

ORGANIZATION DEVELOPMENT: THE PROCESS OF LEADING ORGANISATIONAL CHANGE

ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้เขียน : Donald L. Anderson, Ph.D.

สำนักพิมพ์ : SAGE Publication, Inc., 2012, 392 หน้า พิมพ์ครั้งแรก ปี 2010 ราคา 45.99 ปอนด์

(ประมาณ 2,275 บาท) ISBN 978 – 4129 – 5078 – 7

ประวัติผู้เขียน

Dr. Donald L. Anderson ได้รับปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางด้านการสื่อสารจากมหาวิทยาลัยโคโลราโด สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันได้ร่วมงานอยู่กับมหาวิทยาลัยเดนเวอร์ ในด้านการวิจัยนั้นเขาสนใจทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การและสถาบันต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน ในช่วงที่ศึกษาปริญญาเอก เขาได้ทำดุษฎีนิพนธ์เกี่ยวกับรูปแบบองค์การที่อยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านขององค์การ ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล W. Charles Redding ด้านการสื่อสารในองค์การ ของสมาคมการสื่อสารระหว่างประเทศและได้รับการพิมพ์ในวารสารวิชาการหลายฉบับ เช่น Discourse Studies, Journal of Business and Technical Communication และ Journal of Organizational Change Management นอกจากนี้ยังมีผลงานทางวิชาของเขาอีกหลายชิ้นที่ได้รับการพิมพ์ในหนังสือ The Handbook of Organizational Discourse, Core Studies in Organizational Communication และหนังสือ International Encyclopedia of communication

สำหรับงานชิ้นสำคัญอื่น ๆ ของเขาได้แก่ Curriculum Development and Training, Corporate Quality, Supply Chain Management และ Organizational Development Consulting ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ในฐานะที่เป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาองค์การ เขาเป็นทั้งที่ปรึกษาและผู้ดำเนินการพัฒนาองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะการบริการในบริเวณรัฐโคโลราโดและแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบัน Dr. Donald ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การให้กับบริษัทที่ดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงหลายแห่งทั้งในบริเวณเดนเวอร์และโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเภทหนังสือ : หนังสือเล่มนี้เป็นตำราเรียนทางด้านการพัฒนาองค์การที่เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การชั้นนำที่สามารถไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งระดับอุดมศึกษาและบัณฑิตศึกษาและการทำหน้าที่ของนักพัฒนาองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของหนังสือ

หนังสือ Organization Development : The Process of Leading Organizational Change เล่มนี้เป็นตำราเรียนที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการพัฒนาองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์การตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันปัจจุบัน องค์ความรู้ในหนังสือจะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การได้ประสบความสำเร็จ หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับใช้ประกอบการเรียนการสอน/การศึกษา ด้านการพัฒนาองค์การทั้งในระดับอุดมศึกษาและบัณฑิตศึกษา เนื่องจากหนังสือได้กล่าวถึงการพัฒนา

องค์การในหลากหลายแง่มุมซึ่งล้วนแล้วแต่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะได้นำเสนอถึงจริยธรรมในการพัฒนาองค์การและสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การในทุกระดับทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์การและกรณีศึกษาเชิงลึกที่จะช่วยให้นักศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจหลักการและนวัตกรรมการพัฒนาองค์การให้ลึกซึ้งเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ตำราเรียนเล่มนี้ยังได้เสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ครอบคลุมทั้งในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีม และองค์การและ

ระหว่างองค์กร ท่ามกลางความเป็นโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความกดดันทางเศรษฐกิจและความคาดหวังของคนทำงานในปัจจุบัน

องค์ประกอบของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 14 บท พร้อมกับมีกรณีศึกษา 6 กรณีศึกษาให้วิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หนังสือได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรว่าคืออะไร ประวัติการพัฒนาองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร คำนิยามหลักและจริยธรรมในการพัฒนาองค์กร ความรู้พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้ดำเนินการพัฒนาองค์กรและกระบวนการให้คำปรึกษาทางด้านการพัฒนาองค์กร การให้คำปรึกษาและการทำสัญญาเป็นผู้ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับ การแนะนำสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กร สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรระดับทีม/กลุ่ม สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรระดับองค์กรและระหว่างองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การประเมินและการสิ้นสุดสัญญาการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

บทที่ 1 การพัฒนาองค์กร คืออะไร (What is Organization Development)

ในบทนี้ผู้เขียนได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแก่ผู้อ่าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันในประชาคมวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กร เช่น การให้นิยามของการพัฒนาองค์กรโดยได้ประมวลคำนิยามของคำว่าพัฒนาองค์กรในทัศนะของนักวิชาการในยุคต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพร้อมกับนิยามโดยผู้เขียน การให้ความรู้เกี่ยวกับคำนิยามนี้จะช่วยในผู้อ่านได้เข้าใจความเป็นมาและพัฒนาการของการพัฒนาองค์กรจากอดีตจนถึงปัจจุบันในหลากหลายแง่มุม ความเข้าใจนิยามการพัฒนาองค์กรที่ถูกต้องจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในเรื่องอื่นๆ เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์คงที่ว่าเป็นอย่างไรและสิ่งใดเป็นปัจจัยที่ทำให้สถานการณ์ต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงและจะพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างไร พร้อมกันนี้ก็ยังได้กล่าวถึงความเหมือนหรือความคล้ายของ การพัฒนาองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะอื่น ๆ โดยใช้ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง 5 สถานการณ์ เนื้อหาของหนังสือในส่วนนี้จะทำให้ผู้อ่านได้เข้าใจการพัฒนาองค์กรกว้างขวางมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการที่ การพัฒนาองค์กรมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีเป้าหมายและลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยวิธีการอื่น ๆ ผู้เขียนจึงได้เปรียบเทียบให้ดูว่าลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบการพัฒนาองค์กรไม่เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

โดยสรุปในบทนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอภาพรวมที่เป็นสาระสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่ประกอบด้วย ทฤษฎีและตัวแบบต่าง ๆ ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(change agent)และผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาองค์กร(OD Practitioner)ใช้ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังได้สำรวจกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ใช้อยู่จริงทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถเปรียบเทียบกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาองค์กรในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร สิ่งนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจการพัฒนาองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 2 ประวัติการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มจากกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผู้บริหารและนักวิชาการใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีม/กลุ่ม และระดับองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลโดยใช้ Laboratory Training and T – group , Action Research and Survey Feedback สำหรับระดับกลุ่ม ได้แก่ Management Practices, Quality and Employee involvement , Organization Culture และในระดับองค์กรได้แก่ Change management Strategic Management and Reengineering , Organizational Learning และ Organizational effectiveness and employee engagement

เนื้อหาในบทนี้ผู้เขียนได้สำรวจความรู้พื้นฐานของสาขาวิชาการพัฒนาองค์การที่ประกอบด้วยประวัติ ค่านิยมและแนวคิดหลักที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ รวมทั้งการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยการพัฒนาองค์การ ดังนั้น เมื่อผู้อ่านได้อ่านบทนี้แล้วจะทำให้ทราบว่าการพัฒนาองค์การในฐานะที่เป็นสาขาวิชาเริ่มต้นขึ้นมาเมื่อใด และตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมาสาขาวิชานี้มีการเปลี่ยนแปลง/พัฒนามาอย่างไร รวมทั้งยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้พัฒนาองค์การคิดและเชื่ออยู่สำหรับการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน

บทที่ 3 ค่านิยมหลักและจริยธรรมของการพัฒนาองค์การ เนื้อหาในบทนี้ผู้เขียนได้นำเสนอ ค่านิยมของค่านิยมในการพัฒนาองค์การ, ทำไมค่านิยมการพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญ ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การ ค่านิยมหลักในการพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในการพัฒนาองค์การที่ผ่านมาและการโต้แย้งระหว่างนักพัฒนาองค์การสำนักต่างๆ เกี่ยวกับค่านิยมของการพัฒนาองค์การ การท้าทายที่จะนำไปสู่สร้างค่านิยมใหม่ในการพัฒนาองค์การที่เปลี่ยนไปจากค่านิยมที่เคยยึดถือกันมาแต่เดิมและการกำหนดจริยธรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ทำงานด้านการพัฒนาองค์การในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การในสถานการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและความเป็นโลกาภิวัตน์

สำหรับเนื้อหาในบทนี้ผู้เขียนได้อภิปรายเกี่ยวกับรากฐานที่เป็นที่มาของความเชื่อในค่านิยมและจริยธรรมในการพัฒนาองค์การที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การในฐานะที่เป็นผู้รับบริการด้วย

บทที่ 4 เนื้อหาของบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น ปัจจัยที่ทำให้้องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะและระดับต่างๆ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีระบบและแนวทางการศึกษากระบวนการสร้างทางสังคม การพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบๆ หนึ่ง และการพิจารณาองค์การในฐานะที่ส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างทางสังคม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้นใน้องค์การสามารถเกิดได้ทั้งจากตัวองค์กรเองและเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอิทธิพลทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และในการเปลี่ยนแปลงนี้้องค์การแต่ละแห่งได้ใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายชนิดเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาสาระที่ได้จากบทนี้จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจได้ว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ และในการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้ควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5 ผู้เขียนได้กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การและกระบวนการให้คำปรึกษา/คำแนะนำการพัฒนาองค์การ โดยผู้เขียนได้กล่าวครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่าง้องค์การกับผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การชนิดของการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ ตัวแบบการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกล่าวผู้เขียนได้กล่าวถึงบุคคลที่จะทำหน้าที่พัฒนาองค์การและงานที่จะต้องทำเมื่อเกิดความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ กิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์การ ้องค์ความรู้ในบทนี้จะช่วยให้ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์การได้เข้าใจบทบาทของตนเอง เมื่อต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์การ ประเภทของผู้ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์การที่อาจเป็นบุคลากรภายในหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก้องค์การ พร้อมทั้งระบุผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการให้คำปรึกษาของผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์การทั้ง 2 ประเภท

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การทั้งในด้านบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ จริยธรรมและค่านิยมของแต่ละฝ่าย สิ่งนี้จะช่วยให้แต่ละฝ่ายทราบบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีและสิ่งนี้จะเป็นอย่างดีที่สำคัญที่ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถป้องกันความขัดแย้งระหว่างบุคคลเมื่อต้องทำงานร่วมกันได้ดีอีกด้วย

บทที่ 6 บทนี้ผู้เขียนได้เสนอตัวแบบในการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กรโดยได้พิจารณาในระดับขององค์ประกอบย่อยของตัวแบบ เช่น การเข้ามาให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง การทำสัญญาว่าจ้างเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กร การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น การหาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ฝ่ายต่างๆ ในองค์กรที่ทำการพัฒนา การเลือกใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมและการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำสัญญาว่าจ้างเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์กร ความรู้ในบทนี้จะช่วยให้นักพัฒนาองค์กรทราบบทบาทที่ถูกต้องของตนเองและการทำงานที่ร่วมกับบุคคลอื่นๆ ในการพัฒนาองค์กร

บทที่ 7 ได้กล่าวถึงหลักการและวิธีการตลอดจนเทคนิคต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาองค์กร โดยผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร ปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกิดจากการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ยุทธศาสตร์การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือและเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอและการเสนอแนะแนวทางการดำเนินเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาองค์กร และจริยธรรมในการเก็บข้อมูล องค์ความรู้และข้อมูลในการพัฒนาองค์กรในบทนี้จะช่วยให้ผู้มีหน้าที่พัฒนาองค์กรทราบและเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องว่าควรจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลอะไรที่ไหน จากใคร เมื่อไรและอย่างไร วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีใดมีผลดี – ผลเสียอย่างไรด้วย ทั้งนี้ หลักการและวิธีการ และเทคนิคต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจในบทนี้ล้วนแล้วแต่มีที่มาจากประสบการณ์และผลการวิจัย หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาองค์กรในบทนี้มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานและให้ข้อเสนอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

บทที่ 8 บทนี้ได้กล่าวถึงการวินิจฉัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรและการให้ข้อมูล

ป้อนกลับแก่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเริ่มจากการที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ในการวินิจฉัยองค์การเพื่อการพัฒนาโดยเริ่มจาก การค้นหาปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิผลหรือการหาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร การมอบหมายงานให้แก่บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์และแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการวินิจฉัยองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกสรรและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์กร การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกลุ่มคนที่ยอมรับความสำคัญและมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรและจริยธรรมในการวินิจฉัยองค์การและการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแก่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุปบทนี้ผู้เขียนได้อธิบายหลักการและวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การให้ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรทราบถึงประเภทและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เทคนิคการนำข้อมูลมาใช้ในการวินิจฉัยองค์การ การนำเสนอข้อมูลแก่บุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร และวิธีการให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรกับที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการเลือกใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทที่ 9 สำคัญของบทนี้เกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ประกอบด้วยคำนิยามของสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์กร อะไรทำให้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาใช้ไม่ได้ผล ข้อพิจารณาในการเลือกใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การที่เหมาะสม การสร้างและการวางแผนใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จริยธรรมในการใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์กร และภาพรวมของเทคนิคการใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนา องค์ความรู้เกี่ยวกับสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาในภาพรวมของบทนี้จะช่วยให้ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรทราบและเข้าใจประเภทต่างๆ ของสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การระดับใดควรที่จะเลือกใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนา

ชนิดใดจึงจะเหมาะสม รวมทั้งเทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาซึ่งอุปมาเป็นเสมือนแพทย์ที่ทราบยาประเภทและชนิดต่างๆ ที่จะใช้ในการรักษาคนไข้ และสามารถจะเลือกได้ว่าควรจะต้องใช้ยาตัวใดกับคนไข้ที่เป็นโรคอะไรจึงจะทำให้คนไข้หายจากโรค นั้นๆ เฉกเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์การในแต่ละระดับว่าควรจะต้องเลือกใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาชนิดใดกับการพัฒนาองค์การในจุดใด

บทที่ 10 บทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การในระดับบุคคล เนื้อหาของหนังสือในบทที่ 10 นี้ผู้เขียนได้นำเสนอสิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับบุคคล และสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาด้านความรู้สึนึกคิดของบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาในบทนี้ประกอบด้วย วิธีการเปลี่ยนแปลงบุคคลและปฏิบัติของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้เปลี่ยนแปลงองค์การ เครื่องมือที่ใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรู้สึนึกคิดของบุคคลและวิธีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การประเมินบุคคลในระบบ 360 องศา การวางแผนและการพัฒนาอาชีพบุคลากร ฯลฯ สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาดังกล่าวนี้เมื่อนำไปใช้เปลี่ยนแปลงองค์การแล้วจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จและยังจะช่วยให้องค์การเกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 11 ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มหรือทีมงาน ในบทนี้ผู้เขียนได้เน้นในเรื่องความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรโดยได้ให้คำนิยามของทีม วิธีการที่จะสร้างและพัฒนาทีมให้ประสบความสำเร็จ ทีมที่มีลักษณะพิเศษสำหรับงานเฉพาะด้าน สิ่งสอดแทรกเพื่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสิ่งสอดแทรกเพื่อเปลี่ยนแปลงระหว่างทีมต่างๆ ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กันภายในองค์การ

สาระสำคัญที่ผู้เขียนกล่าวถึงในบทนี้เป็นเสมือน “ยา” อีกขนานหนึ่งที่นักพัฒนาองค์การสามารถที่จะเลือกมาใช้สำหรับรักษาอาการป่วยขององค์การโดยเฉพาะในระดับกลุ่มหรือทีมบุคคลที่ทำงานในองค์การ

บทที่ 12 ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การในระดับองค์การและระหว่างองค์การ เนื้อหาในบทนี้กล่าวถึง ลักษณะเฉพาะของสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การร่วมสมัยในภาพรวม การประเมินและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การออกแบบองค์การและโครงสร้าง สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การในด้านการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์การ สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การด้านคุณภาพและการดำเนินงาน การควบคุมกิจการขององค์การตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปและรวมทั้งการพัฒนาภายในองค์การและการพัฒนาระหว่างองค์การ

สำหรับจุดเด่นของเนื้อหาในบทที่ 10 – 12 นี้ เป็นการนำเสนอสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การที่เคยใช้พัฒนาองค์การได้ประสบความสำเร็จมาแล้วและเป็นสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การที่เป็นสากลสามารถใช้ได้กับองค์การทุก ๆ ประเภท เช่น การออกแบบองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ ฯลฯ สิ่งสอดแทรกเพื่อการพิจารณาคุณภาพ การสร้างทีม การสำรวจเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประเมินองค์การ การพัฒนาบุคคล การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนี้ยังมีสิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การที่ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาองค์การ เช่น การวิจัยอนาคต ชิก ชิกม่า ฯลฯ

บทที่ 13 สาระสำคัญของบทนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง การประเมินผลการพัฒนาองค์การ และการยุติการพัฒนาองค์การ ในบทที่ 13 นี้ผู้เขียนจะให้เนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาองค์การโดยจะครอบคลุมในเรื่อง การเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอหลังจากใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อพัฒนาองค์การไปแล้ว การประเมินผลและการจบสิ้นการพัฒนาองค์การ โดยผู้ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาจะถอนตัวจากงานและองค์การที่เข้าไปดำเนินการพัฒนา

โดยสรุปเนื้อหาในบทนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในระยะท้าย ๆ ของการพัฒนาองค์การ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ และความต่อเนื่องในการที่จะทำให้องค์การภายหลังการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนายังคงเป็นองค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้จริง

บทที่ 14 บทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การในอนาคต โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การพัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป เช่น วิธีการที่จะทำให้ความซับซ้อนขององค์การเพิ่มมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์การที่ผ่านพัฒนามาแล้วยังคงเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกต่อไปตราบนานเท่านาน นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลทำให้้องค์การพัฒนาประสบความสำเร็จ

หรือล้มเหลว โครงสร้างทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร ในระหว่างที่องค์การดำเนินการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานจากเดิมที่เป็นแบบดั้งเดิมไปเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีธรรมชาติของงานเปลี่ยนแปลงไป และจบลงที่สถานภาพของการพัฒนาองค์การในปัจจุบันที่จะมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยอุปสรรค แล้วนำมาใช้พัฒนาองค์การในด้านอื่นๆ ต่อเนื่องไป

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ ประกอบด้วยโครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน และพฤติกรรมของบุคลากรโดยใช้สิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมและระดับองค์การ เพื่อให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ดีขึ้น ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิธีการที่จะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่แล้วในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับนักศึกษาทั้งในระดับอุดมศึกษาและบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้ผู้ที่เป็นวิทยากรและผู้นำสัมมนา นักวิชาการ นักพัฒนาองค์การยังเป็นกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งที่จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้เขียนได้นำเสนอเนื้อหาด้านการพัฒนาองค์การที่ครอบคลุมในทุกๆ ประเด็นที่ผู้ศึกษาประสงค์จะทราบ อย่างไรก็ตามสิ่งที่อาจทำให้หนังสือเล่มนี้ขาดความสมบูรณ์ก็คือการนำเสนอสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การในบทที่ 10-12 ยังมีไม่มากนักทั้งๆ ที่ยังมีสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การอื่นๆ ที่สามารถนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์การได้อีกเป็นจำนวนมากเช่น Life-and career-planning activities, Coaching and Counseling ,T-group (Sensitivity Training), Gestalt OD, Education and training to increase skill, Knowledge, in the area of technical task needs, relationship, skill, process skill, decision making, problem solving, planning, goal-setting skills, Grid OD Phase I, Work Design, Process consultation, Third-party peacemakers, Role negotiation techniques, Team building (Task directed/process) , Grid OD phase II, Interdependency exercise, Appreciative

inquiry, Responsibility charting, Process consultation, Role negotiation, Role analysis techniques, "Startup" team-building activities, Behavior modeling, Education in decision-making, problem solving, planning, goal setting in group settings, Team MBO, Appreciations and concerns exercise, Visioning, Quality of work Life Program, Quality circles, Force-field analysis, Self-managed team, Inter-group activities(process directed/process directed), Organization mirroring, Partnering, Process consultation, Third-party peacemaker at group level, Grid OD phase III ,Survey feedback ,Socio-technical Systems(STS),Parallel Learning Structures, MBO (Participation forms), Cultural Analysis, Confrontation meetings, Strategic Planning/Strategic, Management Activities, Real Time Strategic Change, Work Simplification, Grid OD phase 4, 5, 6, Interdependency Exercise, Survey Feedback, Appreciative Inquiry, Search Conferences, Programs Total Quality Management(TQM), Physical Settings, Large-Scale System Change, Lean Manufacturing, 360° Feedback, Executive Coaches, CRM, Just-in-Time Supply and Manufacturing processes such as Kanban and Kaizen, Re-engineering, และ Enterprise Applications such as SAP เป็นต้น

ทั้งนี้ หากได้นำสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนามาเสนอไว้ให้ครบถ้วนแล้วจะเป็นตำราการพัฒนาองค์การที่มีสิ่งสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์แบบ