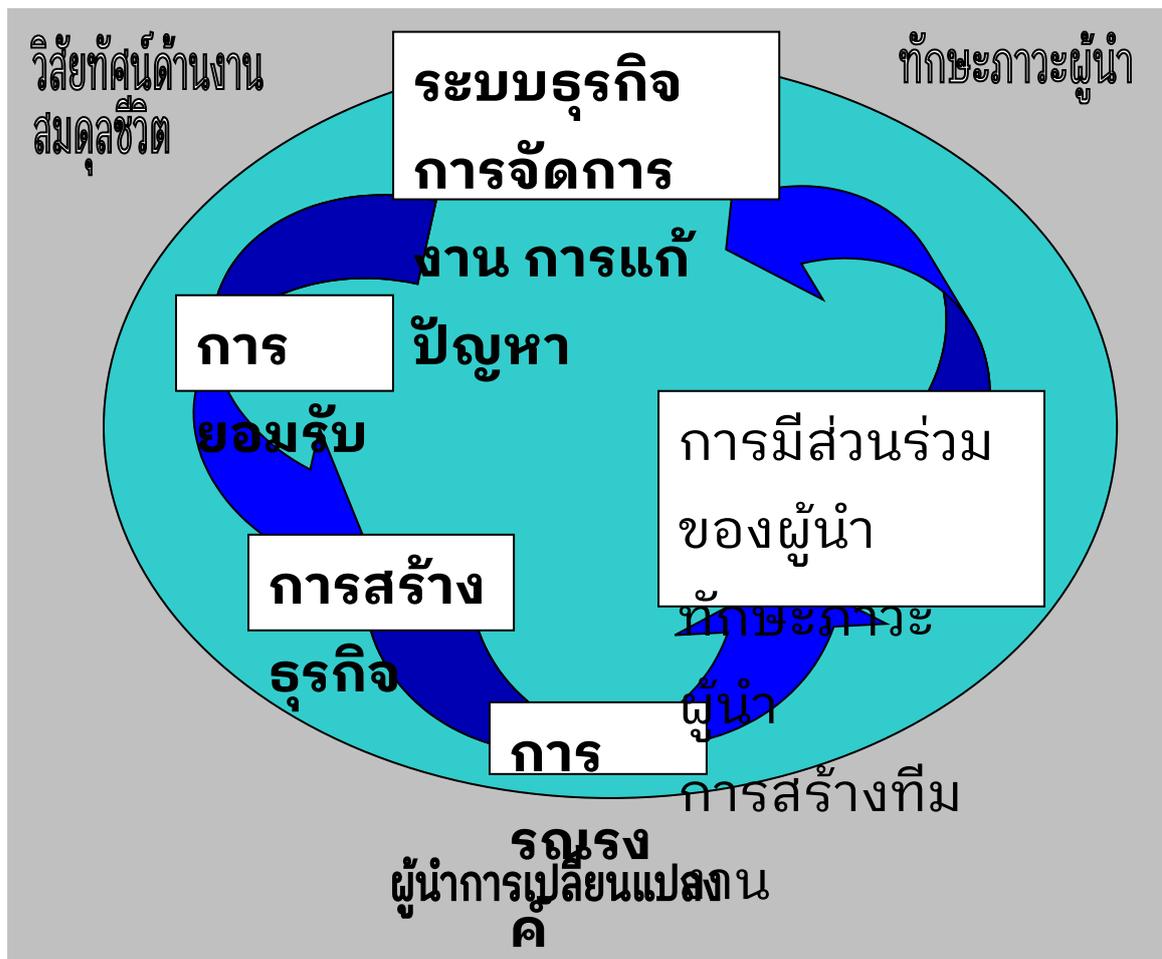
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีสำนึกทางวัฒนธรรม (Culturally Sensitive) มีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นวัฒนธรรมด้านความคิดต่อสังคม ด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurialship) เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวให้กับกับสิ่งแวดล้อม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social

**Responsible) คือ ความสำนึก
สำหรับประชากรผู้เป็นเจ้าของ
สังคม และความรับผิดชอบต่อผลก
ระทบที่จะได้รับ ประการสำคัญคือ
การเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
(Active Learner) ด้วยความสำนึก
ของตนเอง ความยืดหยุ่นด้านความ
คิดและการพัฒนาบุคคลรอบด้าน**



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะในการปฏิบัติ (Skillful practitioner) ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามวิชาชีพ ภายในองค์ประกอบด้านภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมและการเรียนรู้ ที่มีผลกระทบต่อบรรทัดฐาน การถ่ายทอดการเรียนรู้ ความหลากหลาย

หลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลมีต่อการอนุรักษ์ภูมิปัญญา



ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่รณรงค์ร่วมโดยใช้ทักษะผู้นำที่มีส่วนร่วมภาวะผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำ การ

สร้างทีมงาน ในด้านระบบธุรกิจ การ
จัดการงานและเน้นการแก้ปัญหา
รวมทั้งองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์
การทำงานเพื่อสร้างสมดุลในชีวิตและ
การสร้างธุรกิจการงาน



**ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำ
การพัฒนาทั้งภาครัฐบาลและภาค
เอกชนที่ไม่ทำงานให้รัฐบาล (NGO
-Non-government organization)
โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำ**

หน้าที่เชื่อมโยงกับหน่วยงาน
ภายนอก การฝึกอบรมบุคลากรและ
การให้ความรู้ทางวิชาการสำหรับ
การสร้างบุคลากรทางสังคมและ
บุคลากรด้านสุขภาพอนามัย เป้า
หมายคือระบบผู้มารับบริการ เช่น
ชาวนา ครุฑเรือนชนบท ผู้ผลิต
อุปกรณ์เครื่องมือทางเกษตร ผู้
ประกอบการค้าและผู้บริโภคทั่วไป
เพื่อตอบสนองความต้องการและ
การตอบกลับของผู้มารับบริการ
เกี่ยวกับความต้องการโครงการไป
ยังผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง
การนำนวัตกรรมไหลเวียนไปสู่ผู้มา
รับบริการ

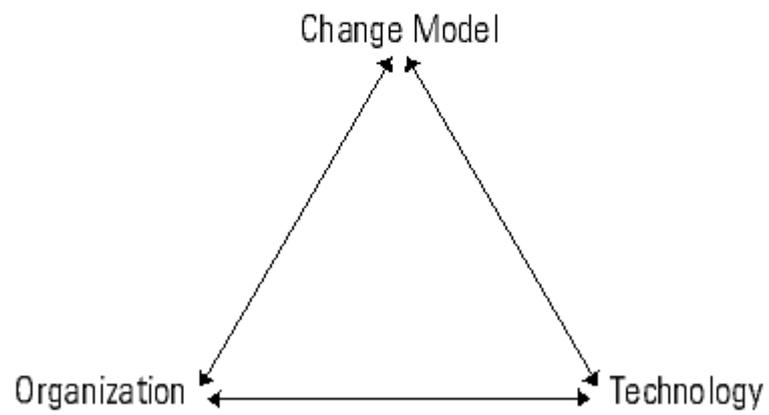
**การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องการ
ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการ
สนับสนุนขององค์การด้วยการใช้
ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มา
ประยุกต์ใช้กับระบบมาปรับปรุงการ
ปฏิบัติงานขององค์การประกอบด้วย
ศักยภาพภายในองค์การสำหรับการ
พัฒนาองค์การตามเป้าหมายที่วาง
ไว้**

**การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการ
การที่มีระบบสำหรับการ
เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
การพัฒนาองค์การเป็นสาขาวิชา
ด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์มี
เป้าหมายเพื่อเข้าใจและจัดการ
เปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ยัง**

เป็นสาขาการวิจัยและศึกษาแบบ
วิทยาศาสตร์ โดยธรรมชาติแล้วเป็น
สหวิทยาการระหว่างสังคมวิทยา
จิตวิทยาและบุคลิกภาพ เป้าหมาย
การพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุง
บทบาทความสำคัญด้านความ
สัมพันธ์ศักยภาพภายในและ
ภายนอกองค์การ เพื่อการพัฒนา
บุคลากรและกระบวนการกลุ่มให้มี
ประสิทธิผลด้านการสื่อสาร มีความ
สามารถแก้ปัญหาในองค์การ สร้าง
กระบวนการตัดสินใจที่มี
ประสิทธิภาพ ทำให้มีรูปแบบภาวะ
ผู้นำที่เหมาะสม ปรับปรุงทักษะเพื่อ
แก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้เกิด
ความเชื่อมั่นและความร่วมมือ

**ระหว่างสมาชิกในองค์การทุกระดับ
เป้าหมายการพัฒนาองค์การเกิดขึ้นจากระบบค่านิยมบนพื้นฐานการ
มองโลกในแง่บวกด้านธรรมชาติ
มนุษย์ มีความเชื่อว่าถ้าให้บุคลากร
อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีจะสามารถ
ทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ
การศึกษาสำหรับการพัฒนาและ
ประสิทธิผลขององค์การเน้นการ
วิจัยแบบสังคมศาสตร์ คือศึกษา
วิจัยเกี่ยวกับสาเหตุ ทดสอบทดลอง
ข้อสมมติฐานและศึกษาผลที่เกิดขึ้น**

Figure 3 Aligning the Change Model, the Technology, and the Organization

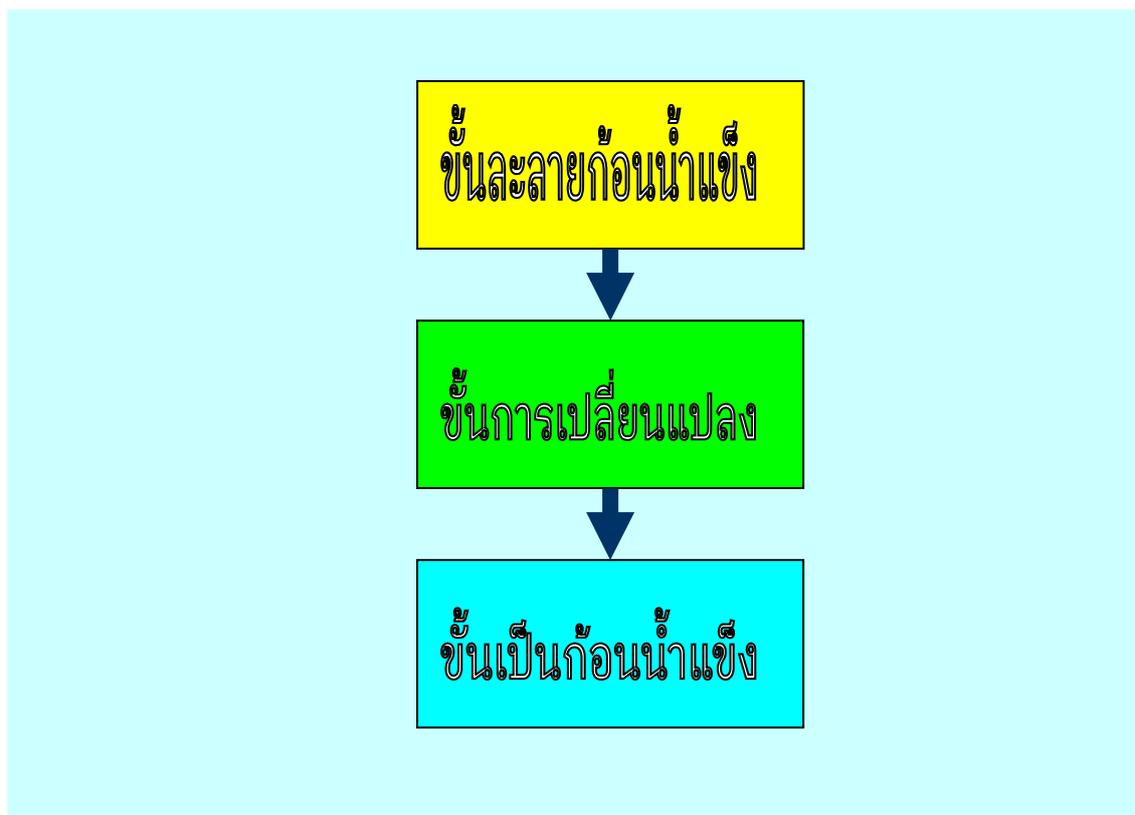


เคิร์ท เลวิน (Kurt Zadek Lewin (September 9, 1890 - February 12, 1947) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันอเมริกันเป็นผู้บุกเบิกสาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ด้านจิตวิทยาสังคมในองค์การ กล่าวคือเป็นผู้วางรากฐานวิชาจิตวิทยาสังคม เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาพลวัตกลุ่มและการพัฒนาองค์การ (group dynamics and organizational development.)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

ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ กระบวนการวางแผน(process of planning) ก ำ ร ทำ กิจกรรรม(taking action) และการ วัดผล(measuring results) ต่อมา คือการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นพื้นฐานสำ คัญสำ หรับ การพัฒนา องค์การ

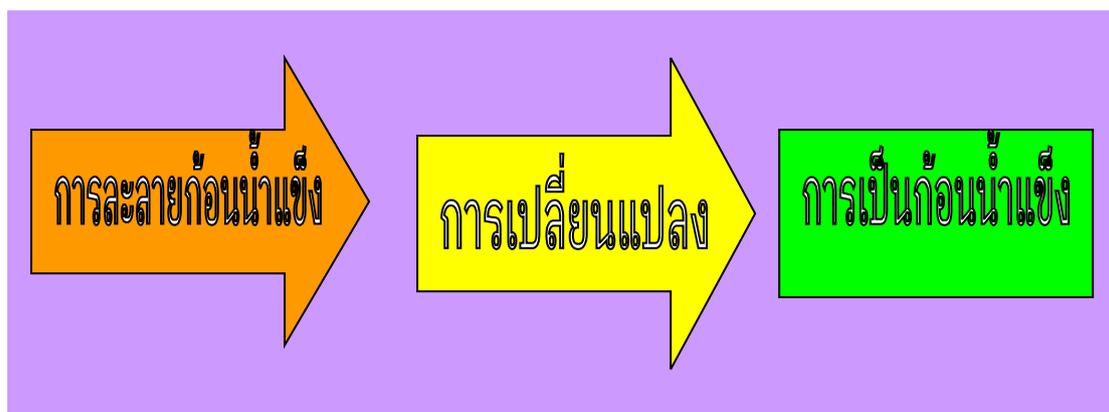
การวิจัยเชิงปฏิบัติการสำ หรับ การพัฒนาองค์การมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาองค์การด้วยการใช้การ วิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นปรัชญาพื้นฐาน โดยได้รับอิทธิพลจากเลวิน เลวิน เชื่อว่า การจูงใจเพื่อการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ กิจกรรรม ถ้าบุคคลมีการตัดสินใจ

เพื่อทำ กิจกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเรียกว่าเป็นการจัดการทางสังคมที่มีเหตุผล (Rational social management) กระบวนการประกอบด้วยวงจรการวางแผนกิจกรรมและการศึกษาหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลของกิจกรรม



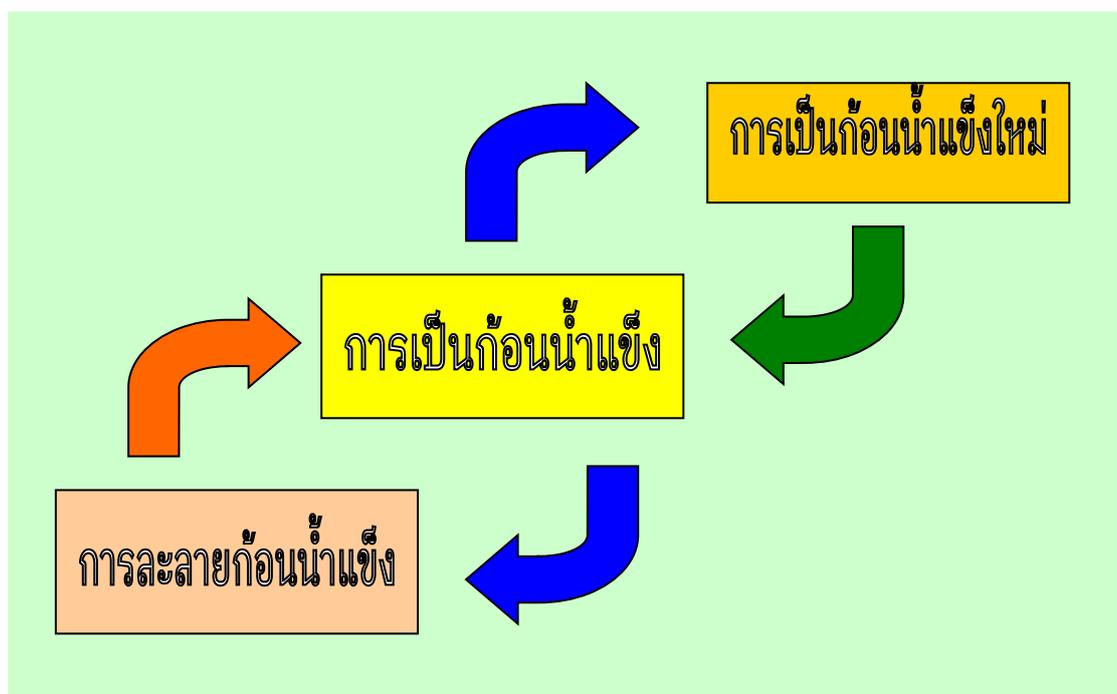
รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Kurt Lewin's Change Model)

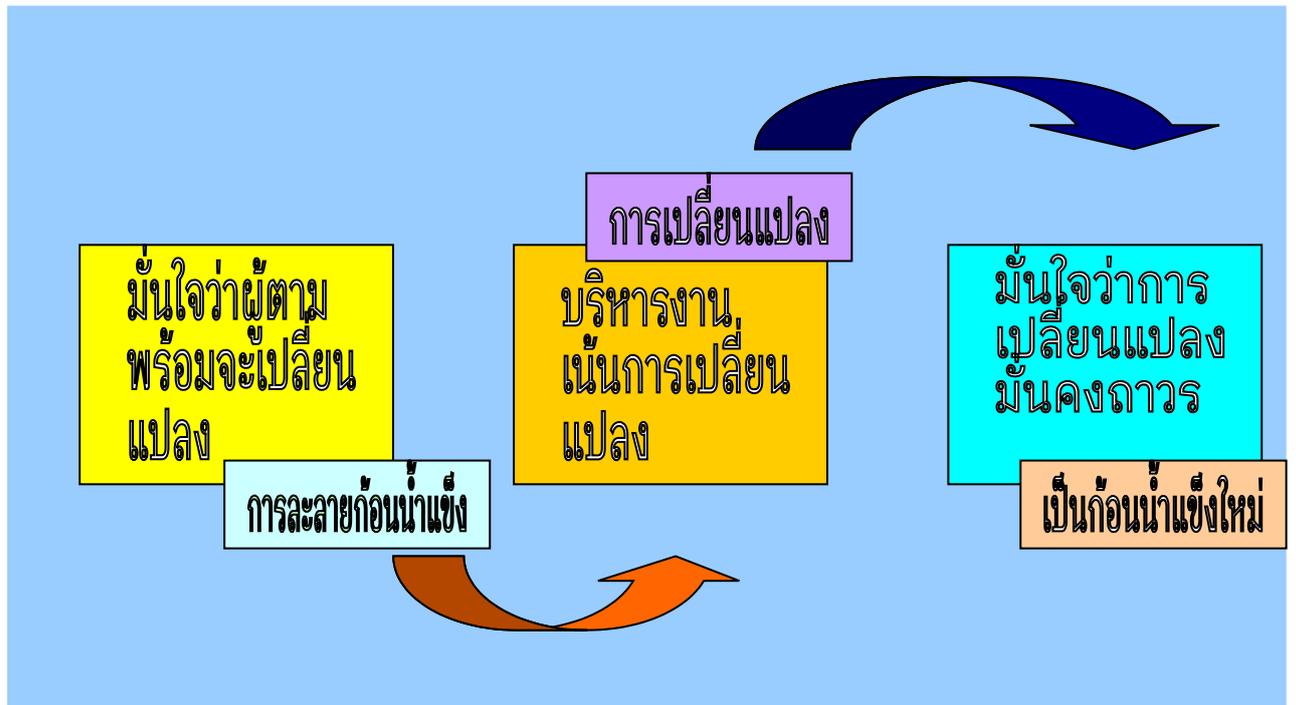
ประกอบด้วยขั้นตอนการละลายก่อนน้ำแข็ง (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Change) และการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็ง (Freezing)



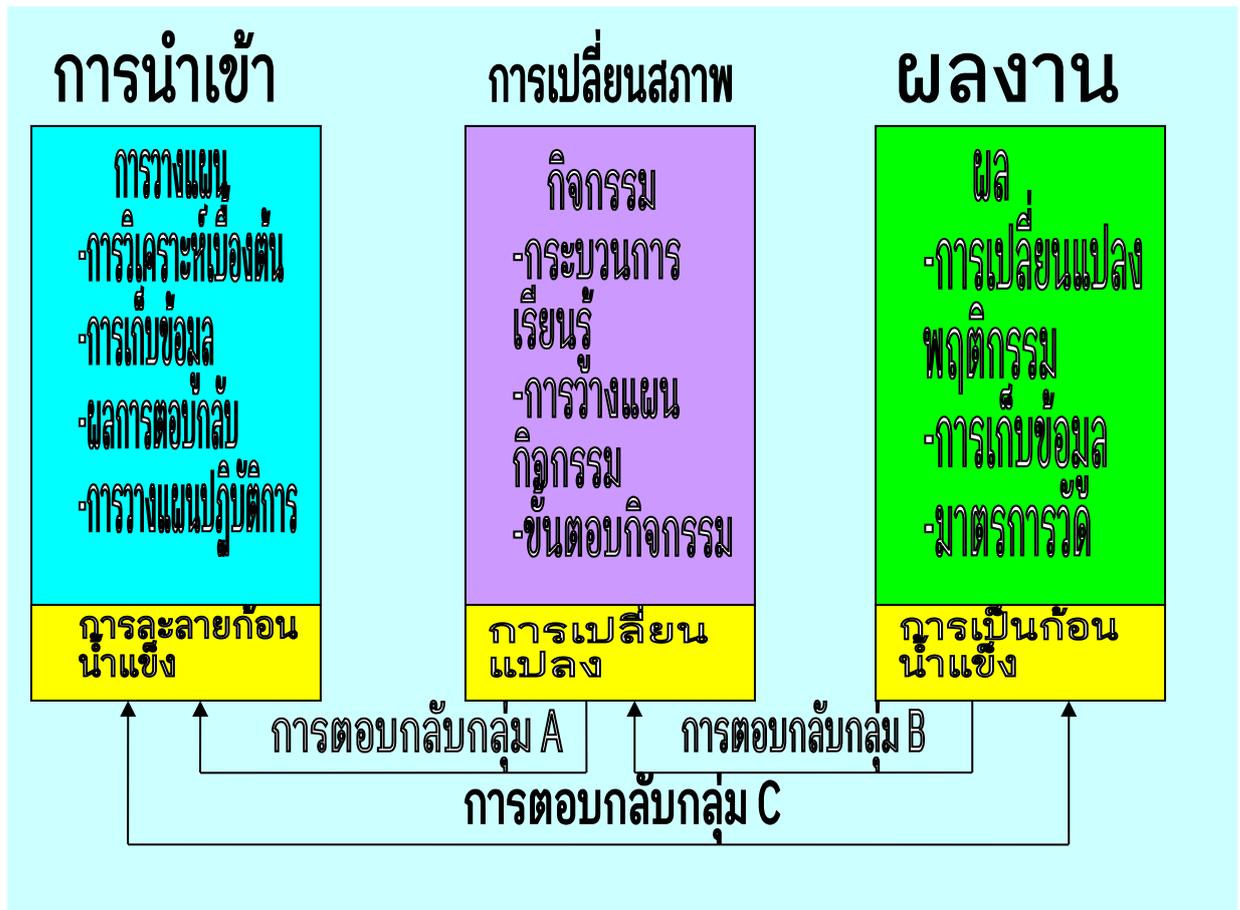
ขั้นตอนละลายก้อนน้ำแข็งต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความยากลำบาก สถานการณ์ที่ลำบากใจทำให้บุคคลหรือกลุ่มต้องการหรือตระหนักว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสถานการณ์ที่ต้องศึกษาหรือทดสอบวิเคราะห์รูปแบบ

ของพฤติกรรมใหม่ การทำให้เป็น
ก้อนน้ำแข็ง คือ การประยุกต์
พฤติกรรมใหม่ด้วยการประเมินและ
ผลักดันให้ยอมรับพฤติกรรมใหม่
ขั้นตอนสำคัญอีกขั้นหนึ่งคือการ
ทำ ให้ เป็น ก้อนน้ำ แข็ง ใหม่
(Refreeze) คือ การปรับพฤติกรรม
ใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น





**ขั้นละลายก้อนน้ำแข็งต้องให้
มั่นใจว่าผู้นำพร้อมจะเปลี่ยนแปลง
ขั้นการเปลี่ยนแปลงคือการบริหาร
งานเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้
เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดการ
เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงถาวรในขั้น
การเป็นก้อนน้ำแข็งใหม่**



การนำเข้า (Input) ประกอบด้วย การวางแผน การวิเคราะห์เบื้องต้น (Preliminary diagnosis) การเก็บข้อมูล ผลการตอบกลับ และการวางแผนกิจกรรมในขั้นตอนการละลายก่อนนำแข็ง (Unfreezing) **การเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ในขั้นตอนการ**

เปลี่ยนแปลง(Changing) ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การวางแผนกิจกรรมและขั้นตอนกิจกรรม ผลงาน (Output) ในขั้นตอนการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็ง (Freezing) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเก็บข้อมูลและการสร้างมาตรการวัด (Measurement) ชั้นละลายก้อนน้ำแข็งและการเปลี่ยนแปลงเป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม A การเปลี่ยนแปลงและการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งเป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม B ชั้นการละลายก้อนน้ำแข็งและการทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งเป็นการประเมินการตอบกลับกลุ่ม

C แผนภูมิสรุปลำดับขั้นตอนและกระบวนการเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน (Planned change) ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มด้วยการวางแผนกิจกรรมด้วยการวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะแสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง วงจรเริ่มด้วยการวางแผนกิจกรรมโดยให้ผู้ใช้บริการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกัน หลักการสำคัญคือเริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ผลการตอบกลับและร่วมกิจกรรมการวางแผนร่วมกัน อยู่ในขั้นตอนการนำเข้าข้อมูล (the input

phase) ซึ่งผู้ใช้บริการอาจเริ่มตระหนักถึงปัญหาแต่ยังระบุปัญหาไม่ได้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงและร่วมกันหาคำปรึกษากระบวนการวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่สองการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือกิจกรรมหรือการเปลี่ยนสภาพขั้นนี้รวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ บางครั้งเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์บทบาท การวางแผนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารในองค์การ บริเวณการตอบกลับกลุ่ม A ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมาก่อนและทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการวาง

**แนวทางสำหรับเป้าหมายการ
เปลี่ยนแปลง ชั้นกิจกรรมการ
วางแผนเกี่ยวข้องกับการให้คำ
ปรึกษา กิจกรรมการเรียนรู้เป็นชั้น
กิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็น
ส่วนของชั้นการเปลี่ยนสภาพ**

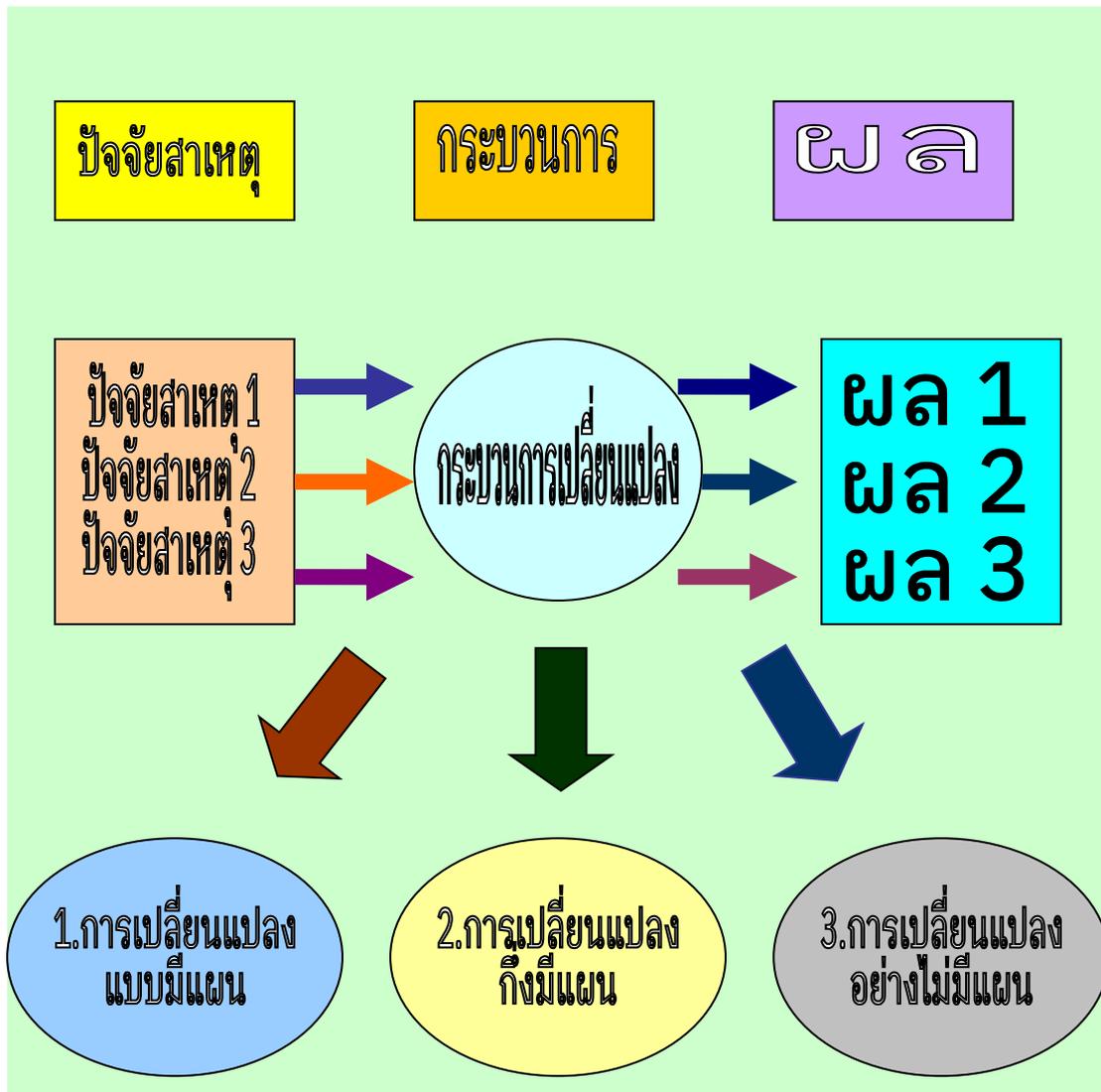
**ชั้นที่สามการวิจัยปฏิบัติการคือ
ผลงานเป็นการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมที่เป็นผลจากชั้นที่สอง
ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้
บริการเพื่อตัดสินใจว่าต้องมี
กิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่ อยู่ใน
เขตการตอบกลับ B อาจจะต้องมี
การทบทวนให้ทำ กิจกรรมการ
พัฒนาองค์การในชั้นที่หนึ่งใหม่
อยู่ในเขตการตอบกลับกลุ่ม C**

รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ
 เลวินเป็นวงจรการวางแผน
 กิจกรรมและมาตรการวัดผล
 แผนภูมิแสดงให้เห็นขั้นตอนการ
 เปลี่ยนแปลงในช่วงการละลายก่อน
 น้ำแข็งหรือการตระหนักถึงปัญหา
 ขั้นตอนกิจกรรมคือช่วงการเปลี่ยนแปลง
 และความพยายามที่จะกำหนดรูปแบบ
 พฤติกรรมใหม่เพื่อเข้าใจ
 ปัญหาที่เกิดขึ้น ผลคือทำให้เกิดชั้น
 การทำให้เป็นก้อนน้ำแข็งคือการ
 กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่
 ถ้าประสบความสำเร็จก็จะเป็นการ
 แก้ปัญหาพฤติกรรม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการ
 เน้นเรื่องปัญหา ผู้ใช้บริการและ

กำหนดกิจกรรม ส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบผู้ใช้บริการต้องมีการวิเคราะห์ มีกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาปัญหา และกระบวนการแก้ปัญหา ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ได้จากรายงาน แต่ควรได้จากการประชุมร่วมกัน ผู้ใช้บริการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีระบุ และเรียงลำดับปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ พัฒนาแผนเพื่อแก้ปัญหา กระบวนการวิจัยประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดข้อสมมุติฐาน ทดสอบข้อสมมุติฐาน และวัดประเมินผล.

การเปลี่ยนแปลง



การเปลี่ยนแปลง (Change)
 คือภาวะไม่คงที่ขององค์การ ทำให้
 เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล
 ระดับกลุ่มและเกิดการเปลี่ยนแปลง
 ในระบบสังคมเปลี่ยนแปลงกลุ่ม
 สังคมและเกิดการเปลี่ยนแปลงทาง

**วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
พร้อมกับการเกิดระบบนิเวศวิทยา
ขึ้นในโลก การเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น**

**1.การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ
(Planned change) เป็น การ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ
มนุษย์พยายามควบคุมปัจจัยสาเหตุ
การเปลี่ยนแปลง กระบวนการและ
ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ
เปลี่ยนแปลงนั้น โดยการศึกษา
สาเหตุ การเปลี่ยนแปลง
กระบวนการเปลี่ยนแปลงผลกระทบ
จุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการศึกษา
การเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์
ใช้ในสังคมให้เป็นประโยชน์ต่อมวล
มนุษย์มากที่สุด ปัจจุบันเกือบทุก**

สังคมพยายามศึกษาควบคุมการเปลี่ยนแปลง โดยการประชุมปรึกษาหารือ มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมตามแบบพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับต่างๆ สังคมไทยได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาและจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับต่างๆ เป็นต้น การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสามารถควบคุมตัวแปรการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด

2. การเปลี่ยนแปลงกึ่งมีแผน (Semi - planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์สามารถควบคุมภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้บ้างบางกระบวนการ เช่น สามารถควบคุมสาเหตุการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงได้มากนัก สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้บ้างกระบวนการทำให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนาสังคม สังคมสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้เพียงสถานการณ์เฉพาะหน้าเท่านั้น

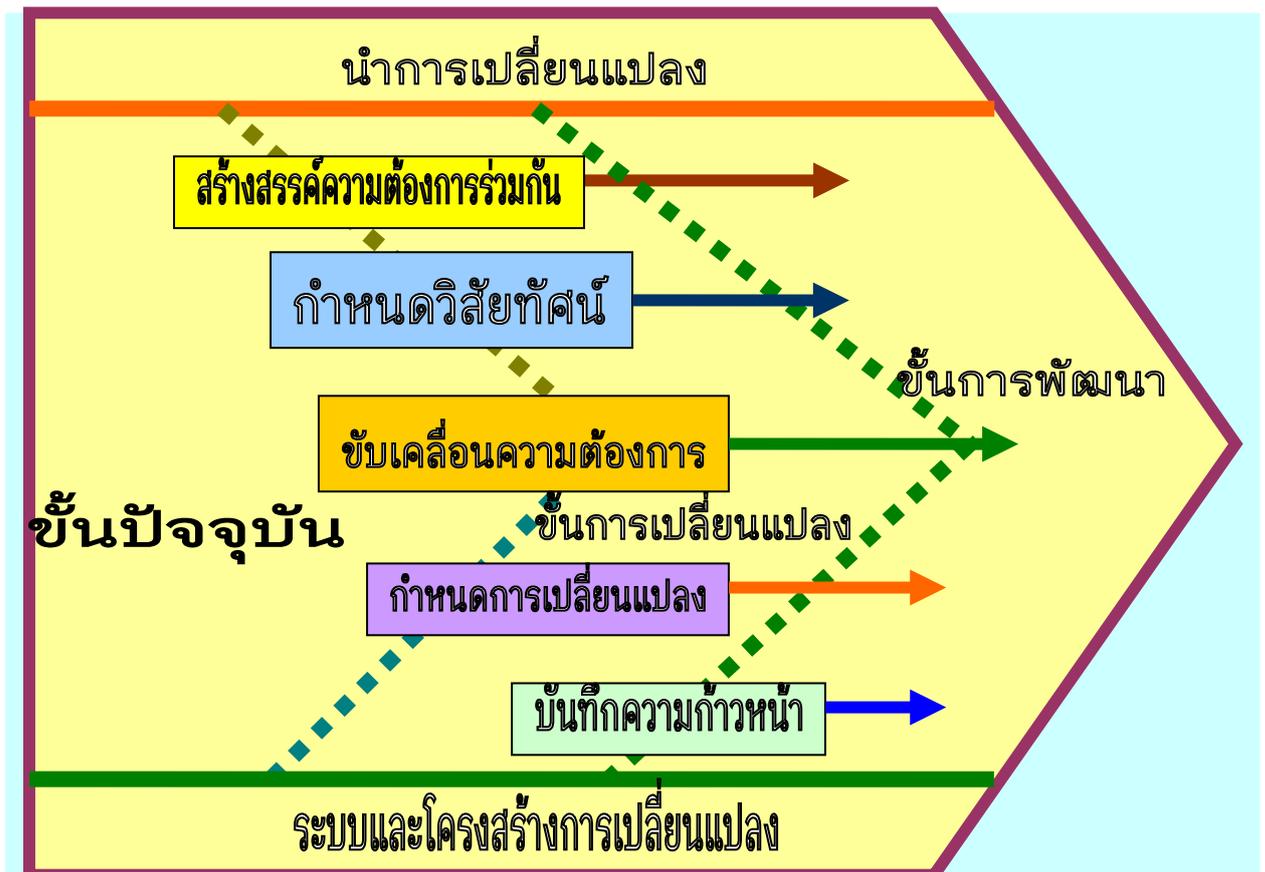
หรือเป็นการควบคุมการ
เปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น ในระยะ
ยาวจะต้องมีการปรับปรุงแผนการ
นั้น อยู่ ตลอด เวลา

ปัจจัยสาเหตุการเปลี่ยนแปลง
อาจเป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับรัฐบาลงบ
ประมาณ หรือ ศักยภาพของ
ข้าราชการรวมทั้งระบบองค์การ
ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติโครงการ
ตามแบบพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ได้ ผล
จากการพัฒนาตามกระบวนการที่
กำหนดในแบบพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมฉบับต่างๆ ทำให้มีการ
สร้างระบบสาธารณูปโภค ไฟฟ้า
ถนน น้ำประปา โทรศัพท รวมทั้ง

นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ภาคใต้และภาคเหนือ เป็นต้น

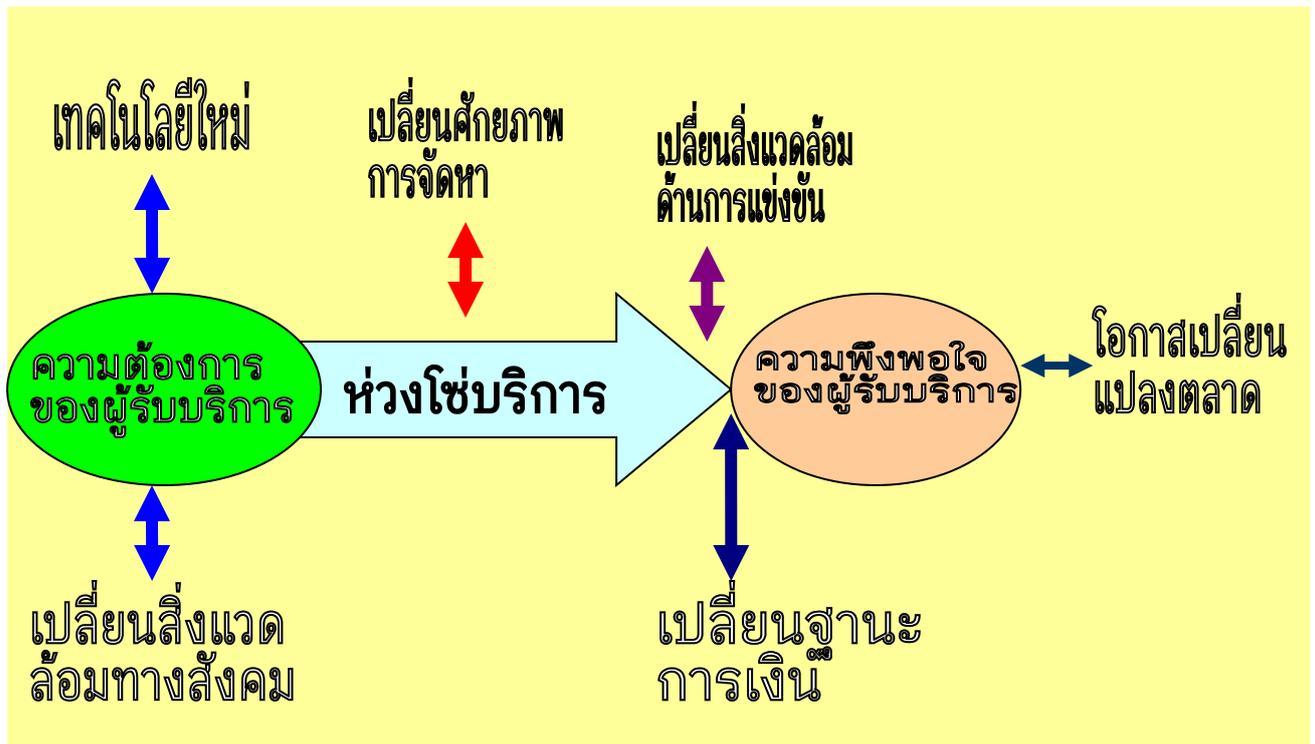
3. การเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีระบบ (Unplanned change) คือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการจากยุคหิน มาเป็นยุคสำริดและยุคเหล็ก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ควบคุมสาเหตุ กระบวนการและผลกระทบไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากภัยธรรมชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีระบบ ทำให้มนุษย์ต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ซึ่งเป็นภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่คาดฝันตลอดเวลา มนุษย์ต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อสามารถ

ปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่กับภาวะ การเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างเหมาะสม ตามหลักวิวัฒนาการทางสังคม



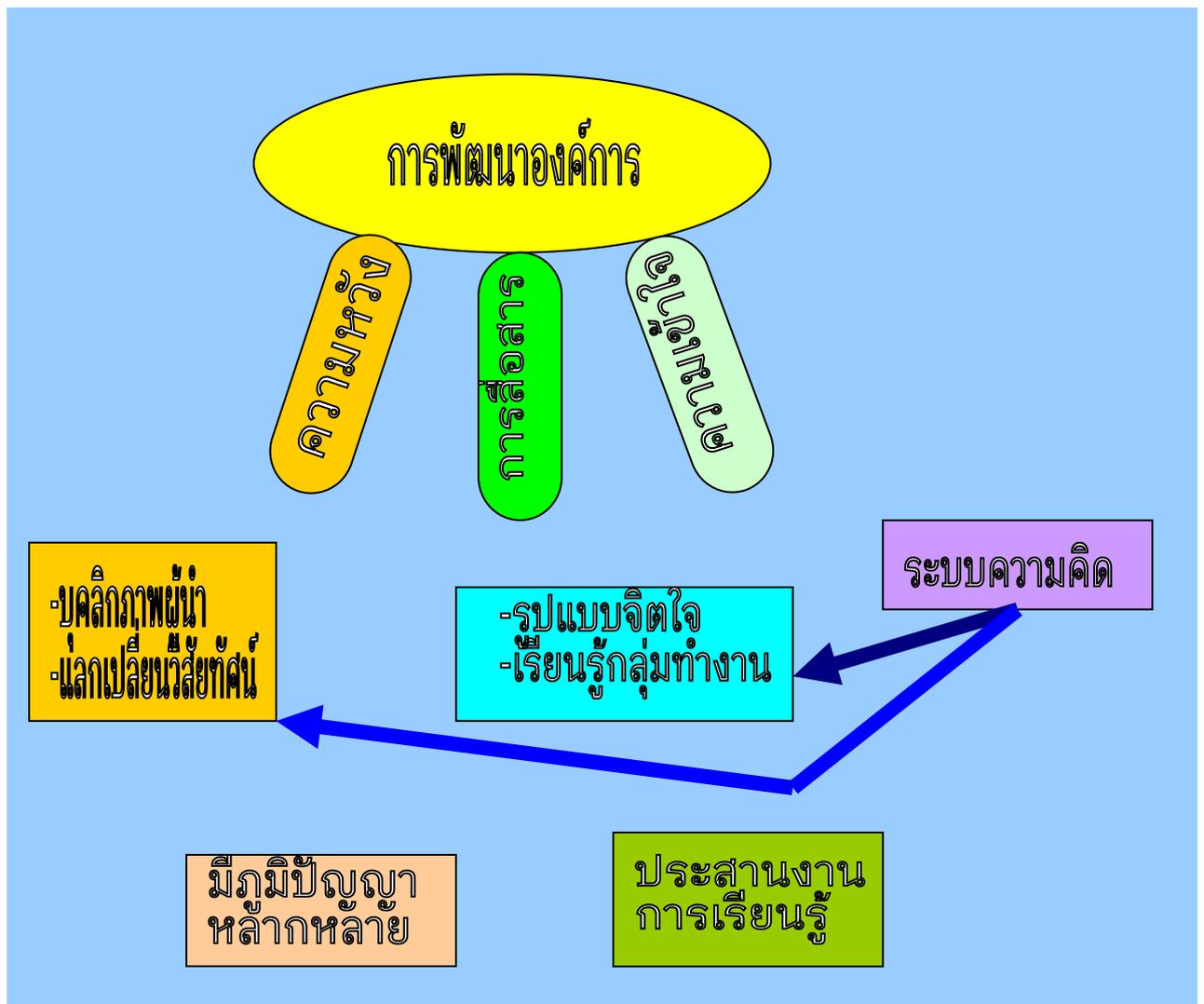
ระบบและโครงสร้างการ
เปลี่ยนแปลงเกิดจากการนำการ
เปลี่ยนแปลง แบ่งเป็นขั้นปัจจุบัน
(Current State) ขั้นการ
เปลี่ยนแปลง (Transition State)

และขั้นการพัฒนาปรับปรุง (Improved State) มีการสร้างสรรค์ความต้องการร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนความต้องการที่ตั้งไว้ร่วมกัน กำหนดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงร่วมกันและบันทึกความก้าวหน้า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกันจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



การพัฒนาองค์การด้วย ^{ความพึงพอใจของ} _{ผู้รับบริการ}
 เทคโนโลยีใหม่สำหรับความต้องการ
 ของผู้มารับบริการเพื่อเปลี่ยนสิ่ง
 แวดล้อมทางสังคม เป็นห่วงโซ่การ
 บริการ (Service chain) ด้วยการ
 เปลี่ยนศักยภาพหน่วยการจัดหา
 (Supply capabilities) เพื่อให้ผู้
 มารับบริการพึงพอใจด้วยการ
 เปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขัน

เปลี่ยนฐานะด้านการเงินเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด



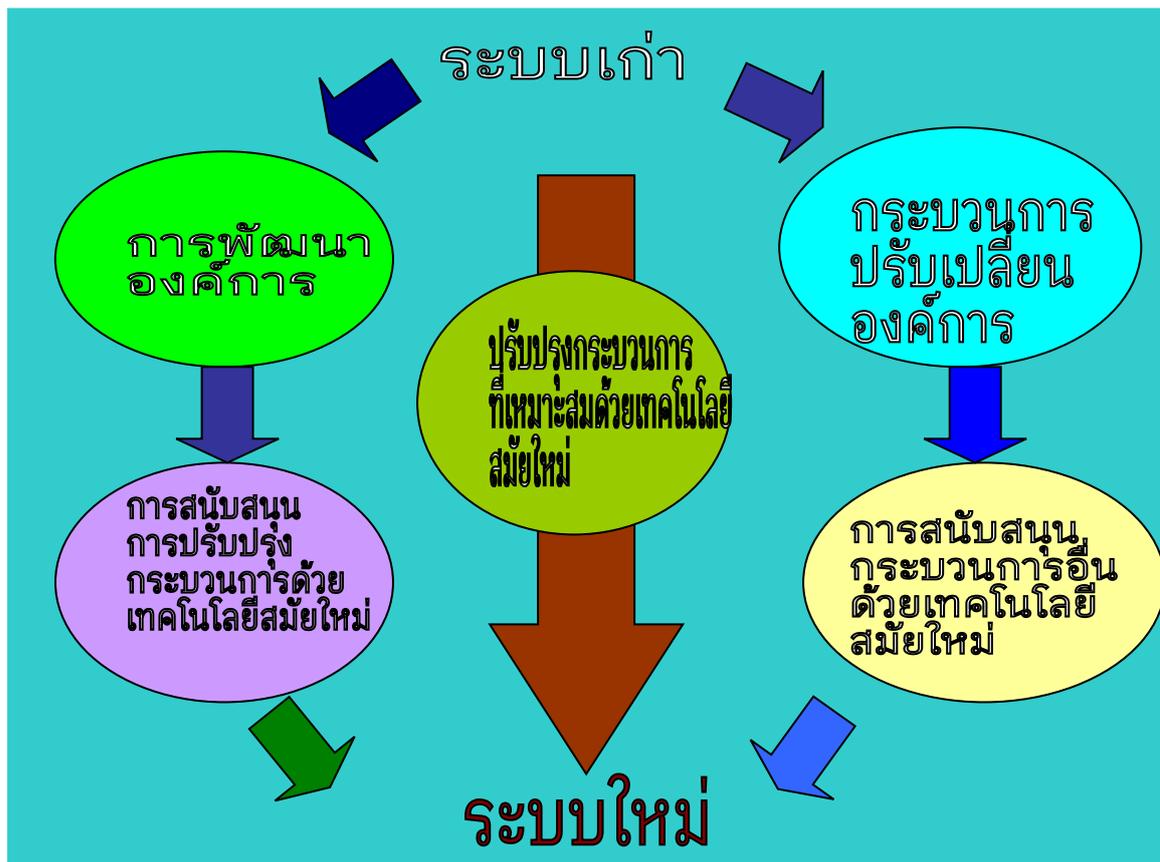
การพัฒนองค์กรต้องประกอบด้วย
ความปรารถนาตามเป้าหมาย

**การสื่อสารตอบกลับ ความเข้าที่เข้า
ซ้อน ประกอบด้วยระบบความคิดที่
มีอิทธิพลต่อรูปแบบจิตใจ การเรียน
รู้ทำงานเป็นกลุ่ม ลักษณะภาวะผู้นำ
มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีรูปแบบ
ภูมิปัญญาที่หลากหลาย และมีการ
ประสานงานด้านการเรียนรู้
(Cooperative learning)**



การพัฒนาองค์การประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีปัจจัยสำคัญสำหรับการบริการคือ ความพร้อมในการสื่อสารสัมพันธ์ ความสามารถในการปฏิบัติการและการให้คำปรึกษา องค์การประกอบด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญคือ กิจกรรม การตอบ

กลับ การเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนเป็นต้น



การพัฒนาองค์การคือกระบวนการพัฒนาระบบเก่าให้เป็นระบบใหม่ โดยให้มีการสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

**ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การ
เปลี่ยนแปลงลง
องค์การ (Reengineering) การ
สนับสนุนกระบวนการอื่น ๆ ด้วย
เทคโนโลยีสมัยใหม่ การ
เปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าเป็น
ระบบใหม่เน้นการปรับปรุง
กระบวนการที่เหมาะสมด้วย
เทคโนโลยีสมัยใหม่**



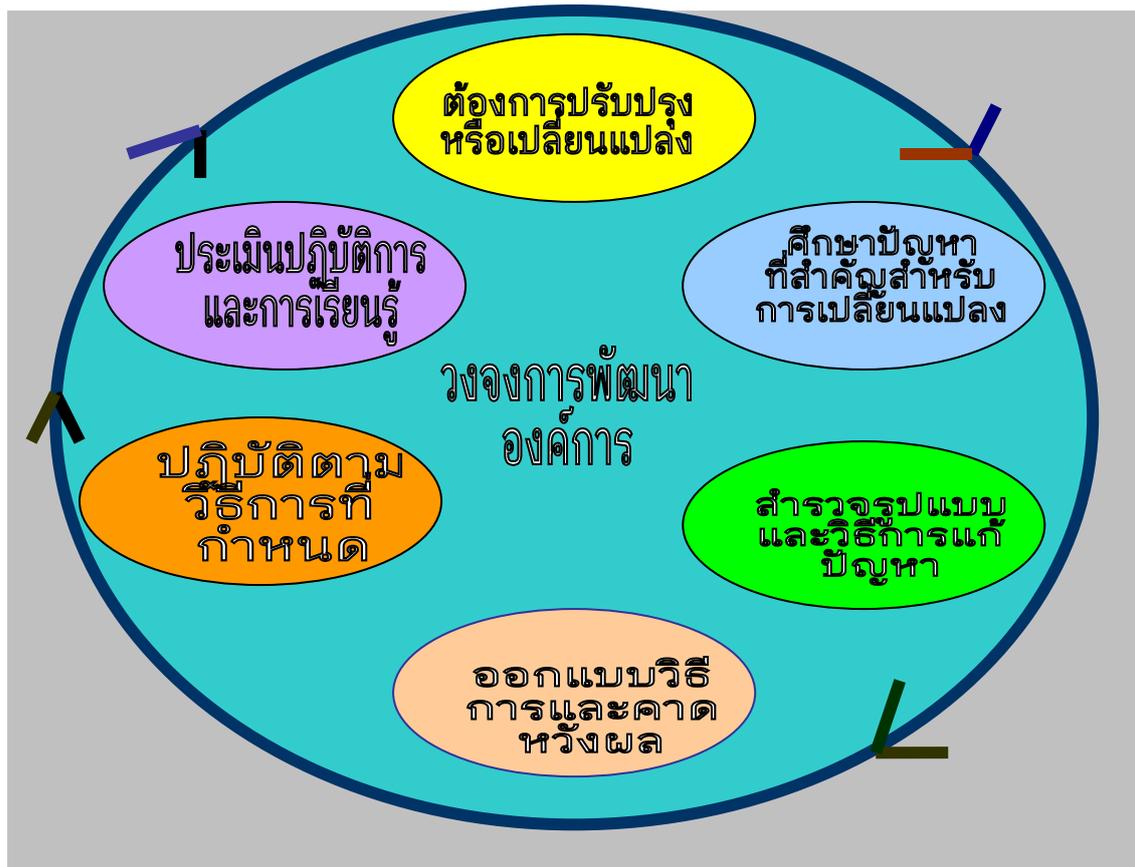
**กระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อ
กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ด้านธุรกิจ
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม
ด้วยความร่วมมือกระบวนการ
ประชาชน การพัฒนาวัฒนธรรม**

**การพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาทีมงาน การออกแบบและกระบวนการ
องค์การด้วยวิธีการเรียนรู้เพื่อสร้าง
คุณค่าด้วยการเสนอการปฏิบัติงาน
และผลงานที่ดีกว่า ประการสำคัญ
คือด้วยความร่วมมือจากองค์การ
และสายการจัดการเพื่อทำให้เกิด
กระบวนการพัฒนาองค์การที่ดี**



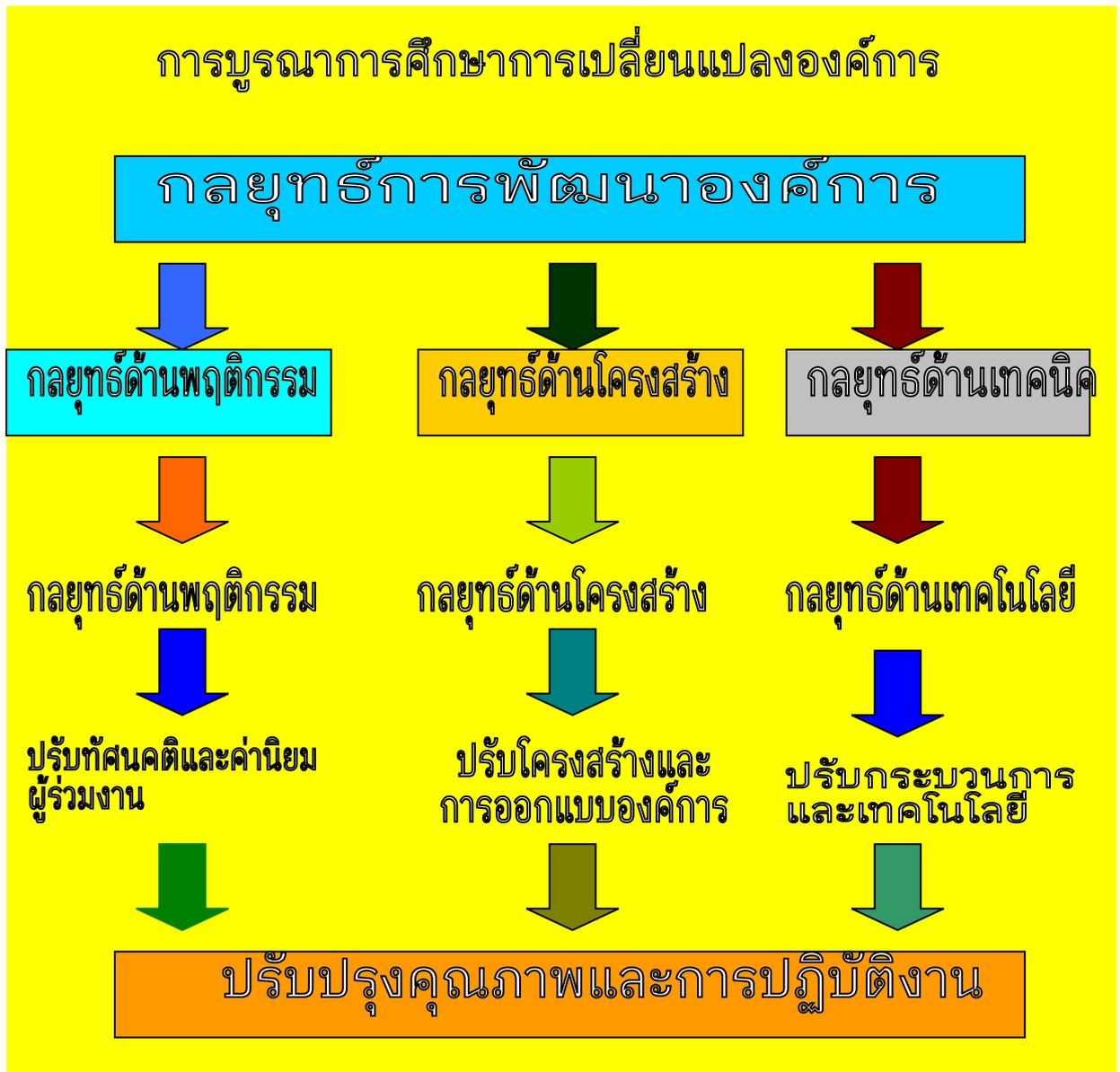
**การพัฒนาองค์การประกอบด้วย
กระบวนการพัฒนาการทำงานของ
บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
ตัดสินใจของผู้นำ การสื่อสาร
วัฒนธรรมและบรรยากาศการ
ทำงานเน้นผู้ปฏิบัติงานและวิธีการ
ทำงาน ด้านการออกแบบองค์การ**

ประกอบด้วยการสร้างสรรค์ การปรับปรุงระบบและโครงสร้างขององค์การเพื่อให้มั่นใจเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี เน้นงาน วิธีการทำงาน ทฤษฎีการท้งสารสนเทศ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนขององค์การเกิดจากการทำงานร่วมกับบุคลากรด้วย ทฤษฎีการในองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบ โครงสร้างการปฏิบัติงานและบรรยากาศขององค์การเน้นประเด็นและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้



ว ง จ ร ก า ร พ ั ฒ น า
อ ง ค์ ก า ร (Organization
Development Intervention Cycle)
ประกอบด้วยความต้องการปรับปรุง
หรือต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ
ทำให้ต้องมีการศึกษาปัญหาที่
สำคัญสำหรับการพัฒนาและการ
เปลี่ยนแปลงองค์การ มีการศึกษา

**สำรวจรูปแบบการเปลี่ยนแปลง
องค์การ นำไปสู่การออกแบบวิธีการ
แก้ปัญหาและคาดหวังว่าจะทำให้
เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติ
ตามวิธีการที่ศึกษาและกำหนดไว้
ประการที่สำคัญคือการประเมิน
ปฏิบัติการและการเรียนรู้แผนการ
ปฏิบัติที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายที่
ต้องการเปลี่ยนแปลง**

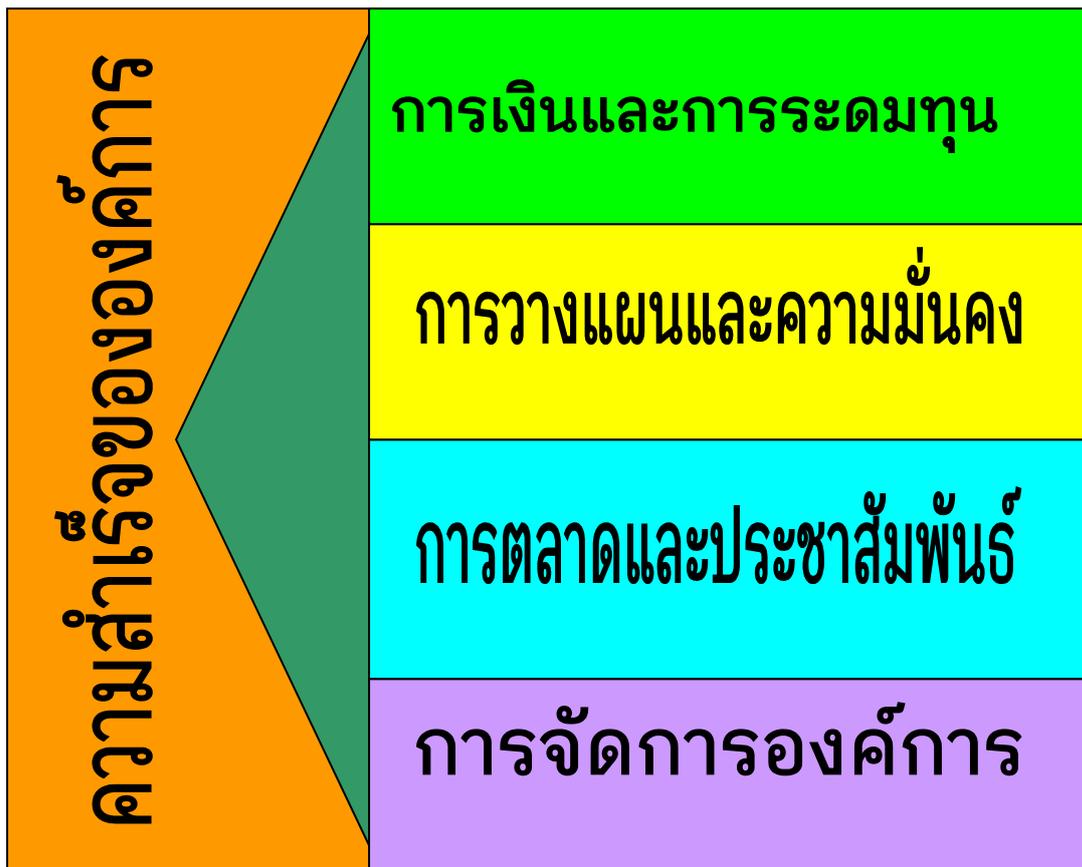


การบูรณาการศึกษากการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านกลยุทธ์การพัฒนาองค์การประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านพฤติกรรมเพื่อปรับทัศนคติและค่านิยมของผู้ร่วมงาน กลยุทธ์ด้าน

โครงสร้างเพื่อปรับโครงสร้างและ
การออกแบบองค์การ กลยุทธ์ด้าน
เทคนิคเพื่อปรับกระบวนการและ
เทคโนโลยีเพื่อบรรลุเป้าหมายด้าน
การปรับปรุงคุณภาพและการปฏิบัติ
งานที่กำหนดไว้ในองค์การ

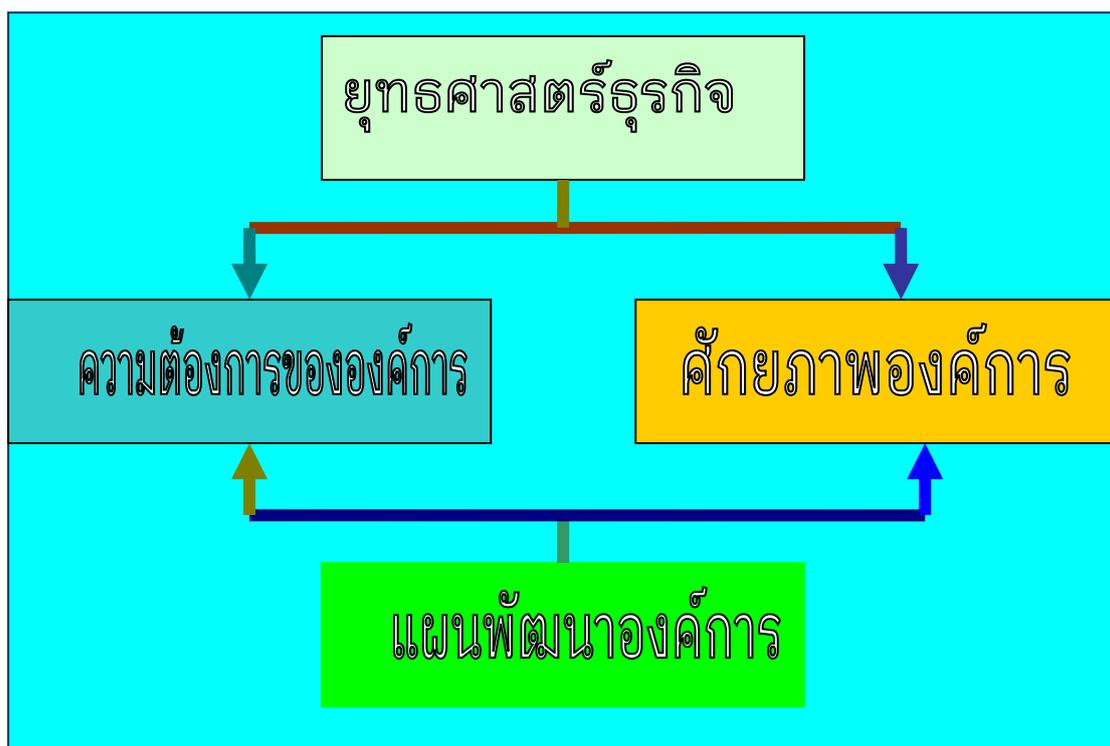


การพัฒนาองค์การได้รับอิทธิพล จาก การ ปฏิบัติงาน องค์การ (Organization performance) ความต่อเนื่องการวางแผน การจ้างและประเมินการคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการยอมรับ การพัฒนาการฝึกอบรมและให้การศึกษ การจัดการ การปฏิบัติงาน (Performance management) รวมทั้งปัจจัยด้านประชาชน การบริการและการปฏิบัติงาน ศูนย์กลางการพัฒนาองค์การคือศักยภาพบุคลากรและองค์การ



ความสำเร็จขององค์กร (Organization success) ขึ้นอยู่กับ การเงินและการระดมทุน (Finance and fundraising) การวางแผน เหตุการณ์และความมั่นคงปลอดภัย (Event planning and safety) การตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing and public relation) รวมทั้งการ

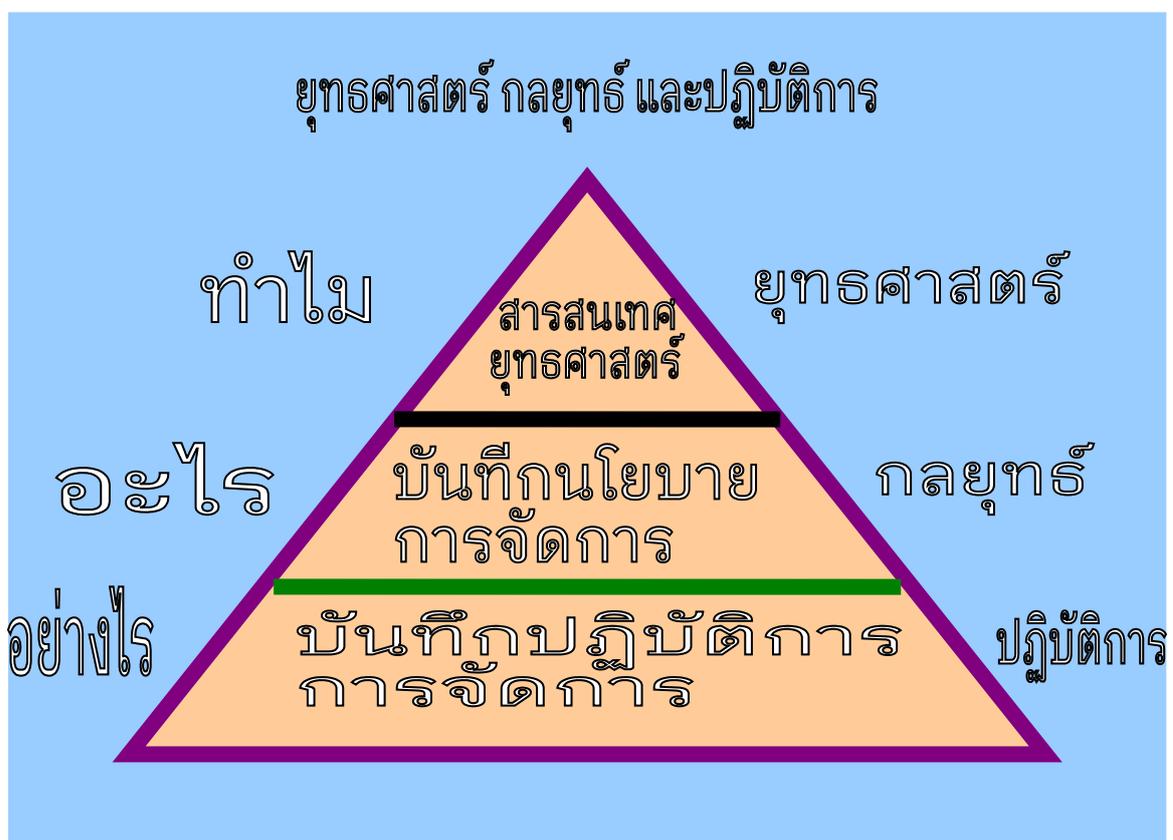
จัดการองค์การ (Organization management)



แผนการพัฒนาองค์การคือการกำหนดความจำเป็นขององค์การ

ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ มีความสัมพันธ์กับศักยภาพขององค์การ หมายถึง ประเด็นว่าองค์การมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัจจัยด้านตามความต้องการขององค์การ อะไรคือความต้องการด้านยุทธศาสตร์ขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านธุรกิจขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic or institutional management) คือการจัดการวางแผนสำหรับการตัดสินใจให้ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น

ภารกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อ
พัฒนานโยบาย แผนการ แผน
ดำเนินงานและโครงการออกแบบ
องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดย
เฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนเชิงรุก
เพื่อสามารถรับมือกับการ
เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



นโยบายมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์(tactic)และการปฏิบัติการ กล่าวคือยุทธศาสตร์ส่วนที่เป็นสารสนเทศยุทธศาสตร์เป็นคำถามในประเด็นว่าทำไมจึงมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องทำในประเด็นเกี่ยวกับนโยบาย การจัดการ ส่วนการปฏิบัติการในประเด็นเกี่ยวกับข้อมูลการบันทึกปฏิบัติการด้านการจัดการเป็นวิธีการดำเนินงานการจัดการด้านยุทธศาสตร์

การพัฒนาองค์การและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การมักใช้การบริหารงานตามกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา องค์การนั้นมุ่งเน้นในประเด็นที่ สำคัญดังต่อไปนี้



1. การสร้างระบบหรือปรับปรุงระบบในสายการทำงานให้มีความยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน

2. การแก้ปัญหาร่วมกัน
เนื่องจากการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหาในหน่วยงานที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่โปร่งใส เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ

3. การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่

4. เพื่อความไว้วางใจ คือ ความให้ความไว้วางใจให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนและกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอภาค แม้ระดับจะต่างกันก็ตาม

5. ขจัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบเป้าหมายของงาน

6. ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบคือเน้นความก้าวหน้าของคนและประสิทธิภาพความก้าวหน้าของงานเป็นหลัก

7. มุ่งเน้นสมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันมิใช่คนใดคนหนึ่งเพื่อความ

**เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการ
ดำเนินงานมากขึ้น**

**8. ความสอดคล้องในการบริหาร
คนกับบริหารเป้าหมายขององค์การ
เป็นไปในทิศทางเดียวกัน**

**9. การควบคุมตัวเองได้ คือ
สมาชิกองค์การรู้ทิศทาง
กระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อ
ความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและ
การดำเนินงานมากขึ้น**

**10. สมาชิกพร้อมที่เผชิญปัญหา
สามารถแก้ปัญหา โดยทีมงานและ
การแก้ปัญหาเพื่อกลุ่มมากกว่า
พยายามหลีกเลี่ยง บ่ายเบี่ยง ไม่
ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ**

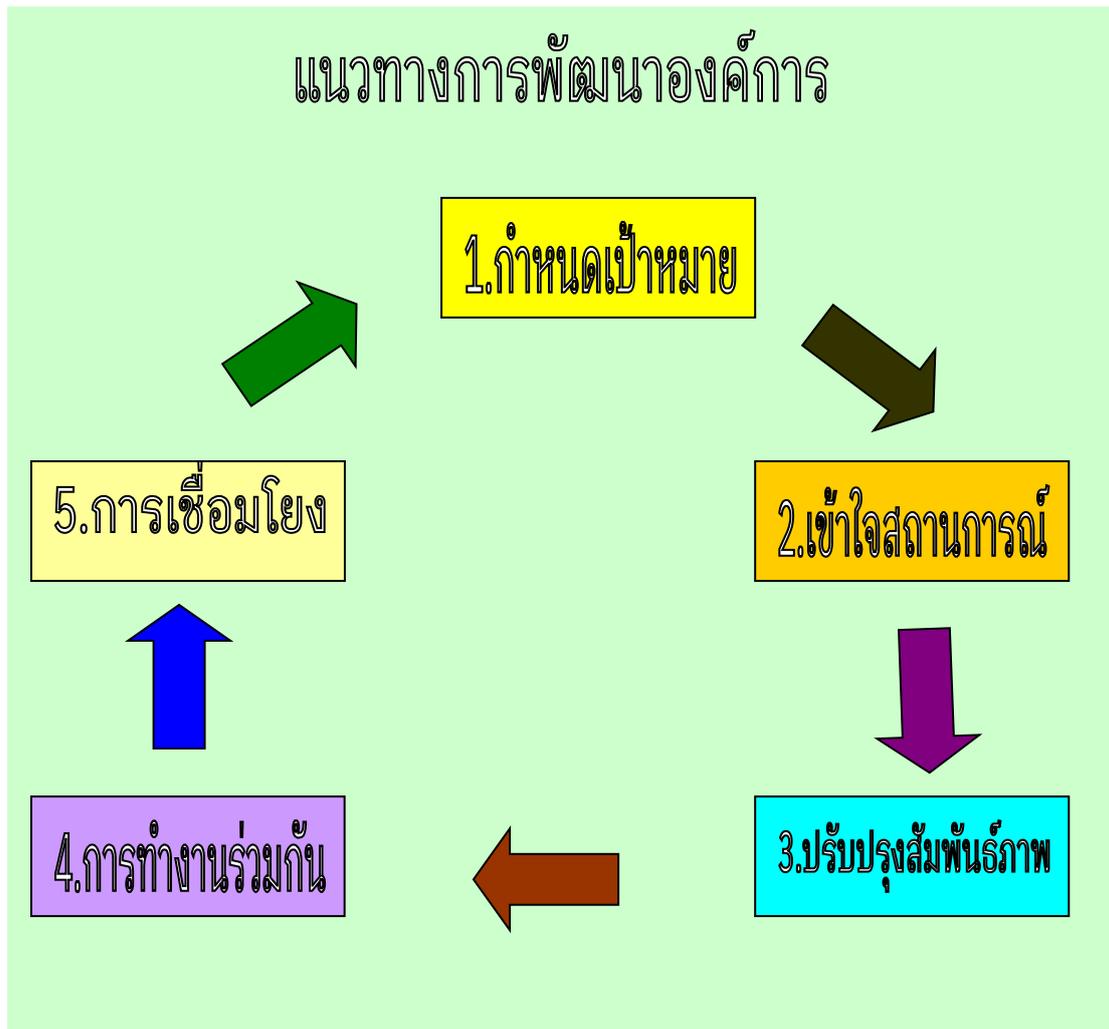
11. ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ระบบ คือ แนวนอนและแนวตั้งอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น

12. การตอบปัญหาแบบเสริมสร้างและสร้างสรรค์มากกว่าการตอบปัญหาที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยมีเป้าประสงค์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันหรือเป้าหมายเดียวกัน

13. เพื่อพัฒนาบุคลากรและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การสื่อสารและการประสานงาน มีภาวะผู้นำ การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์กร

14. เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยการวางแผนงานและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การนั้นมิได้หมายถึงองค์การที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์การใดที่ความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้นเพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่งก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์การของตนควรอาศัยหลักการดังต่อไปนี้ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ



1. กำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ในองค์กรควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับ การเผชิญหน้า และ อภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา

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) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนารองคํการ คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององคํการที่อ่อนแอกับองคํการที่เข้มแข็งหรือ

องค์การที่ดีนั้น สังเกตได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากสำหรับคนในองค์การนั้น แต่บุคคลภายนอกหรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (Advisory development) จะได้เห็นดีกว่าเพราะมีทักษะเป็นกลางกล้าเสนอปัญหาในส่วนที่องค์การไม่กล้าพูด สามารถสอดแทรกวิธีการการพัฒนาองค์การ ได้ชัดเจนและเหมาะสมข้อสำคัญคือ บุคลากรในองค์การยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาภายในองค์การ

เอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การเป็น กิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึก อบรมและพัฒนารวมดา คือ จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบ ตาม ขั้นตอน และ พัฒนาการ เปลี่ยนแปลงในระบบขององค์การทุก ระบบไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งประกอบด้วย ระบบ 4 ระบบประกอบด้วย ตัวแปรที่สำคัญดังนี้

1. งาน (Tasks) หมายถึง กิจกรรมที่องค์การหรือกลุ่มปฏิบัติ อยู่ งานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การ ระบบงานเป็น ระบบที่จำเป็นต้องพัฒนา การ

พัฒนาระบบงานเป็นองค์ประกอบ สำคัญในการพัฒนาองค์การ

2. โครงสร้าง (Structure) รูปแบบหรือระบบองค์การ มีความจำเป็นจะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่างๆ ระบบโครงสร้างองค์การจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วสามารถแข่งขันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้

3. คน (People) หรือบุคลากรในองค์การและภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ เพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปเนื่องจาก

องค์การเป็นสิ่งมีชีวิต บุคคลเป็นส่วนประกอบสำคัญให้องค์การพัฒนาตามเป้าหมายที่วางไว้

4. วิธีการ (Technology) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะองค์การสมัยใหม่เป็นองค์การที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเป็นวิธีการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันในโลกยุคใหม่ได้



ผลจากการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบใด ๆ ในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์กรเสมอ มีผู้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือ

พัฒนาการมักส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้ 1. เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ 2. การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น 3. การวินิจฉัยสถานการณ์เป็นผลมาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม 4. เกิดจากการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 5. เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 6. คนทุกคนในองค์การสามารถระบายความทุกข์ใจหรือความคับข้องใจได้ 7. เกิดประสบการณ์ใหม่ 8. มีการประกาศเป้าหมายใหม่ 9. เริ่มการวางแผนเป็นระยะ 10. สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ตนไม่รู้ 11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่าต้องทำงาน

ร่วมกับคน ไม่ใช่ทำงานบนคน
12. พบเป้าหมายที่เป็นจริงแต่ละ
คนมีความเสี่ยงมากขึ้น 13. สามารถ
ลบล้างระบบเก่าให้เป็นขอบฟ้าใหม่
14. สมาชิกงานทุกงานเริ่มต้นภาพ
โลกใหม่ เป็นกระบวนการทำงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

