

บทที่ 2

การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)

ความอยู่รอดขององค์การในอนาคตเป็นสิ่งที่จะต้องแข่งขันและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดใหม่อยู่เสมอ เห็นได้จากการที่มีองค์การจำนวนมากกำลังเผชิญและแสวงหาวิธีการบริหาร วิธีปรับปรุงการปฏิบัติ วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีคนทำงานที่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่การที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งดังกล่าวนั้นทำได้ยากหรือค่อนข้างลำบาก

เทพนม เมื่องแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 263) กล่าวว่า กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การหลอมละลาย หรือการพัฒนาความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) การทำงานหรือการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Moving) การสรุปและการสร้างเสถียรภาพของความเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Freezing)

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพนั้นอาจถูกต่อต้านเนื่องจาก

1. ความไม่มั่นคง (Insecurity) ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ชัดเจนว่าทำไมมนุษย์จึงต้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนเราโดยทั่วไปปกติแล้วจะมีความพอใจในลักษณะที่ตนเองมีอยู่ มีอยู่บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงจะถูกมองว่าเป็นการคุกคามต่อความมั่นคงที่ตนมีอยู่

2. การเศรษฐกิจ (Economics) เหตุผลที่เชื่อได้อีกอย่างหนึ่งว่าทำไมบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำขององค์การ จึงคัดค้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ก็คือ การที่พวกเขามีความเกรงว่าตนจะต้องสูญเสียเศรษฐกิจหรือรายได้ การนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนเป็นสิ่งคุกคามต่อคนงานส่วนมาก ปัจจุบันเมื่อมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางเองเริ่มมีประสบการณ์ของความกลัวในการจะสูญเสียรายได้หรืองานเกิดขึ้นบ้างแล้วเช่นกัน

3. สังคม-จิตวิทยา (Sociopsychological) แม้ว่าความรู้สึกของมนุษย์จะรู้สึกไม่มั่นคง และปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม-จิตวิทยาโดยลักษณะอยู่แล้วก็ตาม แต่ยังมีอุปสรรคในด้านการรับรู้อารมณ์ และวัฒนธรรมเป็นสิ่งขัดขวางเปลี่ยนแปลงอีกด้วย การรับรู้ผิดๆ ที่เกิดจากการแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ บางบุคคลอาจจะมีปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อารมณ์ บุคคลที่กำลังเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงในองค์การล้วนแต่ได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของคนที่มียุ และเนื่องจากการนำค่านิยมนั้นๆมาใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นด้วย

การที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทั่วทุกระดับขององค์การสมัยใหม่ดังที่กล่าวมาแล้ว ก็ยังเป็นการไม่สมควรที่จะด่วนสรุปโดยอัตโนมัติว่าผู้ร่วมปฏิบัติงานจะขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลงไปหมดทุกอย่าง หรือถ้าหากว่าเขาด้านการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งนี้จะเป็นสิ่งเลวร้ายที่แฝงอยู่ในองค์การ ดังที่ได้ชี้ให้เห็นข้างต้นแล้วว่าการต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกมองว่าเป็นสิ่งคุกคามหรือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ถูกมองว่าเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของบุคคลต่อสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจ และไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อสังคม-จิตวิทยาของเขา การต่อต้านก็อาจจะไม่เกิดขึ้น ในความเป็นจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงอาจจะได้รับการยอมรับ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะขจัดความรู้สึกว่าถูกคุกคามและขัดอุปสรรคให้หมดไป จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลในองค์การและองค์การจะได้ประโยชน์จากการต่อต้านที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในกรณีส่วนใหญ่แล้วควรจะได้มีการพยายามที่จะเอาชนะการต่อต้าน โดยการใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเราเรียกว่าการพัฒนาองค์การนั่นเอง

การดำเนินงานเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการความจับใจต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในที่เกิดขึ้น ถ้าความจับใจนั้นกระทำไปพร้อมกับการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมแล้ว องค์การก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการได้มาซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายของบุคคลในองค์การก็จะมีประสิทธิภาพขึ้นด้วยวิทยาการใหม่ คือ การพัฒนาองค์การได้ถูกพัฒนาขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้สิ่งที่ทำทนายการบริหารการจัการนั้นได้ผลตามที่ต้องการ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 269) กล่าวว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายคนดังนี้

Bennis : การพัฒนาองค์การ คือ “การตอบสนองอย่างหนึ่งต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่มีความซับซ้อนอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำการเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่เป็นคตินิยมและโครงสร้างขององค์การ เพื่อที่จะให้้องค์การนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆทางการตลาดและสิ่งท้าทายทั้งหลาย”

Aplin and

Thompson : ได้ให้คำจำกัดความว่า “เป็นความพยายามแบบหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทั้งหมดขององค์การ โดยอาศัยการวางแผนที่เป็นลำดับขั้นต้นตอน”

French and

Bell : ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์การว่า “คือ แผนงานแผนหนึ่งซึ่งเป็นการพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การและความสามารถขององค์การที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความรู้และทัศนคติทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้”

จากความหมายของคำว่าพัฒนาองค์การดังกล่าว พอจะสรุปถึงลักษณะของการพัฒนาองค์การได้ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change) Bennis เป็นคนแรกที่ได้ย้ำถึงความจำเป็นที่ต้องการการวางแผนที่เป็นระบบ ซึ่งการวางแผนนี้เน้นถึงการแยกความพยายามที่จะทำการพัฒนาองค์การออกจากเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามบุญตามกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การโดยทั่วไป

2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Changed) ผู้ชำนาญทางด้านการพัฒนาองค์การส่วนมากเน้นว่าความพยายามต่างๆที่จะทำการพัฒนาองค์การจะต้องเป็นไปทั้งระบบ องค์การทั้งหมดทุกหน่วยงานจะเป็นหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group) แม้ว่าการกระทำบางอย่างของการพัฒนาองค์การจะมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคคลและการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นเรื่องของกลุ่ม

4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long - Range Change) ผู้ชำนาญทางด้านการพัฒนาองค์การได้เน้นว่า กระบวนการของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์การจะใช้เวลาเป็นเดือนๆ ในบางรายอาจจะใช้เวลาเป็นปีในการที่จะต้องปฏิบัติการดำเนินงาน ถึงแม้จะมีแรงกดดันเพื่อให้เห็นผลในช่วงเวลาที่สั้นก็ตาม แต่กระบวนการของการพัฒนาองค์การไม่ได้ต้องการที่จะสร้างขึ้นมาเพื่อวัดช่องว่างนี้

5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent) ผู้ชำนาญการทางด้านการพัฒนาองค์การส่วนมากได้เน้นถึงความจำเป็นของการมีผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงหรือผู้กระตุ้นที่มาจากนอกองค์กร ไม่สนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์กรด้วยตนเอง

6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis Upon Intervention and Action Research) วิธีการพัฒนาองค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรนั้นๆ กำลังกระทำอยู่ การวิจัยปฏิบัติการจะช่วยแก้ปัญหาทางการปฏิบัติ ซึ่งนักวิจัยจะเข้ามามีส่วนร่วมทำการพัฒนาองค์กรด้วยผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาขององค์กรในการทำการพัฒนาองค์กร จะรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การแก้ปัญหาขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรสำหรับในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กรคือความพยายามที่จะให้โอกาสแก่บุคคลในความเป็นมนุษย์ เพิ่มพูนความตื่นตัว ความร่วมมือ และเสริมสร้างพลัง และเป้าหมายรวมสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร ก็คือ การประสานจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกันนั่นเอง

ประวัติความเป็นมาของการพัฒนาองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 270) ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการพัฒนาองค์กรว่า เป็นการยากที่จะระบุลงไปให้ได้อย่างแน่ชัดว่าการพัฒนาองค์กรเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อใด Wendell French และ Cecil Bell ได้ศึกษาประวัติของการพัฒนาองค์กรมาโดยตลอด ให้ความเห็นว่า องค์กรนั้นเริ่มต้นมาจากวิชาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และจิตวิทยาสังคม และจากการทำงานอย่างต่อเนื่องของการประยุกต์ใช้การฝึกอบรมในห้องทดลอง และการส่งข้อมูลจากการสำรวจป้อนกลับเข้าไปใช้ในระบบขององค์กร ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรจึงมาจากการฝึกอบรมในห้องทดลองกับการส่งข้อมูลป้อนกลับ และใช้ผลงานของ Kurt Lewin ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคม เป็นเครื่องมือของวิธีการทั้งหมด

องค์กรที่ควรได้รับการแก้ไขด้วยการพัฒนาองค์กร

การตัดสินใจว่าจะใช้แผนการพัฒนาองค์กรแก่องค์กรใดขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่เป็นสิ่งบอกเหตุที่สำคัญควรแก้ไข เช่น

1. หลักการและวิธีการบริหารไม่ดี ทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ขาดความร่วมมือ ประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน

3. อำนาจหน้าที่ขององค์กรกำหนดไม่แน่ชัด

4. หน่วยงานไม่ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่วางไว้ มีการแย่งอำนาจกันระหว่าง

หน่วยงาน

5. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขัน แข่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น มีการอิจฉาริษยา แบ่งเป็นก๊ก เป็นเหล่า

6. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่ม ทำงานแบบ “เช้าชาม เย็นชาม”

7. คนทำงานมุ่งทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนเองมากกว่าองค์การ

8. ภาพพจน์ขององค์การไม่ดีในสายตาของคนอื่น

9. มีปัญหาต่างๆมาก คั่งค้าง และสะสมไม่ออก

10. ต้องการเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การ

11. ขาดคณะที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหาร หรือคณะที่ปรึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

12. ต้องการการวางแผนที่ดีกว่า

13. ต้องการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารงาน

14. ต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายขององค์การ

15. ต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

องค์การที่มีปัญหาประการใดประการหนึ่งดังกล่าวเกิดขึ้นก็ย่อมสมควรใช้การพัฒนาองค์การในการแก้ไขได้

ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การนั้นให้ดีกว่าเดิม ในกระบวนการของการพัฒนาองค์การจึงเป็นการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

1. องค์การมีสภาพเป็นอยู่อย่างไร
2. ต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร
3. จะสามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการที่เป็นไปได้ได้อย่างไร

เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามดังกล่าว ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541 : 152) จึงได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)
2. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis)
3. การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention)
4. การประเมินผล (Evaluation)

การแก้ปัญหาในองค์การโดยการนำการพัฒนาองค์การมาใช้ สิ่งที่ต้องทำในขั้นแรก คือ แม่แบบ (Model) ซึ่งก็คือ การดำเนินการรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัยปัญหา การกำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องการใส่สิ่งสอดแทรก ตลอดจนการกำหนดวิธี เวลา ในการประเมินผล

1. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)

คือ การรวบรวมสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในองค์การ เพื่อที่จะได้ตรวจวินิจฉัยปัญหา และ กำหนดแนวยุทธศาสตร์ ใส่สิ่งสอดแทรกที่เหมาะสมสำหรับองค์การต่อไป ตัวแปรที่ใช้ศึกษา พฤติกรรมขององค์การตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- แรงจูงใจ (Motivation)
- การสื่อสาร (Communication)
- การติดต่อประสานงาน (Interaction)
- การกำหนดเป้าหมายในองค์การ (Goal Setting)
- การควบคุมงาน (Control)
- ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

การรวบรวมข้อมูลมี 3 วิธี คือ

- การสังเกต (Direct Observation)
- การสัมภาษณ์ทีละคนหรือกลุ่ม (Individual or Group Interview)
- การใช้แบบสอบถามหรือเครื่องมือสำรวจอื่น เช่น กระจกส่ององค์การ การประชุม

วินิจฉัยกลุ่มครอบครัว เป็นต้น

จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การ วิธีที่ใช้ได้สะดวกและใช้กันมากที่สุด คือ ใช้แบบสอบถาม หรือจะใช้ร่วมกันทั้ง 3 วิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การที่ต้องการความรู้ดังกล่าว ข้อสังเกตเพื่อให้ได้มาซึ่งแม่แบบที่ดี คือ

1. จำนวนคำถามในแบบสอบถามต้องมากพอที่จะใช้วัดพฤติกรรมต่างๆได้ เช่น คำถามจำนวน 3 - 4 ข้อ เพื่อวัดพฤติกรรมหนึ่งอย่าง เช่น การวัดภาวะผู้นำในหน่วยงานประกอบด้วยคำถาม ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่อย่างไร
- ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและใช้ความคิดเห็นของท่านให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

อย่างไร

- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญสนทนและเป็นกันเองกับท่านเพียงใด

สำหรับการกำหนดค่าของคะแนนคำตอบที่ใช้กันมากที่สุด คือ Rating Scale ตามวิธีของ Likert

2. คำถามแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ คำถามที่ต้องการรู้ลักษณะความเป็นจริงในพฤติกรรมขององค์กร และคำถามที่ให้ผู้ตอบกำหนดเป้าหมายของแนวพฤติกรรมในองค์กรตามที่คิดว่าน่าจะเป็นตามความคิดของเขา

3. การตั้งคำถามในแบบสอบถามดังกล่าวควรมีการวัดความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสมบูรณ์ (Validity) ตามระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้แบบสอบถามดังกล่าวได้แม่แบบที่ตรงตามความเป็นจริงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด

2. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis)

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะผู้วินิจฉัยต้องใช้วิจรรณญาณตรรกวิจรณ์และประสบการณ์ประสานกัน เพื่อให้การตรวจวินิจฉัยนั้นถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริง เพราะหากวินิจฉัยผิดพลาด ย่อมทำให้การพัฒนาองค์กรผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น ขั้นตอนของการตรวจวินิจฉัยปัญหาไม่ได้ทำเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกกันไป แต่จะทำอยู่หลายครั้งตราบเท่าที่การพัฒนาองค์กรยังมีอยู่

แนวทางการตรวจวินิจฉัยปัญหาเริ่มจาก

1. การนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น มัชฌิมเลขคณิต เป็นต้น แล้วนำมาสรุปว่าพฤติกรรมขององค์กรในแต่ละด้านที่ศึกษาเป็นอย่างไร เช่น ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร รวบรวมว่าพฤติกรรมอะไรบ้างในองค์กรที่เห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำสภาพที่เป็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

2. การกำหนดเป้าหมาย เมื่อรู้สาเหตุของปัญหา สิ่งที่จะได้คือการหาแนวทางแก้ปัญห การทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นหมดไป หรือลดลงไป เป็นการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างๆว่าจะทำอะไรและอย่างไร

3. วิเคราะห์แรงดัน – แรงดึง ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ด้วยความเชื่อว่าจะผลจากการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นทั้งในกลุ่มที่ได้ประโยชน์และกลุ่มที่เสียประโยชน์

แรงดึง (Restraining Force) คือ แรงต่อต้านไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลง หรือเป็นฝ่ายที่จะเสียประโยชน์ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง

หลักเบื้องต้นของแรงดัน-แรงดึง คือ “แรงดันมีน้ำหนักเท่ากับแรงดึง” จึงจะทำให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปได้ ในการวิเคราะห์แรงดัน-แรงดึง จะพิจารณาในแง่ต่างๆ คือ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ

3. กำหนดยุทธวิธี (Tactic) หรือการกำหนดสิ่งสอดแทรก (Intervention)

เป็นการใส่เครื่องมือของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนที่วางไว้ สิ่งสอดแทรกมีอยู่หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน การเลือกใช้สิ่งสอดแทรกใดขึ้นกับกาละ เทศะ และค่านิยมขององค์การ ปัญหาและเป้าหมายของแต่ละองค์การแตกต่างกัน แผนพัฒนาองค์การย่อมแตกต่างกันไป จะกำหนดเป็นวิธีการเดียวกันแบบเดียวกันไม่ได้ การใส่สิ่งสอดแทรกหรือยุทธวิธีนี้จะต้องกำหนดไว้ในแม่แบบ (Model) ของการพัฒนาองค์การของหน่วยงานว่าจะทำอะไรบ้าง เมื่อใด ที่ไหน ทำให้กับใคร และตลอดเวลาที่ใช้สิ่งสอดแทรกหรือดำเนินยุทธวิธีนี้ ต้องมีการวินิจฉัยปัญหา มีการกระทำและการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธวิธีที่ใช้นั้นถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาองค์การ

4. การประเมินผล (Evaluation)

คือการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลตามเป้าหมายความสำเร็จที่นอกเหนือเป้าหมาย และประสิทธิภาพซึ่งเน้นผลที่ได้รับเมื่อเทียบกับการลงทุน รวมทั้งความรวดเร็ว ความประหยัด และผลพลอยได้ อันจะช่วยให้ข้อมูลที่เกิดใหม่ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผน และปฏิบัติตามแผนต่อไป

วิธีการประเมินมีหลายวิธีดังนี้

1. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ดี เพราะผู้สัมภาษณ์สามารถใช้การสังเกตร่วมด้วย สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกที่แท้จริงและรายละเอียด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรอาศัยปากกากับกระดาษอย่างเดียว ควรใช้เครื่องบันทึกเทปด้วย

2. ใช้แบบสอบถาม ข้อดี คือ สะดวกในการใช้ ผู้ให้ข้อมูลมักจะมีใจเต็มใจและมีโอกาสระบายความรู้สึกทั้งที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยรวมและหน่วยงานของตน

3. การสำรวจปัญหา (Problem Census) คือ การประชุมเผชิญหน้ากัน ร่วมกันทำบัญชีรายการปัญหา จัดอันดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดวิธีแก้ปัญหา การวัด คือ วัดดูว่าปัญหาที่ถูกระบุได้รับการแก้ไขให้เกิดความพอใจได้เพียงใด

4. การหาข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้น (Hard Data) เป็นการรวบรวมผลจากการศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งปกติจะมีเป็นประจำ

5. การสังเกตการณ์ โดยการฟัง การดู แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะไม่เฉพาะเจาะจงที่จะวัดได้ แต่ก็ใช่วิธีที่ไม่ควรมองข้าม ข้อมูลจากการสังเกตจะใช้ประโยชน์ได้ดีในการสร้างกลุ่มและประสิทธิภาพของทีม อาจมองเห็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ

เมื่อรวบรวมข้อมูลและสรุปข้อมูลได้แล้ว ข้อมูลที่ได้อาจจะนำไปปรับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น หรือเป็นเป้าหมายใหม่ต่อไป ข้อเสนอแนะ คือ การประมวลผลควรกระทำอย่างมีระบบและต่อเนื่องไปไม่หยุดยั้ง เช่นเดียวกับกระบวนการพัฒนาองค์กร

ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อที่จะรู้ว่าการใช้สิ่งสอดแทรกชนิดใดได้ผลดีที่สุด
2. เพื่อปรับปรุงทักษะการแนะนำปรึกษาของบุคคลในองค์กร
3. เพื่อทราบความคืบหน้าของการพัฒนาองค์กร
4. เพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัยที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของการประเมินผลการพัฒนาองค์กร คือ เป็นการวัดสิ่งที่มองเห็น คือ ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง ไม่มีกำหนดเวลา การประเมินผลจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถือเป็นดัชนีให้รู้ว่ากระบวนการพัฒนาองค์กรได้ดำเนินไปแค่ไหน ควรแก้ไขยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีอย่างไร เพื่อให้แผนการพัฒนาองค์กรที่วางไว้เดิมออกนอกกลุ่มนอกทาง ซึ่งจะเสียทั้งเวลาและทรัพยากร

การประเมินผลเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมไว้ตั้งแต่ต้น ในแม่แบบ ตั้งแต่การกำหนดเวลา การเลือกเครื่องมือ และวิธีการประเมิน ต้องทำในทุกขั้นตอนของการใช้สิ่งสอดแทรก

ช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ และจะเป็นการถูกต้อง ถ้าจะประเมินทุก 1 เดือน หรือทุก 1 ปี ถ้าเป้าหมายเป็นโครงการระยะยาว ช่วงเวลาที่จะประเมินอาจจะเป็น 2 ปี ถ้าเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม ก็อาจจะวัดความก้าวหน้าทุกครั้งที่มีการประชุม ถ้าเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงคือทัศนคติและบรรยากาศ ก็อาจจะวัดความก้าวหน้าได้ทุกเดือน

เครื่องมือของการพัฒนาองค์กรที่ใช้เป็นสิ่งสอดแทรก

ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541 : 156-159) ได้กล่าวถึงเครื่องมือของการพัฒนาองค์กรที่ใช้เป็นสิ่งสอดแทรก มีดังนี้

1. การให้การศึกษาและอบรม (Education Training)

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยการใช้ความรู้สึกของผู้กำหนดโครงการมากกว่าความต้องการขององค์กร นอกจากนี้วัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลแล้วก็หวังว่าบุคคลจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร (Change Agent) หากการฝึกอบรมนี้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และเป็นการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์กร

2. ตารางการบริหาร (Grid)

เป็นแนวคิดในการหาทางประสานความสำคัญของตนและงาน ในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ให้ความสำคัญต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากเกินไป และเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพคือผู้บริหารที่เดินสายกลาง ให้ความสำคัญต่อบุคคลและงาน

3. การให้คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ (Process Consultation)

หมายถึงกลุ่มกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษานำมาใช้เพื่อช่วยผู้มีปัญหาให้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมของผู้มีปัญหาแต่ละคน

4. การยุติข้อพิพาทโดยใช้ที่ปรึกษา (Third-party Peacemaking)

คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้บุคคลที่สาม นับตั้งแต่การใช้ความรู้ ความรู้สึก และความชำนาญของบุคคลที่สาม ที่จะช่วยวิจัยเสริมความเข้าใจและแก้ปัญหา ปกติจะใช้ในการช่วยผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาในฐานะที่ปรึกษา

5. การสำรวจหาข้อพิพาท (Survey Feedback)

เป็นกระบวนการซึ่งที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร และสมาชิกในองค์กร ร่วมมือร่วมกันเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านต่างๆ รวมตลอดถึงชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานของสมาชิกในองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร และสัมพันธภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

6. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives & Results)

เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา เป็นการผสมผสานความต้องการต่างๆขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรลดหลั่นกันไปตามสายการบังคับบัญชา ให้การปฏิบัติงานเป็นอิสระ มีการตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปรับปรุง

7. การประชุมเพื่อพัฒนาการสร้างทีมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

ให้กลุ่ม 2 กลุ่มประชุมกันเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่มทั้งสอง ความมุ่งหมายก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน ลดการอยู่ตามลำพัง ลดการแข่งขันและการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างกลุ่ม เรื่องที่ประชุม คือ ให้ผู้เข้าประชุมกรอกรายการ 3 อย่าง คือ การตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback List) การตอบสนองในทางลบ ('Bug' List) และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy List) เป็นต้น

8. การพัฒนาการสร้างทีม (Team Building)

เป็นวิธีการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะยิ่งองค์กรใหญ่ขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันยิ่งเลวลง เช่น มีความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก คิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมเรื่องเงินและรางวัล มีทัศนคติที่แตกต่างกัน เป็นต้น

วิธีการปรับปรุงทำได้โดย

1. การสร้างทีมใหม่เป็นทีมงานโครงการ ทีมงานชั่วคราว หรือทีมงานที่เปลี่ยนหัวหน้าใหม่ เพื่อจะทำให้เกิดความสับสนหรือความไม่เข้าใจบทบาทของสมาชิก แล้วจึงใช้วิธีการสร้างความเข้าใจในทีมให้สมาชิกรู้บทบาทความรับผิดชอบ

2. การสร้างทีมครอบครัว (Family Team) หรือทีมงาน (Formal Team) ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ชั้น ทำได้ 3 รูปแบบ คือ ใช้วิธีถามความรู้สึกที่เป็นปัญหาต่อสมาชิก แล้วร่วมกันพิจารณาแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติให้สมาชิกเรียนรู้ถึงแนวความคิดและการปฏิบัติ ให้กลุ่มที่ไม่มีการจัด (Unstructured group) เข้าห้องทดลองนอกที่ทำงานเป็นเวลา 2 - 3 วัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสำรวจความประพฤติก้นเอง

9. การสำรวจองค์การโดยให้งานอื่นเป็นกระจกเงา

ใช้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นระดับบริหาร กำหนดการประชุมจะต้องกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด ใช้อภิปรายเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ข้อจำกัดของการประชุมแบบนี้เป็นการประชุมที่มีกรรมวิธีที่เป็นการบังคับและยุ่งยากซับซ้อน

10. การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)

เป็นการประชุมคนจำนวนมาก ตั้งแต่ 40 -100 คน กับผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ ใช้เวลา 1 วัน เพื่อรวบรวมข้อมูลและกำหนดเป้าหมาย ส่วนการติดตามผลจะกำหนดกันภายหลัง ในขั้นการรวบรวมข้อมูลเป็นการประชุมใหญ่ โดยส่งเสริมให้ทุกคนได้อภิปรายกันอย่างเสรี ในขั้นกำหนดเป้าหมายจัดเป็นกลุ่มย่อย 5 -6 คน คละกันจากหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารระดับสูง

แล้วจึงมารวมกลุ่มเป็นที่ประชุมใหญ่ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ การประชุมแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การที่กำลังทรุดหนัก แต่ต้องมีการติดตามผล จึงจะถือว่าได้ผล

11. การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting Meeting)

เป็นการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การตามหลักการของการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของผลงาน

12. การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์การ (Teach Structural Approach)

มุ่งเน้นประสิทธิผลในด้านโครงสร้างและผลงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะมุ่งที่จะปรับปรุงในด้านงานและโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของสมาชิกและหน่วยงานในองค์การ

13. การวางแผนชีวิตและอาชีพ (Life / Career Planning)

เป็นความพยายามที่จะช่วยสมาชิกในองค์การให้ความสนใจต่อเป้าหมายแห่งชีวิตและอาชีพของสมาชิก วิธีการ ให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 คน และให้แต่ละคนในกลุ่มระบายความในใจในเรื่องเกี่ยวกับชีวิต การงาน แล้วรวบรวมเพื่อตั้งเป้าหมาย โดยระบุขั้นตอนวัน เวลา ไว้ด้วย

14. เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (Role Analysis Technique)

มุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและภาระหน้าที่ของสมาชิกใหม่ในหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

15. การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching & Counselling)

เป็นการสอนแนะและให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกขององค์การมีความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายการเรียนรู้แนชัด เรียนรู้พฤติกรรมของตนเองในสายตาคนอื่น ได้เรียนรู้ Mode of Behavior ของตนเอง เพื่อจะ让他พบหนทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้น

16. การฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training/Sensitivity Training)

เป็นวิธีการสร้างชุมชนเทียมขึ้น เป็นเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขขัดแย้งต่างๆระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีความสำนึก หรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นมากขึ้น พร้อมกับเข้าใจบทบาทของตนเองในส่วน

ที่เกี่ยวกับคนอื่นๆ โดยมีสมมุติฐานว่าการปฏิบัติงานไม่ได้ผลเนื่องมาจากปัญหาด้านอารมณ์ของกลุ่ม

ลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ

แนวคิดของการพัฒนาองค์การเป็นความต้องการที่จะควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เป็นไปตามที่วางไว้ล่วงหน้า โดยมีสาระสำคัญ 3 ชั้น คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือค่านิยม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายขององค์การในที่สุด

การพัฒนาองค์การมีสาระสำคัญที่แตกต่างไปจากการปรับปรุงองค์การและการพัฒนาบริหารหรือเครื่องมืออื่นๆ คือ

1. การพัฒนาองค์การไม่ใช่เครื่องมือที่นำมาแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว แต่การพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลในองค์การ และเป็นสิ่งที่ต้องการดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานองค์การ และเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดลงมา
2. กระบวนการพัฒนาองค์การ ไม่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด เป็นกระบวนการต่อเนื่อง
3. เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาองค์การคือเปลี่ยนแปลงไปถึงค่านิยมบางอย่างขององค์การ ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล
4. เครื่องมือของการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นสิ่งสอดแทรกต่าง ๆ นั้นมีลักษณะละเอียดอ่อนมาก การใช้เครื่องมือบางอย่างจึงจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาองค์การจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา ต้องการผู้บังคับบัญชาที่ "ริเริ่ม", "รับรู้", "ยอมรับ" และ "ร่วมมือ" เพราะการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนที่เริ่มจากหน่วยเหนือยอดพีรามิด
5. การพัฒนาองค์การต้องการความร่วมมือของสมาชิกในองค์การทุกคน เพราะเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานประจำ
6. การพัฒนาองค์การสามารถเริ่มทำจากส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ หรือแม้แต่ว่าส่วนที่เล็กที่สุดก็ได้ หรือจะทำทั้งองค์การก็ได้
7. การพัฒนาองค์การเป็นการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกระบวนการรวบรวมข้อมูลตรวจวินิจฉัย และการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา จึงแน่ใจได้ว่าแนวทางแก้ไขปัญหขององค์การจะเป็นแนวทางที่ถูกต้อง
8. การพัฒนาองค์การช่วยผู้บริหารให้ก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน เพราะผลการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายและโอกาสพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ใครได้รับประโยชน์จากการพัฒนาองค์การ (OD) ของโรงพยาบาล

1. ประชาชนผู้มาใช้บริการของโรงพยาบาลจะได้รับการต้อนรับดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่อย่างดีมากขึ้น ทำให้เกิดความประทับใจอยากจะทำกลับมาใช้บริการของโรงพยาบาลอีก ทุกครั้งเมื่อเกิดเจ็บป่วย
2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติจะมีทัศนคติที่ถูกต้อง เข้าใจการทำงานเป็นทีม เข้าใจพฤติกรรมของคน เข้าใจสังคม มีจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะเห็นคุณค่าของตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชา เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่ดีแล้ว จะทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ลดปัญหาความผิดพลาดภาวะในการปกครองบังคับบัญชา ส่วนตัวผู้บังคับบัญชาเองก็จะได้เสริมสร้างภาวะผู้นำด้วย
4. หน่วยงานจะลดความสูญเสีย เพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม