

# การพัฒนาองค์การ

## ORGANIZATION DEVELOPMENT



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ห้องสมุดสาขาวิชาวิศวกรรม



201021421

เดชา เดชะวัฒนไพศาล

## คำนำ

หนังสือการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า OD เล่มนี้ ผู้เขียนได้เรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์การสอน การฝึกอบรม การค้นคว้าเชิงวิชาการ งานวิจัย และการเป็นที่ปรึกษาแก่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา พัฒนา และเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการนำแนวคิดด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมองค์กร จิตวิทยา การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพยากรบุคคล มาประยุกต์ใช้ ผู้เขียนนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง ด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย พร้อมสอดแทรกเรื่องราว ตัวอย่างการปฏิบัติ หรือกรณีศึกษาร่วมสมัยประกอบ เพื่อให้ผู้อ่านไม่ว่าจะเป็นนิสิต นักศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กร ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหาร ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ และผู้สนใจทั่วไป สามารถทำความเข้าใจ เรียนรู้ และเชื่อมโยงแนวคิดเชิงวิชาการและหลักการสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

สำหรับเนื้อหาสาระในหนังสือประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ประวัติความเป็นมา ทฤษฎีที่เป็นเสาหลัก วงจรการพัฒนาองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การติดต่อและการกำหนด ข้อตกลง การวินิจฉัยองค์กร การออกแบบแนวทางการแก้ปัญหาหรือการกำหนดกิจกรรมพัฒนาองค์กร ด้านต่าง ๆ เช่น กิจกรรมพัฒนาองค์กรเชิงปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง รวมถึงกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์กรและการรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ การเรียนการสอนด้านการพัฒนาองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อเนื่องในการนำแนวคิดและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติจริง ในกระบวนการบริหารจัดการระดับต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งประสิทธิผลสำหรับองค์กรต่อไป

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญตารางและภาพ	
<b>บทที่ 1 การพัฒนาองค์การคืออะไร</b>	<b>1</b>
ความหมายของการพัฒนาองค์การ	1
ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์การ	4
ความเป็นมาและวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ	8
ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์การ	18
ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การและที่ปรึกษาจากภายนอก	19
ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์การ	20
จริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์การ	21
ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การและการบริหารทรัพยากรบุคคล	23
สรุป	26
คำถามท้ายบท	27
รายการอ้างอิงท้ายบท	28
<b>บทที่ 2 ทฤษฎีเสาหลักและวงจรการพัฒนาองค์การ</b>	<b>31</b>
ทฤษฎีตั้งต้นของการพัฒนาองค์การ	31
ทฤษฎีเสาหลักของการพัฒนาองค์การ	32
ทฤษฎีระบบ	33
แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	35
ทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin	37
ทฤษฎีความซับซ้อนและทฤษฎีความโกลาหล	40
กระบวนการแก้ปัญหาด้วยการตั้งคำถาม	43
กระบวนการสุนทรียสนทนา	44
แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนาเพื่อพัฒนาองค์การ	46
ทฤษฎีการเล่าเรื่อง	48
วงจรการพัฒนาองค์การ	50
สรุป	53
คำถามท้ายบท	54
รายการอ้างอิงท้ายบท	55

	หน้า
<b>บทที่ 3 การติดต่อและการกำหนดข้อตกลง</b>	<b>59</b>
การติดต่อ	59
การกำหนดข้อตกลง	70
คณะทำงานโครงการพัฒนาองค์การ	74
ประเด็นเชิงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและที่ปรึกษา	76
สรุป	78
คำถามท้ายบท	79
รายการอ้างอิงท้ายบท	80
<b>บทที่ 4 การวินิจฉัยองค์การและวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>81</b>
การวินิจฉัยองค์การคืออะไร	81
แหล่งข้อมูลสำหรับการวินิจฉัยองค์การ	83
โมเดลสำหรับการวินิจฉัยองค์การ	86
Galbraith's Star Model	86
Weisbord's Six-Box Model	88
Nadler and Tushman's Congruence Model	90
Burke and Litwin's Model	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล	95
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
การนำเสนอผลการวินิจฉัย	102
การออกแบบกิจกรรมพัฒนาองค์การ	103
สรุป	105
คำถามท้ายบท	106
รายการอ้างอิงท้ายบท	107
<b>บทที่ 5 กิจกรรมพัฒนาองค์การเชิงปฏิสัมพันธ์</b>	<b>109</b>
ความหมายของกิจกรรมพัฒนาองค์การเชิงปฏิสัมพันธ์	109
การโค้ช	111
การร่วมกันทบทวนบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงาน	113

# สารบัญ

	หน้า
การจัดการความขัดแย้งโดยบุคคลที่สาม	115
การสร้างทีมสัมพันธ์	117
การประชุมหรืออภิปรายแบบพบหน้ากัน	119
การจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	122
การเปิดพื้นที่เสวนาโดยสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วม	124
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	128
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ	129
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	132
โมเดลสำหรับวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ	132
การประเมิน ทบทวน และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	138
สรุป	143
คำถามท้ายบท	144
รายการอ้างอิงท้ายบท	145
<b>บทที่ 6 กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<b>147</b>
ความหมายของกิจกรรมพัฒนาองค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	147
กิจกรรมบริหารประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	147
การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน	149
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	151
การบริหารค่าตอบแทน	156
กิจกรรมพัฒนาบุคลากร	160
การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	161
การวางแผนและบริหารเส้นทางอาชีพ	164
กิจกรรมบริหารความหลากหลายและส่งเสริมสุขภาวะในการทำงาน	168
การบริหารความหลากหลายของบุคลากร	168
การบริหารความเครียดและสุขภาวะในการทำงาน	172
สรุป	178
คำถามท้ายบท	179
รายการอ้างอิงท้ายบท	180

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 7 กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านเทคโนโลยีและรูปแบบการดำเนินงาน</b>	<b>181</b>
ความหมายของกิจกรรมพัฒนาองค์การด้านเทคโนโลยีและรูปแบบการดำเนินงาน	181
การออกแบบงาน	182
การออกแบบงานเชิงวิศวกรรม	183
การออกแบบงานเชิงระบบและกระบวนการ	184
การออกแบบงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ	185
การออกแบบงานแบบผสมผสานระหว่างปัจจัยด้านสังคมและวิธีปฏิบัติงาน	193
การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากร	197
ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผลผลิตขององค์การ	201
การออกแบบงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	202
สรุป	209
คำถามท้ายบท	210
รายการอ้างอิงท้ายบท	211
<b>บทที่ 8 กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์</b>	<b>213</b>
ความหมายของกิจกรรมพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	213
การเปลี่ยนแปลงระดับรากฐานหรือระดับโครงสร้างขององค์การ	214
การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ	214
การออกแบบองค์การ	217
ปัจจัยพื้นฐานของการออกแบบองค์การ	222
รูปแบบของโครงสร้างองค์การ	224
การลดขนาดขององค์การ	237
การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	242
การวางรากฐานเพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ	243
การพัฒนาองค์การให้มีความคล่องตัว	245
การเปลี่ยนแปลงแบบข้ามองค์การ	247
การควบรวมกิจการ	247
การพัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	251
การรวมกันเป็นเครือข่าย	253
สรุป	254
คำถามท้ายบท	255
รายการอ้างอิงท้ายบท	256

## พจนานุกรมสารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 9 การประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การและการรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>259</b>
การประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การ	259
ช่วงระยะเวลาสำหรับการประเมินผล	262
ขอบเขตเนื้อหาสำหรับการประเมินผล	264
ระดับของการประเมินผล	275
การสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาองค์การ	276
การรักษาผลและโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง	278
สรุป	284
คำถามท้ายบท	285
รายการอ้างอิงท้ายบท	286
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>287</b>
<b>ดรรชนี</b>	<b>299</b>
<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>309</b>

# สารบัญตารางและภาพ

	หน้า
<b>ตาราง</b>	
ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การด้วยแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ..... และแนวทางการบริหารการสนทนา	47
ตารางที่ 3-1 เนื้อหาสำคัญสำหรับจัดทำข้อเสนอโครงการพัฒนาองค์การ (OD Proposal).....	67
ตารางที่ 4-1 เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ.....	99
<b>ภาพ</b>	
ภาพที่ 2-1 วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 5 ขั้นตอน.....	36
ภาพที่ 2-2 ทฤษฎีสันนาม .....	38
ภาพที่ 2-3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ 3 ขั้นตอน.....	38
ภาพที่ 2-4 ชายขอบของความโกลาหล.....	42
ภาพที่ 2-5 Dialogic Theory of Change.....	48
ภาพที่ 2-6 ภาษาหล่อหลอมความหมายและการกระทำ.....	49
ภาพที่ 2-7 วงจรการพัฒนาองค์การ (OD Cycle).....	51
ภาพที่ 3-1 ตัวอย่างโครงสร้างของคณะกรรมการพัฒนาองค์การ.....	75
ภาพที่ 4-1 Star Model.....	87
ภาพที่ 4-2 Six-Box Model.....	89
ภาพที่ 4-3 Congruence Model.....	90
ภาพที่ 4-4 Burke and Litwin's Model.....	92
ภาพที่ 5-1 โมเดล G R O W.....	112
ภาพที่ 5-2 Johari Window.....	115
ภาพที่ 5-3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	130
ภาพที่ 5-4 Competing Values Framework (CVF).....	133
ภาพที่ 6-1 โมเดลการบริหารประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	149
ภาพที่ 6-2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งปี.....	155
ภาพที่ 8-1 การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ.....	217
ภาพที่ 8-2 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่งาน.....	224



## สารบัญตารางและภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 8-3 โครงสร้างองค์การตามลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	227
ภาพที่ 8-4 โครงสร้างองค์การตามลักษณะของลูกค้า.....	228
ภาพที่ 8-5 โครงสร้างองค์การตามลักษณะภูมิศาสตร์.....	229
ภาพที่ 8-6 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์.....	231
ภาพที่ 8-7 โครงสร้างองค์การแบบเน้นกระบวนการทำงาน.....	234
ภาพที่ 8-8 โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย.....	236
ภาพที่ 9-1 โมเดลการประเมินผลของ Kirkpatrick และการพิจารณา ROI.....	268
ภาพที่ 9-2 โมเดลการรักษาผลและโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง.....	279

## คำถามท้ายบท

- ทำไมจึงควรต้องมีการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การ
- ระยะเวลาสำหรับการประเมินผลแบ่งออกเป็นกี่ช่วง ช่วงใดบ้าง เพราะเหตุใดจึงควรพิจารณาประเมินผลในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าว
- อภิปรายโมเดลของ Kirkpatrick สำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การ
- ผลตอบแทนจากการลงทุนในบริบทของการพัฒนาองค์การคืออะไร เพราะเหตุใดจึงควรพิจารณาประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การด้วยดัชนีชี้วัดดังกล่าว
- ความเที่ยงและความตรงของดัชนีชี้วัดสำหรับการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาองค์การคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร องค์การควรต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้างเพื่อให้การประเมินผลมีความเที่ยงและความตรง
- องค์การสามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกับข้อมูลใดได้บ้าง เพราะเหตุใดจึงควรต้องเปรียบเทียบ
- องค์การควรดำเนินการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาองค์การ
- เพราะเหตุใดองค์การจึงควรต้องรักษาผลและโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากที่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น
- องค์การควรต้องดำเนินการอย่างไรบ้างจึงจะช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาวะใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง

สามารถยืมและติดตามหนังสือใหม่ได้ที่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Walai Autolib

<https://lib.rmutp.ac.th/bibitem?bibid=b00109714>

**B** การพัฒนาองค์การ / เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล.  
เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล.

My list 



Subject [การบริหารงานบุคคล.](#)  
[การบริหารองค์การ.](#)  
[การพัฒนาองค์การ.](#)  
[พฤติกรรมองค์การ.](#)

#### Details

Added Author [จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.](#)  
Published กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566.  
Edition พิมพ์ครั้งที่ 1.  
Detail 309 หน้า : ภาพประกอบ ; 26 ซม  
ISBN 9789740342717

" สำหรับเพื่อการศึกษาระดับปริญญาโท "