# การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม

## ORGANIZATION DEVELOPMENT AND INNOVATION MANAGEMENT

การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตก
HD58.8 ว785ก 2565 ฉ.1
Barcode *10053873*
ห้องสมุดวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัณณา ยาวิราช

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| **บทที่ 1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง** | 1 |
| ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง | 2 |
| การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง | 3 |
| แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง | 3 |
| องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง | 4 |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนเปลี่ยนแปลง | 4 |
| ความท้าทายของโลกธุรกิจในปัจจุบัน | 7 |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาองค์การ | 9 |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลง | 10 |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป | 11 |
| ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน | 13 |
| ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน | 16 |
| ชนิดของการเปลี่ยนแปลง | 20 |
| การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ | 21 |
| การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นสากล | 23 |
| **บทที่ 2 การพัฒนาองค์การและการปฏิรูปองค์การ** | 26 |
| กระบวนการพัฒนาองค์การ | 28 |
| ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ | 30 |
| ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง | 31 |
| กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง | 32 |
| การพัฒนาองค์การให้เป็นผลสำเร็จ | 34 |
| คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ | 34 |
| แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ | 35 |
| การเพิ่มผลผลิต และคุณภาพชีวิตการทำงาน | 36 |

หน้า
การพัฒนาองค์การโดยการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ 37
การเปลี่ยนแปลงคือความท้าทายขององค์การ 37
สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ 39
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 41
บุคคลใดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ 42
กระบวนการพัฒนาองค์การ 43
การพัฒนาองค์การด้วยวงล้อการออกแบบองค์การ 45
กระบวนการทางสังคม 46
แนวความคิดเชิงระบบ 49
แนวคิดในการพัฒนาองค์การแบบปรับตัว 50
แนวคิดเทคนิคทางสังคม 52
แนวคิดตามสถานการณ์ 54
ความหมายความสำคัญของการปฏิรูปองค์การ 54
ระบบการทำงานที่มีผลปฏิบัติงานสูง 56
การผลักดันให้นำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 58
กลยุทธ์การเพิ่มการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง 58

**บทที่ 3 การพัฒนาองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ** 62
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 62
การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ 63
วัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จการพัฒนาองค์การ 66
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สำเร็จ 67
การสร้างบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง 69

**บทที่ 4 การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่และการจัดการนวัตกรรม** 75
การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่ 75
การเปลี่ยนแปลงการสร้างกลยุทธ์องค์การใหม่ 76
การเปลี่ยนแปลงใหม่สู่ระบบดิจิทัล 77
การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม 79

หน้า

ความหมายของนวัตกรรม 82
การจัดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม 83
แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมใหม่ 84
กระบวนการสร้างนวัตกรรม 84
การจัดการนวัตกรรมกับขนาดองค์การ 85
โมเดลการจัดการนวัตกรรม 86
เทคโนโลยีและความได้เปรียบในการแข่งขัน 88
นวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน 90
ชนิดของนวัตกรรม 90
นวัตกรรมและความยั่งยืน 99

**บทที่ 5 กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม** 102
การสำรวจนวัตกรรม 102
กลยุทธ์และนวัตกรรม 104
กระบวนการจัดการนวัตกรรม 105
โครงสร้างกระบวนการพัฒนานวัตกรรม 108
ภาวะผู้นำโครงสร้างและบุคลากรสำหรับนวัตกรรม 112
ภาวะผู้นำทางด้านนวัตกรรม 112
เส้นทางสู่ความสำเร็จของนวัตกรรม 114
ผู้นำในนวัตกรรม 114
โครงสร้างองค์การเพื่อนวัตกรรม 115
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 118

**บทที่ 6 บทบาทและรูปแบบของนักพัฒนาองค์การ** 125
รูปแบบนักพัฒนาองค์การ 125
การเลือกนักพัฒนาองค์การ 127
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์การและพนักงาน 128
ความรู้และทักษะของนักพัฒนาองค์การ 130
ทักษะของนักพัฒนาองค์การ 132

หน้า

**บทที่ 7 กระบวนการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์การ** 135

การวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์การ 135

การวินิจฉัยปัญหาในองค์การ 137

ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์การ 138

การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยองค์การ 142

กระบวนการวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์การ 144

**บทที่ 8 กลยุทธ์การใช้เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ** 146

ความหมายของเครื่องมือแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์การ 146

เครื่องมือแทรกแซงที่เกี่ยวข้องกับบุคคล 147

เครื่องมือแทรกแซงด้วยการปรับโครงสร้าง 148

เครื่องมือแทรกแซงทางกลยุทธ์ (Strategic Intervention) 148

เครื่องมือแทรกแซงทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 149
(Human Resource Management Intervention)

การออกแบบเครื่องมือแทรกแซง 150

เครื่องมือแทรกแซงโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Intervention) 151

ชนิดของกระบวนการแทรกแซง (Types of Process Interventions) 153

ระดับของการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์การ 153

เครื่องมือแทรกแซงในระดับองค์การ (Organization Level) 155

เครื่องมือแทรกแซงในระดับกลุ่ม (Group Level) 155

เครื่องมือแทรกแซงในระดับตัวบุคคล (Individual Level) 155

เครื่องมือแทรกแซงด้วยกลุ่มขนาดใหญ่ (Large-Group Interventions) 156

เครื่องมือแทรกแซงโดยการบริหารความเครียด
(Stress Management Interventions) 156

การประเมินเครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ
(Evaluating Organization Development Interventions) 157

การเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ 158

หน้า

**บทที่ 9 เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การโดยการพัฒนาทีมงาน** 160
การทำงานในองค์การล้อมรอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม 161
แนวความคิดเรื่องทีมงาน 161
กระบวนการพัฒนาทีมงาน 161
การสร้างทีมงาน 162
ทีมงานเสมือน 164
ความต้องการในการพัฒนาทีมงาน 164
สถานการณ์ของการใช้ทีมงาน 165
ปัญหาในการปฏิบัติของทีมงาน 165
ความยึดมั่นเหนียวแน่นในทีม 166
การใช้เครื่องมือแทรกแซงด้วยทีมงานควบคุมตนเอง 166
บรรทัดฐานทีมงาน 167

**บทที่ 10 เครื่องมือแทรกแซงทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์** 169
เครื่องมือแทรกแซงด้วยบุคคลด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน 170
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) 173
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ 174
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการจัดการและพัฒนาภาวะผู้นำ 174
เครื่องมือแทรกแซงด้วยความหลากหลายของแรงงาน 175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการบริหารความเครียดและมีสุขภาพดี 175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยโครงสร้างและการจูงใจระบบการให้รางวัล 176

**บทที่11 องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง** 179
ความหมายขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงาน 180
เครื่องมือแทรกแซงด้านโครงสร้างองค์การ 181

หน้า
การลดขนาดองค์การ (Downsizing) 185
องค์การที่มีผลการปฏิบติงานสูงด้วยการจัดการคุณภาพด้วยไคเซ็น 187
การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) 191
การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) 193
องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้โปรแกรมตาข่ายการพัฒนาองค์การ (Grid OD Program) 196
การฝึกอบรมแบบตาข่าย (Grid Training) 197
การพัฒนาองค์การด้วยการวิจัยเชิงสำรวจและพิจารณาผลสะท้อนกลับ 199
การพัฒนาองค์การด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ 199
การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ 200
การเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล (Changes on Personal Level) 200
การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน (Employee Empowerment) 201
การพัฒนาองค์การด้วยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (Employee Involvement) 204
การพัฒนาองค์การด้วยทีมงานจัดการตนเอง 204
การพัฒนาองค์การการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) 205

**บทที่ 12 การปฏิรูปองค์การและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง** 207
ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูปองค์การ 207
การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์การ 208
การบูรณาการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 209
การออกแบบองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การ 211
กลยุทธ์การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 213
แนวโน้มการพัฒนาองค์การในอนาคต 217
แนวคิดการพัฒนาองค์การในด้านกลยุทธ์ข้ามชาติ 218

หน้า

การพัฒนาองค์การด้านกลยุทย์ข้ามชาติจะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมระหว่างต่างประเทศ 219
แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาองค์การในอนาคต 222
**บรรณานุกรม** 224