



คงได้กล่าวในบทที่หนึ่งแล้วว่า เป้าหมายในการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของ  
 เทคนิคการพัฒนางานต่อการพัฒนาองค์กรนี้ ก็เพื่อที่จะศึกษาวิจัยถึงประเด็นปัญหา  
 ของการบริหารในขณะนี้ในเรื่อง ของการนำเอาเทคโนโลยีทางการบริหารแบบใหม่  
 มาใช้ นั่นก็คือ ปัญหาความเหมาะสมของการนำเอา "การพัฒนางาน" หรือ  
 "ไอ.ดี." มาใช้ในเมืองไทยคงเป็นที่พหุภาคีวิจารณ์กันในกลุ่มผู้บริหารองค์กร และ  
 นักวิชาการทั่วๆ ไป ถึงปัญหาความเหมาะสมว่า เทคนิคของการพัฒนางานนั้น จะใช้  
 ได้กับคนไทยหรือไม่ เพราะอาจจะไปขัดแย้งกับค่านิยมเก่าๆ ของคนไทย ซึ่งแทนที่จะ  
 ให้ประโยชน์กลับเกิดโทษในการนำมาใช้ ซึ่งยังไม่มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้อย่างจริงจัง  
 ถึงความเหมาะสมในการนำมาใช้ จึงทำให้ผู้เขียนสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องนี้โดยเฉพาะ  
 นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหวังที่จะรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน เข้าไว้ด้วย  
 กัน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาด้านการพัฒนางานโดยเฉพาะ ซึ่งได้ทำการ  
 รวบรวมความรู้เหล่านี้ ทั้งจากนักวิชาการต่างประเทศ, ในประเทศ ตลอดจนจาก  
 นักปฏิบัติการไอ.ดี. เอง โดยการสัมภาษณ์

ฉะนั้นสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์นี้ จึงประกอบด้วย ส่วนสำคัญสองส่วน คือ  
 ส่วนแรกเป็นการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการพัฒนางานทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย  
 รายละเอียดของเทคนิคการพัฒนางานชนิดต่างๆ รวมทั้งที่ได้นำมาใช้ในเมืองไทยขณะนี้  
 ในส่วนหลังเป็นการ แสวงผลการวิจัยทั้งการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม เพื่อพิจารณา  
 คุณสมบัติของการใช้เทคนิคการพัฒนางานว่า มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรอย่างไร

ในการศึกษาวิจัยนั้น ถือว่าเป็นความจำเป็นของการปรับปรุงการบริหาร ทั้ง

ในเชิงวิชาการ และการปฏิบัติการ เนื่องจากว่าจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความรู้  
ในสาขาวิชาให้เป็นที่เชื่อถือได้และมีความมั่นใจในการที่จะนำมาใช้ ในการนี้มีจุดประสงค์  
เพื่อการตรวจสอบ และเพื่อสร้างความมั่นใจในการประยุกต์เทคนิคไอ.ที. ต่างๆ มาใช้  
ในการบริหาร ตลอดจนการหาจุดบกพร่องต่างๆ ของเทคนิคการบริหารงานแผนใหม่  
เหล่านี้ได้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อที่จะได้นำไปศึกษาเทียบเคียงคู่ถึงความเหมาะสมใน  
การที่จะตัดสินใจนำเอาเทคนิคการพัฒนางานองค์กร ไปใช้ในองค์กรต่างๆ

ผลการศึกษาของวิทยานิพนธ์นี้ทั้งหมดสรุปได้ ในลักษณะที่กว้างๆ รวมผลจาก  
การศึกษาทั้งหมดได้ว่า ในบริษัทยาสูบไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาตินั้น ผลกระทบ  
จากการนำเอาเทคนิคการพัฒนางานองค์กรไปใช้ในการ สอดแทรกเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
องค์กรนั้น ได้ก่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมองค์กรในประเด็นต่างๆ ไปในทิศทางที่ดีขึ้น  
เป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่า การนำเอาเทคนิคการพัฒนางานองค์กรมาใช้ ได้ก่อให้เกิด  
ผลในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ยังไม่ปรากฏผลในทางเสียหาย ซึ่งเป็นการลบข้อ  
สงสัยที่วิจารณ์กันว่า เทคนิคการพัฒนางานองค์กรนั้น ไม่เหมาะสมกับคนไทย เพราะ  
ทั้งพฤติกรรมและทัศนคติต่าง ๆ ของพฤติกรรมองค์กรนั้น เป็นไปในทางบวกแทบทั้งสิ้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การศึกษาเน้นเพื่อที่จะทราบผลกระทบต่อพฤติกรรม  
องค์กรที่สำคัญๆ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จ หรือต่อศักยภาพของการ  
พัฒนางานองค์กร เป็นหลัก ผลสรุปที่ออกมาส่วนใหญ่แล้วเป็นการ ทอบสนองต่อพฤติกรรม  
ที่ถือว่าเป็นการ เปลี่ยนแปลงแนวความคิด และพฤติกรรมไปในทางที่สนับสนุนผลสำเร็จของ  
การพัฒนางานองค์กรแทบทั้งสิ้น ดังจะสรุปให้เห็นดังนี้

ก. - ในพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงต่อการสนับสนุนการพัฒนางาน  
องค์กร โดยเน้นการใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กร เข้าสอดแทรกเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ  
คนในองค์กรนั้น นับว่ามีความสำคัญที่ดีถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ เพราะผู้บริหาร

เป็นผู้ที่จะต้องให้การสนับสนุนในหลายๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งเป็นผู้ที่จะต้องมีความสำนึกถึงความจำเป็นและเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งในผลการศึกษาก็ปรากฏว่า แนวความคิด และพฤติกรรมทั้งของผู้บริหารระดับสูงในขณะนี้ และของผู้ที่กำลังจะเป็นผู้บริหารในอนาคตต่อไปนั้น มีแนวความคิดในทางที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์เป็นสำคัญก่อนอื่น

ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งบริษัทการบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาติ มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การในเกณฑ์ค่อนข้างสูง

ข.- ในพฤติกรรม "เปิดเผย-เชื่อมั่น-และจริงใจต่อกัน" (openness and trust) และพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม (team work) ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การมาก ครบใจที่คนในองค์การมีพฤติกรรมดังกล่าว ก็ยอมแสดงให้เห็นถึงโอกาสแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ เพราะถือว่าการพัฒนาองค์การมีเป้าหมายในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในอันที่จะประสานงานกันอย่างกลมเกลียวภายใต้เป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน ซึ่งจำจะต้องมีพื้นฐานอยู่บนความเปิดเผย-เชื่อมั่น และจริงใจต่อกันยิ่งมากเท่าใดยิ่งเป็นผลดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของหัวหน้า-ลูกน้อง ควรจะมีพฤติกรรมดังกล่าวในมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะมีผลทำให้การบริหารงานนั้น มักจะมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจในบทบาทของกันละกัน เป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่สามารถคาดหวังในพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งได้อย่างถูกต้อง จึงเกิดเป็นช่องว่างขึ้น ฉะนั้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ จึงเน้นที่จะขจัดช่องว่างเหล่านี้ออกไป

จากการศึกษาผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การมาแล้ว

ทั้งสององค์การ ก็พบว่า ทิศทางของพฤติกรรมและแนวความคิดในเรื่องดังกล่าว ล้วนแล้วแต่เป็นการสนับสนุนแทบทั้งสิ้น จึงเห็นได้ว่าผลกระทบจากการใช้เทคนิคดังกล่าว มีผลต่อแนวความคิดและพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง

ค.- ในพฤติกรรม การมีบุคลิกภาพที่เน้นการพัฒนาตนเอง อันจะเป็นผลให้เกิดความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ตลอดจนมีผลต่อพฤติกรรมองค์การอื่น ๆ เช่น การมีความเป็นผู้นำ, การติดต่อสื่อสาร, การมีขวัญและแรงจูงใจ, การติดต่อสื่อสาร, การควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคของการพัฒนาองค์การที่เน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของมนุษย์จากสภาพภายในจิตใจตนเองเป็นพื้นฐานก่อน เพื่อที่จะได้นำเอาความคิดความรู้สึกที่ดีจากภายในจิตใจตนเองออกไปปรับใช้กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน อันจะทำให้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสุชุม เบิกบาน ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น จากพื้นฐานดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การอื่น ๆ ในทิศทางบวกตามไปทั่ว ซึ่งวิธีการนี้ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงจากภายในก่อน แล้วขยายไปสู่ภายนอก ถ้ามีการปลูกฝังพื้นฐานอันนี้ไว้มันคงดี จะทำให้ทุกๆ คนที่ถือเป็นหน่วยย่อยขององค์การอยู่ร่วมกัน ใคอย่างดี มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมและแนวความคิดของผู้ที่ได้ผ่านหลักสูตรการพัฒนาองค์การมาแล้วมีทิศทางของพฤติกรรมและแนวความคิด ไปในทิศทางบวก ซึ่งก็แสดงว่า การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในองค์การทั้งสอง ได้ก่อผลในทางที่ดีขึ้น ทำให้ผลกระทบคือแนวความคิดในเรื่องพฤติกรรมองค์การอื่นๆ เป็นไปในทางบวกแทบทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ผลกระทบของเทคนิคการพัฒนาองค์การต่อพฤติกรรมองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทการบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาตินั้น มีผลกระทบในทางสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของพฤติกรรมและแนวความคิดต่อพฤติกรรมองค์การในทางที่เป็นปร **วิชนม์** อื้ออำนวยแก่ผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ เป็นอย่างมาก

## ๕.๑ การพัฒนาองค์กร กับการพัฒนาตนเอง

ในบทสรุปนี้ใครจะขอเน้นให้เห็นจุดที่การพัฒนาองค์กร หรือนักพัฒนาองค์กรต้องการที่จะย่ำซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งถือว่าเป็นจุดที่แตกต่างจากการพัฒนาการบริหารแบบอื่น ๆ นั่นก็คือการพัฒนาองค์กรจะเน้นเรื่องการพัฒนาตนเองเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เนื่องจากแนวความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่โหดถาวร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันโคคี่ที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจหรือความรู้สึก, ความเข้าใจในธรรมชาติของตนเองก่อนเป็นอันดับแรก นั่นก็คือ การเข้าใจธรรมชาติของจิตใจมนุษย์ โดยเริ่มทำความเข้าใจจากตนเองเป็นจุดแรกก่อน เมื่อเข้าใจธรรมชาติของตนเองแล้ว ความรู้สึก ความเข้าใจต่าง ๆ จะโยงไปสู่การเข้าใจพื้นฐานของความคิด อารมณ์ พฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจะเรียกลักษณะเช่นนี้ว่า "การรู้เขารู้เรา" หรือ "การเอาใจเขามาใส่ใจเรา" สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อสร้างขึ้นมาก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกคนจะมีพื้นฐานของความเข้าใจกันเป็นฐานที่มั่นคงอยู่แล้ว คงจะเห็นได้ว่าปัญหาในการบริหารงานในทุกที่ทุกองค์กรในขณะนั้นมักจะเป็นเรื่อง "ความไม่เข้าใจกัน" แทบทั้งสิ้น ทุกคนมักจะยึดถือความคิดความเข้าใจของตนเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคนอื่น ซึ่งเมื่อค่านิยม (value) หรือความคิดที่ใช่เป็นเกณฑ์การตัดสินนั้นไม่ตรงกันปัญหาก็จะเกิดขึ้นและอาจขยายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงได้ในที่สุด

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าเราได้ตระหนักถึงปัญหาว่า สาเหตุที่แท้จริงนั้นมาจากอะไรเราก็สามารถที่จะรู้ได้ว่า เราควรที่จะแก้ปัญหาใดอย่างไรที่จุดไหนก่อน นักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์รวมทั้งนักจิตวิทยาได้ศึกษาค้นเรื่องนี้ไว้มาก คั้งที่กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่าแรกที่เคียวนักวิชาการสนใจพฤติกรรมที่เป็นกลุ่มก่อนมีการศึกษาระบวนการกลุ่ม (group process) ขึ้นมากมาย แตกแขนงเป็นเทคนิคของการพัฒนาทีมงานขึ้นหลายเทคนิค แต่ในระยะต่อ ๆ มานักวิชาการไคหันไปสนใจพฤติกรรมที่เป็นปัจเจกบุคคล (individual) มากขึ้นโดยยึดฐานคิดที่ว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ๆ จากจุดเล็ก(แต่ละคน)แต่ละจุดเมื่อรวมกันเข้าจึงกลายเป็นปัญหาในกลุ่ม และกระจายเป็นปัญหาในระดับขององค์กรหรือกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ฉะนั้น ถ้าคิดจะแก้ปัญหาของกลุ่มก็คั้งหรือขององค์กรก็คั้ง จำเป็นจะต้องมุ่งแก้ที่ตัวบุคคลหรือจุดเล็กก่อนเป็นพื้นฐาน จึงเกิดมีเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เน้นการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญก่อนอื่น แม้แตแนวความคิดของการพัฒนาองค์กร เองก็เป็นแนวความคิดที่เน้นใช้

ยุทธวิธีที่จะแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์แต่ละบุคคลเป็นพื้นฐาน โดยมีฐานคิดว่า  
 ภาวะบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้นแล้ว ระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
 ต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่ม จะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นด้วย และท้ายที่สุด  
 แล้วพฤติกรรมหรือบรรยากาศเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการ หรือระบบโครงสร้างใน  
 การปฏิบัติงาน หรือโครงสร้างการบริหารใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบรรยากาศที่เปลี่ยนแปลงไป  
 เอง ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การไม่ได้เน้นการพัฒนาโครงสร้าง (structure)  
 โดยตรงเลย แต่เป็นการพัฒนาโครงสร้างทางอ้อมโดยใช้พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงจากหน่วย  
 ย่อยหรือจากแต่ละบุคคล เพื่อทำให้เกิดสภาวะบูรณาการ (integration) ของการเปลี่ยนแปลง  
 ในลักษณะรวมกันทั้งองค์การ และในที่สุดก็จะมีการพัฒนาโครงสร้างไปได้เองโดยอัตโนมัติ  
 ซึ่งเป็นเป้าหมายของการพัฒนาองค์การในขั้นปลาย

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้นเน้นการพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐาน และ  
 พื้นฐานอันนี้จะนำไปสู่การพัฒนากรุ่มหรือทีมงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์การ โดยส่วนรวมใน  
 ที่สุด ก็จึงเห็นได้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การหลายเทคนิคที่ใช้อยู่เน้นการเปลี่ยนแปลงตนเอง  
 ก่อนเป็นพื้นฐานแทบทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับกลุ่มทำงานหรือการสร้างทีมงาน  
 หรือที่เรียกว่ากระบวนการกลุ่มก็ตาม สิ่งที่เป็นหัวใจของเทคนิคหรือการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงนั้น  
 จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองก่อนเป็นสำคัญ แล้วจึงมุ่งเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับ  
 กลุ่ม ซึ่งทุก ๆ คนในกลุ่มก็มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นเดียวกัน บรรยากาศของกลุ่มจึง  
 เป็นบรรยากาศของการรวมการเปลี่ยนแปลงตนเองส่วนหนึ่ง และการเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับ  
 การเปลี่ยนแปลงของคนอื่น (กลุ่ม) ด้วยอีกส่วนหนึ่งซึ่งทั้งสองส่วนควรจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น  
 เทคนิคการพัฒนาองค์การนั้นมีมากมายหลายเทคนิคที่มีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม  
 แต่ละสิ่งหนึ่งที่ถือว่าเป็นพื้นฐานหลักที่สำคัญ คือ การเน้นการเปลี่ยนแปลงตนเองไปมากน้อยแตก  
 ต่างกันอย่างไร เช่นในบางเทคนิคการเปลี่ยนแปลงเน้นการเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจส่วนลึก  
 เช่นการเปลี่ยนทัศนคติหรือค่านิยมบางประการ แต่ในบางเทคนิคก็เน้นเพียงการเปลี่ยนแปลง  
 ลักษณะของพฤติกรรมบางประการเท่านั้น เช่น การพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การสร้างสภาวะ  
 ผู้นำ ภาวะการบริหารงาน เทคนิคการสอนงาน เป็นต้น

ฉะนั้น เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาองค์การในแง่ของยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงแล้ว  
 เราจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงสภาพการเน้นที่การเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจก่อน  
 เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับหลักทางพระพุทธศาสนาที่สอนให้เห็นความสำคัญของจิตใจเป็นมูล

ฐานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง ดังกล่าวที่ว่า "เรามีจิตใจเป็นใหญ่ จิตใจเป็นประธาน ทุกสิ่งย่อมสำเร็จได้ด้วยใจ" ฉะนั้น ถ้าเราจะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กรก็ย่อมจะใกล้เคียงกัน เพราะสมมุติฐานนี้ถือว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกนั้นย่อมมีสาเหตุมาจากสภาพจิตใจเป็นสำคัญ ถ้าจิตใจที่พฤติกรรมก็จะออกมาในทางที่ดี รวมทั้งการหางานที่ดี คิดค้นแต่สิ่งที่ดีงาม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าจิตใจไม่ดีย่อมส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทางที่ไม่เหมาะสมอยู่เสมอ การปฏิบัติงานมักจะมีปัญหาทั้งในเรื่องของงานและในเรื่องของผู้ร่วมงาน ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าเมื่อจิตใจเป็นตัวกำหนดความคืบหน้าหรือบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เราจึงควรจะมุ่งแก้ไขที่จิตใจเป็นสำคัญก่อนอื่น ซึ่งถ้าเราจะคิดทบทวนอีกครั้งหนึ่งจะพบว่า พระพุทธเจ้าก็เป็นเจ้าของทฤษฎี "การพัฒนาองค์กร" เป็นบุคคลแรกก็ว่าได้ เป็นผู้คิดค้นและวางกรอบของยุทธวิธีในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมุ่งแก้ไขจิตใจเป็นสำคัญ

ฉะนั้น เมื่อเรากล่าวถึงยุทธวิธีและเทคนิคการพัฒนาองค์กร เราจึงมักจะนึกถึงวิธีการของนักทฤษฎีตะวันตกเป็นส่วนมาก แต่อาจจะให้เหมาะสมแล้วน่าจะทดลองมาศึกษานำเอาทฤษฎีและวิธีการที่มีอยู่แล้วในเมืองไทยมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางของพระพุทธศาสนา นั่นคือ การฝึกวิปัสณากรรมฐาน เช่น การนั่งสมาธิภาวนา เพื่อพัฒนาจิตใจตนเอง ซึ่งวิธีการของการปฏิบัติดังกล่าวไม่ว่าจะทำด้วยวิธีการ (approach) ใดๆ จะเป็นแนวทางเดียวกันที่เน้นการพัฒนาสภาพจิตใจให้เข้มแข็ง มีความขยัน จิตใจอ่อนโยน การมองโลกหรือมองภาวะของสิ่งรอบข้างเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ธรรมชาติของคนโดยเฉพาะตนเองและผู้อื่น อันจะนำไปสู่การรู้เขารู้เรา รู้จักอ่อนน้อมน้อมน้อมเป็นเขา ไม่มีคติในตัว (self-centered) มากเกินไป อันจะเป็นปัญหาในการยอมรับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ การมีสุขภาพจิตที่ดี เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าจะหันกลับไปมองทฤษฎีและยุทธวิธีตะวันตกก็มีเป้าหมายเช่นเดียวกัน แตกต่างกันที่วิธีการเท่านั้น ฉะนั้น จึงอาจเป็นข้อเสนอของผู้เขียนที่ต้องการจะเสนอให้นำวิธีการดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งในบางองค์กรก็นำมาใช้บ้างแล้ว เช่น กองอุทยานแห่งชาติกรมป่าไม้ได้นำเจ้าหน้าที่พิทักษ์ป่ามาอบรมสมาธิ ซึ่งก็ได้ผลดี พนักงานบางคนที่เคยเกียจคร้านก็ขยันทำงานมากขึ้น บางคนก็เลิกสุรา การพนันทุกชนิด ทั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่คิดถึงแม้จะไม่ได้มีการวิจัยผลออกมาในเชิงสถิติ แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่น่าสนใจตามผลที่ได้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ฉะนั้น โดยสรุปจึงอยากจะขอแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าการพัฒนาองค์การนั้น เป็นเป้าหมายของการพัฒนาทั้งคนในองค์การและสภาพโครงสร้าง สภาพแวดล้อมขององค์การให้มีความมีประสิทธิภาพ โดยใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ กัน เพื่อให้สำเร็จเป้าหมายดังกล่าว และที่สำคัญก็คือ การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ตนต่อ หรือสาเหตุของปัญหาเป็นสำคัญ คือ การแก้ไขให้สภาพจิตใจก่อนเป็นอันดับแรก โดยมีสมมุติฐานว่า เมื่อทุกคนมีจิตใจที่ดีก็ย่อมมีพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ดีก็ย่อมนำไปสู่การศึกษารูปแบบการทำงาน (โครงสร้าง) ที่ดีตามมาโดยอัตโนมัติ และใครที่จะเสนอว่า คำว่าพัฒนาองค์การนั้นไม่มีชีวิตจากที่เฉพาะเทคนิคและยุทธวิธีจากตะวันตกเท่านั้น เทคนิคและยุทธวิธีการพระพุทธศาสนาก็น่าจะใช้ได้ก็ จึงน่าจะได้มีการหันมาศึกษา นำมาใช้บ้าง ซึ่งน่าจะเหมาะสมสำหรับคนไทยมากที่สุด

#### ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้องค์การรัฐวิสาหกิจทั้งสององค์การเป็นแหล่งข้อมูล ความมุ่งหมายไม่ได้นั้นที่จะนำมาศึกษาเปรียบเทียบ แต่เพื่อที่จะขยายจำนวนประชากรในการสุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็บางครั้งประเด็นในการศึกษาก็พบข้อเปรียบเทียบระหว่าง 2 องค์การอยู่บ้าง ดังเช่นการศึกษาวิจัยเอกสารพบว่า ในมรริชการบินไทยนั้นมีแนวโน้มของการสนับสนุนทางด้านงบประมาณต่อหัวของการฝึกอบรมลดลงเรื่อย ๆ ในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา ในทางตรงข้ามในการเคหะแห่งชาติกลับพบว่า มีอัตราเฉลี่ยต่อหัวของงบประมาณในการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นกว่าการบินไทย ฉะนั้นประเด็นนี้ ผู้บริหารน่าจะได้รับการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยเฉพาะการฝึกอบรมทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา ซึ่งมองไม่เห็นผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่จะออกมาเป็นตัวเลขได้โดยตรง ซึ่งอาจเป็นแง่มุมหนึ่งสำหรับผู้บริหารบางท่านอาจจะมองข้ามไป ทั้งนี้เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่จะเสนอแนะดังนี้ คือ

1. ประเด็นเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ พบว่า ผู้ที่เลยผ่านหลักสูตรต่าง ๆ มาแล้วมีความคิดเห็นตรงกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น

- ควรจะมีการจัดหลักสูตรดังกล่าวอีกในลักษณะซ้ำทุก ๆ ปี เพื่อเป็นการย้ำถึงพฤติกรรมต่าง ๆ หรือเป็นการกระตุ้นเตือนอยู่เสมอ เพราะถ้าจัดเพียงครั้งเดียวเห็นว่าเป็นเพียงพอ ทำให้ลืมความรู้อย่างไร ๆ และควรจะให้มีประสบการณ์ร่วมกันเพื่อร่วมงานในลักษณะดังกล่าวอยู่เสมอ เรื่องนี้ผู้เขียนเห็นว่าในแต่ละปีควรมีการหมุนเวียนพนักงานเข้าหลักสูตรการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าควรจะทำมากกว่านี้ควยซ้ำไป เพราะในแบบสอบถามที่ตอบมาส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า โครงการต่าง ๆ มีประโยชน์มาก



๒. - ควรจะมีการประเมินติดตามผลอยู่เสมอ ในเรื่องนี้ควรมีแบบฟอร์มของการติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการ ทั้งก่อนเข้ารับการศึกษา ฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังจากการฝึกอบรม ในการเคาะแจะชาติทราบว่าไม่มีการประเมินผลดังกล่าวในบางหลักสูตร แต่ยังไม่ควรมีแบบฟอร์มอย่างเป็นทางการ ควรจะมีการประเมินผลดังกล่าวอยู่เสมอทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาถึงความเหมาะสม ข้อบกพร่องต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการจัดโครงการและการปฏิบัติการในหลักสูตรว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร

๓. - ปัญหาในเรื่องความเป็นไปได้ของการนำเอาความรู้ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ ไปปรับใช้ในงานหรือหน่วยงานที่มีปัญหาตรงกัน ก็คือช่องว่างระหว่างผู้ที่ไค्यानหลักสูตรต่าง ๆ มาแล้ว กับผู้ที่ยังไม่เคยได้รับประสบการณ์ดังกล่าว เพราะบรรยายภาคีในสถานที่ทำงาน ไม่เอื้ออำนวยให้เขานำพฤติกรรมที่เขาเห็นว่าดีมีประโยชน์ไปใช้ได้เต็มที่ เพราะเกรงว่าจะเป็นการขัดแย้งกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างาน ฉะนั้นเมื่อไม่สามารถนำไปใช้ได้ผลที่ใคร่ก็มิได้เกิดประโยชน์เป็นการสูญเปล่า การแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือ จะต้องมุ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมของหัวหน้างานก่อนเป็นสำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. - การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการศึกษา ฝึกอบรมนั้น ไม่ควรจะเป็นการบังคับ แต่ควรจะเป็นการยินยอม เพราะเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น ๆ เอง อาจจะโดยการสร้างความเข้าใจก่อนที่จะให้ตกลงใจสมัคร เข้าการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ไม่เช่นนั้นแล้วเราจะมีพฤติกรรมที่ก่อแจะงจะต่อต้าน หรือเฉื่อยชาต่อกิจกรรมของหลักสูตรซึ่งทำให้ไม่เกิดผลดี

๕. - ในเรื่องโครงการพัฒนาองค์การนั้น ควรมีขั้นตอนของโครงการพัฒนาองค์การ เป็นลำดับขั้นอย่างชัดเจน เพื่อสะดวกในการประเมินผลในแต่ละขั้นตอน

ของทุกปี ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กร เป้าหมายควรจะทำเป็นระยะๆ ไป เช่นทุก ๆ ๓ ปี ควรมีระดับความสำเร็จผลมากน้อยเพียงใดในองค์กรในเรื่อง ปริมาณของผู้เข้ารับการเปลี่ยนแปลง และในเรื่องพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ควรจะนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้ไปเรื่อยๆ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาองค์กร เพราะจะทำให้ยากลำบากในการประเมินผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยตรง เนื่องจากไม่มีการย้ำที่ต่อเนื่อง และการประเมินผลแต่ละโครงการจะต้องประเมินเพื่อตรวจสอบต่อเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนโดยส่วนรวมทั้งโครงการ ไม่ใช่เพียงเพื่อคุณผลแต่ละโครงการเท่านั้น

๖. - ในเรื่องค่านิยมของคนไทยนั้น ขอมริบว่า บางกรณีมีปัญหาคือไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ล่อแหลมเกินไปต่อความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะทำให้เป็นการสร้างปัญหาให้คิดตามมาจากกรณีการฝึกอบรมสู่การปฏิบัติงานจริงได้ เช่น ปัญหาในเรื่องระบบอาวุโส, การถือความเป็นเจ้าชุมนุม นาย ฯลฯ ก็ควรที่จะแก้ไขได้โดยการใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ มีผลงานอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โอ.ค. หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้อยู่ในองค์กรนี้ ทั้งสอง ก็นับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถกลุ่มหนึ่ง เพราะจากการสัมภาษณ์ปฏิบัติการกลุ่มนี้บางท่านแล้ว พบว่า \* ยังไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างรุนแรง เนื่องจากปฏิบัติการจะต้องมีความไว (sensitive) ต่อปัญหาเหล่านี้ และจะต้องสามารถทำให้กระจ่าง (clear) แก่ทุกฝ่ายก่อนที่จะจบโครงการไป ฉะนั้นข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ก็ถือว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\* สัมภาษณ์ ดร.โสรัจ โพรธแก้ว, อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., ๒๕๒๖

ก่อนที่จะทำการฝึกอบรมจะต้องใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ถ้าไม่แน่ใจในความสามารถก็ไม่ควรที่จะให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง เพราะนั่นย่อมหมายถึงการเสี่ยงต่อผลเสียหายในเรื่องดังกล่าว ฉะนั้นจากข้อวิจารณ์ที่ว่า การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในเมืองไทยไม่ไค้ลคตินั้น อาจจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากในบางหน่วยงานใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการใช้เทคนิคเหล่านี้ที่เหมาะสมถูกต้องคือพอ

สรุปท้ายบท จากการศึกษาของวิทยานิพนธ์นี้ ใค้พบว่า การพัฒนาองค์การนั้นใช้ไค้ลคติในองคการ ของไทยเป็นการยืนยันสร้างความมั่นใจใค้ว่า ในการนำเทคนิคการบริหารแบบใหม่มาใช้ในองคการ ของไทยนั้น มีความเชื่อมั่นว่าจะเป็นการ สร้างสรรค์พฤติกรรมของคนในองคการให้มีแนวโน้มนของรูปแบบพฤติกรรมส่วนใหญ่ไปในทางที่ค้แพบทั้งลึ้น ในการศึกษาคั้งนี้ คาดว่าลคที่ไค้รับจะเป็นพื้นฐานในการที่จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อการ ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาองคการในประเศไทยลึ้นต่อไปอีก ทั้งในระคัยของคการขนาดเล็ก จนถึงในระบบราชการเอง ซึ่งลึ้อว่า ควรจะไค้มีการระคมเทคนิคการบริหารทุกรูปแบบ เข้าทำการปรับปรุงแก้ไขระบบราชการ ของไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึงกว่าปัจจุบันนี้

การศึกษาคั้งนี้ ผู้เขียนคาดหวังว่า คงจะเกิดประโยชน์แกผู้ที่สนใจในเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ ซึ่งในทุกวันนี้ เป็นยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารงานเหล่านี้ก็ลึ้อใค้ว่า เป็นคอกณลของความเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นไม่จำเป็นว่าจะเป็นการพัฒนาองคการ เท่านั้นที่ลึ้อว่า เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่อาจจะหมายถึงเทคนิคอื่น ๆ ที่จะตามมาอีกมาก เช่น Q.C. circle เป็นต้น ก็จะเป็นสิ่งที่ท้าทายนักบริหารทั้งหลายให้ค้ค้นค้กับของใหม่ ๆ เหล่านี้ แต่ลึ้อที่สำคัญที่สุดก่อนที่จะมั่นใจใค้ได้เต็มทีว่าของใหม่ ๆ เหล่านี้สามารถใค้ใค้ค้เหมาะสมเพียงใค้ไหน ก็คือ การศึกษาคั้ง ซึ่งผู้เขียนไค้กระทำแล้วในระคัยหนึ่ง

คั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แต่ผู้เขียนหวังว่าการศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดผลดีทางการบริหาร  
 นั้น ไม่ควรจะหยุดยั้งแค่นี้ ควรจะมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องและต่อเนื่องกันไปอีกเรื่อยๆ  
 ไม่มีที่สิ้นสุด โดยการศึกษาในครั้งนี่ คงจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัย  
 ต่อไปในอนาคตไม่มากนักน้อ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารในบ้านเมืองของเรา  
 ให้เจริญยิ่งขึ้นไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย