



## บทวิจารณ์หนังสือ

### การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change)

ผู้เขียน/เรียบเรียง : Thomas G. Cummings และ  
Christopher G. Worley

จำนวนหน้า 810 หน้า

ปีที่พิมพ์ : 2015 พิมพ์ครั้งที่ : 10

สำนักพิมพ์ : Cengage Learning, USA

รศ.ดร.ชิรวัดน์ นิจนตร<sup>1</sup>

Chirawat Nijaneat

การที่ตำราเล่มหนึ่งเล่มใดตีพิมพ์เป็นครั้งที่ 10 ย่อมเป็นสิ่งดึงดูดใจผู้อ่านให้ตัดสินใจซื้อหามาอ่านหรือใช้ศึกษาค้นคว้าได้เป็นอย่างดี เพราะแสดงว่ามียอดจำหน่ายมากพอสมควร และแน่นอนว่าในการพิมพ์ใหม่แต่ครั้งผู้แต่งมักจะปรับปรุงและเพิ่มเติมเนื้อหาสาระและประเด็นสำคัญอื่นๆ ในตำราให้ทันสมัยสอดคล้องกับพัฒนาการของศาสตร์หรือหลักวิชาแขนงนั้นๆ ตอนที่ได้รับมอบหมายให้สอนนักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำการจัดการศึกษารายวิชาการวิจัยและการพัฒนาองค์การทางการศึกษา ก็ได้สืบค้นหาตำราเพื่อให้นักศึกษาใช้เป็นตำราหลักในรายวิชา พบว่า ตำราภาษาไทยเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่มีจำหน่ายตามร้านหนังสือ มีเนื้อหาสาระและลักษณะการเขียนตำราคล้ายๆ กัน เน้นหลักการ กระบวนการ และเทคนิควิธีแบบเดียวกัน ไม่ค่อยมีการวิเคราะห์สังเคราะห์ ยกกรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรืออ้างอิงงานวิจัยประกอบหลักการหรือทฤษฎีที่รวบรวมไว้ จึงไปสืบค้นคำภาษาอังกฤษในอินเทอร์เน็ต ก็พบตำราเล่มนี้และสั่งซื้อมาให้นักศึกษาใช้ประกอบการเรียน เพราะมีความน่าสนใจหลายประการ

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตำราเล่มนี้แบ่งออกเป็น 7 ตอน 23 บท

เริ่มต้นด้วยบทที่ 1 เป็นการแนะนำหรือทบทวน (Overview) เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาองค์กร ความสำคัญและความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กร ประวัติความเป็นมาของหลักการและแนวปฏิบัติของการพัฒนาองค์กรจนถึงปัจจุบัน ซึ่งตำราเล่มนี้ให้นิยามการพัฒนาองค์กรในความหมายของการประยุกต์และถ่ายโอนองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการวางแผนพัฒนา การปรับปรุง และเสริมสร้างกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการในระดับองค์กรที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผู้เขียนได้แยกแนวคิดของการพัฒนาองค์กร (OD) และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการวางแผน (Planned Change) ออกจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบอื่นๆ และกล่าวถึงขอบข่ายสาระทั้งหมดให้เห็นภาพรวมของตำราเล่มนี้

**ตอนที่ 1 มี 2 บท (บทที่ 2 และ 3)** อธิบายเรื่องธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Planned Change) โมเดลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่โมเดลของ Kurt Lewin ที่เปรียบเทียบการพัฒนาพฤติกรรมของคนเหมือนการละลายน้ำแข็ง (unfreezing-moving-refreezing) ซึ่งเป็นต้นตำรับของเรื่องนี้เป็นต้นมา จนถึงโมเดลที่อาศัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) และโมเดลการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive Model) แล้วจึงสรุปเป็นโมเดลทั่วไปในการเปลี่ยนแปลง (General Model of Planned Change) ซึ่งมี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การเข้าสู่องค์กรและการทำข้อตกลง ในการพัฒนา (entering and contracting), การวินิจฉัยองค์กร (diagnosing), การวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (planning and implementing change), การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงให้เป็นสถาบัน (evaluating and institutionalizing change) และยังคงกล่าวถึงสมรรถนะและทักษะของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) ที่มีประสิทธิภาพสูง และค่านิยมทางวิชาชีพของนักพัฒนาองค์กรซึ่งควรมีจริยธรรมของวิชาชีพเช่นเดียวกับวิชาชีพชั้นสูงอื่นๆ

**ตอนที่ 2 มี 6 บท (บทที่ 4 - 9)** กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การเข้าสู่องค์กรและการทำข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการพัฒนา ผู้ที่จะรับผลการพัฒนาและความคาดหวังที่ต้องการ ที่ปรึกษาหรือนักพัฒนาองค์กร ช่วงเวลา ทรัพยากรที่ใช้ และกฎเกณฑ์การปฏิบัติ (Entering and contracting) การวินิจฉัยองค์กรเพื่อระบุสภาพปัญหา ความต้องการ เหตุปัจจัยต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Diagnosing) การรวบรวม วิเคราะห์ และป้อนกลับข้อมูลการวินิจฉัย ด้วยเครื่องมือและ

เทคนิควิธีต่างๆ ทั้งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การสุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และการป้อนกลับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ (survey feedback) เพื่อวางแผนหรือออกแบบสิ่งสอดแทรกหรือวิธีการพัฒนา (Collecting, analyzing, and feedback diagnostic information) การออกแบบสิ่งสอดแทรก (Designing interventions) ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือ การแทรกแซงที่เป็นกระบวนการเชิงมนุษย์ (human process interventions), การแทรกแซงทางโครงสร้างและเทคโนโลยี (technostructural interventions), การแทรกแซงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources management interventions), และการแทรกแซงด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change interventions) อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ การกระตุ้นหรือการจูงใจให้มีการเปลี่ยนแปลง (motivating change), การสร้างวิสัยทัศน์ (creating a vision), การแสวงหาแรงสนับสนุนทางการเมือง (developing political support), การจัดการเปลี่ยนแปลงในช่วงเปลี่ยนผ่าน (managing the transition), และการธำรงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง (sustaining momentum) สุดท้ายเป็นการประเมินผลและการแทรกแซงหรือพัฒนาองค์การให้เป็นสถาบัน (Evaluating and institutionalizing OD interventions) เป็นการอธิบายขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนไปถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นผลของการพัฒนาองค์การ

**ตอนที่ 3 มี 2 บท (บทที่ 10 - 11)** กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการแทรกแซงหรือพัฒนาองค์การที่ละกลุ่ม เริ่มจากการแทรกแซงหรือพัฒนาองค์การที่เป็นกระบวนการเชิงมนุษย์ (Human process interventions) มีวิธีดำเนินการ 2 ระดับ คือ การแทรกแซงที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลและกลุ่ม (interpersonal and group process approach) เช่น การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (process consultation) เพื่อเพิ่มความสามารถในการรับรู้ การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหาโดยที่ปรึกษา การแทรกแซงโดยบุคคลที่สาม (ที่ปรึกษา) ในกรยุติข้อพิพาท (third-party interventions), การพัฒนาทีมงาน (team building) เป็นต้น และการแทรกแซงระดับองค์การ (Organizational process approaches) เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า (confrontation meeting) ระหว่างตัวแทนหรือสมาชิกในองค์การหลายระดับที่นักพัฒนาองค์การจัดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พบหน้าและสื่อสารกันโดยตรง เพื่อหาแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาศักยภาพ การแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งในองค์การ, การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (intergroup relations), การแทรกแซงกลุ่มใหญ่ (large group interventions) ฯลฯ

**ตอนที่ 4 มี 3 บท (บทที่ 12 - 14)** อธิบายเรื่องการแทรกแซงหรือการพัฒนาองค์การทางโครงสร้างและเทคโนโลยี (Techno-structural interventions) ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring organizations) ทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ ด้วยการออกแบบโครงสร้าง (structural design) การลดขนาดองค์การ (downsizing) การปรับรีอระบบ (reengineering) 2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การโดยใช้แนวทางขององค์การแบบคู่ขนาน (parallel structure) ซึ่งเป็นการนำตัวแทนสมาชิกจากหลายส่วนขององค์การเข้ามารวมกลุ่มชั่วคราว เพื่อร่วมตัดสินใจและหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) และการจัดองค์การที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (high involvement organization) และ 3) การออกแบบงาน (work design) มีทั้งการออกแบบเชิงวิเศษ วิธีการใช้สิ่งจูงใจ วิธีการเชิงระบบทางสังคมและเทคโนโลยี (เช่น self-managed work teams) และการออกแบบงานเพื่อสนองความต้องการของบุคคลและเทคนิควิธี (technical and personal needs)

**ตอนที่ 5 มี 3 บท (บทที่ 15 - 17)** อธิบายเรื่องการแทรกแซงหรือการพัฒนาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource interventions) เน้นที่รูปแบบการบริหารจัดการผลงาน (model of performance management) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และระบบการให้รางวัล/ผลตอบแทน การบริหารสมรรถนะทางปัญญา (talent management) ด้วยการสอนงาน (coaching) และการให้คำปรึกษา (mentoring) การแทรกแซงการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนและพัฒนาอาชีพ ความอยู่ดีมีสุขและความหลากหลายของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (workforce diversity and wellness) เช่น การจัดการความเครียด การสร้างสุขในที่ทำงาน ฯลฯ

**ตอนที่ 6 มี 3 บท (บทที่ 18 - 20)** เกี่ยวกับการแทรกแซงหรือการจัดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic change interventions) ซึ่งมี 3 แบบคือการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนรูป (transformational change) การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Continuous change) และการเปลี่ยนแปลงข้ามองค์การ (Trans-organizational change) เช่น การควมรวมหรือยึดกิจการ การเป็นพันธมิตร การสร้างเครือข่าย ฯลฯ

ตอนที่ 7 มี 3 บท (บทที่ 21 - 23) เสนอเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาองค์การเพื่อผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และนิเวศวิทยา เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก กล่าวถึงการพัฒนาองค์การในบริบทอื่นๆ ที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เช่น ระบบสาธารณสุข ระบบการศึกษา กิจการภาครัฐ และกิจการของครอบครัว และจบด้วยบทสุดท้ายที่ว่าด้วยทิศทางในอนาคตของการพัฒนาองค์การว่ามีแนวโน้มอย่างไร

ในแต่ละบท (chapter) มีโครงสร้างที่ชัดเจนซึ่งเป็นลักษณะของตำรามาตรฐานทั่วไป ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ประจำบท (Learning objectives) เค้าโครงประจำบท หลักการหรือแนวคิดหลัก เนื้อหาสาระในบท ซึ่งจะมีตารางหรือภาพแสดงหลักการ แนวคิด หรือประเด็นต่างๆ สรุปหรือเปรียบเทียบให้เข้าใจง่าย มีสรุปท้ายบท และเชิงอรรถของเอกสารที่อ้างอิงหรือพาดพิงถึงในเนื้อหา ที่น่าสนใจคือมีตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักการหรือแนวปฏิบัติที่อธิบายไว้ในบทนั้นๆ เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างให้ศิษษาวิเคราะห์ หรือเรียนรู้ในประเด็นนั้นๆ โดยมีการตั้งคำถามให้วิเคราะห์จากกรณีศึกษาดังกล่าว เช่น ในบทที่พูดถึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (planned change) ก็จะมี application หมายเลข 2.1 เรื่องการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนของการทำอากาศยานภูมิภาคซานดิเอโก้ (Planned change at the San Diego County Regional Airport Authority) ว่าได้มีการดำเนินการอย่างไร หรือในบทที่ว่าด้วยการพัฒนาองค์การด้วยกระบวนการกลุ่มและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็มีกรณีศึกษาเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (process consultation) ในสถานที่พักคนชรา (Christian Caring Homes, Inc. – Application 10.1) เพื่อสรรหาซีอีโอคนใหม่ที่มีความสามารถสูงแทนคนเดิมซึ่งลาออกหลังจากบริหารงานมาเป็นเวลา 35 ปี และกรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสำนักงานกฎหมายรอสแอนด์เซอร์วิน (Application 10.2) ที่ถูกกดดันจากลูกค้าและบริษัทคู่แข่งอย่างหนักจนต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการสำนักงาน การแทรกแซงองค์การโดยใช้บุคคลที่สามหรือที่ปรึกษาที่เป็นกลาง (third party intervention) ในกรณีของโรงพยาบาลลิงคอล์น (Lincoln Hospital) ที่เกิดวิกฤติการณ์จากการที่พยาบาลลาออกไปร้อยละ 40 ในเวลา 8 เดือน (selected case p. 322) เป็นต้น โครงสร้างของเนื้อหาในแต่ละบท มีลักษณะเช่นนี้ทุกบท ยกเว้นบทสุดท้ายจะให้ฝึกการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ด้วยกรณีศึกษาที่มีลักษณะบูรณาการ (Integrative cases) ต่างจากกรณีศึกษาในบทก่อนๆ ที่มุ่งฝึกการประยุกต์ใช้เฉพาะเรื่องในบทนั้นๆ

ส่วนท้ายเล่มของตำรา ก็มีลักษณะเหมือนตำราที่มีมาตรฐานทั่วไป คือ มีอภิธานศัพท์ (Glossary) อธิบายคำศัพท์ต่างๆ ที่มีในตำราเรียงตามลำดับอักษร เพื่อสะดวกแก่ผู้อ่านที่จะทำความเข้าใจ ตามด้วยดัชนีชื่อผู้แต่ง (name index) ที่ปรากฏอยู่ในหน้าต่างๆ ของตำราเพื่อสะดวกในการสืบค้น รวมทั้งดัชนีค้นเรื่อง (subject index) ไว้ให้ด้วย

นอกจากนี้ ผู้เรียบเรียงตำราทั้งสองคนยังได้จัดทำคู่มือและสื่อประกอบการเรียนรู้จากตำรา ได้แก่ คู่มืออาจารย์ผู้สอน (Instructor's manual) สรุปขอบข่ายสาระในแต่ละบท (chapter outline) และข้อสังเกตของผู้บรรยาย (lecture notes) บันทึกการสอนในกรณีสำคัญๆ (case teaching note) รายการสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยาย (Audiovisual listing) ธนาคารข้อทดสอบ (test bank) รวมทั้ง Power Point หรือ Presentation slides ไว้ใช้ประกอบการเรียนการสอนด้วย

ตำราเล่มนี้จัดว่าเป็นคลังความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกแง่ทุกมุม เหมาะกับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา นักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ อาจารย์ นักวิจัย และผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กร ช่วยให้เข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้และผลงานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่การพัฒนาในระดับบุคคล การพัฒนาทีมงานหรือทีมงาน และการพัฒนาทั้งองค์กรในวงกว้าง (system-wide or organization-wide) โดยเน้นที่ระบบหรือกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกด้วยกันและกับสังคมภายนอก มุ่งเสริมสร้างความสามารถของสมาชิก สร้างค่านิยมที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น สุขสบาย ลดการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ รวมทั้งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันเหตุการณ์ มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration) ระหว่างผู้นำกับสมาชิกขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า หลักการและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นสำหรับองค์กรสมัยใหม่ เพราะหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน หรือแม้แต่องค์กรระหว่างประเทศและบริษัทข้ามชาติกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของสังคมโลก โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การคมนาคม การเงินการคลัง ซึ่งมีความหลากหลาย

และซับซ้อน มีผู้รับบริการหรือผู้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการองค์การต่างๆ มากมาย ภายใต้บริบทของทั้งการแข่งขันช่วงชิงความได้เปรียบและความร่วมมือระหว่างภาคีต่างๆ และกลุ่มประเทศต่างๆ (เช่น การควบรวมกิจการ การเป็นพันธมิตรหรือหุ้นส่วน การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ) การพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องอาศัยหลักการ แนวทางการปฏิบัติ และข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์การที่สังกัดอยู่

ประเด็นที่ไม่ค่อยพบในตำราภาษาไทยหรือมีอยู่บ้างก็เป็นการเขียนบรรยายสั้นๆ ไม่ค่อยเห็นทิศทางที่ชัดเจน ก็คือ แนวโน้มของ OD ระดับ Global และอนาคตของ OD แต่ในตำราของคัมมิ่งและวอร์ลี ได้ฉายภาพไว้ชัดเจนพอสมควรโดยการแจกแจงความแตกต่างของการนำ OD ไปประยุกต์ใช้กับองค์การในบริบทข้ามวัฒนธรรม การทำความเข้าใจกับค่านิยมทางวัฒนธรรมที่อาจจะมีผลกระทบต่อ การนำ OD ไปประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมอื่น ศึกษาวิเคราะห์ว่าทำอย่างไรจึงจะนำ OD ไปใช้ได้เป็นอย่างดีที่สุดในองค์การที่ปฏิบัติการอย่างกว้างขวางทั่วโลก (worldwide basis) และอธิบายถึงกระบวนการของ OD ในองค์การที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของโลก (Global social change organizations GSCOs) เช่น การเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจต่างประเทศ การเข้าถึงทรัพยากรทางการเงินและเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก มิติทางวัฒนธรรมขององค์การ เช่น มิติที่เกี่ยวกับ power distance (การที่สมาชิกในสังคมหนึ่งๆ ยอมรับสถานภาพและอำนาจที่กระจายอย่างไม่เท่าเทียมกันในองค์การ) ทำให้องค์การในบริบทวัฒนธรรมดังกล่าว มีลักษณะแบบอำนาจนิยม มีความแตกต่างที่ชัดเจนในด้านสถานภาพ และพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการจัดการน้อยมาก หรือมิติที่เรียกว่า uncertainty avoidance (ขนาดของความไม่คุ้นเคยและความไม่แน่นอน ยากแก่การทำนาย ที่สมาชิกในองค์การจะอดทนได้) ซึ่งองค์การแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้เชี่ยวชาญ การมีบทบาทที่เด่นชัดของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การยึดติดและไม่มีการพัฒนา หรือมิติอื่นๆ เช่น ความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อองค์การ

ผู้แต่งยังได้กล่าวถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การข้ามชาติ ซึ่งต้องมีการแบ่งหน่วยงานตามภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในบริบทของความเป็นนานาชาติ ต้องมองเป้าหมายและจุดเน้นระดับท้องถิ่น (Local) ที่เป็นผู้รับบริการแต่ละภูมิภาค การผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (tailored products) การกระจายอำนาจ

การตัดสินใจ การวางแผนการควบคุมกำกับที่ส่วนกลาง การวางทีมผู้บริหารในท้องถิ่น เช่น ซีอีโอประจำภาคพื้นแปซิฟิก ซีอีโากลุ่มประเทศยุโรปฯ การเสาะแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ (the best) มาทำงานหรือมาเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การสร้างเครือข่ายองค์กรทั้งระดับโลก (Global) ระดับข้ามชาติ (transnational) และระดับพหุหรือนานาชาติ (multinational) เป็นต้น

ส่วนแนวโน้มในอนาคตของ OD ผู้แต่งได้ฉายภาพไว้ว่า แนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมจะเน้นเรื่องความมั่งคั่ง (wealth) โลกาภิวัตน์ของระบบเศรษฐกิจ การเคลื่อนย้ายอุตสาหกรรมจากบริโศคนิยมไปสู่การอยู่ร่วมกัน (coexistence) และความยั่งยืนของระบบนิเวศ (ecological sustainability) แนวโน้มด้านกำลังแรงงาน (workforce) จะเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น หลากหลายมากขึ้น มีการศึกษาสูงขึ้น ไม่มีอาชีพที่มีลักษณะตายตัว (อาชีพใหม่ๆ จะเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนเร็ว) แนวโน้มด้านเทคโนโลยี จะการเติบโตอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และการเปลี่ยนแปลงอย่างโหมเหวทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งกระทบต่อลักษณะขององค์กรในอนาคต มีทั้งที่มีขนาดเล็กลง และขนาดใหญ่ขึ้นๆ ทั้งที่กระจายอำนาจมากขึ้นและรวบอำนาจมากขึ้น เป็นองค์การเสมือนจริงบ้าง องค์กรแบบเครือข่ายบ้าง แบบพันธมิตรหรือหุ้นส่วนความร่วมมือบ้างแล้วแต่กรณี โดยที่การพัฒนาองค์กร (OD) ในอนาคตจะมีลักษณะที่ผูกโยงกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น อาศัยเทคโนโลยีมากขึ้น วงจรการพัฒนาองค์กรจะสั้นลง มุ่งเน้นการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น มีลูกค้าและผู้รับบริการที่หลากหลายมากขึ้น มีลักษณะข้ามวัฒนธรรมมากกว่าเดิม และมีความชัดเจนมากขึ้นในเรื่องค่านิยมขององค์กร

จุดเด่นของตำราเล่มนี้ นอกจากการเรียบเรียงที่มีโครงสร้างชัดเจนในแต่ละบท มีการนำเสนออย่างเป็นระบบและเข้าใจง่าย มีการเชื่อมโยงแนวคิดและเนื้อหาระหว่างบท มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่นำเสนอในบทต่างๆ ชี้แจงแนวทางการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ และการยกกรณีตัวอย่างการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นจริงมาให้ศึกษาวิเคราะห์ทั้งองค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลกแล้ว ยังมีการอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนหรือโต้แย้งหลักการและแนวคิดต่างๆ ที่ได้อธิบายไว้ในเรื่องนั้นๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นตำราที่มีพื้นฐานจากงานวิจัย (Research-based textbook) ซึ่งค่อนข้างจะเขียนยาก ผู้เรียบเรียงที่เป็นนักวิจัยจะมีความได้เปรียบในการเขียนตำราลักษณะนี้ เพราะมีความลึกซึ้งในเรื่องที่เขียน ได้ส่งสมรรถนะความรู้จากประสบการณ์การสอนและการวิจัยมาอย่างยาวนาน เขียนจากงานวิจัยของตนเองและ



บูรณาการผลงานวิจัยที่สำคัญในเรื่องนั้นๆ มีความรู้ที่ถูกต้องและร่วมสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงเนื่องจากได้ดำเนินงานในสภาพการณ์จริงมาแล้ว นักวิชาการไทยที่เขียนตำราที่มีการอ้างอิงและบูรณาการองค์ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเท่าที่เห็นก็มี ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ตำราเล่มนี้เหมาะกับอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย นักวิชาการ ด้านการพัฒนาองค์กร และนักศึกษาที่ต้องศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทุกระดับ ทุกประเภท จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กร อาจต้องเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบไปสู่ความซับซ้อน หลากหลาย เช่น องค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext organization) องค์กรแบบ เครือข่าย (Network organization) ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ เช่น การปรับรื้อระบบ การลดระดับ สายการบังคับบัญชา การลดขนาดองค์กรฯ องค์ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กร สามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งพนักงานและ องค์กร รับมือกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ ที่สร้างแรง ผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของ แรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดัน และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม จากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี ของตนเองเพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทัดเทียมหรือ เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เรื่องเทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติการ (Production/operation technology) ที่ช่วยให้การผลิตและ การบริการมีประสิทธิภาพและผลผลิตสูงขึ้น เรื่องเทคโนโลยีการบริหารจัดการ (Management technology) ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมกำกับ เช่น การเทียบ เเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management-TQM) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ฯ นอกจากนี้ ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

ชื่อเสียง และรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) โดยเฉพาะพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดสำหรับองค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อให้เขามีความพึงพอใจและเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเสียสละเพื่อองค์กร ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงได้