



บทที่ ๒

แนวความคิดในการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป

๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

ก. ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Nature of Change)

ถ้าเราจะมองสังคมนมนุษย์ให้เป็นระบบ เราจะพบว่าในระบบต่าง ๆ ระดับกันมากมายชอน ๆ กันอยู่ตั้งแต่เล็กสุดจนถึงใหญ่สุด และคำว่าระบบย่อมหมายถึงความรวมถึงลักษณะที่เกี่ยวข้องเกี่ยวพันกัน (interaction) คือมีปฏิสัมพันธ์กัน เปรียบเสมือนระบบการหายใจของมีชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับระบบอื่น เช่น ระบบรับถ่ายของเสียโดยทางอุจจาระ ซึ่งทุกระบบย่อมมีความสำคัญในหน้าที่ (function) ของระบบเองและจำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นวัฏจักร ถ้าระบบหนึ่งระบบใดเสียหายไป เช่น ระบบใด จะส่งผลกระทบต่อตัว หัวใจ และระบบอื่น ๆ จนระบบร่างกายของมนุษย์เหวอหรือเสียชีวิต สังคมนมนุษย์ก็เช่นกัน จะมองเห็นว่าระบบสังคมนหนึ่ง ๆ ย่อมมีระบบย่อย ๆ รอง ๆ กันลงไปเป็นระดับ (grade) มากมาย ซึ่งย่อมมีปฏิสัมพันธ์กันกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญต่อระบบต่าง ๆ ก็คือ การมีสุขภาพดีของแต่ละระบบซึ่งมองในแง่ขององค์การก็คือ องค์การที่มีสุขภาพดี (healthy organization) หรือองค์การที่มีประสิทธิภาพ (efficiency organization) ซึ่งการที่จะมีมีประสิทธิภาพได้ก็ จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญคือ มีความสามารถที่จะปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัยหรือรู้จักปัญหาต่าง ๆ ขององค์การลงได้โดยมีประสิทธิภาพ (Adaptation and potential) ซึ่งสาเหตุที่จะต้องปรับตัวก็เป็นเพราะว่า ระบบสังคมนมนุษย์เป็นระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) องค์การก็เป็นระบบหนึ่งในระบบสังคมนมนุษย์ที่จะต้องได้รับผลกระทบต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม องค์การจึงจำเป็นต้องรักษาเสถียรภาพของตนเองไว้โดยการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

แปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมระบบอื่น ๆ ซึ่ง W.E. MOORE
 ได้กล่าวไว้ว่า ในสมัยปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือวัฒนธรรมหนึ่งเป็นไปอย่าง
 รวดเร็วและสม่ำเสมอ และเป็นไปในลักษณะลูกโซ่ต่อเนื่องกันไป ซึ่งแนวโน้มจะขยายไปทั่วโลก
 ซึ่งปัจจุบันความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระบวนการ
 บางอย่างจึงเกิดขึ้นและเลิกใช้กันอย่างง่ายดาย ผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมกระทบถึงปัจเจกบุคคล
 ตลอดจนสังคมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และทุกระดับของสังคมย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลง
 อยู่เสมอ

ฉะนั้นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงก็คือ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง
 สังคมทุกสังคม วัฒนธรรมทุกวัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ไม่มีใคร
 สามารถหยุดได้ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทุกกาลสมัย และเป็นการ เน้นแนวความคิดโดยสรุปว่า
 องค์การ เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมและวัฒนธรรมที่คงมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและต่อเนื่อง
 เพราะว่าการ เปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของสังคมมนุษย์ จึงจำต้องยอมรับว่า ไม่มีเวลา
 ใดที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นองค์การจะคงเปลี่ยนแปลง หรือได้รับผลกระทบของการ เปลี่ยน
 แปลงอยู่เสมอและต่อเนื่อง

ข. องค์การและการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเรายอมรับว่าองค์การจำเป็นจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงหรือได้รับผลกระทบของ
 การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ฉะนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะคง
 ครอบรับหรือตอบสนอง (response) ต่อภาวะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสมัยปัจจุบัน
 การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปใหญ่ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่สืบเนื่องมาจาก ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

W.E. Moore, Social Change
 Prentice - Hall, 1963) p. 63.

(New Jersey :

ทองพันธ์ มณีรัตน์, การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๑). หน้า ๘.

ในทุก ๆ ด้าน ทั้งเทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทางสังคมศาสตร์ เช่น ความเจริญ
 ทางเครื่องจักรกล วัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง
 ขององค์การใ้คงาย ๆ เช่น ภาวะตลาด คู่แข่งขัน ปัญหาการจ้างงาน ปัญหาการผลิต ฯลฯ
 เป็นต้น หรือความเจริญทางด้านวิทยาการการจัดการแบบใหม่ การงบประมาณ การบริหาร
 พฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหาร ย่อมส่งผลกระทบต่อคณลักษณะ (character)
 ของพนักงาน ผู้ทำงานในองค์การ ตลอดจนถึงวิธีการปฏิบัติงานในองค์การตลอดเวลา เป็นอัน
 ฉะนั้นองค์การโดยทั่ว ๆ ไปจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว วิชาการการปรับตัวนี้เป็มาช้านานแล้ว
 ตั้งแต่สมัยโบราณ แต่ที่เป็นระบบที่เจ้ร่นำมาพิจารณาแกันก็คือ ช่วงแรกเป็นช่วงการปรับปรุงพัฒนา
 ผลิต มุ่งเน้นผลผลิตที่ออกมาให้มีประสิทธิผลมากที่สุด เช่น Fayol., Taylor เป็นต้น
 และต่อมาได้มีการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นโดยนำวิชาพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาใช้โดยเห็นคุณค่าของ
 มนุษย์ในองค์การมากขึ้น ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพอจะสรุปได้ดังนี้คือ

๑. ระยะจักระบงงาน ๑๘๘๗ - ๑๘๘๘ เป็นระยะที่การบริหารงานเริ่มจะเป็น
 ระบบระเบียบขึ้นมา โดยมีนักวิชาการที่ชื่อเสียงหลายท่าน เช่น ค.ศ. ๑๘๑๑ Frederick
 W. Taylor ผู้ได้รับสมญานามว่า บิดาของการบริหารเป็นระบบ (father of scientific
 management) โดยได้พยายามศึกษาระบบการทำงานโดยมีการแบ่งงาน
 แบ่งเวลา แม้กระทั่งการเคลื่อนไหวของร่างกาย เพื่อเป็นประโยชน์ในแง่ของความประหยัด มุ่ง
 แก่นสนใจลักษณะทางกายภาพขององค์การ ไม่คิดถึงการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจหรือหัดับมนุษย์สัมพันธ์
 เลย และความคิดของ Taylor ทำให้เกิดแนวทางว่าทวยการจัดการและเทคนิคการทำงานขึ้น
 ในปี ๑๘๑๖ Henri Fayol ได้ศึกษาและวางแนวทางการปรับปรุงงานโดยเน้น
 ถึงผู้บริหารระดับสูงว่าหน้าที่ ๕ ประการคือ ๑. การวางแผนงาน ๒. การจัดองค์การ
 ๓. การประสานงาน ๔. การควบคุม ๕. การบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมี
 Gulick, L. Urwick และยังมี Max Weber บิดาแห่งระบบราชการอีกด้วย สิ่งที่
 เคนของถุณนี้ก็คือ ความพยายามที่จะสร้างการทำงานให้เป็นระบบขึ้นมา โดยเริ่มแรกโดยนำความรู้

ทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ โคนีมีประโยชน์มากในยุคนี้จนเกิดแนวความคิดการบริหารที่มุ่งกำไรมากที่สุด ประหยัดที่สุด เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิตให้ทันกับภาวะตลาด และความคิดเรื่องการจัดการบริหารงานต่าง ๆ ก็ได้เป็นที่ฐานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในระยะนี้เป็นระยะแรก จึงยังไม่ไ้มองเห็นความสำคัญของมนุษย์เท่าไรนัก แต่ได้เน้นผลผลิตหรืองานเป็นหลัก

๒. ระยะที่เห็นความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ หรือระยะพฤติกรรมกับสิ่งแวดล้อม (๑๙๔๕ - ๑๙๕๕)

เป็นระยะที่นักวิชาการ นักบริหารได้เล็งเห็นความเป็นมนุษย์ได้หันมาสนใจพฤติกรรมของคนในองค์การมากยิ่งขึ้น John B. Watson ได้เริ่มใช้คำว่า Behavioralism มาตั้งแต่ปี ๑๙๒๕ นักบริหารได้นำแนวความคิดพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาปรับปรุงงาน โดยพิจารณาค้นหาความเป็นมนุษย์และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทางองค์การอรูปนัย (informal organization) รวมทั้งเห็นความสำคัญของกระบวนการวินัยสั่งการมากกว่าที่จะมาพิจารณาโครงสร้างอำนาจในทางรูปนัย (formal organization) แนวความคิดด้านพฤติกรรมเกิดขึ้นจากการวิจัยของ Elton Mayo ได้สรุปผลออกมาว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การรู้จักรักษาคำให้ทำงาน รู้จักใช้สิ่งจูงใจ ไม่ใช่เห็นคนงานเป็นเครื่องจักรหรือปัจจัยส่วนหนึ่งของการผลิต (commodity of production) การวิจัยของเขาแสดงให้เห็นว่า การใช้วิธีบังคับให้คนงานทำงาน หรือแม่แต่ปรับปรุงสภาพการทำงานของคนไม่ไ้ช่วยไ้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเลย คนไม่ไ้หวังแก่เงินอย่างเดียวยกเว้นไ้มีความต้องการทางก้นจิตใจ วิชานการเหล่านี้ทำให้เป็นผลต่อระบบการปรับปรุงงานเป็นอย่างมาก ได้เป็นที่ฐานของแนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมา นักบริหารได้เริ่มสนใจกับองค์การอรูปนัย (informal organization) มากขึ้น ปี ๑๙๓๘ Chester I. Barnard

^๑ Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (New York : Macmillan, 1933) pp. 77 - 121.

^๒ Chester I. Barnard , The Function of Executive (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1947) p.122 .

ประชาชนบริษัท New Jersey Bell Telephone Co. ได้กล่าวถึงบทบาทขององค์การ
 ออปรนัยไว้โดยพิจารณาถึงเรื่องอำนาจหน้าที่ไว้ในหนังสือชื่อ "Functions of Executive"
 มีสาระว่า อำนาจการบังคับบัญชาของมีขอบเขตจำกัด และผลที่จะเกิดขึ้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจของ
 ผู้รับคำสั่ง นั่นก็คือ การทำงานจะต้องทำให้คนเกิดความสมัครใจและจะต้องการการบังคับบัญชาที่ถูกต้อง
 และท้อ ๆ มาได้มีการศึกษาในแนวมานี้มีชื่อบริษัทมากมาย มีนักวิชาการหลายท่านเช่น Alfred G. Grazia,
 Kieth M. Handerson, Dwight Waldo เป็นต้น ซึ่งเป็นนักวิชาการทางบริหาร
 ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันจนกระทั่งปัจจุบัน

โดยสรุป ในระยะที่ ๒ นี้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงานได้เปลี่ยนไปในอีก
 แนวหนึ่งคือ ให้ความสำคัญของชีวิตจิตใจมนุษย์ผู้ทำงาน ได้หันมาศึกษาว่า งานจะสำเร็จผลด้วยที่
 นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของมนุษย์ จึงมีการศึกษาวิธีการจูงใจ วิธีการเสริมแรงใจ (rein-
 forcement) ขึ้น ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างขององค์การแบบออปรนัยให้ดีขึ้น วิธีการทางค่าน
 พฤติกรรมศาสตร์ก็ได้เริ่มขึ้นในช่วงนี้

๓. ระยะที่สามเป็นระยะย่างทฤษฎีขององค์การ หรือระยะที่นำเอาทั้ง ๒ ระยะข้างกมาผสม
 กวมกัน (๑๙๕๕ - ปัจจุบัน)

เป็นระยะที่รวมแนวคิดทั้งการจกองค์การแบบ formal organization
 และ informal organization เข้าด้วยกัน เป็นระยะที่เรียกว่า เห็นมนุษย์เป็น
 human resources พยายามระดมแนวความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการ
 ปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่พยายามนำ
 หลักการต่าง ๆ เข้ามารวมผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติที่ใกล้ความจริงและได้ผลที่สุด
 กัง เช่น Herbert Simon และ Jame G. March ได้นำทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ
 มาใช้ โดยเขียนในหนังสือชื่อ organization และเป็นช่วงที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้า
 มามากมายในเชิงปรับปรุงและพัฒนาการทัศนใจ และพัฒนาองค์การออปรนัย เช่น

Jame G. March and Herbert A. Simon, Organization (New York :
 John wiley & Son, 1958) p. 132.

ทฤษฎีแขนงผู้เขียน

Small Group Behavior	Golembuwski
Pattern of Leadership	Likert, Deddin
Interaction Activities Sentiments	W.F. Whyte
Conflict Between Staff and Organization	Argyris Presthus
Conflict Between Staff and Line	Thomson, Dalton

และก็มีแนวความคิดที่จะพัฒนาการบริหารให้เป็นศาสตร์ โดยให้นำวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาใช้ โดยมีการวิจัยเชิงรัฐประศาสนศาสตร์อย่างกว้างขวาง และยังเป็นปัญหาถกเถียงกันอยู่ว่า การวิจัยดังกล่าวจะเชื่อถือได้เพียงใด เพราะอีกกลุ่มเห็นว่า พฤติกรรมขององค์การหรือมนุษย์ในองค์การนั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นจึงควรจะศึกษาถึงวิธีการที่จะสร้างพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน นับว่าเป็นช่วงที่มีการขยายตัวในด้านการปรับปรุงงานอย่างเต็มที่ ประกอบทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปในอัตราสูง แนวความคิดในการปรับปรุงงานจึงมากตามไปควบ โดยเฉพาะแนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้มีเทคนิคใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการเข้าไปกระตุ้นหรือแก้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เช่น วิธีการสร้างทีมงาน (team building หรือ T - group) การฝึกอบรมแบบ sensitivity training, grouping force, game theory ต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น และในด้านการจัดองค์การก็จะมีเทคนิคมากมายเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ องค์การ และวิธีการบริหารงานแนวใหม่ เช่น PPBS, MBO, MD, OR, CD ฯลฯ เป็นต้น

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การปรับปรุงงานเป็นวิวัฒนาการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปไม่มีอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง และจะคงมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อย ๆ คงมีการคิด

ค้นวิธีการใหม่ ๆ ทฤษฎีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ปรับปรุงองค์การอยู่อีกอย่างไม่หยุดนิ่ง ในบั้นนี้ จึงเสนอแนวความคิดที่จะแสดงให้เห็นว่า การที่องค์การจะปรับตัว (adaptation) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และอาจจะเป็นสภาพแวดล้อมในองค์การเองนั้น ก็เพราะว่าความจำเป็นที่จะเป็นองค์การที่มีเสถียรภาพ (stability) ที่สูง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูง ให้องค์การใดไม่ยอมปรับตัวก็ยากที่จะดำรงอยู่ได้ ฉะนั้น องค์การและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารชั้นสูงในองค์การจึงจำเป็นจะต้องสร้างทัศนคติใหม่ต่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังจำเป็นอีกด้วย มีนักบริหารไม่น้อยที่พยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่ว่าจะมาในรูปแบบใด นั้นก็นับว่าเป็นผลร้ายแก่องค์การมากกว่าผลดี เพราะนอกจากองค์การนั้นจะเป็นองค์การที่ล้าสมัยแล้วยังเป็นองค์การที่ไม่มีศักยภาพ (potential) ในด้านความมั่นคงอีกด้วย

ค. ความจำเป็นในการปรับปรุงงานและการพัฒนาองค์การ

การจัดการในธุรกิจหรือการบริหารใด ๆ ก็ต่างที่มุ่งหวังให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จผลด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเอาเทคนิคในการบริหารงานที่เห็นว่ามีความมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานหรือปรับปรุงการบริหาร ฉะนั้นผลของความสำเร็วจึงขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารใดเลือกใช้เทคนิคและวิธีการจัดการ เพื่อให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดภายในขององค์การนั้น เกิดผลประโยชน์สูงสุด นำความสำเร็จมาสู่องค์การใดหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง ความสำเร็จผลตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณเลือกใช้เทคนิคและวิธีการจัดการที่ถูกก้องเหมาะสมให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงหรือมีอยู่อย่างใดบ้างนั่นเอง และองค์การทุกองค์การไม่ได้หวังเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น แต่ทุกองค์การยังมุ่งหวังที่จะมี "ความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในอนาคตอีกด้วย" ดังนั้นองค์การในลักษณะที่ที่ทันสมัย จึงไม่ได้มีลักษณะการบริหารแบบคงที่หรือขาดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ (static) แต่ในทางตรงกันข้ามต้องมีการบริหารงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวไปตามสภาพแวดล้อม ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ

บุญ วงศ์นารี, แนวคิด - หลักการในการพัฒนาองค์การ (กรุงเทพมหานคร : มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๕) หน้า ๗๕.

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) ฉะนั้นองค์การจึงจำต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีหลักการ มีแผนในการเปลี่ยนแปลง (planned change) มีเทคนิคและยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง (technics, strategic) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็ คือ ส่วนหนึ่งและส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์การนั่นเอง

ฉะนั้นการพัฒนาองค์การในขั้นนี้ก็ คือ เป้าหมายของการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานและองค์การให้เกิดการปรับตัว การเสริมสร้าง ตลอดจนมีศักยภาพ (potential) ในการบริหารให้เจริญรุดหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนั่นเอง

๒.๒ การพัฒนาองค์การ : แนวคิดและหลักการ

ก. การพัฒนาองค์การคืออะไร

การพัฒนาองค์การ เป็นแนวความคิดที่ใ้คนนำเทคนิคใหม่ในทางบริหาร เข้ามาใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาการบริหาร เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นจากนักวิชาการหลายแขนง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการทางสังคมศาสตร์และนักปฏิบัติการทางพฤติกรรมศาสตร์ ในหลายรูปแบบเข้ามา รวมกัน โดยยึดหลักของลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การและสิ่งแวดล้อม (organization environment) กับการปรับตัวขององค์การ (organization adaptative) เป็นกรอบในการสร้างแนวความคิดและสร้างเทคนิคของการบริหารแบบใหม่ ซึ่งใ้คนนำเอาศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้ามาใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) จิตวิทยา (psychology) จิตวิทยาสังคม (social psychology) ตลอดจนวิชาการเกี่ยวกับองค์การ เช่น การบริหารองค์การ (organization management) พฤติกรรมองค์การ (organization behavior) ฯลฯ เหล่านี้เป็นต้น ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การ เป็นเทคนิค การพัฒนาการบริหารงานและการปรับปรุงพัฒนาองค์การทั้งองค์การในทุกระดับซึ่งรวมทั้งการพัฒนา รูปแบบขององค์การที่เหมาะสม และการพัฒนารูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้าด้วยกัน

ในอีกที่ที่พัฒนาการปรับปรุงการบริหารมักจะคุ้นอยู่กับคำว่า ปรับปรุงองค์การ (organizational improvement) การจัดองค์การและวิธีการจัดการ (O & M) และคำว่า การจัดรูปองค์การเสียใหม่ (reorganization) กันเป็นอย่างดี แต่สำหรับคำว่า OD หรือ organization development นี้ คิดว่ายังไม่ค่อยจะเป็นที่รู้จักกว้างขวางนัก ถึงแม้จะแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทยหลายปีแล้วก็ตาม นับว่ายังเป็นของใหม่สำหรับวงการบริหารของไทยอยู่ ฉะนั้นความหมายของคำว่า OD จึงยังมีผู้เข้าใจคลาดเคลื่อนหรือไม่แน่ชัดอยู่ ฉะนั้นเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจกับการพัฒนาองค์การหรือ OD จึงขอทำความเข้าใจเรื่องวิชาการจากนักปฏิบัติการและนักวิชาการทางด้าน OD มากด่าวไว้

การพัฒนาองค์การคืออะไร ?

Warren Bennis ^๒

"Organization Development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the belief, attitude, value, and structure of organizations. So that they can better adapt to new technologies, markets and challenges, and the dizzying rate of change itself."

สรุปว่า "การพัฒนาองค์การหมายถึง เทคนิคในการที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่จะแก้ไขระบบความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ทางด้านเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งที่ท้าทายขององค์การในอันที่จะทำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง"

^๒ มนูญ วงศ์นารี, แนวคิด - หลักการในการพัฒนาองค์การ, หน้า ๒๖.

^๒ Warren G. Bennis, Organization Development, It's Nature, Origin and Prospects (Massachusetts : Addison - Wesley Publishing 1969)

Richard Beckhard

Organization Development is an effort (1) planned change (2) Organization wide, and (3) manage from the top, to (4) increase organization effectiveness and health, through (5) planned intervention in the organization "processes" using behavioral science knowledge.

การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพประสิทธิผล และความเจริญของงานขององค์การโดยใช้วิธีสอดคล้องอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้โดยใช้ความรู้ทางทฤษฎีการรมศาสตร์ "เขาช่วย"

Edgar Huse & James Bowditch,

Organization Development is a long range attempt to improve an organization's ability to both changes in its external environment and its internal environment and improve its internal problem-solving capabilities

การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามที่คงไว้ระยะเวลาอันยาวนานในอันที่จะพยายามปรับปรุงความสามารถขององค์การ เพื่อให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ

Richard Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Massachusetts : Addison & Wesley Publishing Co. 1969) p. 9.

Edgar Huse & James Bowditch, Behavior in Organization : A System Approach to Managing, (Massachusetts : Addison Wesley Publishing) p. 232.

ถึงแม้ว่าจะมีนักวิชาการ เป็นจำนวนมากจะโต้ให้คำจำกัดความของคำว่า การพัฒนาองค์กร หรือ OD ไว้มากมายหลายท่านก็ตาม แต่ความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าครอบคลุมถึง เนื้อหาและสาระของการพัฒนาองค์กรทั้งหมดนั้นก็ใกล้เคียงแนวคิดของ Richard Beckhard ซึ่งวิทยานิพนธ์นั้นก็ถือเอาเป็นหลักในการอธิบายคำว่า การพัฒนาองค์กรคืออะไร ทั้งนี้เพราะ ความหมายที่ Richard Beckhard ได้ให้ไว้ นั้น เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป นอกจากนี้ จากการสำรวจในสหรัฐอเมริกา ก็ปรากฏว่า จำนวนผู้จัดการทั้งที่เป็นและ ไม่เป็นสมาชิกของ ASTD - OD Division หลายพันคนก็เห็นชอบ และยอมรับในความหมายนี้ ซึ่งโดยสรุปจะมีสาระสำคัญดังนี้คือ

๑. เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
๒. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกระบบที่ประกอบกันขึ้น เป็นองค์การ
๓. ซึ่งเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง
๔. เพื่อเป็นการ เพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
๕. โดยใช้วิธีการสอดคล้องอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งอาศัย ผลของความรู้ที่ไต่มาจากพฤติกรรมศาสตร์

จากบทสรุปดังกล่าวพอจะนำมาอธิบายขยายความเพื่อให้เข้าใจถึงการพัฒนาองค์การที่ ยิ่งขึ้น คือ

๑. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของความพยายามในการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
- หมายความว่า การดำเนินการ เปลี่ยนแปลงปรับปรุง แก้ไของค์การนั้น จะต้องมี การดำเนินการที่มี "แผน" คือ ทุกอย่างจะต้องเป็นกระบวนการ เป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงก็จะมีแผน การที่จะเปลี่ยนว่า เปลี่ยนอย่างไร โดยวิธีทางใด เมื่อใด ที่ไหน จะต้องมี การทรวจวิเคราะห์ ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูล

เกี่ยวกับความไม่สมบูรณ์ขององค์การโดยวิธีการวิเคราะห์หวัจย (diagnosis process) เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง หลังจากนั้นก็เป็นการศึกษาวิธีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงที่ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับปัญหา นอกจากนี้ก็จะมีการจัดใหม่แผน กลยุทธ์ที่ (strategic plan) เพื่อให้สอดคล้องกัน โดยเราได้อาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้อาศัยศึกษา ทราบวินิจฉัยปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมกันต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลายมิติ (multiple dimensions of change) ฉะนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่จะเลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมที่สุด

๒. การพัฒนาองค์การ เป็นการ เปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้น เป็นองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นมุ่ง เน้นแนวคิดในรูปของระบบ (system approach) โดยเรามีใ้มุ่งเน้นส่วนหนึ่งส่วนใด หรือระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะ แต่คิดถึงระบบทั้งระบบซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ นั้นคือความสัมพันธ์ขององค์การยอมมาจากผลผสมผสานของระบบย่อยหลาย ๆ ระบบรวมกัน แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเราก็ไม่จำเป็นจะต้องมุ่งพัฒนาองค์การไปทั่วทั้งระบบใหญ่ทั้งหมดพร้อม ๆ กัน เราอาจจะเริ่มดำเนินการพัฒนาองค์การโดยมุ่งไปที่ระบบย่อย (sub system) หรือหน่วยหนึ่งหน่วยใดของระบบขององค์การนั้นก็ได้ ขอสำคัญจะต้องมีแผนในการ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงที่สอดคล้องกันทั้งระบบ

๓. การพัฒนาองค์การ เป็นเรื่องที่มี เริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง

การพัฒนาองค์การนั้น ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารชั้นสูง ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายจะทรงทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้อย่างจริงจัง คือ ฝ่ายจัดการชั้นสูงจะทรงใ้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในอันที่จะสนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การมีดราวางแผนดำเนินการ มีการวัดผลศึกษาผลอย่างใกล้ชิด แต่ไม่ได้หมายความว่า จะให้เจ้าหน้าที่ชั้นสูงเข้ามาดำเนินการเอง แต่หมายถึงจะทรงมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงานในโครงการต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ และมีความต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะให้มี

การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ขึ้นกว่าเงิน และพร้อมกันนั้นก็คอยเอาใจใส่ช่วยเหลือการปฏิบัติการ
พัฒนาองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรค

๔. การพัฒนาองค์การ เป็นเรื่องของการมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ
และความเจริญก้าวหน้า

เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาองค์การ ก็คือ เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ
และความเจริญเติบโตขององค์การ (organization effectiveness and health
growth)

คำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) เรามุ่งถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
ในองค์การอย่างคุ้มค่าได้มากกว่าการลงทุน หรือปัจจัยนำเข้า (input) เช่น การลงทุน
ต่าง ๆ มีปริมาณน้อยกว่าการนำออก (output) เช่น ผลงาน ผลผลิต ถ้า
องค์การใดเป็นไปในลักษณะนี้ก็คือว่า เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่ได้หมายความว่า ในขณะที่
เดียวกันจะมีประสิทธิผลสูงไปเลย (effectiveness) ทั้งนี้ เพราะว่ามีประสิทธิภาพนั้น
เรารู้จักจาก การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์รวมที่องค์การได้กำหนดไว้

ฉะนั้น องค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่เหมือนกับองค์การที่มีประสิทธิผล เพราะองค์การ
ที่มีประสิทธิภาพอาจจะมีปัญหามากมายในการจัดการก็ได้ การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามที่จะ
จัดการ เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การใหม่ลักษณะที่พร้อมจะเป็นทั้งองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
และมีความพร้อมที่จะเป็นองค์การที่เจริญก้าวหน้าเติบโต ทั้งนี้ องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่แน่ชัดใน
เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

๕. การพัฒนาองค์การ เป็นเรื่องของการใช้วิธีสอแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ
ภายในองค์การ ซึ่งอาศัยผลของความรู้ที่ไ้มาจากพฤติกรรมศาสตร์

หมายความว่า การพัฒนาองค์การนี้ได้ใช้แบบวิจัยเชิงปฏิบัติหรือ action
research model ในเรื่องของการสอแทรกซึ่งเป็นผลที่ไ้รับมาจากศาสตร์ทางพฤติกรรม
หรือจะเรียกไ้ได้ว่าใช้สิ่งที่เรียนรูมาแล้วจากการทดลอง และการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น

ผลงานวิจัยของ Rensis Likert, University of Michigan, University of Southern California NTL (National Training Laboratory), Herzberg และ Mc. Clelland เพื่อเป็นการสอดแทรกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผล ทั้งนี้อาจจะเป็นการสอดแทรกทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยมประเพณีที่เป็นอยู่ในองค์การ สอดแทรกเรื่องสัมพันธภาพและการสอดแทรกในเรื่องโครงสร้างเหล่านี้เช่นกัน การให้สิ่งสอดแทรกผู้ดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การจะเป็นผู้ดำเนินการ ฉะนั้นผู้ดำเนินการจึงจะทึ่งมีความเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนในเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ตามความหมายของการใส่สิ่งสอดแทรก (interventions) นี้ เราหมายถึง การที่กลุ่มผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ให้นำเอาแผนของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์การ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอันเป็นผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนการเข้าสอดแทรก (to intervene) นั้น หมายถึง การเข้าไปในระหว่างหรือท่ามกลางของคน หลาย ๆ คนของกลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อการช่วยเหลือให้สิ่งต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในการสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้เราอาจจะทำในระดับขององค์การ เช่น การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (organization - goal - setting) ในระดับกลุ่ม เช่น การพัฒนาระหว่างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน (intergroup development) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (team building development) ในระดับบุคคล เช่น การฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ (laboratory training) เป็นต้น โดยโดยมีเป้าหมายว่า การใส่สิ่งสอดแทรกเข้าไปแล้วผลที่เกิดขึ้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดก็เพื่อจะขยายความหมายของคำว่า การพัฒนาองค์การตามความหมายของ Richard Beckhard ที่วิทยานิพนธ์นี้ได้อธิบายไว้เป็นคำจำกัดความที่เหมาะสมครอบคลุมเนื้อหาสาระของการพัฒนาองค์การ

ข. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ความแตกต่างจากแนวทาง เปลี่ยนแปลงองค์การแบบอื่น ๆ

ถึงไต่ถามมากแล้วว่า การพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการนำความเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเข้าสู่องค์การ เพื่อที่จะได้เห็น เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น จึงขอ ยกเอาทฤษฎีของ Glen H. Varney ที่ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การตามทฤษฎีของ Varney คือ

๑. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (ปริมาณงาน) และช่วยให้องค์การเป็นที่มรรยาภาคนาทำงาน
๒. เป็นการมุ่งสร้างความเชื่อดีระหว่างบุคคลและกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
๓. เป็นการมุ่งสร้างระบบเปิด การสร้างบรรยากาศของการแก้ปัญหาในปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในกลุ่ม
๔. การทัศนใจและการแก้ปัญหา อยู่ใกล้กับบุคคลที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง
๕. พัฒนาการทำงานร่วมกัน (collaboration)
๖. เพิ่มความสนใจในการแก้ปัญหาในองค์การให้แก่บุคคล

นอกจากนี้ ดร.อรุณ รักธรรม ยังได้เน้นให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ชัดเจนว่า

๑. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

G.H.Varney, An Organization Development Approach to Management Development (Mass : Addison - Wesley Publishing, 1976) p. 57.

อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๒๓) หน้า ๒๐๗.

๒. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

๓. เพื่อส่งเสริมให้ทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแต่เอาชนะ ในระหว่างพวกเขาเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

๔. เพื่อเพิ่มคุณสมบัติสภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

๕. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เป็นแนวทาง

๖. เพื่อเพิ่มความไวเนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจริงจังในปฏิบัติงานบรรลุผลที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

๗. เพื่อจะขจัดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

ค. OD แยกต่างจากแนวทาง เปลี่ยนแปลงองค์การอื่น ๆ อย่างไร ?

จะพบว่า OD เป็นแนวทางที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อความเข้าใจไม่สับสนว่า OD แยกต่างจากแนวทางการบริหารอื่น ๆ อย่างไร จึงจะขออ้างข้อสรุปของนักวิชาการและนักปฏิบัติการทางด้าน OD ที่ได้สรุปสาระของความแตกต่างเอาไว้

มัญญ วงศ์นารี นักปฏิบัติการด้าน OD ของไทยได้อธิบายสรุปข้อแตกต่างระหว่างแนวทาง OD กับแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การแบบอื่น ๆ เอาไว้ว่า

๑. OD มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปที่เรื่องวัฒนธรรม - ค่านิยม - พฤติกรรมของคน และของกระบวนการกลุ่มคนในองค์การมากกว่าที่จะมุ่งในส่วนที่เป็นกฎเกณฑ์หรือรูปแบบที่แน่นอน

มัญญ วงศ์นารี. เงื่อนไขความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ.

(กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓). หน้า 35 .

ทายตัวอย่างเช่น เรื่องของกฎเกณฑ์หรือเรื่องระเบียบ - ข้อบังคับ - รูปแบบ โครงสร้าง กระบวนการ
ขั้นตอนการปฏิบัติงานและอื่น ๆ ในทำนองเดียวกันนี้

๒. OD มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทำงานหรือทีมงานภาคปฏิบัติ (working team)
เป็นหน่วยหลักเบื้องต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ขององค์การแทนการมุ่งเน้นบุคคล
หรือปัจเจกชน (individual)

๓. OD มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปที่ระบบรวมทั้งหมดที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ
(the whole) มากกว่ามุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปที่ ส่วนหนึ่งส่วนใดในองค์การโดยเฉพาะ
เจาะจงแค่เพียงแห่งเดียว (the part) เท่านั้น

๔. OD มุ่งเน้นใช้แบบจำลองวิจัยเชิงปฏิบัติ (action research model)
ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ

๕. OD ถือว่า การเรียนรู้ (learning) กับการปฏิบัติ
(application) มีไปแยกออกจากกัน กล่าวคือ OD จะมีลักษณะการเรียนรู้ -
วางแผน - ปฏิบัติ - คำเนินการปฏิบัติ และหลังจากคำเนินการปฏิบัติแล้วจะมีประสบการณ์จะทำให้
เกิดการเรียนรู้ใหม่แล้วนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติอันนำสู่การปฏิบัติและประสบการณ์ใหม่อีกเป็น
วัฏจักรตลอดไป

๖. OD ใช้ที่ปรึกษาเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง (action consultant)
แทนที่จะใช้การปรึกษาแบบผู้แนะนำ หรือกลุ่มผู้วิจัยเพียงเพื่อการเสนอแนะ และแนะนำแค่เพียงอย่าง
เดียวแต่ไม่ได้เข้าร่วมกระทำการในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การนั้น ๆ เลย
(advisor)

๗. OD มุ่งเน้นประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่เป็นจริงในองค์การ (ปัญหาที่มีอยู่ใน
สภาพการทำงานจริง) มากกว่าที่จะมุ่งประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่สมมุติขึ้นหรือจำลองขึ้น ดังนั้น
OD จึงนิยมและส่งเสริมการชุกชุมปัญหาจริงของคนและขององค์การออกมา จากนั้นก็ร่วมกันหา
ทางแก้ปัญหาแบบมีระบบและแบบเผชิญหน้ากันด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง โดยคุณธรรมจริง ๆ ท่อไป

๔. OD มุ่งเน้นใช้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่เป็น นักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioralist) มาช่วยทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ มากกว่าผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทางศาสตร์อื่น ๆ

๕. OD ถือว่าการลงทุนหรือความพยายามในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ภายในที่เปลี่ยนแปลงไปเสมือนการที่เป็นไปไม่สิ้นสุด (dynamics, on going process) กล่าวคือ จะมีการกระทัมมีการเสริมสร้าง มีการพัฒนา มีการดำรงรักษาองค์การ ให้ดำรงคงสถานะของดุลยภาพ (organization equilibrium) ไ้ตลอดไปทุกสถานการณ์

และนอกจากนี้ Glen H. Varney ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างการพัฒนาองค์การ (OD) กับการพัฒนาการบริหาร (MD)

การพัฒนาการบริหาร (MD)	พัฒนาองค์การ (OD)
<p>๑. ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และแก้ปัญหาส่วนมากจะอยู่กับตำแหน่ง บางตำแหน่ง ซึ่งปกติจะอยู่ที่ผู้รับผิดชอบระดับสูง กังหนะประสิทธิภาพของงาน คือ การฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นในค่านิยม สัมพันธ ทัศนคติการทำงานกับบุคคลในระดับ รอง ๆ ลงมา</p>	<p>๑. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานและแก้ปัญหาจะอยู่ที่ผู้ใดก็ตามในองค์การทั้งนี้ ย่อมแล้วแก้ปัญหาและขอเท็จจริงของงาน เป็นเรื่อง ๆ ไป กังหนะคุณสมบัติการทำงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับบุคคลอื่นย่อม เป็นสิ่งจำเป็น (collaborative team skills)</p>
<p>๒. องค์การ เจริญเติบโตขึ้นไ้โดยยอมแล้วแก่ วิธีการและโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ กังหนะการพัฒนาคงจะของเนนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้</p>	<p>๒. องค์การ เจริญเติบโตพัฒนาขึ้นไ้โดยการปรับตัว ของบุคคลในองค์การนั้น ๆ เทคนิคใหม่ ๆ พฤติกรรมใหม่ ๆ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ในองค์การปัจจุบัน</p>

Glen H. Varney, อ้างในอรุณ ภิภรรยา, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, หน

 การพัฒนาการบริหาร (MD)

 การพัฒนาองค์การ (OD)

๓. องค์การประกอบไปด้วยหลาย ๆ ส่วนเข้าด้วยกันแต่ละคนใช้ความคิด ความพยายาม ความชำนาญ โดยปราศจากเป้าหมายรวมขององค์การ ดังนั้นจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากคำนึงถึงส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ
๔. ทักษะและความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จะมีผลให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ความรู้ที่ว่าองค์การควรดำเนินการอย่างไร ได้กำหนดไว้เรียบร้อยแล้วและสิ่งเหล่านี้จะทองสอนให้ทุกคนทราบไว้ เวลา ประเมินผลก็จะวัดผลได้ว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นก็เหมือนว่าองค์การควรจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากทุกคนรู้เท่า ๆ กันและโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารชั้นสูงว่าเขาต้องการอะไร แล้วทุกคนก็ปฏิบัติตาม
๓. องค์การย่อมประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนแต่ละส่วนมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกัน ความรู้ความสามารถของบุคคลทั้งหมดรวมกันแล้ว ย่อมมีพลังมากกว่าส่วนรวมของแต่ละคน ดังนั้นองค์การจะเจริญ พัฒนาขึ้นได้ถ้าหากเป็นแต่ละส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างกัน
๔. พฤติกรรมทั้งที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพอาจจะเป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสม การจะดำเนินการอย่างไรอยู่ที่ทุกคน และนี่เองเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ โดยความคิดริเริ่มและความร่วมมือ (collaboration) และเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นการเรียนรู้จะไ้ผลถ้าหากทุกคนอยากจะเรียน ความพยายามของการเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ที่บรรยากาศ และผลสะท้อนย้อนกลับ (feedback)

โดยสรุป Varney ได้สรุปให้เห็นดังนี้คือ

การพัฒนาการบริหาร MD	พัฒนาองค์การ OD
๑. รวมโครงการทั้งหมด	๑. ขึ้นอยู่กับประสบการณ์
๒. เป็นความรับผิดชอบของการทำงาน	๒. เป็นความรับผิดชอบของแต่ละคน
๓. ยึดหยุ่นยาก	๓. ยึดหยุ่นได้
๔. คนแต่ละคนปรับตัวเข้าหาองค์การ	๔. แต่ละคนและองค์การ เปลี่ยนแปลงด้วยกัน
๕. ประหยัด ทำนายเหตุการณ์ได้แน่นอน	๕. มีความเสี่ยง (risk) ทำนายได้ยาก
๖. แต่ละคนเฉื่อยชาไม่ขยันขันแข็ง	๖. ทุกคนกระตือรือร้นและมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกัน
๗. ทุกคนรู้มาก	๗. จะเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ

จะมีข้อสังเกตได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องมีพื้นฐานในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์การ และเป็นการ เน้นพฤติกรรมสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวัง ประสิทธิภาพ (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ แทนที่จะเน้นในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างขององค์การในแนวใหม่ ๆ ให้มีความสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เหล่านี้ด้วย

ง. การพัฒนาองค์การ และพฤติกรรมศาสตร์ (OD & Behavioral Science)

การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์อย่างแยกไม่ออก แนวความคิดในการพัฒนาองค์การ เป็นแนวความคิดของการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่าง วิทยาศาสตร์ และนอกจากนั้น การพัฒนาองค์การยังมีได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ พฤติกรรมศาสตร์ได้ เลยทีเดียว ดังตารางที่แสดงให้เห็นข้างล่างนี้

<u>มนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์</u>	<u>สังคมศาสตร์</u>	<u>พฤติกรรมศาสตร์</u>
- มนุษยศาสตร์	- เศรษฐศาสตร์	- มานุษยวิทยา
- วิทยาศาสตร์กายภาพ	- รัฐศาสตร์	- สังคมวิทยา
- วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	- จิตวิทยาสังคม
เวลา	เวลา	- จิตวิทยา
		- การพัฒนาองค์กร

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นส่วนสำคัญของการนำวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ แขนงทั้งนั้น ซึ่งจะประกอบด้วย มานุษยวิทยา (anthropology) สังคมวิทยา (sociology) จิตวิทยาสังคม (social psychology) และจิตวิทยา (psychology) และส่วนใดของพฤติกรรมศาสตร์ที่ OD นำมาใช้ ส่วนมากแล้วจะหยิบยกเอาลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ เช่น ลักษณะและแบบของผู้นำ (leadership) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (communication) การสร้างพลังใจ (motivation) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (goal setting) ทฤษฎีการเรียนรู้ (learning theory) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (interpersonal relationship) และอื่น ๆ อีกมาก ส่วนใหญ่จะเป็น พฤติกรรมของมนุษย์ (human behavior) หลักเกณฑ์ในอันที่จะศึกษาในแง่พฤติกรรมศาสตร์ใดนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์อย่างน้อยที่สุด ๒ ประการ กล่าวคือ ๑. จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ และ ๒. จะต้องมีการใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์หรือมีหลักเกณฑ์เป็นแนวทางในการศึกษา (scientific approach)

มัญญ วรคันารี, เงื่อนไขความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร,
หน้า ๔๓

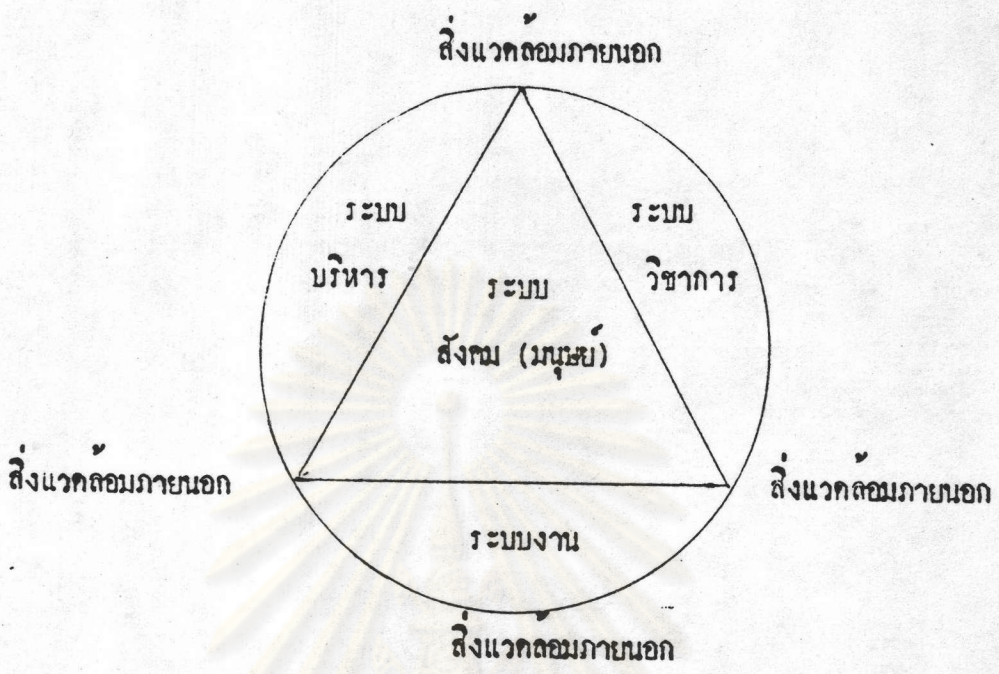
ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถ	๑. ทำความเข้าใจ	understanding	} พฤติกรรมมนุษย์ได้
	๒. สามารถอธิบาย	explaining	
	๓. สามารถที่จะทำนาย	prediction	
	๔. สามารถที่จะควบคุม	controlling	

และสำหรับแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ของพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นที่รู้จัก และนำมาใช้อย่างมากพอที่จะสรุปนำมากล่าวได้ดังนี้

- | | | | |
|----|--------------------------------------|-----|--------------------|
| ๑. | Theory X และ Theory Y | ของ | Douglas McGregor |
| ๒. | Hierarchy of need | ของ | Abraham Maslow |
| ๓. | Motivation - Hygiene theory | ของ | Frederick Herzberg |
| ๔. | Need for Achievement | ของ | David McClelland |
| ๕. | Management Systems | ของ | Rensis Likert |
| ๖. | Autocratic - Authentic relationships | ของ | Chris Argyris |
| ๗. | Bureaucratic - Democracy | ของ | Warren Bennis |
| ๘. | Managerial Grid | ของ | Blake and Mouton |

ฯลฯ เป็นต้น

ซึ่งทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าจะว่าไปแล้วก็เกี่ยวข้องกับมนุษย์ในองค์การ เป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นเพื่อความสะดวกในการศึกษาจึงเห็นว่าควรมีแบบจำลองขององค์การที่เป็นระบบ (system approach) ซึ่งง่ายต่อการเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดแบบแผนของพฤติกรรม



๑. ระบบบริหาร (administrative systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัตถุประสงค์ เรื่องนโยบาย เรื่องของการจัดแบ่งหน่วยงาน และการจัดความสัมพันธ์ระหว่างงานกับงาน คนกับงาน เรื่องของการบริหารเงินเดือนค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรายงาน การตัดสินใจ การงบประมาณ เป็นต้น

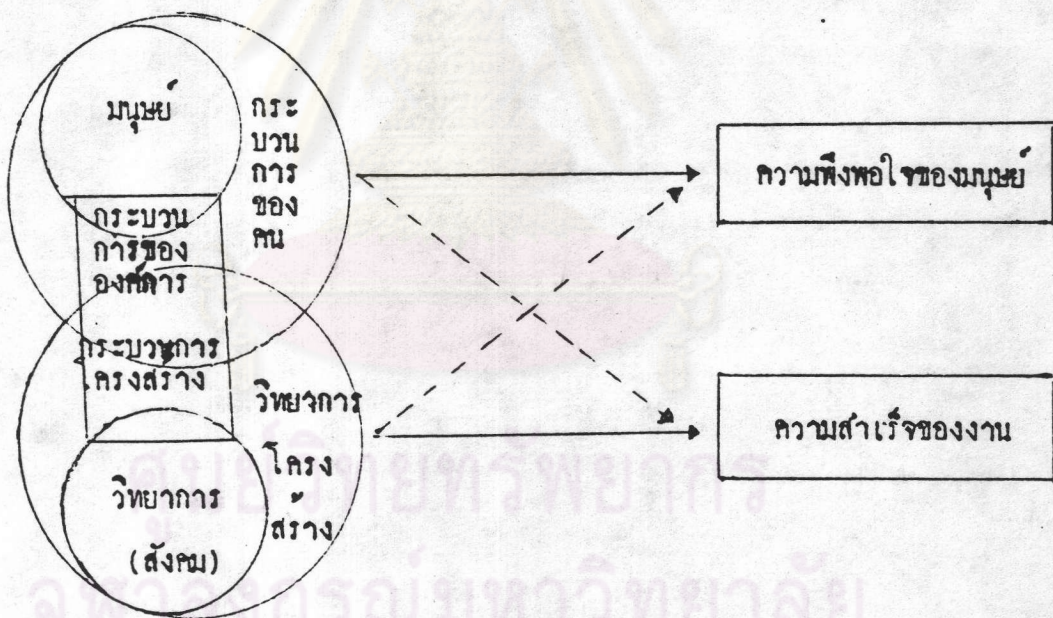
๒. ระบบทางวิชาการ (technological system) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ เรื่องของวัสดุสิ่งของ เทคนิคการปฏิบัติงาน ฯลฯ

๓. ระบบทางสังคม (social system) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคนในเรื่องความนึก - ความเชื่อ ความต้องการ - ความคาดหวัง - ทัศนคติ - ค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมของคน เรื่องของบรรยาภายใน สิ่งแวดล้อมภายใน และเรื่องของวัฒนธรรม นวัตกรรม ความประพฤติ (norm) ของกลุ่มคนภายในสังคมนั้น

๔. ระบบการงาน (task systems) เป็นเรื่องของกิจกรรมการงานที่
 หน่วยงานหรือองค์การนั้นกำลังปฏิบัติ หรือต้องการให้สำเร็จจนครบเป้าหมาย เช่น ระบบการปฏิบัติงาน
 ระบบการค้า ระบบตลาด เป็นต้น

จากภาพที่แสดงไว้ มีภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external
 environment) เข้ามาเกี่ยวข้องกับควย ทั้งนี้ก็เพราะองค์การเป็นหน่วยเล็ก ๆ
 หน่วยหนึ่งของสังคมใหญ่ จึงจะคงได้รับผลกระทบจากสังคมภายนอกทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม
 ฉะนั้นการที่เราจะคาดหรือพฤติกรรมขององค์การว่าจะมีแนวโน้มไปอย่างไร หรือทำไมจึงเป็นไปใน
 ลักษณะนั้น ๆ เราจึงจำเป็นต้องดูอิทธิพลของสิ่งเหล่านั้นเป็นสำคัญ

Model B



F. Frisledander and L.B. Brown "Organization Development",
Annual Review of Psychology, (1974), p. 96

จาก model นี้ เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับฐานคติที่ว่า "การพัฒนา องค์กร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือ ๑. มนุษย์ (ค่านิยม ความชำนาญ วิชา) และ ๒. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีวิทยาการ ทางสังคม (social technology) เป็นเครื่องมือ และโดยหลักของการพัฒนาองค์กร จะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในค่านิยม โครงสร้าง และพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การมีความไวเนื้อเชื่อใจกัน องค์กรประกอบทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่คงดำเนินถึงในกระบวนการพัฒนาองค์กร

๑. องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร

เมื่อองค์กรใดจะมีการดำเนินการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นอย่างน้อยที่สุด ๕ ประการคือ

๑. นักปฏิบัติการ (practitioner) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในองค์กรที่พัฒนาที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการงานด้านการพัฒนาบุคคลหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้าแผนกฝึกอบรม อาจจะคนเดียวหรือหลาย ๆ คน เพื่อ ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรนี้โดยตรง

นักปฏิบัติการ OD นี้ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน (internal change agent or catalyst) จะเป็นผลดียิ่งถ้าองค์กร สามารถสร้างหรือมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพภายในองค์กรของตนเอง แต่ถ้าไม่มีก็อาจจะ อาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารศาสตร์, พัฒนา องค์กร, หลังจากนั้นจึงสร้างทีมนักปฏิบัติการของตนเองต่อไป

๒. ผู้รับบริการ (client) หมายถึง กลุ่มบุคคลในหน่วยงาน องค์กร ที่ต้องการรับบริการจากนักปฏิบัติการ OD โดยหลักการแล้วนักปฏิบัติการ OD จะต้อง กระหมักและเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่า หน่วยที่รับบริการที่สำคัญที่สุดของงานนั้นก็คือ องค์กรโดย ส่วนรวมทั้งหมด (total systems or organization - wide) แต่ก็จำเป็น ที่ต้องมุ่งพิจารณาถึงกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร (sub-group)

๓. งานหรือแผนงานพัฒนาองค์กร (OD Worker Program) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมการทำงานทั้งหมดในการที่จะพัฒนาองค์กร ซึ่งจะก่อสร้างเป็นแม่แบบ (model) ขึ้นมาในลักษณะที่เป็นเฉพาะ ระบุรายละเอียด จะทำอะไร กับใคร ที่ไหน อย่างไร เพื่ออะไร และจะทอ้งเป็นแบบแผนที่จะทอ้งทำอย่างทอ้งเนื่องด้วย

๔. ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (OD Theory) หมายถึง การที่นักปฏิบัติการ OD ได้เรียนรู้และนำเอาทฤษฎีการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมขององค์กรตน เป็นทักษะในดานวิชาการที่นักปฏิบัติการ OD จะทอ้งมีอย่างแตกฉาน

๕. ผู้ประเมินผล (an evaluator or appraiser) ผลที่ออกมาเป็นอย่างไร จำเป็นจะทอ้งมีผู้ประเมินผล เพื่อความถูกต้อง - เชื่อถือได้ และเพื่อประโยชน์สนับสนุนให้โครงการพัฒนาองค์กรบรรลุเป้าหมายไปโดยทอ้งที่ ผู้ประเมินผล มักจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงหรือผู้ที่มีความชำนาญในดานการประเมินผลโดยเฉพาะ

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรนั้น ก็คือ แนวทางใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของการบริหารองค์กรที่มุ่งหวัง ไม่เพียงแต่ความอยู่รอดเฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่เพื่อองค์กรที่มีความมุ่งหวังที่จะมีความมั่นคงเจริญเติบโตในอนาคตอีกด้วย เราทอ้งยอมรับว่า โลกธุรกิจอุตสาหกรรมทุกวันนี้ มีอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สูงมาก ฉะนั้นการสนองตอบความต้องการของโลกจึงจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันก็ได้พัฒนาตัวเองมาโดยตลอด อาทิ ทั้งแก scientific management, time and motion study, PERT/CPM, sensitivity training/ T-group, MBO , PPBS, C & M และอื่น ๆ อีกมากมาย OD ก็เป็นเทคนิคอันหนึ่งจะแตกต่างกิจกรรมที่ OD เป็นข้อสมมุติและเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร เกี่ยวกับลักษณะของระบบทั้งระบบและเกี่ยวกับลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับที่ปรึกษาหรือผู้นำทางการ เปลี่ยนแปลงและผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral scientists as change agents) โดยส่วนใหญ่จะใช้การศึกษาใน model ของการวิจัยเชิงปฏิบัติ (an action - research model) และ

เทคนิคของการพัฒนาองค์การก็เป็นเทคนิคที่มุ่งช่วยเหลือคนในองค์การได้เรียนรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหา
 ร่วมกันมากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การซึ่งเป็น
 ของใหม่สำหรับการบริหารของไทยเป็นแบบแผน กระบวนการที่ท้าทายความสำเร็จผลความสำเร็จของ
 การพัฒนาองค์การอย่างยิ่ง

ฉะนั้นทั้งหมดที่กล่าวมาในบทนี้จึงเป็นการทำความเข้าใจกับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ
 ในลักษณะกว้างหรือโดยทั่ว ๆ ไปก่อน และในบทต่อไปจะเป็นการแสดงให้เห็นการพัฒนาองค์การใน
 ลักษณะที่ละเอียดยิ่งขึ้น โดยจะเน้นให้เห็นการพัฒนาองค์การในเชิงปฏิบัติการว่า ในการพัฒนาองค์การ
 นั้นมีขั้นตอนและวิธีการอย่างไรบ้าง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจถึงปัญหาไปจนกระทั่งการเลือกใช้เทคนิคและ
 ยุทธวิธีในการสอดแทรกเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาทางด้านการพัฒนา
 องค์การ วิทยานิพนธ์นี้จึงได้รวบรวมเทคนิคการพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ไว้เพื่อศึกษาจำนวน
 หลายรูปแบบ รวมทั้งการศึกษาเทคนิคการพัฒนาองค์การและผลกระทบของพฤติกรรมขององค์การ โดยศึกษา
 ในเชิงวิจัยเอกสาร (documentary research) จากบริษัทการบินไทยจำกัด และการ
 เคะแห่งชาติ อีกด้วย ซึ่งรายละเอียดจะมีในบทต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย