



## ผลการศึกษา

ในบทนี้จะเป็นการเสนอผลการศึกษาวิจัยสนาม (field research) ในเรื่อง "ผลกระทบของการใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กร ต่อพฤติกรรมองค์กร" ซึ่งเป็น การศึกษายบนพื้นฐานของทฤษฎีแนวความคิด และปัญหาของการบริหารงานแบบใหม่ในประเทศไทย ดังได้กล่าวและแสดงผลการศึกษาในการศึกษาวิจัยเชิงเอกสารแล้วในบทก่อน ทั้งนี้ ก็เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ของไทย ตลอดจนนักวิชาการทางด้านบริหารทั่ว ๆ ไป ในเรื่องความเหมาะสมของการนำเอาเทคนิคของการพัฒนางานองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรของไทย เพราะการ ศึกษานี้จะทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงจากการที่ได้นำเอาเทคนิคการพัฒนางาน องค์กรในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้จริงในองค์กรของไทย ฉะนั้นผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ไม่ว่าผลนั้นจะออกมาในทิศทางบวกหรือลบ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากปัญหาของการบริหารงาน แบบใหม่ที่มีปัญหากับเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอ และแสดงออกในแง่คำถามและข้อโต้แย้ง ต่าง ๆ ในเรื่องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า ของการนำเอาเทคนิค การพัฒนางานองค์กรมาใช้ในองค์กรของไทย ซึ่งในเรื่องนี้มีทั้งกลุ่มผู้บริหารและนักวิชาการ ที่สนับสนุนและคัดค้าน แต่ก็ยังไม่ชัดเจนสนับสนุนและคัดค้านที่เป็นงานวิจัยออกมาเลย

ฉะนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นี้จะด้วยจุดประสงค์ที่จะตอบคำถามในข้อสงสัยข้อโต้แย้ง ดังกล่าวข้างต้นให้ออกมาในรูปของการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (quantitative analysis) ซึ่งตามทฤษฎีและแนวความคิด ตลอดจนวิธีการของการพัฒนางาน องค์กรแล้ว ผลกระทบที่เกิดขึ้นควร เป็นผลกระทบที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้นอย่าง แน่นนอน ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ได้เพื่อที่จะยืนยันหรือสนับสนุนทฤษฎีและแนวความคิดของการ พัฒนางานองค์กรอีกประการหนึ่งด้วย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เลือกศึกษาเป็นการเฉพาะสำหรับองค์การรัฐวิสาหกิจ ๒ องค์การ คือบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ โดยได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๒ แห่ง เหตุผลในการเลือกองค์การทั้ง ๒ ก็เพราะว่า เป็นองค์การที่มีการนำเอา เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่คล้ายกันหรือเหมือนกันเข้าไปใช้ในโครงการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังใช้กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นกลุ่มเดียวกันซึ่งประกอบไปด้วยนักจิตวิทยา นักพฤติกรรมศาสตร์ (ดังรายละเอียดกล่าวไว้ในบทที่แล้ว) จากความคล้ายคลึงกันเหล่านี้จึงได้เลือกเป็นสถานที่ศึกษาเป็นการเฉพาะกรณี

ตามแนวความคิดของการพัฒนางานองค์การผู้ที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่าง ๆ เข้ามาในองค์การ ก็คือ "ผู้บริหาร" ขององค์การนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารมีหลายระดับ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับรองลงมา จนถึงระดับหัวหน้างาน เหตุที่ว่าการนำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารเป็นอันดับแรก ฉะนั้นในการจัดหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การจึงมักจะเน้นที่กลุ่มผู้บริหารเป็นสำคัญอันดับแรก และในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน กลุ่มที่ได้เลือกเพื่อทำการศึกษาก็คือ กลุ่มผู้บริหารดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ โดยพิจารณาจากการที่กลุ่มนี้เคยได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรเก่า ๆ ที่ใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การ หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร นอกจากนี้ในการใช้กลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มทำการศึกษานี้ ยังเป็นผลดีในการติดตามศึกษาต่อไปในอนาคตโดยเฉพาะผู้บริหารระดับรองและผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในระดับสูงต่อไปเป็นการพิจารณาโดยคำนึงถึงศักยภาพ (potential) ในความสามารถและโอกาส อันจะสามารถทำนายหรือคาดการณ์สภาพของ องค์การและพฤติกรรมขององค์การในอนาคตได้ก็อีกด้วย เนื่องจากแนวความคิดของการบริหารที่ถือว่า "ผู้บริหาร คือ ผู้ที่สร้างบรรยากาศของการปฏิบัติงาน" แสดงว่า ในอนาคตผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศหรือสภาพขององค์การตามพฤติกรรมหรือทัศนคติในทิศทางที่ตนต้องการซึ่ง ได้ศึกษาไว้แล้วในขณะนั้นเอง

เป้าหมายของการศึกษาวิจัย ดังได้กล่าวในบทต้น ๆ แล้วจึงเป้าหมายในการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การนั้น ก็เพื่อที่โครงการจะทราบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำเอาความรู้หรือเทคโนโลยีอันใหม่ทางการบริหารเข้ามาใช้ในเมืองไทย เนื่องจากที่มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์

กันว่า การใช้เทคนิคการพัฒนองค์กรในประเทศไทยนั้นยังไม่เหมาะสมกับอุปนิสัยและสภาพของคนไทยอย่างยิ่ง แต่คำวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดที่แสดงการศึกษาวิจัยในทางสถิติ ฉะนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเหตุผลดังกล่าว

การศึกษาวิจัยของวิทยานิพนธ์นี้ประกอบไปด้วย การวิจัยในเชิงเอกสารซึ่งมีในบทที่แรก และการวิจัยสนามซึ่งจะมีต่อไปในบทที่เพื่อ เป็นการเชื่อมโยงการศึกษาทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน จึงจะขอสรุปเป้าหมายของการศึกษาวิจัยไว้สั้น ๆ อีกครั้งหนึ่งดังนี้

"การศึกษาวิจัยทั้งหมดนี้เป็นการศึกษา เพื่อต้องการที่จะทราบผลจากความพยายามในการพัฒนองค์กรหรือ โอ.ค. โดยให้นำเทคนิคการพัฒนองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เข้าไปสอดแทรก (intervention) ในกลุ่มพนักงาน เพื่อที่จะดูว่า ผลที่ได้รับจากการกระทำดังกล่าวใดก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลและขององค์กรไปในทิศทางใด โดยมีฐานคติอยู่บนแนวทางการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนองค์กรอย่างไรบ้าง"

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีสมมุติฐาน ๓ สมมุติฐาน ซึ่งมีขึ้นโดยอยู่บนฐานคติ (assumption) ของ โอ.ค. ที่ว่า "การพัฒนองค์กรที่โดยดลนั้นน่าจะเป็นองค์กรที่ผู้บริหาร เล็งเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนโดยมีวัตถุประสงค์ส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานทุกระดับขององค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นโดยการ เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบุคคลิกภาพรวมถึงทัศนคติเฉพาะบุคคลให้ดีขึ้นอันจะส่งผลให้พฤติกรรมองค์กรโดยส่วนรวมดีขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมอันเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กร"

ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้วิธีการทดสอบแบบสอบถามเป็นหลัก โดยทอดไปยังกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น คือ กลุ่มผู้บริหารในหลายระดับที่เคยผ่านหลักสูตรของ เทคนิคการพัฒนารองเท้ามาแล้วในทั้ง ๒ องค์การ ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด ๕๕ ฉบับ โดยจากบริษัทการบินไทยจำกัด ๔๕ ฉบับ และจากการเกษตรแห่งชาติ ๕ ฉบับ เท่ากัน ลักษณะของแบบสอบถามจะแบ่งเป็น ๓ ตอนใหญ่ ๆ คือ

- ส่วนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบ
- ส่วนที่ ๒ เป็นคำถามข้อมูลทัศนคติ
- ส่วนที่ ๓ เป็นชุดคำถาม เปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นและขอเสนอแนะ

การออกแบบสอบถามได้ออกแบบในลักษณะการไหลจากคะแนนเรียงตามการวาง ๕ ของคำถามลำดับการแสดงความเห็น หรือทัศนคติลงในช่องที่กำหนดให้ โดยกาเครื่องหมายลงในช่องที่ต้องการ การจัดลำดับคะแนน ดังนี้ : มากที่สุด = ๕, มาก = ๔, ปานกลาง = ๓, น้อยที่สุด = ๑

แบบสอบถามทั้งหมด ๕๐ ข้อ แบ่งตามกลุ่มข้อมูลตามสมมุติฐานได้ดังนี้

- กลุ่มสมมุติฐานที่ ๑ มี ๕ ข้อ คือ ข้อ ๑ - ๕
- กลุ่มสมมุติฐานที่ ๒ มี ๑๕ ข้อ คือ ข้อ ๑๐ - ๒๔
- กลุ่มสมมุติฐานที่ ๓ มี ๒๒ ข้อ คือ ข้อ ๒๕ - ๕๐

(หมายเหตุ - รายละเอียดโปรดพิจารณาตัวอย่างแบบสอบถามภาคผนวกท้ายบท)

อนึ่งจากการทดสอบขอมูล (pre - test) พบว่า คาดวงนำหนักของกลุ่มข้อมูลทั้งหมดไม่เอียงไปในทิศทางเดียวกันเป็นจำนวนมาก จึงได้ทำการปรับค่าคะแนนขงทุกข้อใหม่เป็นค่า ๑ และ ๒ เท่านั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มคะแนนได้ชัดเจน

ก. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถามจะปรากฏในตอนแรกของแบบสอบถาม ซึ่งที่รายละเอียดดังต่อไปนี้

	จำนวน	ร้อยละ
<u>องค์การ</u>		
บริษัทการบินไทยจำกัด	๔๘	๕๐
การเคหะแห่งชาติ	๔๕	๕๐
<u>เพศ</u>		
ชาย	๖๔	๖๕.๓
หญิง	๓๔	๓๔.๗
<u>อายุ</u>		
๒๐ - ๓๐ ปี	๑๒	๑๒.๒
๓๐ - ๔๐ ปี	๕๐	๕๑.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๓๖	๓๖.๗
<u>การศึกษา</u>		
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑๔	๑๔.๔
ปริญญาตรี	๕๓	๕๔.๑
ปริญญาโท, เอก	๒๖	๒๖.๕
<u>ระดับตำแหน่ง</u>		
ผู้บริหารระดับสูง	๑๑	๑๑.๒
ผู้บริหารระดับรอง	๒๓	๒๓.๕
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๖๔	๖๕.๓
<u>การงานหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์ (เทคนิคการพัฒนาองค์การ)</u>		
๑. Sensitivity Training	๒๒	๒๒.๔
๒. Grouping for goal	๑๔	๑๔.๓
๓. เกณฑ์ ๑, ๒ และหลักสูตรอื่นอีก	๒๘	๒๘.๖
๔. ไม่เกณฑ์ ๑, ๒ เกณฑ์เฉพาะหลักสูตร	๓๓	๓๓.๗
- Transactional Analysis		

- Group Behavior
- Self - Awareness Training
- Supervision Techniques

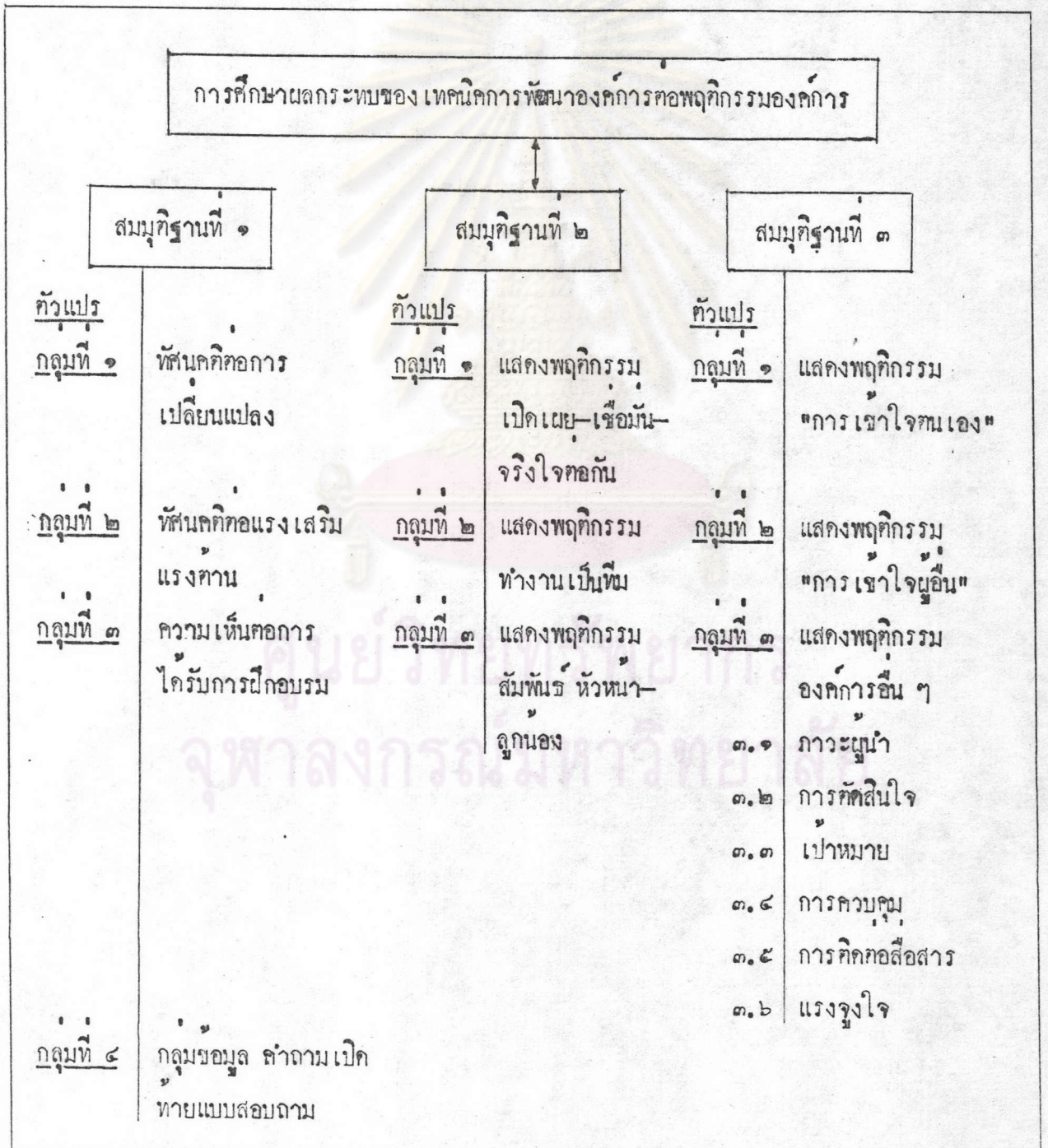
จากสภาพของข้อมูลเบื้องต้นพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งบริษัทกรีนไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติมีจำนวน ๔๕ คนเท่านั้น เป็นเพศชายมากที่สุดคือ ๒๕.๗% มีช่วงอายุอยู่ในระดับ ๓๑ - ๔๐ ปี มากที่สุดถึง ๕๑% การศึกษาในระดับปริญญาตรีมีมากที่สุดถึง ๕๔.๑% และเป็นผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้างานจำนวนมากถึง ๒๕.๗% ส่วนในเรื่องการงานหลักสุกรทาง ๆ นั้น เกือบเจ็ดสิบแล้วไม่แตกต่างกันมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. การเสนอผลการศึกษา

เพื่อเป็นการแสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ของสมมุติฐานในแต่ละสมมุติฐาน และข้อเป้าหมายของการวิจัย จึงจะขอแสดงแผนผังหรือตัวแบบการวิจัยรวมทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงรายละเอียดแต่ละตัวแปรในอันที่จะต่อไป

แผนการ เสนอผลการศึกษา



ค. มุมมองกับปัญหาของระดับสูงกับเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

ในหลักการและวิธีการของการพัฒนาองค์กรที่ทันสมัย เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติการณ์ โอ.ที. วาเงื่อนไขของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอันที่แรกนั้นก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (ดังที่เสนอทฤษฎีและแนวความคิดนี้แล้วในตอนที่ ๓).

เนื่องจากว่า การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นโครงการที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์กรในทุก ๆ จุด ในทุกระดับขององค์กร และเป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องของในลักษณะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องไปเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กรนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตลอดจนงบประมาณรายจ่ายที่ค่อนข้างสูง ระยะเวลาที่ยาวนาน และผลของการพัฒนาองค์กรในระยะเริ่มแรกยังไม่เห็นผลในลักษณะของกำไรโดยตรงและจะเกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เท่านั้นที่จะผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรในองค์กรนั้น ๆ จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรโดยรวมได้ก็และมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ฉะนั้นเราจึงกล่าวได้ว่า แนวความคิดนี้จึงเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลอยู่มาก การวิจัยนี้จึงได้ถือเอาลักษณะของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรมากบ้างเพียงใดหรือไม่

๑. ปัญหาในปัจจุบัน

สภาพของการพัฒนาองค์กรของไทยในปัจจุบันนี้ เมื่อมองสภาพของการได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วยังพบว่ามีความขัดแย้งอยู่มากในระดับผู้กำหนดนโยบาย เนื่องจากว่าการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยยังไม่ได้รับผลสำเร็จพอที่จะมั่นใจได้ว่าเมื่อนำมาใช้ในองค์กรของตนแล้วจะเกิดผลดี อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ งบประมาณรายจ่ายที่ค่อนข้างสูง รวมถึงระยะเวลาที่ค่อนข้างนานในระยะยาว แม้ผลตอบแทนไม่ได้เห็นผลในทันที จึงมีความสงสัยที่จะสนับสนุนโครงการการพัฒนาองค์กร

แต่อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีผู้บริหารระดับสูงอีกมากที่ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากว่าการพัฒนาองค์กรเป็นเทคนิคใหม่ที่เหมาะสมการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งระบบงานและระบบของพฤติกรรมขององค์กร ฉะนั้นยังองค์กรใดที่มีปัญหาจากผู้บริหารระดับสูง



ก็ยอมที่จะมองหาเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบขององค์การของตนเองแล้ว การพัฒนาองค์การจึงได้รับการสนับสนุนอย่างมาก

ตัวอย่างไรก็ตาม ในวิธีการปฏิบัติโดยทั่ว ๆ ไปของการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้นั้น มีองค์การน้อยมากที่จะใช้โครงการพัฒนาองค์การอย่างเต็มรูปแบบกล่าวคือ เป็นโครงการที่ดำเนินการเป็นการเฉพาะมีขั้นตอนและวิธีการทาง ๆ ในการพัฒนาองค์การตามวิธีการและหลักการอย่างเต็มที่ ส่วนมากแล้วมักจะเริ่มเพียงการนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การซึ่งเน้นการนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การซึ่ง เน้นการนำเอาความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) บางเทคนิคหรือกลุ่มของเทคนิคซึ่งมีผลในการให้ความรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในบางลักษณะ เท่านั้น ไม่ครอบคลุมทั้งหมด ซึ่งลักษณะดังกล่าวถึงแม้จะไม่เต็มรูปแบบของการพัฒนาองค์การก็ตาม ในเมืองไทยเราก่อนโน้นเรียกว่ามีการพัฒนาองค์การหรือ โอ.ดี. ขึ้นแล้วในองค์กรนั้น ๆ ฉะนั้นในการวิจัยในครั้งนี้เองเกี่ยวกับ ผู้เขียนได้มุ่งศึกษาประเด็นที่เห็นว่า เขาขายของการพัฒนาองค์การตามความหมายดังกล่าวอยู่ภายใต้ที่บริษัทการบินไทยจำกัด ทั้งนี้เนื่องจากประเด็นที่ถือว่าน่าจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นได้แสดงออกให้เห็นถึงการเข้ามามีบทบาทสนับสนุน การพัฒนาองค์การซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอันมีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริมให้ความรู้ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ซึ่งจากประเด็นดังกล่าว จึงทำให้พบว่าเทคนิคของการพัฒนาองค์การซึ่งใช้หรือ เน้นการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์นั้น ได้แทรกตัวอยู่ในโครงการของการฝึกอบรมขององค์กรนั้น ๆ อย่างแยกไม่ออก เนื่องจากงานฝึกอบรมคืองานที่ปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว จึงได้รับหน้าที่ในการจัดหลักสูตรประจำปีของศูนย์ฝึกอบรมที่บริษัทการบินไทยจำกัด และการ เตะแหงชาติแล้วทำการคัดเลือกแยกศึกษา เฉพาะหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางด้านการพัฒนาองค์การ นั่นก็คือ หลักสูตรที่ใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เป็นพื้นฐาน

โดยสรุปในเรื่องปัญหาต่าง ๆ ก็พบว่าในประเทศไทยการพัฒนาองค์การมีลักษณะของปัญหาเฉพาะตัว ทั้งทางด้าน การยอมรับและวิธีการปฏิบัติ ตัวอย่างไรก็ตามความสำเร็จของการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับนโยบายที่แน่นอนของการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป็นสำคัญ และปัจจุบันหน่วยงานที่รับผิดชอบก็คือ งานฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้นการจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ

๒. การเปลี่ยนแปลง : ความสำคัญของผู้บริหารต่อการพัฒนาองค์กร

แนวความคิดของการพัฒนาองค์กรก็คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านการพฤติกรรมของคน ในองค์กรก่อนเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยที่หลักการของการพัฒนาองค์กร เน้นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสภาวะการปรับตัวขององค์กร เป็นสำคัญ โดยเห็นว่าการปรับตัวที่มีความสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ใค้ดีย่อมเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและทันสมัย สภาพแวดล้อมดังกล่าวหมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในองค์กรที่แปรเปลี่ยนไปอยู่เสมอ เช่น เทคโนโลยี ตลาด วิทยาการแผนใหม่ พฤติกรรมใหม่ ๆ ฯลฯ เป็นต้น ฉะนั้น การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ สภาวะปรับตัวสูงต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจากตัวบุคคลากรหรือบุคคลในองค์กรก่อนอื่น โดยมีฐานคิดว่า "ถ้าบุคคลในองค์กร มีความสามารถในการพัฒนาตัวเองสูงก็ย่อมเป็นผลกระทบบนโดยตรงต่อความสามารถในการพัฒนาตัวเองขององค์กรในทุก ๆ ด้านด้วย"

ฉะนั้นคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเป็นความหมายที่กว้างและรวมถึงทั้งการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบขององค์กรด้วย แต่การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรก่อนเป็นสำคัญ และแนวความคิดของการพัฒนาองค์กร เน้นว่า หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องมาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมี "ความสำนึกในการเปลี่ยนแปลง" (awareness of change) เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ตลอดจนเป็นผู้สร้างบรรยากาศของการปฏิบัติงานโครงการพัฒนาองค์กรที่เน้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะสำเร็จผลไม่ได้เลยถ้าปราศจากความเห็นชอบหรือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

โดยสรุปจึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จผลของการพัฒนาองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง เป็นสำคัญว่าจะมีความสำนึกที่จะก่อการนำองค์กร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่าอยู่เสมอหรือไม่ การพิจารณาเงื่อนไขความสำเร็จผลของโครงการพัฒนาองค์กรส่วนหนึ่งจึงต้องพิจารณาจาก "ความสำนึกของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญ"

๓. มูลเหตุที่นาสนใจ ในกรณีของไทย ดังกล่าวในบทก่น ๆ แล้วถึงสภาพขององค์กรของไทยว่า ยังมีความขัดแย้งในเรื่องความเหมาะสมของการนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรเข้ามาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากความขัดแย้งในเรื่องทฤษฎีตะวันตกและวิธีการปฏิบัติว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ให้เกิดผลเป็นที่น่าพอใจอย่างไรบ้าง ซึ่งมีการศึกษาในเรื่องนี้น้อยมาก และเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารกับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรนั้นยัง เป็นประเด็นที่ค่อนข้างกำกวม เพราะทฤษฎีของการพัฒนาองค์กรตามที่กล่าวในบทก่น ๆ แล้วว่า ปัจจัยที่จะนำความพยายามของการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จผลได้นั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น พบว่ามีที่น่าสนใจคือ

๑. จะต้องมี การสนับสนุนและการ เข้าร่วมของผู้บริหารระดับสูง
๒. จะต้องมี ความพยายาม เปลี่ยนบรรยากาศขององค์กร
๓. จะต้องมี การลงทุนในเรื่องของ เวลาทั้งปัจจุบันและอนาคต

ฉะนั้นในกรณีของไทยกรณีที่ผู้บริหารหรือพนักงานระดับบริหารจะมีทัศนคติและพฤติกรรมในเรื่องนี้อย่างไรจึง เป็นสิ่งที่นาศึกษาสนใจ เพราะยอม เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จผลของโครงการการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย

#### ๔. สมมุติฐานที่ ๑

ดังนั้นเพื่อให้ทราบถึงสภาพและสถานการณ์ดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมุติฐานไว้ว่า

"องค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาองค์กรตามโครงการพัฒนาบุคคลขององค์กร และมีทัศนคติในการส่งเสริมให้ความรู้ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยสอดคล้องเทคนิคการพัฒนาองค์กรโดยใช้ความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) องค์กรย่อมมีโอกาสบรรลุผลตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรมากขึ้น"

---

Glen H. Varney, Organization Development for Managers (Mass: Addison - Wesley Publishing Company 1977), pp. 60 - 61.

ในการศึกษา เพื่อตอบคำถามดังกล่าวจึงมุ่งศึกษา ๓ ประเด็นใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ลักษณะหรือทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพิจารณาว่าโดยทั่ว ๆ ไปแล้วเมื่อมีการใช้โครงการหรือเทคนิคการพัฒนาองค์กรไปแล้ว ผู้ที่ผ่านการอบรมในองค์กรจะมีทัศนคติหรือความสำนึกต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด อันจะเป็นเหตุให้พิจารณาถึงผลแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้ โดยถาแนวใหม่เป็นไปในทางดีก็งานจะพิจารณาถึงศักยภาพของความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น
๒. ลักษณะหรือทัศนคติต่อการมีแรงเสริมแรงต้าน เป็นคำเฉพาะในแนวของการพัฒนาองค์กร เรียกลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงว่าแรงเสริมแรงต้าน หรือแรงดัน แรงดึง (driving-restrain forces) ก็คือ เงื่อนไขในการพิจารณาผลของความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรนั้นที่องค์ที่พฤติกรรมของคนว่ามีแนวความคิดที่จะปรับตัวเองได้ก็เพียงใด ถ้ามีแนวโน้มที่จะส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ก็เรียกว่าแรงเสริมซึ่งเป็นผลดีต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร และในทางกลับกันถ้าบุคคลมีพฤติกรรมหรือทัศนคติในแนวต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ ก็เรียกว่ามีแรงต้านซึ่งมักมีผลลบต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์กร
๓. พิจารณาผลจากการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดผลทางทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร

เพื่อให้ได้ทราบผลที่แน่ชัดว่า ในแต่ละบุคคล เมื่อผ่านหลักสูตรการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรแล้ว จะมีแนวโน้มในเรื่องทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไรบ้าง ทั้งนี้สามารถเป็นตัวชี้ให้เห็นได้ชัดเจนว่า ผลของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรนั้นเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

โดยการศึกษาวิจัยดังกล่าวจะได้แสดงในรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ๔.๑ ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

ถึงโลกดาวโฉบที่แฉะถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดของการพัฒนาองค์กร ความสำนึกในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นความจำเป็นเบื้องต้นของผู้บริหารขององค์กรที่จะทำการพัฒนาองค์กร ถึงเหตุผลที่ว่าการที่มีสภาพความกลองกัวในการปรับตัวในการปรับตัวสูงยอมเป็นองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่มีสภาพการปรับตัวต่ำ หรือองค์กรที่ไม่ปรับตัวคือองค์กรที่ตาหลังนั่นเอง

เนื่องจากแนวความคิดของการพัฒนาองค์กร เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญก่อนอื่น และเมื่อบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความสำนึกในการที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงแล้ว ย่อมจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในคนอื่น ๆ ตามมามากมาย ซึ่งจะทำให้องค์กรก็ขึ้นเองโดยอัตโนมัติ และความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะในลักษณะวิธีโลกก็ตาม ย่อมมีพื้นฐานอยู่ที่ความสำนึกของคนในองค์กรที่มองการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง หรือคิดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงย่อมมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ไคเลย ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญหรือมีความสำนึกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (awareness of change)

จากการศึกษาพบว่าทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความสำนึกในการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แทบทั้งหมดทั้งของบริษัการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ มีแนวโน้มไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คิดเป็นร้อยละ ๘๕ แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่ผ่านหลักสูตร เทคนิคการพัฒนาองค์กร เหล่านี้มีแนวโน้มในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดีมาก และผู้ที่ตอบทั้งหมดเป็นพนักงานที่เป็นระดับผู้บริหารและหัวหน้างานที่จะก้าวเป็นผู้บริหารในอนาคต ซึ่งจากทัศนคติที่แสดงออกนี้ย่อมจะนำไปถึงการคาดการณ์ถึงความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๑	๒.๐	๔๘	๕๘.๐	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๐	๐.๐	๔๕	๑๐๐.๐	๔๕	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๓	๙๘.๐	๙๔	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๐	๐.๐	๖๔	๑๐๐.๐	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๑	๒๐.๐	๓๐	๙๓.๑	๓๑	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๔	๙๘.๐	๙๕	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๑	๘.๓	๑๑	๕๑.๓	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๐	๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๑ ปีขึ้นไป	๐	๐.๐	๓๖	๑๐๐.๐	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๗	๙๘.๐	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๐	๐.๐	๑๕	๑๐๐.๐	๑๕	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑	๑.๕	๕๒	๙๘.๑	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๐	๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๓	๙๘.๐	๙๔	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๐	๐.๐	๒๓	๑๐๐.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑	๑.๖	๖๓	๙๘.๔	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๗	๙๘.๐	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๐	๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐
๓. ศึกษานาน ๑, หรือ ๒ และหลักสูตรอื่น ๆ อีก	๑	๓.๘	๒๘	๙๖.๖	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่ศึกษานาน ๑, ๒ ศึกษานานเฉพาะหลักสูตร	๐	๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๗	๙๘.๐	๙๘	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						

## ๔.๒ ทัศนคติในแง่ของการมีแรง เสริมแรงต้าน

เพื่อให้ทราบถึงสภาพของการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ของการมองโดยใช้กรอบแห่งการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่เสมอ เป็นกรอบที่ใช้วัดพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การซึ่งในทาง โอ.คี. เรียกว่า การมีแรงเสริมแรงต้าน หรือแรงกันแรงดึง (driving - restrain forces) เราจึงจำเป็นต้องใช้ เพื่อที่จะวัดแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ซึ่งถ้าแรงเสริมมีแนวโน้มมากกว่าแรงต้าน ความแนวความคิดทาง โอ.คี. ถือว่า การพัฒนาองค์การนั้นมีคุณภาพแห่งความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากโดยสภาพการปฏิบัติงานจริง อาจจะมีควมจำเป็นหรือปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมายทำให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจอยู่เสมอ องค์การที่มีศักยภาพสูงมักจะเป็นอย่างองค์การที่สามารถนำทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ไปปรับใช้ได้ดีกว่า องค์การที่มีศักยภาพต่ำที่ยังสับสนในเรื่องการตัดสินใจ ยกตัวอย่างเช่น บุงองค์การ เห็นว่า การพัฒนาองค์การ เป็นสิ่งดี เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว แต่เนื่องจากขณะนี้กำลังคนทำงานมีจำกัด การขาดหลักสูตรทำให้เสียเวลามาก จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า จะให้การสนับสนุนหรือไม่ หรือโครงการพัฒนาองค์การมักจะมีหลักสูตรที่เน้นทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นหลัก ซึ่งมีผลกระทบบางอย่างโดยทางอ้อม เมื่อเทียบกับหลักสูตรตามปกติที่เน้นเรื่องทักษะของงานที่เห็นผลของงานได้ชัดเจนกว่า ความขัดแย้งในการตัดสินใจของผู้นักบริหารก็จะเกิดขึ้น สิ่งนี้เราเรียกว่า แรงเสริมแรงต้าน และจะเป็นตัวชี้แนวโน้มของการพัฒนาองค์การในอนาคตว่าจะมีทิศทางเป็นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรง เสริมแรงต้านที่มาจากผู้นักบริหารระดับสูง เพราะเป็นผู้ถือเงินไขความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ เลยก็ว่าได้

และเพื่อที่จะทราบถึงทัศนคติในแง่การมีแรง เสริมแรงต้านได้สอบถามความคิดเห็นของผู้นอกแบบสอบถาม เพื่อให้แสดงทัศนคติต่อแรง เสริมแรงต้านในการให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การโดยใช้เทคนิคและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการฝึกอบรมอย่างไรหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกทงานอาชีพ (career job training) นอกจากนี้ยังดูทัศนคติที่มีต่อระบบงานในปัจจุบันในลักษณะการ ทอทานหรือการส่งเสริมอีกทางหนึ่งด้วย

การสอบถามได้พบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่มีทัศนคติไปในทิศทางบวกมากกว่าทิศทางลบ กล่าวคือ มีทัศนคติในทิศทางบวกสูงถึง ๘๓.๕% จึงกล่าวได้ว่า ในแง่ของการดูจากแรงเสริม แรงต้าน พบว่า แนวโน้มขององค์การทั้งสองในการพัฒนาองค์การมีทางจะประสบผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์สูง เพราะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ถือว่าอยู่ในระดับบริหาร ถ้าองค์การใด ผู้บริหารให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์การ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การและพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลัก องค์การนั้นย่อมมีโอกาสสำเร็จผลในการพัฒนาองค์การมากกว่า (ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดและทฤษฎีของการพัฒนาองค์การทั้งโลกแล้วในบทที่ ๓)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๑๘	๒๘.๖	๓๕	๓๑.๑	๕๓	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๑๒	๒๘.๕	๓๓	๓๕.๕	๔๕	๑๐๐.๐
รวม	๒๒	๒๖.๕	๖๘	๓๓.๕	๙๐	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๑๓	๒๖.๖	๕๓	๓๓.๔	๖๖	๑๐๐.๐
หญิง	๙	๒๖.๕	๒๕	๓๓.๕	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๒๒	๒๖.๕	๗๘	๓๓.๕	๑๐๐	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๑	๘.๓	๑๑	๕๑.๓	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๑๘	๒๘.๐	๓๒	๓๒.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๑๑	๓๐.๖	๒๕	๒๕.๔	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๒๒	๒๖.๕	๖๘	๓๓.๕	๙๐	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๘	๔๒.๑	๑๑	๕๓.๕	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑๔	๒๖.๔	๓๕	๓๓.๖	๔๙	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๔	๑๕.๕	๒๒	๘๔.๖	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๒๖	๒๖.๕	๖๘	๓๓.๕	๙๔	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๒	๑๘.๒	๕	๘๑.๘	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๒	๘.๓	๒๑	๘๑.๓	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๒๒	๓๔.๕	๔๒	๖๕.๕	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๒๖	๒๖.๕	๖๘	๓๓.๕	๙๔	๑๐๐.๐
<b>การตามหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๓	๓๑.๘	๑๕	๖๘.๒	๑๘	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๒	๑๘.๓	๑๒	๘๕.๓	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงมาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๖	๒๐.๓	๒๓	๓๘.๓	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงมาน ๑, ๒ เคียงมานเฉพาะ หลักสูตร	๑๑	๓๓.๓	๒๖	๖๖.๓	๓๗	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						
รวม	๒๖	๒๖.๕	๖๘	๓๓.๕	๙๔	๑๐๐.๐

### ๔.๓ ผลจากการฝึกอบรม

ใน ๒ หัวข้อแรกเป็นการกล่าวถึงทัศนคติ (โดยเฉพาะผู้บริหาร) ต่อแนวความคิดทาง ไอ.ที. โดยเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญ ซึ่งดูศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอนาคต แต่ในหัวข้อนี้เน้นทางจุดที่เกิขึ้นจากการได้ผ่านหลักสูตรของพัฒนาองค์กรมาแล้ว เกิดความรู้สึกและทัศนคติต่อเทคนิคการพัฒนาองค์กร หรือโครงการ ไอ.ที. อย่างไรก็ตาม เป็นลักษณะของการประเมินตนเองจากประสบการณ์ดังกล่าวว่ามีประโยชน์อย่างไรหรือไม่ โดยสังเกตจากพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นแล้ว เห็นว่าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร และสามารถนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริงได้ดีเพียงใด

เพื่อจะทราบว่าการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรในเมืองไทยนั้นจะใช้ได้ผลดีมากน้อยเพียงใดจึงได้ทำการสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามในแง่ความรู้สึกถึงความสำเร็จของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรในเมืองไทย โดยพิจารณาในแง่ที่ว่าการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรนั้น จะเกิดผลดีในแง่เหล่านี้หรือไม่คือ

๑. เกิดประโยชน์แก่องค์กร
๒. เป็นการพัฒนาพฤติกรรมของคนเรื่องให้ดีขึ้น
๓. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ประโยชน์ได้มาก

ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติไปในทิศทางบวกคิดเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ ๘๓.๘ โดยผู้มีทัศนคติในทิศทางลบมีเพียงเล็กน้อยคือร้อยละ ๖.๑ เท่านั้น

จึงสรุปให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรนั้นได้ผลดีในการนำมาใช้ในเมืองไทย และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก โดยผู้ที่เคยผ่านหลักสูตรเหล่านี้ได้ให้การยืนยันดังกล่าว

ตารางที่ ๓ แสดงทัศนคติต่อการเข้าร่วมการฝึกอบรม

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๑	๒.๐	๔๘	๕๘.๐	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๕	๑๐.๒	๔๔	๘๕.๘	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๙๒	๙๓.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๔	๖.๓	๖๐	๙๓.๗	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๒	๕.๘	๓๒	๙๔.๑	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๙๒	๙๓.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๓	๖.๐	๔๓	๙๔.๐	๔๖	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๓	๘.๓	๓๓	๙๑.๗	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๘๘	๙๓.๘	๙๔	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑	๕.๓	๑๘	๙๔.๗	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๓	๕.๗	๕๐	๙๔.๓	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๒	๗.๗	๒๔	๙๒.๓	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๙๒	๙๓.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๑	๕.๑	๑๐	๙๐.๙	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๒	๘.๗	๒๑	๙๑.๓	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๓	๘.๗	๖๑	๙๕.๓	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๙๒	๙๓.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การนำหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๓	๑๓.๖	๑๘	๘๖.๔	๒๑	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๑	๗.๑	๑๓	๙๒.๙	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๐	๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงาน ๑, ๒ เคียงานเฉพาะ หลักสูตร - Transactional Analysis - Group Behavior - Self Awareness Training - Supervision Techniques	๒	๖.๑	๓๑	๙๓.๙	๓๓	๑๐๐.๐
รวม	๖	๖.๑	๙๒	๙๓.๘	๙๘	๑๐๐.๐

### สรุปและพิสูจน์สมมุติฐานที่ ๑

ในการศึกษาในประเด็น "ผู้บังคับบัญชากับเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร" จึงถึงจุดที่จะสรุปได้โดยผลการศึกษาที่กล่าวมาซึ่งพอจะสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ๒ ประเด็นคือ

๑. บทบาทของผู้บริหารต่อการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร
๒. ความรู้สึกถึงความสำเร็จของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร

จากผลการศึกษาทั้ง ๓ หัวข้อที่แสดงมาแล้วนั้นได้ทราบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสนับสนุนโครงการการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะโครงการตามหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นโครงการที่ใช้ความรู้ทางคานพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เป็นหลัก เป็นอย่างมากซึ่งจากการประเมินผลโดยความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจากผู้บริหารพบว่า ได้รับผลไปในทิศทางบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรทั้งสองคือ บริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ ย่อมมีโอกาสบรรลุผลตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรอย่างมาก

จึงเป็นการพิสูจน์และสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า "องค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาองค์กรตามโครงการพัฒนาบุคคลขององค์กรและมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้ความรู้ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น โดยสอดคล้องเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่ใช้ความรู้ทางคานพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรมากขึ้น"

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ง. การพัฒนาองค์การกับการทำงานเป็นทีม

แนวความคิดทางด้านการพัฒนาองค์การ เมื่อพิจารณาการมีพฤติกรรมการทำงาน เป็นเกณฑ์การพิจารณาผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า "การทำงานเป็นทีม" คือ เป้าหมายของการพัฒนาองค์การ ดัง ดร.อรุณ รัชธรรม ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ ก็คือการทำงานเป็นทีมนั่นเอง (รายละเอียดได้แสดงไว้แล้วในบทที่ ๓)

คำว่าทีมในที่นี้ย่อมหมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการผลักดัน เป้าหมายหรือนโยบายขององค์การใหม่บรรลุโดยมีสภาพความร่วมมือร่วมใจสูง มีเป้าหมาย ขององค์การเดียวกันที่ชัดเจนร่วมกัน

ฉะนั้น การพัฒนาองค์การจึงมุ่งสร้างให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีการทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ เข้าสอดคล้องกับโครงการ การพัฒนาองค์การเป็นหลัก ซึ่งจะประกอบไปด้วยหัวใจอันสำคัญคือ การมีพฤติกรรมที่เรียกว่า "เปิดเผย - เชื่อมมั่น - และจริงใจต่อกัน" (openness & trust) สร้างให้เกิดขึ้น ในหมู่พนักงานในทุกระดับใหม่มากที่สุด เพื่อเป็นพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ ลุล่วงไปด้วยดี ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน และโดยเฉพาะ อย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (superior - subordinate relationship) ควรอยู่บนพื้นฐานที่ดี การพัฒนาองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลได้

สภาพโดยทั่ว ๆ ไปขององค์การของไทย ในเรื่องนี้ มักจะมีข้อกังขาว่า คนไทยมัก มีพฤติกรรมเป็นไปในทางลบมากกว่าทางบวก ฉะนั้นเพื่อเป็นการตอบคำถามดังกล่าวจึงได้ศึกษา ไว้ในวิทยานิพนธ์นี้ โดยเป็นการศึกษา ๓ ประเด็นดังนี้คือ

๑. พิจารณาพฤติกรรม "เปิดเผย - เชื่อมมั่น - และจริงใจต่อกัน"
๒. พิจารณาพฤติกรรม "การทำงานเป็นทีม"
๓. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง

ทั้งนี้ เพื่อที่จะ เป็นการพิจารณาคุณภาพแนวโน้มนៃความสำเร็จของการพัฒนาองค์การจาก พฤติกรรมเหล่านี้ ซึ่งคามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การถือว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ควรจะมี ขึ้นในองค์การ

## สมมุติฐานที่ ๒

ไว้วางใจ  
 ฉะนั้นเพื่อเป็นการนำไปสู่การตอบคำถามดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมุติฐาน

"องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรนั้น เมื่อพิจารณาจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่องค์กรนั้นใช้ได้ออกให้เกิดผลตอบรับงานทุกระดับภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีพฤติกรรมในลักษณะ "เปิดเผย - เชื่อมั่น - จริงใจต่อกัน (openness & trust) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมองค์กรในแง่ของการทำงานเป็นทีม"

ซึ่งจะทำการแบ่งประเด็นการศึกษาเป็น ๓ ประการดังจะกล่าวในรายละเอียด  
 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๑. การมีพฤติกรรม "เปิดเผย - เชื่อมั่น - และจริงใจต่อกัน (openness & trust)

คงได้กล่าวในบทก่อน ๆ ถึงความสำคัญของตัวแปรที่สำคัญตัวนี้ว่า มีความสำคัญในการนำมาพิจารณาถึงความสำเร็จ หรือลักษณะการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม เพราะถือว่าการพัฒนาองค์การที่ได้ผลดีนั้น สิ่งหนึ่งที่เป็นตัวชี้ก็คือ การที่บุคคลมีพฤติกรรม เปิดเผย - เชื่อมั่น และจริงใจต่อกัน เป็นประการสำคัญเนื่องจากลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานหรือกลุ่มทำงาน จำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น การร่วมมือทำงานที่ได้ผลดีก็จะต้องมีบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ดี นั่นก็คือ ทุกคนมีพฤติกรรมที่จะเปิดเผย - เชื่อมั่น - จริงใจต่อกัน

การตามแบบสอบถาม จะเน้นให้เห็นลักษณะการ เปิดเผยและเชื่อมั่นว่า มีสภาพเป็นอย่างไร ทุกคนมีความคิดที่จะเปิดตัวเองไปสู่บุคคลอื่นมากน้อยแตกต่างกัน และถ้าทุกคนเข้าใจกันไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง บรรยากาศแห่งความสุขในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดบรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยการระแวงสงสัยไม่ไว้วางใจกัน ถือเขาถือเรา องค์การนั้นย่อมจะมีบรรยากาศของการทำงานที่อึดอัดไม่สบาย

ฉะนั้น พฤติกรรมการ เปิดเผย - เชื่อมั่น - จริงใจต่อกัน นี้จึงเป็นพฤติกรรมตัวแปรที่สำคัญของสมมุติฐานที่ ๒ นี้ที่จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของการพัฒนาองค์การว่าจะสำเร็จผลมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร เพราะพฤติกรรมนี้เป็นรากฐานของพฤติกรรมองค์การรวมชนิดหนึ่ง ที่เรียกรวม ๆ ว่า "การทำงานเป็นทีม" ซึ่งถือเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การ

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแทบจะทั้งหมดมีพฤติกรรม เป็นไปในทิศทางบวกสูงมากถึง ๘๕.๘% แสดงให้เห็นถึง สภาพของพฤติกรรม เปิดเผย - เชื่อมั่น - จริงใจต่อกัน อยู่ในระดับสูงซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ได้ว่า การพัฒนาองค์การทั้งบริษัทการบินไทยจำกัด และการ เคหะแห่งชาติ ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จโคคองขวางสูงมาก

ตารางที่ ๕ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมเปิดเผย-เชื่อมั่น-จริงใจต่อกัน (openness&trust)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๑	๒.๐	๔๘	๕๘.๐	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๓	๖.๑	๕๖	๕๓.๕	๕๙	๑๐๐.๐
รวม	๔	๔.๑	๑๐๔	๕๕.๘	๑๐๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๑	๑.๖	๖๓	๕๘.๔	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๓	๘.๘	๓๑	๕๑.๒	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๔	๑๐.๔	๙๔	๕๕.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๐	๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๔	๑๑.๑	๓๒	๘๘.๘	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๔	๑๑.๑	๙๔	๙๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑	๕.๓	๑๘	๕๔.๓	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๐	๐.๐	๕๓	๑๐๐.๐	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๓	๑๑.๕	๒๓	๘๘.๕	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๔	๑๖.๘	๙๔	๙๕.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๓	๑๓.๓	๒๐	๘๓.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑	๑.๖	๖๓	๘๘.๔	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๔	๑๕.๑	๙๔	๙๕.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๒	๕.๑	๒๐	๕๐.๕	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐
๓. ศึกษานาน ๑, หรือ ๒ และหลักสูตรอื่น ๆ อีก	๐	๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคยผ่าน ๑, ๒ ศึกษานานเฉพาะหลักสูตร	๒	๒.๑	๓๑	๕๓.๕	๓๓	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						
รวม	๔	๑๐.๒	๙๔	๙๕.๘	๙๘	๑๐๐.๐



๒. การมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม (team work)

ตัวแปรที่สำคัญในการวัดประเมินผลการพัฒนาองค์การก็คือ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ดังได้กล่าวในบทก่อน ๆ แล้วว่า การทำงานเป็นทีม คือ เป้าหมายของการพัฒนาองค์การที่สำคัญ ดังได้มีผู้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ ก็คือ การทำงานเป็นทีมนั่นเอง "คำว่า ทีมในที่นี้มีความหมายทั้งในแง่โครงสร้างของกลุ่มที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยเฉพาะนามธรรมนั้นเน้นในด้านความคิด ความรู้สึกภายในต่อการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม ซึ่งหมายความถึง การที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันไปเป็นกระบวนการ (group - harmonized) ฉะนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นหัวข้ออันสำคัญของการพัฒนาองค์การว่าจะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

พฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรม "การเปิดเผย - เชื่อมั่น และจริงจังต่อกัน" เมื่อบรรยากาศของการทำงานมีพื้นฐานดังกล่าว ย่อมทำให้ปฏิบัติงานทำงานกันอย่างกลมเกลียว เป็นทีม ซึ่งตามสมมุติฐานนี้ถือว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญแทบจะเรียกว่าเป็นหัวใจถึงผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ เสียกว่าใด

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมสูงมากถึง ๘๖.๘% แสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความสำเร็จของโครงการการพัฒนาองค์การในองค์การทั้งสอง คือ บริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๕ แสดงพฤติกรรมและทัศนคติการทำงานเป็นทีม (team working)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบัญชีไทยจำกัด	๐	๐.๐	๔๘	๑๐๐.๐	๔๘	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๓	๖.๑	๔๖	๘๓.๘	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๓				๙๗	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๒	๓.๑	๖๒	๘๖.๘	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๑	๒.๘	๓๓	๘๗.๑	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๓	๓.๑	๙๕	๙๖.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๐	๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๓	๘.๓	๓๓	๘๑.๗	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๓	๓.๑	๙๕	๙๖.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๐	๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑	๑.๘	๕๒	๘๘.๑	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๒	๗.๗	๒๘	๘๒.๓	๓๐	๑๐๐.๐
รวม	๓	๓.๑	๙๘	๙๖.๘	๑๐๑	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๒	๘.๗	๒๑	๘๑.๓	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑	๑.๖	๖๓	๘๘.๘	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๓	๓.๑	๙๕	๙๖.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๑	๔.๕	๒๑	๘๕.๕	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐
๓. ศึกษานาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๐	๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐
๔. ไม่ศึกษานาน ๑, ๒ ศึกษานานเฉพาะ หลักสูตร - Transactional Analysis - Group Behavior - Self Awareness Training - Supervision Techniques	๒	๖.๑	๓๑	๘๓.๘	๓๓	๑๐๐.๐
รวม	๓	๓.๑	๙๘	๙๖.๘	๑๐๑	๑๐๐.๐

### ๓. พฤติกรรมในการมีความสัมพันธ์ที่ค้ำจุนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

(superior - subordinate relationship)

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า - ลูกน้อง มักจะเป็นตัวส่งเสริมหรืออุปสรรค ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้น การมีพฤติกรรมหรือแบบแผน การปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมต่อกัน จึงเป็นข้อแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ฉะนั้นการพัฒนาองค์การที่ได้ผลดีก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ระหว่าง หัวหน้า - ลูกน้อง ใหม่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในกลุ่มแบบสอบถามจะเป็นคำถามที่องค์กรจะเน้นให้เห็นสภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า - ลูกน้อง ว่ามีสภาพอย่างไร เช่น มีความจริงใจต่อกันเพียงใด ต้องควบคุมใกล้ชิดหรือไม่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกันและกันเพียงใด สภาพของการทัศนคติเป็นแบบรวมอำนาจหรือวาทปรึกษาหารือ ตลอดจนความมั่นใจทาง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถคาดหวังในพฤติกรรมของแต่ละฝ่ายได้ถูกต้อง เป็นกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพของบรรยากาศที่จะเป็นตัวกำหนดผลของงานว่าจะออกมาในรูปของบวกหรือลบ เพราะมันส่งผลถึงสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรงเลยทีเดียว

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมและทัศนคติในเรื่องดังกล่าวของทั้งสององค์กรมีแนวโน้มไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง ๒ องค์กรมากนัก กล่าวคือ การบินไทยฯ ร้อยละ ๘๕.๕ การเคหะฯ ร้อยละ ๘๓.๕

แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในพื้นฐานที่ดี อันจะเป็นผลกระทบบทที่ค้ำจุนผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การอย่างมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๖ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบัญชีไทยจำกัด	๒	๔.๑	๔๓	๘๕.๙	๔๕	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๓	๖.๑	๕๖	๙๓.๙	๕๙	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๙	๙๔.๙	๑๐๔	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๕	๓.๘	๕๙	๙๖.๒	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๐	๐.๐	๓๙	๑๐๐.๐	๓๙	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๘	๙๘.๙	๑๐๓	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๔	๘.๐	๕๖	๙๒.๐	๖๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๑	๒.๘	๓๕	๘๗.๒	๓๖	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๓	๙๙.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑	๕.๓	๑๘	๘๔.๗	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑	๑.๙	๕๒	๙๘.๑	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๓	๑๑.๕	๒๓	๘๘.๕	๒๖	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๓	๙๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๒	๘.๓	๒๑	๙๑.๗	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๓	๘.๓	๖๑	๙๕.๗	๖๔	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๓	๙๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๐	๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๒	๑๘.๓	๑๒	๘๕.๗	๑๔	๑๐๐.๐
๓. ศึกษานาน ๑, หรือ ๒ และหลักสูตรอื่น ๆ อีก	๒	๖.๘	๒๓	๙๓.๑	๒๕	๑๐๐.๐
๔. ไม่ศึกษานาน ๑, ๒ ศึกษานานเฉพาะหลักสูตร	๑	๓.๐	๓๒	๙๗.๐	๓๓	๑๐๐.๐
<b>รวม</b>	๕	๕.๑	๙๓	๙๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐

## สรุปและพิสูจน์สมมุติฐาน

ในการพัฒนาองค์การนั้น เราจะเน้นหนักในเรื่องผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมองค์การ เป็นสำคัญ โดยใช้เทคนิคของการพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานในทุกระดับได้เกิดรูปแบบของพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การในรูปแบบอื่น ๆ นั่นก็คือ การมีพฤติกรรมที่เรียกว่า "เปิดเผย - เชื่อมมัน - จริงใจต่อกัน" (openness & trust) พฤติกรรมดังกล่าวควรจะมีขึ้นในบรรยากาศของการทำงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อสร้างบรรยากาศดังกล่าวขึ้นมาเพื่อเป็นการนำไปสู่บรรยากาศของการทำงานที่มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน นั่นก็คือ การทำงานที่เรียกว่า "ทีม" ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การก็คือ การสร้างบรรยากาศแห่งการทำงานเป็นทีมนั่นเองในสมมุติฐานที่ ๒ นี้ เนื่องจากข้อมูลโดยนัยและพิสูจน์สมมุติฐานดังกล่าว จึงแสดงให้เห็นว่าโครงการการพัฒนาองค์การของทั้งบริษัทการบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาติ นั้น ได้มีผลกระทบต่อด้านคนและพฤติกรรมเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี นับได้ว่า โครงการการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การขององค์การทั้งสองได้ประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง

ฉะนั้นการศึกษาทั้ง ๓ ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นการสนับสนุนและยืนยันสมมุติฐานที่ ๒ ที่ว่า "องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การนั้น เมื่อพิจารณาจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ขององค์การนั้นใช้ ได้ก่อให้เกิดผลต่อพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีพฤติกรรมในลักษณะ "เปิดเผย - เชื่อมมัน - จริงใจต่อกัน (openness & trust) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมองค์การในแง่ของการทำงานเป็นทีม"

### จ. การพัฒนาองค์การกับพฤติกรรมองค์การ

ตามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การนั้น พื้นฐานของการพัฒนาคือ "จิตใจ" ของผู้เข้ารับการอบรมโดยเห็นว่า เมื่อบุคคลมีพื้นฐานจิตใจที่ดีแล้วจะทำให้สิ่งอื่น ๆ ก็ตามมาด้วย (รายละเอียดดังแสดงในบทที่ ๓) ฉะนั้นการพัฒนาองค์การจึงมุ่งเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพที่เป็นการพัฒนาตนเองก่อน แล้วจึงหันไปพิจารณาในเรื่องของโครงสร้างองค์การเป็นอันดับต่อมา ในวิธีการของการพัฒนาองค์การ มีวิธีการต่าง ๆ ที่เน้นการพัฒนาตนเองที่แสดงออกมาในรูปของลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

๑. การเข้าใจตนเอง
๒. การเข้าใจผู้อื่น
๓. การมีพฤติกรรมองค์การที่ดี

ฉะนั้นในส่วนนี้จึงเป็นการศึกษาถึงประเด็นดังกล่าว ซึ่งถือว่ามีทิศทางไปในทางบวกมากกว่าลบบนหมายถึง สภาพของการพัฒนาองค์การที่ได้ผลดี

#### สมมุติฐานที่ ๓

ฉะนั้นเพื่อเป็นการหาคำตอบในประเด็นดังกล่าวข้างต้นซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญและเป็นหัวข้อที่น่าสนใจในองค์การของไทยอย่างยิ่ง เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ยังไม่มีการศึกษาเอาไว้ การศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมุติในการวิจัยไว้ว่า

"การพัฒนาองค์การที่ได้ผลดี เห็นได้จากการที่บุคคลที่ผ่านการอบรมโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแล้ว มีบุคลิกภาพที่เน้นการพัฒนาตนเอง ควบคุมตนเอง เข้าใจตนเอง อันจะนำไปสู่การเข้าใจผู้อื่นและเข้าใจองค์การ ซึ่งจะเป็นผลกระทบบทพฤติกรรมองค์การโดยส่วนรวมให้เกิดผลในทางบวก"

ซึ่งการศึกษาจะเน้นศึกษาตามประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นดังนี้

๑. การเข้าใจตนเอง (self - understanding)
๒. การเข้าใจผู้อื่น (understanding other's)
๓. และการมีพฤติกรรมองค์การที่ดีอื่น ๆ (organization behaviors)

ซึ่งประกอบไปด้วย

- ๓.๑ การมีลักษณะของผู้นำ (leadership)
- ๓.๒ ลักษณะการตัดสินใจ (decision - making)
- ๓.๓ ลักษณะการมีเป้าหมาย (objective)
- ๓.๔ ลักษณะการควบคุม (controlling)
- ๓.๕ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร (communication)
- ๓.๖ ลักษณะการมีขวัญและแรงจูงใจ (motivation)

ซึ่งตัวแปรทั้งหมดเป็นตัวแปรที่มีพื้นฐานมาจากวิชาการของการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะกล่าวคือ เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมเข้าใจตนเอง ก็จะมีพฤติกรรมเข้าใจบุคคลอื่น อันจะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลสภาพของตนเองและนำไปสู่การมีพฤติกรรมองค์การที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

ตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมองค์การ (organization behaviors) ทั้ง ๖ ตัว ที่กล่าวข้างต้น เป็นตัวแปรจากทฤษฎีของ Rensis Likert ใช้เป็นแบบวินิจฉัยองค์การ (รายละเอียดอีกกล่าวไว้ในบทที่ ๓)

ต่อไปนี้เป็นผลการศึกษาซึ่งจะได้นำแสดงตามลำดับของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ๑.๑ ทัศนคติ, พฤติกรรม, และบุคลิกภาพ การเข้าใจตนเอง (self-understanding)

พฤติกรรมมีความสำคัญต่อการสร้างพฤติกรรมองค์กรที่ดี เพราะการพัฒนาองค์กร เป็นวิธีการที่เน้นการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะจิตใจของคนได้ รู้จักควบคุมตนเอง เข้าใจตนเอง เป็นอันดับแรกก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรในที่สุด การบริหารงานมักจะมีปัญหาจากการมี "ทิษฐิ" จนเกินไป ซึ่งก็หมายความว่า การไม่พยายามทำความเข้าใจสภาพตนเองที่เป็นอยู่จริง ๆ เวลาเกิดปัญหาทาง ๆ ขึ้น มักจะเพ่งโทษผู้อื่นก่อน พิจารณาตัวเอง คิดว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกเสมอ หรือในทางกลับกันอาจจะเป็นผู้ที่มีไม่คอยมองไม่เห็นคุณค่าของตนเองว่ามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งเรื่องทาง ๆ เหล่านี้แก้ไขได้โดยการ ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร

คำถามในแบบสอบถาม จะเป็นคำถามที่เน้นให้เห็นทัศนคติเกี่ยวกับตนเองว่า เห็นความสำคัญของตัวเองว่าเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม หรือขององค์กรมากน้อยอย่างไร และในกรณีที่มีปัญหาทาง ๆ เกิดขึ้นมักจะพิจารณา มาจากตัวเองก่อนที่จะไปเพ่งโทษคนอื่น และเมื่อรู้ว่าคุณเองเป็นสาเหตุก็จะมีหรือเปิดใจกว้างในการที่จะแก้ไขปรับปรุงตัว และรับฟังคำแนะนำทาง ๆ จากผู้อื่น เทคนิคการพัฒนาองค์กรหลายเทคนิคที่เน้นการเข้าใจตนเองก่อนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถือว่าเป็นหัวใจพื้นฐานของการจะมีพฤติกรรมที่ดีร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มของพฤติกรรมและบุคลิกภาพไปในทิศทางบวกเป็นจำนวนสูงถึง ๘๘.๐% จึงนับได้ว่า พื้นฐานของการพัฒนาองค์กรในแง่นี้ เป็นพื้นฐานที่มีความหนักแน่นทำให้แนวโน้มของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอยู่ในอัตราสูงมาก





	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๑	๒.๐	๔๔	๘๘.๐	๔๕	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๐	๐.๐	๔๕	๑๐๐.๐	๔๕	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๘๙	๘๘.๐	๙๐	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๑	๑.๖	๒๓	๘๘.๔	๒๔	๑๐๐.๐
หญิง	๐	๐.๐	๓๔	๑๐๐.๐	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๕๗	๙๘.๐	๕๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๐	๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๑	๒.๘	๓๕	๘๗.๒	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๑				๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑	๕.๓	๑๘	๘๘.๗	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๐	๐.๐	๕๓	๑๐๐.๐	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๐	๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๗	๘๘.๐	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๐	๐.๐	๒๓	๑๐๐.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑	๑.๖	๒๓	๘๘.๔	๒๔	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๕๗	๘๘.๐	๕๘	๑๐๐.๐
<b>การตามหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๑	๔.๕	๒๑	๘๕.๕	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงมาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๐	๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐	๒๘	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงมาน ๑, ๒ เคียงมานเฉพาะ หลักสูตร	๐	๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๖	๘๘.๐	๙๗	๑๐๐.๐

๑.๒ ทัศนคติ พฤติกรรมการมีความเข้าใจผู้อื่น (understanding other's)

เป็นพฤติกรรมที่เน้นการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น โดยมีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น หรือที่เรียกว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นบุคลิกภาพที่ดีถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการที่จะมีพฤติกรรมกลุ่ม (group behavior) ร่วมกับบุคคลอื่นอย่างไร การที่เข้าใจคนอื่นได้มากเท่าโดยยอมทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่าง ๑ เกี่ยวกับพฤติกรรมนี้ รวมถึง การมีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ เป็นคนที่มีความนับถือเราส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเป็นคนดี หรือคนเลว มากกว่ากัน ทลอคจนพฤติกรรมเป็นคนที่พร้อมให้คนอื่นได้แก้ไขตัวเอง ให้อภัยผู้อื่นอยู่เสมอ และการแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในรูปแบบที่เรียกว่า การมีสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (informal)

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น สูงถึง ๘๘.๐% นับว่าพื้นฐานของพฤติกรรมการพัฒนาองค์กรพฤติกรรมนี้เป็นพื้นฐานที่ดี และเป็นของรู้ใจว่า การพัฒนาองค์กรยอมรับจะประสบผลสำเร็จได้มาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>องค์กร</u>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๐	๐.๐	๔๘	๑๐๐.๐	๔๘	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๑	๒.๐	๔๘	๘๘.๐	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๖	๙๘.๐	๙๗	๑๐๐.๐
<u>เพศ</u>						
ชาย	๑	๑.๒	๒๓	๘๘.๔	๒๔	๑๐๐.๐
หญิง	๐	๐.๐	๓๔	๑๐๐.๐	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๑	๐.๐	๕๗	๙๘.๐	๕๘	๑๐๐.๐
<u>อายุ</u>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๑	๒.๐	๔๘	๘๘.๐	๔๙	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๐	๐.๐	๓๖	๑๐๐.๐	๓๖	๑๐๐.๐
รวม					๙๗	๑๐๐.๐
<u>การศึกษา</u>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๐	๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑	๑.๘	๕๒	๘๘.๑	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๐	๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๙๖	๙๘.๐	๙๗	๑๐๐.๐
<u>ระดับตำแหน่ง</u>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๑	๔.๓	๒๒	๘๕.๗	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๐	๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐
รวม	๑	๑.๐	๕๗	๙๘.๐	๕๘	๑๐๐.๐
<u>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</u>						
๑. Sensitivity Training	๐	๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๑	๓.๑	๑๓	๘๖.๙	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๐	๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐	๒๔	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงาน ๑, ๒ เคียงานเฉพาะ หลักสูตร	๐	๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐	๓๓	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis - Group Behavior - Self Awareness Training - Supervision Techniques						
รวม	๑	๑.๐	๙๖	๙๘.๐	๙๗	๑๐๐.๐

## ๒. พฤติกรรมองค์กร (organization behavior)

ในหัวข้อนี้ จะเป็นการแสดงผลรวมของพฤติกรรมองค์กรอีก ๒ ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมองค์กรที่สำคัญที่จะนำมาเป็นตัวชี้ถึงผลกระทบจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรว่ามีผลต่อพฤติกรรมองค์กรอย่างไร ซึ่งตัวแปรทั้งหมดนี้เป็นตัวแปรที่ Rensis Likert ได้ใช้เป็นแบบในการวิจัยองค์กร และเป็นที่ยอมรับเป็นมาตรฐานในการนำมาศึกษาสภาพขององค์กรอย่างแพร่หลาย (รายละเอียดโปรดดูในบทที่ ๓) ตัวแปรดังกล่าวประกอบไปด้วยการมีลักษณะผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership) ลักษณะการตัดสินใจ (decision-making) ลักษณะการมีเป้าหมาย (objective) ลักษณะการควบคุม (controlling) ลักษณะการติดต่อสื่อสาร (communication) และลักษณะการมีขวัญและแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งตัวแปรทั้งหมดนี้ประกอบไปด้วยคำถามในแบบสอบถามรวมกันทั้งสิ้น ๑๖ ข้อ ตารางนี้จะเป็นการแสดงผลรวมทั้งหมดของ ๒ ตัวแปรรวมแล้ว จึงจะทำการแยกแยะตัวแปรในลำดับต่อไป

จากข้อมูลที่ได้นำทั้งหมดได้นำมาตั้งน้ำหนักรวมกันทั้ง ๒ ตัวแปร ก่อนได้ผลรวมคือ ข้อมูลส่วนใหญ่เบี่ยงเบนในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น มีผู้ตอบไปในทิศทางบวกร้อยละ ๘๘.๐ มีผู้ตอบไปในทิศทางลบเพียงร้อยละ ๑.๐ เท่านั้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมองค์กรตามแบบวิเคราะห์ของ Rensis Likert ในองค์กรของบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ดีมาก สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์สูง โดยพิจารณาจากพฤติกรรมองค์กรเป็นสำคัญ พฤติกรรมองค์กรดังกล่าวถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจของโครงการพัฒนาองค์กรทั้งของบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติอย่างยิ่ง

ตารางที่ ๕ แสดงให้เห็นถึงผลของกิจกรรมดังกล่าว

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>องค์การ</u>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๒	๑๒.๒	๓	๘๓.๘	๕	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๒	๕.๑	๓๗	๘๔.๙	๓๙	๑๐๐.๐
รวม	๔	๘.๖	๔๐	๙๑.๔	๔๔	๑๐๐.๐
<u>เพศ</u>						
ชาย	๕	๓.๘	๕๕	๙๖.๒	๖๐	๑๐๐.๐
หญิง	๓	๘.๘	๓๗	๙๑.๒	๔๐	๑๐๐.๐
รวม	๘	๖.๓	๙๒	๙๖.๖	๑๐๐	๑๐๐.๐
<u>อายุ</u>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๕	๑๐.๐	๔๕	๙๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๕๐ ปีขึ้นไป	๓	๘.๓	๓๓	๘๑.๗	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๘	๘.๖	๙๐	๙๑.๔	๙๘	๑๐๐.๐
<u>การศึกษา</u>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๕	๒๖.๓	๑๔	๓๓.๓	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๒	๓.๘	๕๑	๙๖.๒	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๑	๓.๘	๒๕	๙๖.๒	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๘	๘.๖	๙๐	๙๑.๔	๙๘	๑๐๐.๐
<u>ระดับตำแหน่ง</u>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๓	๑๓.๐	๒๐	๘๗.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๕	๓.๘	๕๐	๙๑.๘	๕๕	๑๐๐.๐
รวม	๘	๘.๖	๘๑	๙๑.๘	๘๙	๑๐๐.๐
<u>การตามหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</u>						
๑. Sensitivity Training	๓	๑๓.๖	๑๘	๘๖.๔	๒๑	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐	๑๘	๑๐๐.๐
๓. เคียงาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๒	๖.๘	๒๗	๙๓.๑	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงาน ๑, ๒ เคียงานเฉพาะ หลักสูตร	๓	๙.๑	๓๐	๙๐.๙	๓๓	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis - Group Behavior - Self Awareness Training - Supervision Techniques						
รวม	๘	๘.๖	๙๐	๙๑.๔	๙๘	๑๐๐.๐

๒.๑ พฤติกรรมกรรมการมีลักษณะของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นพฤติกรรมองค์การที่สำคัญมาก ผู้นำที่มีบุคลิกที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากเท่าใด ย่อมทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดีเท่านั้น บุคลิกที่สำคัญของผู้นำ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ และถาเห็นว่ามีประโยชน์ก็นำมาปฏิบัติส่งเสริมความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใ้บังคับบัญชา ควบการรับฟังปัญหาทาง ๆ อยู่เสมอ หรือเป็นผู้ที่ลงรู้ปัญหาของผู้ใ้บังคับบัญชา เป็นอย่างดี

การศึกษาในประเด็นนี้ ท้องการทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่เป็นผลจากการมีหรือการใช้ภาวะผู้นำ (leadership) ว่า ในสภาพปัจจุบันท่านและผู้ใ้บังคับบัญชามีลักษณะที่ทำงานร่วมกันได้อย่างไรบ้าง ภายใ้สมมุติฐานของการเปิดเผย เจอมนอกกัน มีการประนีประนอม มีอิสระในการแสดงออก มีการเชื่อถือให้เกียรติระหว่างกัน และลงรู้ปัญหาของกันและกันได้ดีเพียงใด ซึ่งทั้งหมดนี้ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีควรจะมีในสภาพการณ์ปัจจุบันอย่างยิ่ง

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมองค์การอันนี้ในองค์การทั้ง ๒ แห่ง แทบจะไม่มี ความแตกต่างกันเลย ผู้ตอบส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น มีผู้ตอบในทิศทางลบเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ ผู้ตอบในทิศทางบวกร้อยละ ๘๘.๗ และในทิศทางลบ ๑๑.๓ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมกรรมการมีลักษณะของผู้นำมีพฤติกรรมองค์การในแง่บวกอันจะเอื้ออำนวยต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๐ แสดงทัศนคติต่อการมีลักษณะของผู้นำ (leadership)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>องค์การ</u>						
บริษัทการบัญชีไทยจำกัด	๖	๑๒.๒	๔๓	๘๗.๘	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๕	๑๐.๒	๔๕	๘๙.๘	๕๐	๑๐๐.๐
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๘	๘๘.๘	๙๙	๑๐๐.๐
<u>เพศ</u>						
ชาย	๘	๑๒.๕	๕๖	๘๗.๕	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๓	๒๗.๓	๓๑	๙๑.๒	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๗	๘๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<u>อายุ</u>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๑	๘.๓	๑๑	๙๑.๗	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๗	๑๘.๐	๔๓	๘๖.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๓	๘.๓	๓๓	๙๑.๗	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๗	๘๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<u>การศึกษา</u>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๓	๑๕.๘	๑๖	๘๔.๒	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๔	๑๗.๕	๔๕	๙๒.๕	๔๙	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๔	๑๕.๘	๒๒	๘๔.๒	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๗	๘๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<u>ระดับตำแหน่ง</u>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๓	๑๓.๐	๒๐	๘๗.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๘	๑๒.๕	๕๖	๘๗.๕	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๗	๘๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐
<u>การพัฒนาหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</u>						
๑. Sensitivity Training	๓	๑๓.๖	๑๙	๘๖.๔	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๒	๑๘.๓	๑๒	๘๑.๗	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคยผ่าน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๓	๑๐.๓	๒๖	๘๙.๗	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคยผ่าน ๑, ๒ เคยผ่านเฉพาะ หลักสูตร	๓	๘.๑	๓๐	๙๑.๙	๓๓	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						
รวม	๑๑	๑๑.๒	๘๗	๘๘.๘	๙๘	๑๐๐.๐

๒.๒ ลักษณะของการตัดสินใจ (decision - making)

ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่จะแสดงบรรยากาศของการตัดสินใจภายในองค์กรวาระระดับของการตัดสินใจขององค์กรนั้นส่วนใหญ่แล้วอยู่ในระดับใด หรือทัศนคติ ความเห็นของผู้ทอพบเห็นว่าควรจะมีอยู่ในระดับใดหรือลักษณะใด ซึ่งเป้าหมายของการตัดสินใจที่ดีในองค์กรนั้นถือว่าการตัดสินใจหรือวินิจฉัยปัญหาทาง ๆ รวมกันในทุกระดับ มีการประสานงานกันมากกว่าที่จะเป็นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงแค่เพียงอย่างเดียว นั่นก็คือ การติดต่อสื่อสารกันจะเป็นไปในทุกระดับควย ไม่ว่าจะในระดับกลุ่มหรือบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล

การศึกษาจะเน้นถึงบรรยากาศในองค์กรว่า ขณะนี้ในลักษณะของการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรือรวบรวมความเห็นมากกว่ากัน ซึ่งสภาพการทำงานเป็นทีมของการขยายบังคับก็คือ การตัดสินใจแบบรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายประกอบกัน พฤติกรรมองค์กรอันนี้เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือ เป็นการรวบรวมการตัดสินใจของหลาย ๆ ฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อคลี่คลายปัญหาหรือกำหนดนโยบายการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพขององค์กรสมัยใหม่ที่ของภาวะระดมความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่ายเข้าด้วยกัน มากกว่าที่จะเป็นการตัดสินใจของคนคนเดียวอยู่เสมอ ซึ่งโอกาสที่จะผิดพลาดมีมากและยังเป็นการรวบรวมอำนาจสร้างบรรยากาศของเน้จการในการปฏิบัติงานอีกด้วย แ่อย่างไรก็ตามในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าเรื่องทุกเรื่องจะต้องมีการรวบรวมความเห็นเสมอไป แต่หมายถึงสภาพความเหมาะสมในการปฏิบัติงานควย

จากการศึกษาพบว่า ในองค์กรทั้ง ๒ แห่ง มีความแตกต่างในเรื่องนี้น้อยมาก ส่วนใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องนี้ไปในทิศทางบวกกล่าวคือ ทอพบไปในทิศทางบวกร้อยละ ๘๒.๘ และในผู้ที่ทอพบในทิศทางลบไม่มีผู้บริหารระดับสูงเลย แสดงว่าในเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงแล้วมีบรรยากาศที่ดีมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า แ่อย่างไรก็ตามตัวแปรทั้งหมดนี้มีแนวโน้มไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น จึงแสดงว่าองค์กรทั้งสองน่าจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอย่างคิยง



ตารางที่ ๑๑ แสดงทัศนคติต่อการตัดสินใจ (decision - making)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๓	๑๔.๓	๔๒	๘๕.๗	๔๕	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๘	๑๖.๓	๔๑	๘๓.๗	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๓	๑๐.๕	๕๓	๘๙.๕	๕๖	๑๐๐.๐
หญิง	๘	๒๓.๕	๒๖	๗๖.๕	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๒	๑๖.๗	๑๐	๘๓.๓	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๘	๑๖.๐	๔๒	๘๔.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๕๐ ปีขึ้นไป	๕	๑๓.๕	๓๖	๘๖.๕	๔๑	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๕	๒๖.๓	๑๔	๗๓.๗	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๕	๕.๕	๘๕	๙๐.๕	๙๐	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๕	๑๕.๕	๒๖	๘๐.๕	๓๑	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๐	๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๕	๒๑.๗	๑๘	๗๘.๓	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑๐	๑๕.๖	๕๕	๘๔.๔	๖๕	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๔	๑๘.๒	๑๘	๘๑.๘	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๒	๑๘.๓	๑๒	๘๕.๗	๑๔	๑๐๐.๐
๓. ศึกษานาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๓	๑๐.๓	๒๖	๘๕.๗	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่ศึกษานาน ๑, ๒ ศึกษานานเฉพาะ หลักสูตร	๖	๑๘.๒	๒๓	๘๑.๘	๒๙	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๘	๑๐๐.๐

### ๒.๓ ลักษณะการมีเป้าหมาย (objective)

ตัวแปรที่เน้นการมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกันหรือการทำงานเป็นทีม ที่มีการประสานงานกันภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่แล้วจะมีแนวโน้มที่จะถูกกำหนดขึ้นจาก "กลุ่มทำงาน" มากกว่า และความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จความวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่อยู่กับทุกระดับของสมาชิกขององค์กรทั้งหมด

ความแบบสอบถามจะเน้นสอบถามถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานขณะนี้ว่า มีบรรยากาศของการมีเป้าหมายร่วมกันอย่างไร เป้าหมายดังกล่าว เป็นการสะท้อนภาพของพฤติกรรมของกิจการของการทำงานเป็นทีม หรือการบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์ที่เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันขึ้นภายใต้ความร่วมมือร่วมกันผลักดันการปฏิบัติงานให้เกิดผลงวนความความประสงค์ของกิจการ และยังเน้นว่าต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนอีกด้วย ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้เป็นบรรยากาศที่องค์การสมัยใหม่ต้องการอย่างยิ่ง และในเทคนิคการพัฒนาองค์การจะสอดคล้องเทคนิคที่เน้นในเรื่อง เป้าหมายที่หรือว่า การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management by objective หรือ MBO ) เข้าไปในโครงการอีกด้วย

จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างองค์การทั้งสองน้อยมาก แนวโน้มส่วนใหญ่ที่ทัศนคติและพฤติกรรมไปในทิศทางบวก กล่าวคือ ทิศทางบวกร้อยละ ๘๒.๓ ทิศทางลบร้อยละ ๑๗.๓ จึงคาดว่าองค์การทั้งสองจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๒ แสดงทัศนคติของกรมตำรวจในการปฏิบัติงาน (objective)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๓	๖.๑	๔๖	๕๓.๕	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๔	๘.๒	๔๕	๕๑.๘	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๗	๑๒.๑	๙๑	๙๖.๕	๙๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๕	๖.๓	๖๐	๖๓.๘	๖๕	๑๐๐.๐
หญิง	๓	๘.๘	๓๑	๕๑.๖	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๘	๑๕.๑	๙๑	๙๖.๕	๙๙	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๒	๕.๐	๕๘	๖๖.๐	๖๐	๑๐๐.๐
๕๐ ปีขึ้นไป	๕	๓.๕	๓๑	๘๖.๑	๓๖	๑๐๐.๐
รวม	๗	๘.๕	๙๑	๙๖.๕	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๑	๕.๓	๑๘	๕๕.๓	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๒	๓.๘	๕๑	๕๖.๖	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๔	๑๕.๔	๒๒	๘๕.๖	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๗	๑๔.๕	๙๑	๙๖.๕	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๒	๑๘.๒	๕	๘๑.๘	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๓	๑๓.๐	๒๐	๘๓.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๒	๓.๑	๖๖	๙๖.๙	๖๘	๑๐๐.๐
รวม	๗	๓๔.๓	๙๑	๙๖.๕	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การงานหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๒	๕.๑	๒๐	๕๐.๕	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๐	๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคยผ่าน ๑, หรือ ๒ และหลักสูตรอื่น ๆ อีก	๑	๓.๕	๒๘	๕๖.๖	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคยผ่าน ๑, ๒ เคยผ่านเฉพาะหลักสูตร	๔	๑๒.๑	๒๘	๘๓.๕	๓๒	๑๐๐.๐
รวม	๗	๑๑.๓	๙๑	๙๖.๕	๙๘	๑๐๐.๐

## ๒.๘ ลักษณะการควบคุม (controlling)

การพัฒนาองค์การ เน้นพฤติกรรมกรรมการควบคุมไปในทิศทางที่เป็นการควบคุมองค์การ ในลักษณะการกระจายอำนาจให้ระดับต่าง ๆ ได้รวมกันตรวจสอบควบคุมมากกว่าที่จะเป็นการรวมอำนาจไว้ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงแต่เพียงกลุ่มเดียว นอกจากนี้ ข้อมูลของปัญหาการบริหารงาน ที่ได้จากการประเมินตรวจสอบถูกใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาขององค์การ มากกว่าที่จะนำมาเพื่อเป็นการให้ข้อมูลให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผลของการควบคุมในลักษณะนี้มีผลต่อการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

การศึกษาค้นคว้าของงานที่จะทราบสภาพของการควบคุมขององค์การว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานเป็นทีมอย่างไร มีการกระจายอำนาจที่ค้ำใจมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะโยงไปถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในที่สุด ซึ่งองค์การใดมีบรรยากาศของขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ องค์การนั้นมักจะมีพฤติกรรมองค์การอื่น ๆ ในทางที่ดียิ่ง ในทางตรงกันข้ามองค์การใดมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเข้มงวด และนำผลของการประเมินตรวจสอบไปใช้เพื่อเป็นการลงโทษมากกว่าที่จะนำไปใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบของงานและคนให้ดีขึ้น องค์การนั้นพนักงานย่อมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับต่ำอันจะเป็นผลให้พฤติกรรมขององค์การอื่น ๆ มีแนวโน้มไปในทางลบ

จากการศึกษาพบว่า องค์การทั้งสององค์การมีความแตกต่างกันในเรื่องนี้พอสมควร แนวโน้มสวนกันใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางบวกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ มีพฤติกรรมในทิศทางบวกร้อยละ ๘๒.๗ ในทิศทางลบร้อยละ ๑๗.๓ และเฉพาะผู้ที่ชอบในทิศทางลบเป็นผู้ที่มีช่วงอายุระหว่าง ๔๐ ปีขึ้นไป ๑๗ คน เป็นผู้ที่อยู่ในระดับหัวหน้างานมากที่สุดคือ ๔ คน เฉพาะผู้ที่ผ่านหลักสูตร grouping for goal เป็นผู้ที่มีทัศนคติในทางลบน้อยมากคือ ๑ คน แลอย่างไรก็ตามเห็นว่า ผู้ที่ชอบส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น ทว่าแปรนี้จึงน่าจะชี้ให้เห็นว่าองค์การทั้งสองมีแนวโน้มที่จะประสบผลในการพัฒนาองค์การ

ตารางที่ ๑๓ แสดงทัศนคติต่อการควบคุม (controlling)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๗	๑๘.๓	๘๓	๘๕.๗	๙๐	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๑๐	๒๐.๔	๓๘	๗๘.๖	๔๘	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๑๐	๑๕.๖	๕๘	๘๘.๔	๖๘	๑๐๐.๐
หญิง	๗	๒๐.๖	๖๓	๙๐.๔	๗๐	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๒	๑๖.๗	๑๐	๘๓.๓	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๕	๑๐.๐	๔๕	๙๐.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๑๐	๒๓.๘	๗๖	๗๖.๒	๘๖	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๔	๒๓.๑	๑๕	๗๘.๙	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๑๐	๑๘.๙	๕๓	๘๑.๑	๖๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๓	๑๑.๕	๒๗	๘๘.๕	๓๐	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๔	๓๖.๔	๗	๖๓.๖	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๔	๑๗.๔	๑๙	๘๒.๖	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๙	๑๘.๑	๕๘	๘๕.๙	๖๗	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐
<b>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๓	๑๓.๖	๑๘	๘๖.๔	๒๑	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๑	๗.๑	๑๓	๙๒.๙	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๕	๑๗.๒	๒๘	๘๒.๘	๓๓	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงาน ๑, ๒ เคียงานเฉพาะ หลักสูตร	๘	๒๘.๖	๒๕	๗๕.๔	๓๓	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis - Group Behavior - Self Awareness Training - Supervision Techniques						
รวม	๑๗	๑๙.๓	๑๒๑	๘๖.๗	๑๓๘	๑๐๐.๐

## ๒.๕ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร (communication)

การพัฒนาองค์การ เน้นลักษณะพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารที่ต่อกัน โดยเน้นการมี การติดต่อสื่อสารในทุกระดับ ทั้งระดับกลุ่ม ระดับบุคคล รวมทั้งที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสาร แบบสองทาง (two-way communication) คือ จากระดับล่างขึ้นบน และบนลงล่าง มีการยอมรับการติดต่อสื่อสารว่า มีความชัดเจนและยอมรับด้วยความเต็มใจเพียงใด รวมทั้งเป็น การนำเอาประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมตามวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการติดต่อ สื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพด้วย

พฤติกรรมองค์การนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงสภาพการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ใน ทุกระดับขององค์การ อันเป็นการสะท้อนภาพการทำงานที่มีการติดต่อประสานงานกันอย่างกว้าง ขวาง ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญของการทำงาน เป็นทีมอย่างหนึ่ง ในองค์การใดที่มีการติดต่อสื่อสาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและกว้างขวางย่อม เป็นองค์การที่ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ ว่าจะเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน หรือในระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ตาม การ ติดต่อสื่อสารย่อมทำความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะโยงไปถึงการเข้าใจในเป้าหมาย เดียวกันในที่สุด

จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างองค์การทั้งสองน้อยมากเกี่ยวกับตัวแปร นี้กล่าวคือ แนวโน้มส่วนใหญ่ผู้ตอบตอบไปในทิศทางบวกอัตราสูงถึงร้อยละ ๘๘.๓ จึงสรุปว่า แนวโน้มของพฤติกรรมนี้เป็นไปในทิศทางบวก จึงเห็นวาท้องการทั้งสองน่าจะประสบผลในการ พัฒนาองค์การในอนาคต

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๔ แสดงทัศนคติของนักวิชาการศึกษาดูสาร (communication)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>องค์การ</b>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๗	๑๔.๓	๔๓	๘๕.๗	๕๐	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๘	๑๖.๓	๔๑	๘๓.๗	๔๙	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>เพศ</b>						
ชาย	๗	๑๐.๘	๕๗	๘๕.๑	๖๔	๑๐๐.๐
หญิง	๘	๒๓.๕	๒๖	๗๖.๕	๓๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๖	๑๒.๐	๔๔	๘๘.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๕	๒๕.๐	๑๖	๗๕.๐	๒๑	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การศึกษา</b>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๕	๒๖.๓	๑๔	๗๓.๗	๑๙	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๗	๑๓.๒	๔๖	๘๖.๘	๕๓	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๓	๑๑.๕	๒๓	๘๘.๕	๒๖	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>ระดับตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหารระดับสูง	๓	๒๗.๓	๘	๗๒.๗	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๖	๒๖.๑	๑๗	๗๓.๙	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๖	๔.๔	๕๘	๙๐.๖	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐
<b>การนำหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</b>						
๑. Sensitivity Training	๓	๑๓.๖	๑๙	๘๖.๔	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๒	๑๔.๓	๑๒	๘๕.๗	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคียงาน ๑, หรือ ๒ และ หลักสูตรอื่น ๆ อีก	๓	๑๐.๓	๒๖	๘๙.๗	๒๙	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคียงาน ๑, ๒ เคียงานเฉพาะ หลักสูตร	๓	๒๑.๒	๒๖	๗๘.๘	๓๓	๑๐๐.๐
รวม	๑๕	๑๕.๓	๘๓	๘๔.๗	๙๘	๑๐๐.๐

๒.๖ ลักษณะการมีขวัญและแรงจูงใจ (motivation, morale)

การพัฒนาองค์การ เน้นพฤติกรรมกรรมกรมีขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีทัศนคติต่อการสร้างสิ่งจูงใจและกำลังขวัญว่า จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ โดยเป็นการ เปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่คนส่วนมากได้มีโอกาส เข้ามามีส่วนรวมในการแสดงออก ซึ่งความต้องการของคนอย่างแท้จริง ลักษณะของการสำรวจตัวเองและบุคคลรอบข้างว่า มีขวัญและกำลังใจเพียงใด ตลอดจนความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การมีอยู่ในบุคคลทุกระดับของสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นตัววัดให้เห็นถึงการมีขวัญและแรงจูงใจที่ดี

ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่จะชี้ให้เห็นถึงสภาพหรือบรรยากาศขององค์การในขณะนี้ว่า พนักงานในองค์การมีสภาพของขวัญและแรงจูงใจในระดับใด ซึ่งในเรื่องเกี่ยวกับปฏิบัติการแล้วขวัญและแรงจูงใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก การสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำงานให้เต็มที่ อุทิศกายและใจเพื่อองค์การไ้เต็มที่ จะของอาศัยเทคนิคการพัฒนาองค์การมากมาย ฉะนั้น สภาพของขวัญและกำลังใจหรือแรงจูงใจจึง เปรียบเสมือนดอกผลของความสามารถขององค์การในการที่ไ้พยายามสร้างสิ่ง เหล่านี้ขึ้นมาได้มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร ถ้าพบว่าองค์การใดสภาพของพนักงานมีขวัญและกำลังใจขององค์การนั้นย่อมมีศักยภาพ (potential) ดีกว่าองค์การที่พนักงานมีขวัญและแรงจูงใจต่ำ

จากการศึกษาพบว่า องค์การทั้งสองมีสภาพขวัญและแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์สูงกล่าวคือ ร้อยละ ๘๒.๓ สรุปได้ว่า องค์การทั้งสองมีสภาพขวัญและแรงจูงใจอยู่ในทิศทางบวกอยู่ในเกณฑ์ดีมาก จึงเห็นว่าสภาพการพัฒนาองค์การขององค์การทั้งสองน่าจะประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ ๑๕ แสดงทัศนคติต่อการมีขวัญและแรงจูงใจ (motivation)

	ทัศนคติในทางลบ		ทัศนคติในทางบวก		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>องค์กร</u>						
บริษัทการบินไทยจำกัด	๘	๑๖.๓	๔๑	๘๓.๗	๔๙	๑๐๐.๐
การเคหะแห่งชาติ	๕	๑๘.๘	๕๐	๘๑.๒	๕๕	๑๐๐.๐
รวม	๑๓	๑๗.๕	๙๑	๘๒.๕	๑๐๔	๑๐๐.๐
<u>เพศ</u>						
ชาย	๑๕	๒๓.๕	๔๘	๗๖.๕	๖๓	๑๐๐.๐
หญิง	๒	๕.๕	๓๖	๘๔.๕	๓๘	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๗.๕	๘๔	๘๒.๕	๑๐๑	๑๐๐.๐
<u>อายุ</u>						
๒๐ - ๓๐ ปี	๐	๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐	๑๒	๑๐๐.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๘	๑๖.๐	๔๒	๘๔.๐	๕๐	๑๐๐.๐
๔๐ ปีขึ้นไป	๕	๒๕.๐	๑๕	๗๕.๐	๒๐	๑๐๐.๐
รวม	๑๓	๑๗.๕	๘๙	๘๒.๕	๑๐๒	๑๐๐.๐
<u>การศึกษา</u>						
มัธยมศึกษา, อนุปริญญา	๖	๓๑.๖	๖	๑๑.๓	๑๒	๑๐๐.๐
ปริญญาตรี	๕	๑๘.๒	๑๓	๖๘.๘	๑๘	๑๐๐.๐
ปริญญาโท, เอก	๖	๘๘.๗	๑๐	๘๐.๗	๑๖	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๗.๕	๒๙	๘๒.๕	๔๖	๑๐๐.๐
<u>ระดับตำแหน่ง</u>						
ผู้บริหารระดับสูง	๓	๒๓.๑	๘	๗๖.๙	๑๑	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับรอง	๓	๑๓.๐	๒๐	๘๗.๐	๒๓	๑๐๐.๐
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	๑๑	๑๗.๒	๕๓	๘๒.๘	๖๔	๑๐๐.๐
รวม	๑๗	๑๗.๕	๘๑	๘๒.๕	๙๘	๑๐๐.๐
<u>การผ่านหลักสูตรทางพฤติกรรมศาสตร์</u>						
๑. Sensitivity Training	๗	๓๑.๘	๑๕	๖๘.๒	๒๒	๑๐๐.๐
๒. Grouping for goal	๑	๗.๑	๑๓	๘๒.๙	๑๔	๑๐๐.๐
๓. เคยผ่าน ๑, หรือ ๒ และหลักสูตรอื่น ๆ อีก	๕	๑๓.๘	๒๕	๘๖.๒	๓๐	๑๐๐.๐
๔. ไม่เคยผ่าน ๑, ๒ เคยผ่านเฉพาะหลักสูตร	๕	๑๕.๒	๒๕	๘๔.๘	๓๐	๑๐๐.๐
- Transactional Analysis						
- Group Behavior						
- Self Awareness Training						
- Supervision Techniques						
รวม	๑๗	๑๗.๕	๘๑	๘๒.๕	๙๘	๑๐๐.๐

## สรุปและพิสูจน์สมมุติฐาน

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาองค์การนั้น สิ่งแรกที่ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะนำเทคนิคเข้าไปสอดแทรก เราจะคงมุ่งสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงบุคคลิกภาพที่เน้นการเข้าใจตนเอง นั่นก็คือ การทำความเข้าใจกับตัวเองให้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการเข้าใจสิ่งอื่น ๆ รอบตัวอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมองค์การในเรื่องอื่น ๆ เช่น การศึกษาคือสาร การมีภาวะผู้นำ การมีขวัญและแรงจูงใจ เป็นต้น โดยเป็นไปในทางที่ดี

และจากข้อมูลที่เป็นตัวแปรของสมมุติฐานนี้ก็ได้ข้อสรุปไว้ว่า ในองค์การทั้งบริษัท การบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาติ นั้น ผู้ที่เข้ารับการอบรมตามโครงการ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การนั้น ได้มีผลกระทบทอทัศนคติ บุคคลิกภาพ ของพวกเขาเป็นอย่างมาก ซึ่งนับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแทบทั้งสิ้น นับได้ว่า โครงการการพัฒนาองค์การ โดยการใช้นิเทศนิตการพัฒนาองค์การขององค์การทั้งสองได้ประสมผลดียิ่ง

จึงสรุปได้ว่า จากการศึกษาพบว่า ผลที่ได้รับในประเด็นต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนและพิสูจน์สมมุติฐานที่ว่า

"การพัฒนาองค์การที่ได้นัดนี้ เห็นได้จากการที่บุคคลที่ผ่านการอบรมโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแล้ว มีบุคคลิกภาพที่เน้นการพัฒนาตนเอง ควบคุมตนเอง เข้าใจตนเอง อันจะนำไปสู่การเข้าใจผู้อื่น และเข้าใจองค์การ ซึ่งจะเป็ผลกระทบทอพฤติกรรมองค์การ โดยสวนรวมให้เกิดผลในทางบวก"

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ณ. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร

ในแบบสอบถามในตอนที่ 3 จะเป็นการให้ตอบคำถามเปิด 3 ข้อ ซึ่งข้อมลทั้ง 3 ข้อนั้นเป็นการสนับสนุนสมมุติฐานในข้อที่ 1 นี้เป็นส่วนมาก จึงจะขอนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ ดังกล่าวลงมาแสดง ดังต่อไปนี้

คำถามเปิดข้อที่ 1 ให้วิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นว่า "หลังจากที่ท่านได้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร หรือเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาแล้ว ท่านคิดว่าความรู้และประสบการณ์ที่ท่านได้รับสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง ? ท่านเห็นว่ายังมีปัญหาอะไรเกี่ยวกับหลักสูตรดังกล่าวที่ควรปรับปรุงแก้ไข"

คำตอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ มีผู้ตอบทั้งหมดจำนวน 80 คน พอจะสรุปได้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### ๑. บริษัทการบินไทยจำกัด

จากจำนวนผู้ที่ตอบแทบจะเรียกว่า 100 % หรือทั้งหมดมีความรู้สึกว่ หลังจากที่ได้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรแล้ว "เกิดผลดี หรือเกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเอง ผู้อื่น และองค์กร" ดังพอจะรวบรวมเป็นตัวอย่างดังนี้

#### ๑.๑ เกิดผลดี ประโยชน์ ในด้าน

- สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้มากขึ้น คิขึ้น
- เรียนรู้บุคคลอื่นได้รวดเร็ว รูเขารู้เรา ปรับปรุงตัวเองได้ดี ช่วยทั้งการทำงานและส่วนตัว
- มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล
- ความยึดถือตัวเอง เชื่อมั่นในตัวเองที่มากเกินไป ลดลง
- ทำให้ได้พบปะกับทีมงาน ทำให้ช่วยเหลือในการทำงานได้คล่องตัวขึ้น
- ช่วยให้การติดต่อสื่อสาร (communication) คิขึ้นอย่างมาก
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานคิขึ้น

- สามารถนำมาประยุกต์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
- ใ้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ใ้ถูกต้องมากขึ้น

### ๑.๒ ปัญหา ข้อเสนอแนะ

- ควรจะมีการประเมินติดตามผลทุกระยะ
- เห็นว่าระยะเวลาในการฝึกอบรม สั้นเกินไป และควรจัดหลักสูตรต่อเนื่องกันไป
- ควรเพิ่มหลักสูตรการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนน้อยเกินไป ควรจะรับให้มากกว่านี้
- ปัญหาที่ไม่สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาปฏิบัติได้ อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาบางท่านยังไม่เปิดโอกาสให้แสดงออกเท่าที่ควร (คือ รู้ว่าทำอะไรเป็นสิ่งดี แต่ทำไม่ได้)
- ปัญหาอยู่ที่ผู้ปฏิบัติว่า จะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับสถานการณ์อย่างไร

ฉะนั้น โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า ทิศทางของคำตอบในเรื่องนี้เป็นไปในทางบวกแทบทั้งสิ้น ส่วนใหญ่แล้วมีความรู้สึก ว่า เขามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และยังต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการการใช้เทคนิคการพัฒนางานอีกต่อไป ซึ่งก็ได้แนะนำว่าควรจะให้พนักงานทุกระดับเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวควยอย่างกว้างขวาง

จึงกล่าวได้ว่า จากการประเมินผลในข้อ 1 นี้ ในบริษัทการบินไทย จำกัด ได้ประสบผลสำเร็จในการจัดหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนางานและการและพฤติกรรมศาสตร์ เพราะคำตอบที่ออกมาแสดงถึงผลที่ดีงาม ไม่มีผู้ใดกล่าวว่า หลังจากที่ผ่านมาหลักสูตรดังกล่าวแล้ว ไม่เกิดประโยชน์ ฉะนั้นจึงเป็นการยืนยันได้ว่า เทคนิคการพัฒนางานนั้นใช้ได้ผลคืออย่างมาก

### ๒. การเคหะแห่งชาติ

คำตอบส่วนใหญ่ของการ เคหะแห่งชาติก็เช่น เกี่ยวกับการบินไทย คือ มีทิศทางของคำตอบในทางบวก ถึงแม้จะรวบรวมเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

## ๒.๑ เกิดประโยชน์ เป็นผลดี

- เกิดประโยชน์มาก ทำให้เข้าใจกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน
- สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารงานได้ดีมาก
- เป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร ติดต่อปฏิบัติงานได้คล่องตัวขึ้น
- ทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่น และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและยอมรับผู้อื่นมากขึ้น

## ๒.๒ ปัญหา และข้อแนะนำ

- ควรมีการติดตามประเมินผลอยู่เสมอ ให้มีหลักสูตรต่อเนื่องกันไป
- ควรจะเป็นกิจกรรมใหญ่ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
- ผู้เข้ารับการอบรมควรมีความพร้อมและตั้งใจจริง ไม่ใช่เพราะถูกสั่งหรือบังคับ ไมเช่นนั้นจะต่อต้าน
- หลักสูตรดี แต่มีปัญหาในทางปฏิบัติเพราะสภาพแวดล้อมบังคับ
- มีปัญหาจากภายในองค์กร ไม่สามารถนำความรู้มาปฏิบัติได้
- ควรมีการฝึกเรื่องผู้นำให้มากขึ้น
- ควรมีการจัดหลักสูตรซ้ำอีก อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

โดยสรุป เห็นได้ว่าการเคหะแห่งชาติเห็นประโยชน์ของการจัดหลักสูตรโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรหรือพฤติกรรมศาสตร์อย่างมาก แต่ที่น่าสังเกตเฉพาะกรณีของการเคหะแห่งชาติก็คือ ในเรื่องปัญหาการนำความรู้และประสบการณ์ไปปฏิบัติใช้ เพราะจากคำตอบที่ออกมาจะมีปัญหาที่ซ้ำ ๆ กันในเรื่องสภาพที่ไม่เหมาะสมบางประการในการแสดงออกซึ่งเรียกว่าแรงกดดันภายในองค์กรค่อนข้างมากกว่าการбинไทย แต่อย่างไรก็ตาม ทุกคนเห็นว่า หลักสูตรเหล่านั้นเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ ควรได้รับการสนับสนุนให้มากขึ้น แสดงให้เห็นว่า การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ได้ประโยชน์ควรได้รับการสนับสนุนให้มากขึ้น ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ได้ประโยชน์และมีความสำคัญอย่างมาก

## คำถามเปิดข้อที่ 2

เป็นคำถามที่ต้งขึ้นมาเพื่อพิจารณาว่า ผู้ผ่านหลักสูตรดังกล่าว มีความเห็นอย่างไรต่อการที่มีผู้กล่าวอยู่เสมอว่า "การใช้เทคนิคการพัฒนางอการ (เช่น sensitivity training หรือ T-group) ยังไม่เหมาะสมในเมืองไทย และยังไม่สามารถบรรลุผลอย่างเต็มที่ สาเหตุเนื่องจาก คนไทยยังคิดแน้อยู่ในค่านิยมของคนไทยเก่า ๆ ที่ขัดแย้งกับวิธีการของเทคนิคเหล่านี้ ซึ่งเป็นของฝรั่ง" โดยจากประสบการณ์ที่ได้รับมีความเห็นอย่างไร ให้วิจารณ์และให้คำแนะนำ

### ๑. บริษัทการบินไทยจำกัด

มีคำตอบหรือความเห็นอยู่ 3 ประเด็นใหญ่ ๆ ซึ่งเรียงจากคำตอบที่ซ้ำ ๆ กันจากมากไปหาน้อย

ก. เห็นว่า "จากประสบการณ์ที่ได้รับพบว่า คำพูดดังกล่าวไม่ถูกต้อง ผู้ผ่านหลักสูตรเหล่านี้แล้วไม่มีปัญหาในเรื่องค่านิยมไทยแต่อย่างใด เนื่องจากเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาและเป็นยุคสมัยใหม่แล้วที่คนรุ่นใหม่ไม่ติดอยู่กับค่านิยมโบราณจนเกินไป ฉะนั้นเมื่อได้รับการกระตุ้นให้แสดงออกตามเทคนิคของการฝึกอบรม เขาก็แสดงออกได้ทันที และไม่พบว่ามีปัญหาแต่อย่างใด ผู้ที่ไม่เคยรับการฝึกอบรมจะไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ผู้ที่เคยเข้าฝึกอบรมส่วนมากจะรู้สึกเห็นประโยชน์และอยากให้มีการฝึกอบรมแบบนี้มาก ๆ ยิ่งขึ้นกว่าเดิม"

ข. เห็นว่า "กล่าวข้างต้นมีความจริงอยู่มาก เพราะคนไทยคิดในค่านิยมเก่าๆ อันเป็นตัวกีดขวางความสำเร็จของการฝึกอบรม เช่น ค่านิยมเรื่องเชื่อผู้อาวุโส (เดินตามหลังผู้ใหญ่หมาไม่กัด) หรือการไม่กล้าแสดงออก การไม่ยอมรับความจริง ไม่กล้าพูดความจริง กลัวเสียหน้า เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ ให้เหมาะสมแล้ว เทคนิคการพัฒนางอการเหล่านี้ก็มีประโยชน์อย่างมาก"

ค. เห็นว่า "กล่าวข้างต้นถูกต้อง เทคนิคดังกล่าวเป็นของฝรั่ง ไม่สามารถนำมาใช้กับคนไทยได้ 100 % เนื่องจากลักษณะของคนไทยเป็นอุปสรรคสำคัญ"

ฉะนั้น โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วบริษัทการบินไทย จำกัด มีความเห็นว่า เทคนิคการพัฒนางอการสามารถนำมาใช้กับคนไทยได้เป็นอย่างดี หรือแม้จะมีปัญหาที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ ส่วนผู้ที่เห็นว่าไม่สามารถใช้ได้เลยมีจำนวนน้อยมาก

## ๒. การเคหะแห่งชาติ

มีคำตอบรวบรวมได้ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ซึ่งพอจะแสดงโดยเรียงตามลำดับตามความซ้ำมากของคำตอบดังนี้ คือ

ก. เห็นด้วยกับคำกล่าวบางส่วน คือ พบว่ามีปัญหาในเรื่องค่านิยมไทยจริง เช่น ไม่กล้าพูด ยอมรับความจริง เพราะกลัวเสียหน้า มีทิฐิมาก ซากวินัย หยิ่งในศักดิ์ศรี เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่เป็นอุปสรรค เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขให้ดีขึ้น เพราะ T-group เป็นเรื่องของการแก้พฤติกรรมมนุษย์ และเห็นว่าในปัจจุบันค่านิยมเหล่านี้ลดน้อยลงไปมาก เชื่อว่าในอนาคตอาจจะหมดไปได้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเห็นว่า ค่านิยมเหล่านี้มีจริง แต่เมื่อได้รับการปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง เช่น มีผู้นำกลุ่ม (facilitator) ที่มีความสามารถแล้ว ก็สามารถดำเนินกลุ่มไปได้ด้วยดี ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเกิดกับคนรุ่นเก่มากกว่า โดยเฉพาะผู้สูงอายุมาก เพราะพฤติกรรมดังกล่าวได้สะสมมานานปี ฉะนั้นเพื่อเป็นการละลายพฤติกรรม ควรมีการทำซ้ำให้มากยิ่งขึ้น

ข. ไม่เห็นด้วย เพราะส่วนใหญ่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นคนรุ่นใหม่แล้วและปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้มาจากค่านิยมไทย แต่มาจากพฤติกรรมที่ไม่ดีของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่ว่าจะเป็นฝรั่งหรือไทยก็มีพฤติกรรมดังกล่าวเหมือนกัน

ฉะนั้น โดยสรุปพบว่า ในการเคหะแห่งชาติแนวโน้มส่วนใหญ่ยังเห็นว่าค่านิยมไทยยังมีอยู่ แต่ไม่เป็นอุปสรรค ถ้าได้รับการใช้เทคนิคและผู้เชี่ยวชาญที่ถูกต้อง นำวิธีการต่าง ๆ มาปรับใช้ ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่มีประโยชน์ หรือใช้ไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมแต่อย่างใด

### คำถามเปิดข้อที่ 3

คำถามข้อนี้เพื่อที่จะคุณจากการที่เขาได้ผ่านหลักสูตรดังกล่าวแล้ว มีความรู้สึก ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลหรือพัฒนาองค์การอย่างไร เพราะตามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ (โอ.ที.) นั้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการให้ความสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ทางด้านการพัฒนาบุคคลและการพัฒนาองค์การอย่างมาก

การเคหะแห่งชาติ และ การบินไทย คำตอบในเรื่องนี้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเรียกได้ว่าแทบจะทั้งหมดเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "การพัฒนาบุคคล หรือการพัฒนาองค์การ จะสำเร็จผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ"

ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างมาก และถือว่าเป็นความผูกพันโดยตรงของผู้บริหาร ส่วนมากเสริมว่า นอกจากผู้บริหารระดับสูงแล้วควรจะรวมถึงผู้บริหารระดับอื่น ๆ อีกด้วย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อสร้างบรรยากาศในการพัฒนาบุคคลและองค์การอย่างจริงจัง และควรมีนโยบายในเรื่องนี้อย่างชัดเจน การให้การสนับสนุนควรจะทำต่อเนื่อง เช่น การจัดสรรงบประมาณให้ทุก ๆ ปี เป็นต้น

โดยสรุปแล้วจึงเห็นว่า แนวความคิดในเรื่องผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและผูกพันต่อผลสำเร็จของการพัฒนาบุคคล และการพัฒนาองค์การ นั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วย ซึ่งแสดงว่าทุกคนที่ผ่านหลักสูตรดังกล่าวมีความนึกคิดในเรื่องบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาองค์การเหมือนกัน ซึ่งต่อไปในอนาคตเมื่อได้พัฒนาตัวเองเป็นผู้บริหารระดับสูงแล้ว คาดว่า ความนึกคิดในเรื่องนี้ยังคงจะมีอยู่ตลอดไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สรุปท้ายบท

ในบทนี้เป็นการแจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลตามที่ได้รวบรวมมาทั้งหมด ซึ่งการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลก็ดำเนินการโดยการจำแนกเป็นตัวแทนต่าง ๆ ของแต่ละสมมติฐานซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 3 สมมติฐาน การวิจัยสนามนี้ใช้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามเป็นหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ออกมาทั้งหมดนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นโปรแกรมของการศึกษาทางคานส์คมศาสตร์โดยเฉพาะ (SPSS) ค่าทางสถิติ (ทางสังคมศาสตร์) คอมพิวเตอร์ได้คำนวณออกมาทุกค่า เพื่อเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและวิเคราะห์

ฉะนั้นในการศึกษาการวิจัยสนามนี้จึงนับว่า เป็นการแจกแจงและคำนวณค่าทางสถิติออกมาอย่างละเอียดและเชื่อถือได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาเพื่อให้ได้ผลสรุปที่แน่นอนและตรงตามความเป็นจริงนั้นจะต้องกระทำต่อเนื่องอยู่เสมอ เนื่องจากว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ย่อมแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา และในการศึกษาค้นคว้านี้พบว่ามีกรรการร้องให้ทำการประเมินผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรอยู่เป็นจำนวนมาก ผลการศึกษาที่ได้มาทั้งหมดสรุปได้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ว่า ผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรทั้งในบริษัทการบินไทย จำกัด และในการเคหะแห่งชาตินั้น มีผลในทางดี ซึ่งพิจารณาได้จากกลุ่มข้อมูลแต่ละกลุ่มแต่ละตัวแทนที่ได้แสดงไว้ในบทนี้เป็นรายละเอียดในแต่ละแง่มุมต่าง ๆ และในที่สุดก็โยงมาถึงการพิสูจน์สมมติฐานของการวิจัยที่ได้ตั้งเอาไว้

แต่อย่างไรก็ตาม ผลของการศึกษาทั้งหมด จำเป็นจะต้องมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอีกหลายประการ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวจะมีในบทต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย