

บรรณานุกรม

หนังสือภาษาไทย

- ชินารุช สุทรสิมะ . หลักและวิธีการทำวิทยานิพนธ์รายงานประจำภาคและเอกสารวิจัย.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๘.
- ชิงชัย สันติวงษ์ . องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๖.
- มัญญู วงศ์นารี . แนวคิด - หลักการในการพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพ  
มหานคร : สำนักพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๘.
- มานะ กอหรั่งกุล, ร้อยโท . การพัฒนาองค์การ. สมุทรปราการ : สำนักพิมพ์  
ชนิษฎ์การพิมพ์, ๒๕๒๐.
- สมพงษ์ เกษมสิน . สารานุกรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา  
พานิชย์, ๒๕๑๗.

บทความวารสารและสารานุกรมไทย

- พิทยา ขจรวัฒนา . "กรอบการมององค์การ." วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์.  
๑๘ (มกราคม ๒๕๒๑) : ๑ - ๒๔.
- "พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ.๒๕๐๑." ราชกิจจานุเบกษา ๗๕.  
(๓๑ กรกฎาคม ๒๕๐๑) : ๑ - ๓๒
- "รายงานประจำปี พ.ศ.๒๕๒๐." การไฟฟ้านครหลวง. (มิถุนายน ๒๕๒๑) : ๑ - ๔๓.

วิเชียร สัตยธรรม. "การพัฒนาองค์การจะเร็วขึ้นหรือยัง ?" ข่าวสารการพัฒนาองค์การ.  
(มีนาคม ๒๕๒๐).

อำนวยการ อุดมศิลป์ . "วิวัฒนาการของการไฟฟ้าในประเทศไทยตั้งแต่สมัย ร.๕ จนถึง  
ปัจจุบัน." วารสารข่าวการไฟฟ้า. ฉบับพิเศษ (ตุลาคม ๒๕๑๑). : ๕ - ๗.

### เอกสารอื่น ๆ

การไฟฟ้านครหลวง, รัฐวิสาหกิจ. "ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้านครหลวง" กรุงเทพฯ  
มหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐.

\_\_\_\_\_ . "จำนวนพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ถึงวันที่ ๒๘ ธันวาคม  
พ.ศ.๒๕๒๑." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๑.

\_\_\_\_\_ . "หน้าที่และความรับผิดชอบของกองฝึกอบรมและพัฒนา."  
กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๑.

\_\_\_\_\_ . "ขออนุมัติจัดสัมมนาเรื่อง Organization Development  
ในระดับผู้บริหารชั้นสูง." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗.

\_\_\_\_\_ . "ขออนุมัติจัดสัมมนาเพื่อพัฒนานักบริหาร ในโครงการ  
Organization Development (O.D.)." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้า  
นครหลวง, ๒๕๑๗.

\_\_\_\_\_ . "A summary of M.E.A.'S Organization  
Development (O.D.) Program." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง,  
๒๕๑๘.

การไฟฟ้านครหลวง, รัฐวิสาหกิจ. "แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ." (เอกสารแจกประกอบโครงการพัฒนาองค์การขั้นตอนที่ ๒, ๓, ๔), กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐.

\_\_\_\_\_. "บทบาทของกองฝึกอบรมและพัฒนา และผู้บริหารระดับสูงต่อโครงการการพัฒนาองค์การ." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐.

\_\_\_\_\_. "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๕ - ๑๖ สิงหาคม ๒๕๑๙." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๙

\_\_\_\_\_. "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก รุ่นที่ ๕ ระหว่างวันที่ ๑๕ - ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๑๙" กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๙.

\_\_\_\_\_. "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่ รุ่นที่ ๑๖ ระหว่างวันที่ ๑ - ๕ ธันวาคม ๒๕๒๐." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐.

\_\_\_\_\_. "หลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่." (เอกสารประกอบโครงการฝึกอบรม), กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๑.

\_\_\_\_\_. "สรุปผลการประชุมสัมมนาโครงการพัฒนานักบริหาร." กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗.

- ธรรมเนียม คณิตศาสตร์, ร้อยตรี, "การประเมินผลการพัฒนาองค์การ." (เอกสารวิชาการ ของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง), ๒๕๑๘.
- บุญ วงศ์นารี. "การพัฒนาองค์การ : เทคนิคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน." (เอกสารของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย), ๒๕๑๘.
- \_\_\_\_\_ . "แม่แบบจำลองในการพัฒนาองค์การ." (เอกสารประกอบการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ และการนำมาใช้ประโยชน์ในประเทศไทยของสมาคม การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย), ๒๕๒๑.
- \_\_\_\_\_ . "พฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ." (เอกสารวิชาการ ของแผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้านครหลวง), ๒๕๑๗.
- \_\_\_\_\_ . "การปรับปรุงองค์การโดยวิธีการพัฒนาองค์การ." (เอกสาร วิชาการของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่), ๒๕๑๗.
- สุธีรพันธ์ กรลักษณะ, ดร. "ปัญหาในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม (การฝึกฝนประสาท รัับความรู้ลึก)." (เอกสารหมายเลข ๗ ประกอบการสัมมนาปัญหาและการบริหาร งานฝึกอบรม ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ๗ - ๒๒ ตุลาคม), ๒๕๑๗.
- สัมภาษณ์
- ชำนาญ ธรรมาธิคม. รองหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้านครหลวง, สัมภาษณ์ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๒๑.
- ตระการ ตีพยากรณ์. รองผู้อำนวยการกองโรงงาน การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๒๑.

- บำรุง ศิลปชัย. หัวหน้าแผนกพนักงานสัมพันธ์ กองสวัสดิการ การไฟฟ้านครหลวง  
สัมภาษณ์ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๒๑.
- สศศิริ พรประสิทธิ์, ร้อยตรี. หัวหน้าแผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชา กองฝึกอบรมและ  
พัฒนา การไฟฟ้านครหลวง, สัมภาษณ์ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.
- สฤกษ์ ถิ่นรักษ์. ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และเลขานุการคณะกรรมการ  
การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๒๑.

### Books

- Bennis, Warren G. Organization Development, Its Nature, Origins and  
Prospects. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing  
Company, 1969.
- \_\_\_\_\_. Changing Organizations. Tmhed. New Delhi:  
Tata McGraw-Hill Publishing Company, 1966.
- Beckhard, Richard. Organization Development: Strategies and  
Models. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing  
Company, 1969.
- Champion, Dean J. Sociology of Organization. ed. New York:  
McGraw-Hill, Inc., 1975.
- Carvell, Fred J. Human Relations in Business. 2 ed. New York:  
Macmillan Publishing Co., Inc., 1975.
- French, Wen-dell L. and Bell, Cecil H. Jr. Organization  
Development. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1973.

- Huse, Edgar F. and Bawditch, Jame L. Behavior in Organizations: A System Approach to Managing. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.
- Hollander, Edwin P. and Hunt, Raymond G. Current Perspectives in Social Psychology. New York: Oxford University Press, Inc., 1976.
- Kast, Fremont E. and Rosensweig, James E. Organization and Management A System Approach. 2 ed. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1974.
- Lawrence, Paul R. and Larch, Jay W. Developing Organization: Diagnosis and Action. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Likert Rensis. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Moore, Russell F. Management Handbook. 4th ed. New York: American Management Association, Inc, 1970.
- Schien, Edgar H. Process Consultation. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Articles.

Porras, Jerry I and Berg, Per Olaf. "Evaluation Methodology in Organization Development: An Analysis and Critique." The Journal of Applied Behavioral Science 14 (April-May-June 1978): 151-173.

Other Materials.

Ran-dall, Lyman K. "Common Questions and Tentative Answers Regarding Organization Development." Paper Presented at Training Officer Society of Thailand Workshop: Organization Development, Bangkok Thailand, 1975.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



๑ กรณีตัวอย่างทางการบริหารในการทำ Semi - Sensitivity Training  
และแบบฟอร์มให้คะแนนในการสังเกตพฤติกรรม

หัวหน้าส่วนเงินตราทำงานเพื่อดูแลความเรียบร้อยหลายแห่งในตอนสายวันหนึ่ง ขณะที่เขาเงินตราทำงาน ณ ที่ห้องโถงซึ่งอยู่ใกล้ ๆ กับห้องทำงานของเขาอยู่นั้น เขาก็ได้ยินเสียงโต้เถียงกันระหว่าง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนกับนักการคนหนึ่ง การโต้เถียงนั้นฟังได้ความว่าดังนี้ :-

ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน : "นี่ แคง ทำไมจึงเอากระดาษต้นไม้มาวางไว้ตรงนี้จะ เห็นหรือเปลวามันเกะกะทางเดิน... ถ้าคนเปิดประตูห้องโถงเข้ามามันก็จะชนกระดาษต้นไม้นี้ได้ และก็อาจจะหล่นเป็นอันตรายได้ด้วย"

แคง : "ก็หัวหน้าหน่วยบอกให้ผมยกเอากระดาษต้นไม้มาวางไว้ข้าง ๆ ประตูห้องโถงใกล้ ๆ ทางเดิน นอกจากนั้นหัวหน้าหน่วยยังบอกความองคุณแล้วสวยงามดี และเวลาเดินมาเอาไปไว้ในงานอื่นก็ยกไปมาได้สะดวกรวดเร็วดีด้วยครับ"

ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน : "นี่แคง ฉันไม่สนใจว่าหัวหน้าหน่วยเขาจะสั่งหรือบอกคุณว่าอย่างไร ฉันเป็นผู้รับผิดชอบในความเรียบร้อยของสถานที่นี้ เธอต้องทำตามคำสั่งของฉัน ยกกระดาษต้นไม้นั้นออกไปตั้งไว้ตรงมุมห้องนี้เดี๋ยวนี้ เวลาจะใช้เพื่องานอื่นจึงค่อยยกออกมา"

๑ มนูญ วงศ์นารี, "เอกสารประกอบการสัมมนาการทำ Semi Sensitivity Training"  
 (กรุงเทพมหานคร : โรงแรมนิวอิมพีเรียล, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๒๑), หน้า ๑ - ๑๓.

หัวหน้าส่วนสังเกตเห็นข้อความการแฉงมีสีหน้าที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจเท่าใดนัก และดูเหมือนว่าการโต้เถียงระหว่างคนทั้งสองจะขยายวงกว้างออกไปอีก ดังนั้นหัวหน้าส่วนจึงแก้ปัญหา โดย.....

.....ขอให้ท่านจงแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามกรณีตัวอย่างนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อวินิจฉัยที่ ๑  
การเป็นผู้นำที่สัมฤทธิ์ผล  
(Effective Leadership)

.....  
ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีที่สัมฤทธิ์ผลมากน้อยแค่ไหนเพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่สัมฤทธิ์ผล ยกตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ใช้ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของคนอื่น การเป็นคนที่สามารถประสานประโยชน์ในแนวความคิดเห็นที่แตกต่างกับของคนอื่น การเป็นคนที่สามารถนำกลุ่มและกลุ่มก็ยอมรับฐานะการนำของเขาอย่างจริงจัง การเป็นคนที่รู้จักสร้างบรรยากาศในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนในกลุ่มได้ใช้ความพยายามในการทำงานร่วมกันอย่างพอใจและอย่างเต็มที่ ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของชั้นเรียน

	ข้อ	ตัวกลาง
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

ข้อวินิจฉัยที่ ๒  
การกล้าเสี่ยง

(Risk - Taking)

.....  
ท่านในฐานะของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) มีลักษณะในการที่จะกล้าเสี่ยงที่จะทำ ที่จะพูดซึ่งแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งในสถานการณ์นั้น ๆ มากน้อยแค่ไหนเพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของการกล้าเสี่ยง ยกตัวอย่างเช่น กล้าที่จะพูด กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นโต้ตอบ ในเมื่อตนเองไม่เห็นด้วยกับความเห็นของคนใดคนหนึ่ง หรือของหลายๆ คน กล้าพูดสอแตรกและกล้าคัดค้านเมื่อเห็นว่าการพูดหรือการกระทำนั้น ๆ ออกนอกกรอบนอกทาง ไม่ได้ประโยชน์ต่อกลุ่มหรือไม่ตรงประเด็นปัญหา กล้าพอที่จะบอกให้คนอื่นรับรู้ในความรู้สึกของตน ที่มีต่อการกระทำของคนอื่นทั้งในทางที่เห็นด้วยและในทางที่ไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งให้คำเสนอแนะด้วย ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของชั้นเรียน		
ชื่อ	ตัวกลาง	
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

ข้อวินิจฉัยที่ ๓

การเป็นคนเปิดเผย - จริงใจและเชื่อถือไว้วางใจได้

(Openness, Sincerity and Trust)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) มีลักษณะของการเปิดเผย - มีความจริงใจ และมีความไว้วางใจพอที่ท่านจะคบค้าสมาคมหรือทำงานร่วมด้วยมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของการที่พูด หรือแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เป็นผู้ที่เปิดเผยและไม่ปิดบังซ่อนเร้นความรู้สึกหรือข้อเท็จจริงที่ตนมีอยู่ เป็นคนใจกว้างพอที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นทั้งในทางที่ตนพอใจและในทางที่ตนไม่พอใจ เป็นคนที่ไม่เข้าข้างตัวเองหรือป้องกันตัวเองแต่ฝ่ายเดียวจนละเลยต่อความคิดเห็นหรือคำแนะนำที่ดีจากคนอื่น ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของชั้นเรียน

	<u>ชื่อ</u>	<u>ศกกลาง</u>
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

ข้อวินิจฉัยที่ ๔

ความมีเหตุมีผลดี

(Logic)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม (Group) แสดงความคิดเห็นหรือทำการโต้แย้งเพื่อการแก้ประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างมีหลักการ และอย่างมีเหตุมีผลที่นำรับฟังได้มากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของความสามารถในการชี้แจง แสดงเหตุผล ยกตัวอย่าง เช่น การพูด ชี้แจง แสดงความคิดเห็นที่มีทฤษฎีและหลักการทางวิชาการสนับสนุนการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นที่ไม่ตรงกับของตน แต่ตนเห็นว่าน่ารับฟังและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าของตน การมีความสามารถในการที่จะทำการอธิบายหรือชี้แจงด้วยเหตุผล โดยทำให้คนอื่นเข้าใจ และเห็นด้วยอย่างแท้จริง ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ คำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินของชั้นเรียน

	<u>ชื่อ</u>	<u>ตัวกลาง</u>
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

## ข้อวินิจฉัยที่ ๕

ความสามารถในการนำประชุมอภิปราย  
(Confarance Leadership)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) มีทักษะ มีความสามารถ และมีศิลป์ในการนำการประชุมอภิปรายดีมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการประชุมอภิปรายยกตัวอย่าง เช่น เสียงที่พูดดังและชัดเจนพอที่ทุกคนจะได้ยิน เนื้อหาสาระที่พูดที่อภิปรายมีเหตุมีผลต่อเนื่องกันดี จะเป็นที่น่าสนใจ ไฝ่ฝาย นอกจากจะมีศิลป์ในการพูดแล้วยังต้องมีศิลป์ในการฟังคนอื่นอีกด้วย คือฟังด้วยความตั้งใจ และพยายามทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่คนอื่นพูด มีการตั้งใจและโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ ในกลุ่มแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเต็มที่ มีการสรุปเอาเนื้อหาสาระตลอดจนมติข้อตกลงต่าง ๆ ในการอภิปรายจนเป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้งแก่ทุก ๆ คนในกลุ่ม ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินของชั้นเรียน

	<u>ข้อ</u>	<u>ตัวกลาง</u>
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

ข้อวินิจฉัยที่ ๒  
ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ  
(Decision - Making)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) ทำการวินิจฉัยสั่งการในประเด็นปัญหาที่ได้รับมอบหมายไปนั้นได้ดีมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยข้อมูลและความคิดเห็นจากคนทุกคนในกลุ่ม การศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์เนื้อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา มีการพิจารณาหาวิธีการเพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหานั้นในหลาย ๆ แนวทาง แล้วจึงเลือกหาเอาวิธีการที่เห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ มีการคำนึงถึงผลในอันที่จะเกิดตามมาจากการที่ได้ตัดสินใจไปเช่นนั้น มีการใช้เหตุผลและข้อเท็จจริงอย่างกว้างที่จะใช้อารมณ์ส่วนตัวต่อการตัดสินใจนั้น ๆ มีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นในปัญหานั้น ๆ อย่างกว้างขวาง ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินของชั้นเรียน

	ชื่อ	ตัวกลาง
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		



ข้อวินิจฉัยที่ ๗

การนำเอาตัวเองเข้าผูกพันกับปัญหาของกลุ่ม  
(Commitment)

.....  
ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม (Group) ใค่รู้สึกสนใจและเอาตัวเองเข้าผูกพันกับการพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น ในระดับที่มากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาลักษณะของความกระตือรือร้นและความเอาใจจริง เอาใจต่อการทำงานที่แก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ได้ผลอย่างแท้จริง ยกตัวอย่าง เช่นการแสดงความคิดเห็นและการแสดงข้อเท็จจริงที่นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มโดยการไม่นิ่งเฉย แต่จะพูดและแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผลอย่างกว้างขวาง การไม่พยายามชักจูงการอภิปรายของกลุ่มให้ออกนอกศูนย์กลางหรือนอกประเด็นจนเหมือนกับกลายเป็นวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ เป็นการเล่นเกมสนุกสนาน ๆ อย่างหนึ่งเท่านั้น ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินของชั้นเรียน

	<u>ชื่อ</u>	<u>ตัวกลาง</u>
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

ข้อวินิจฉัยที่ ๘  
การเลื่อนตำแหน่ง  
(Promotion)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านเห็นว่าบุคคลแต่ละคนในกลุ่มนี้ (Group) มีความเหมาะสมที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปอีกมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ?

ให้ท่านพิจารณาจากคุณลักษณะทุก ๆ อย่างของการเป็นนักบริหารที่ดี ยกตัวอย่าง เช่น สามารถนำคนอื่นได้และคนอื่น ๆ ก็ยอมรับการนำนั้น ๆ ด้วยความพอใจ เป็นผู้ที่กล้าพูด กล้าเสี่ยง เป็นผู้ที่เปิดเผย จริงใจ และน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และมีเหตุผลดี เป็นผู้ที่มีศิลปะทั้งในการพูดและการฟัง เป็นผู้มุ่งผลงานของกลุ่มมากกว่าผลงานส่วนตัวของตน เป็นผู้ที่รู้จักประสานความรู้สึกความนึกคิดตลอดจนความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ได้ประโยชน์ต่อกลุ่ม ฯลฯ

(ให้คะแนนจาก ๑ ต่ำสุด ไปจนถึง ๕ ถือว่าสูงสุด)

คะแนนที่ได้จากการประเมินของชั้นเรียน

	<u>ชื่อ</u>	<u>ตัวกลาง</u>
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

การบันทึก

จำนวนครั้ง - เวลาที่ใช้ในการอภิปราย

(Number and Time of Remarks)

.....

ท่านในฐานะตัวแทนของชั้นเรียน (Class) ท่านจงบันทึกเกี่ยวกับการอภิปรายของบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม (Group) โดย (๑) จดจำนวนครั้งที่อภิปราย (คิดเป็นจำนวนครั้ง) และ (๒) จกระยะเวลาที่ใช้อภิปรายในแต่ละครั้ง (คิดเป็นนาที)

ชื่อ	จำนวนครั้งที่อภิปราย	รวมจำนวนครั้ง	เวลาที่ใช้อภิปรายในแต่ละครั้ง	รวมเวลา
(๑)				
(๒)				
(๓)				
(๔)				
(๕)				

## กรณีตัวอย่างทางการบริหารในการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การ

### กรณีตัวอย่าง

บริษัท แพรวิว เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรมหลายคนเคยไปเข้าหลักสูตร Sensitivity Training แล้ว และได้จัดการฝึกอบรมแบบนี้ขึ้นอีกสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับอาวุโส บริษัทนี้จึงทันสมัยไม่อยู่ในการที่มีการวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ แต่ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้เห็นได้โดยเด่นชัดว่ายังมีความขัดแย้งกันอยู่ระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานในสนามหลายหน่วย ความขัดแย้งเหล่านี้มีดังนี้คือ ความขัดแย้งในการที่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด ความขัดแย้งเกี่ยวกับข้อตกลงเดิมว่าจะกระจายอำนาจกันมากน้อยเพียงใด และความขัดแย้งในเรื่องสายการบังคับบัญชา

บริษัทนี้มีผู้อำนวยการหลายคนที่เข้มแข็งในหน้าที่การงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ แต่ผู้อำนวยการเหล่านี้เวลากำหนดโครงการด้านการเงินและการตลาดแล้ว มักจะสั่งตรงไปยังเจ้าหน้าที่โดยตรงทางด้านการเงินและการตลาดเหล่านั้นเลย ไม่ผ่านรองประธานหรือผู้จัดการภาคแต่อย่างใด

คณะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรู้ว่าจะมีการประชุมประจำปีทุกปี โดยรวมเจ้าหน้าที่ชั้นสูงทั้งหมดของบริษัท ทั้งเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่และหน่วยงานสนาม ซึ่งรวมกันมีประมาณ ๑๕ คน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเหล่านี้ได้ปรึกษากับที่ปรึกษากระบวนการว่าจะมีช่องทางเป็นไปได้หรือไม่ที่ในการจัดการประชุมนี้จะให้กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทั้งกลุ่มได้ช่วยกันแก้ปัญหาขององค์การนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเองก็ไม่แน่ใจกว่าประธานหรือรองประธานจะเห็นด้วยกับความคิดนี้ ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ยังไม่เคยใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเลย เว้นแต่ว่าผู้จัดการภาคจำนวนหนึ่งเคยเข้า T - Group และได้เคยเรียนรู้มาบ้างเกี่ยวกับการใช้ที่ปรึกษาที่มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์แล้ว เกิดผลดี และผู้จัดการเหล่านี้รู้สึกว่าในการประชุมแบบนี้ น่าจะลองใช้ที่ปรึกษานี้บ้าง

กลุ่มริเริ่มที่สำคัญประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝึกอบรมหนึ่งคน กับคณะอีก ๒ คน และผู้จัดการภาคอีก ๑ คน ที่รู้สึกเอาจริงเอาจังและได้ไปพบกับที่ปรึกษา โดยใช้เวลา ๑ วันสำหรับวางแผนแนวยุทธศาสตร์ต่อไป พวกเราได้ตกลงใจว่า เพื่อให้โครงการนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี จำเป็นจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาก็จำนวนพอสมควร ผู้ซึ่งจะต้องเข้าร่วมประชุมจริง ๆ ได้มีส่วนมาเข้าร่วมวางแผนและออกแบบการประชุมประจำปีในครั้งนี้นับว่า ชั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญยิ่งและตรงกับทฤษฎีที่ที่ปรึกษากระบวนการจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ พวกเขาจึงตั้งกลุ่มขึ้นมากลุ่มหนึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาในสำนักงานใหญ่และผู้จัดการภาคจำนวนอย่างละเท่า ๆ กัน ภารกิจของกลุ่มนี้คือจะต้องมาประชุมกันโดยใช้เวลา ๒ วัน เพื่อวางแผนการจัดประชุมประจำปีในครั้งนี้อย่างไร เมื่อกลุ่มได้แผนการจัดประชุมแล้วจะต้องเสนอขออนุมัติจากประธานและรองประธานอีกต่อไป

บทบาทของที่ปรึกษาสำหรับวิธีนี้มีจุดวิกฤติที่สองขั้นตอน คือ สิ่งแรก ระหว่างการประชุม ๒ วันของกลุ่มวางแผน ที่ปรึกษาจะต้องพยายามเบนกลุ่มให้หลุดออกจากรูปแบบเก่าที่ว่าจะต้องให้ที่ปรึกษาสอนใหญ่ถึงปัญหาในรูปต่าง ๆ ระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขา ประการที่สองคือ ที่ปรึกษาจะต้องรับผิดชอบในความสำเร็จของรูปแบบการประชุมที่ตกลงใจเลือกเป็นครั้งสุดท้ายแล้ว ก็จะต้องหาบทบาทของตัวเองที่จะทำให้การประชุมในรูปนี้ดำเนินไปได้

งานที่กลุ่มจะต้องทำ คือ

จงช่วยกันประชุม ๒ วัน วางแผนจัดการประชุมประจำปี โดยสมมติว่าท่านเป็นกลุ่มวางแผนจัดการประชุมประจำปีของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๑๕ คน เพื่อจะแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งระบุนีในกรณีตัวอย่าง

บริษัทตกลงจ้างที่ปรึกษาแล้ว

ให้ใช้ยุทธวิธีหรือเทคนิคในเรื่องการเลือกกละเทศะและวิธีทำงานกับให้ใช้แม่แบบใดแม่แบบหนึ่งของ Richard Beckhard ในการกำหนดหมายกำหนดการประชุม

ใช้เวลากลุ่มละ ๓๐ นาที

(ต่อ)

เนติ

แผนที่ได้จากการประชุม ๒ วัน เพื่อจัดการประชุมประจำปีที่มีส่วนประกอบดังนี้ คือ

๑. ประกาศการประชุมประจำปีเป็นเวลา ๓ วัน เป็นการประชุมเพื่อสำรวจปัญหาขององค์การในระดับผู้บังคับบัญชาระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายสุดท้าย คือ ปรับปรุงสัมพันธภาพต่าง ๆ ในองค์การให้ดีขึ้น
๒. การประชุมจะต้องให้ที่ปรึกษาเป็นประธาน ไม่ใช่ประธานบริษัท
๓. หมายกำหนดการประชุมใช้กรรมวิธีดำเนินการที่ Richard Beckhard เคยใช้ดังนี้

ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทุกคนทั้งหมด ๑๕ คนนั้น เขียนเป็นจดหมายส่งไปยังบ้านของที่ปรึกษา ให้ระบุนามอะไรบางอย่างที่แต่ละคนเห็นว่าเป็นปัญหาใหญ่ขององค์การ แล้วที่ปรึกษาก็รวบรวมข้อมูลจากจดหมายทั้ง ๑๕ ฉบับนั้น แล้วจัดเข้าเป็นหมวดใหญ่ ๆ และจัดเป็นปัญหาต่าง ๆ ในหมวด ที่ปรึกษาเสนอปัญหาที่จัดเข้าเป็นหมวดนี้ต่อที่ประชุมใหญ่ในสมัยแรกของการประชุมประจำปี แล้วก็จัดเป็นหมายกำหนดการประชุมสำหรับ ๓ วัน

จุดมุ่งหมายประการแรกที่ทำให้เขียนเป็นจดหมายก็เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเต็มที่โดยไม่ต้องกลัวว่านายจะโกรธหรือคนอื่น ๆ จะโกรธ ประการที่สองเพื่อรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนก่อนเริ่มการประชุม ประการที่สามเพื่อให้ทุกคนช่วยกันกำหนดหมายกำหนดการประชุม ซึ่งต่างจากการประชุมที่แล้ว ๆ มา รองประธานเป็นผู้กำหนดหมายกำหนดการประชุม จึงเห็นที่คาดหวังว่าสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้นตั้งแต่แรก

มีปัญหายูสองประการในการใช้วิธีให้เขียนจดหมายนี้ คือ คนข้างจะเป็นเรื่องตลก นิด ๆ หากที่รู้ไว้ว่าใครจะมีปฏิกริยาอย่างไรต่อที่ปรึกษา โดยเฉพาะคนที่ยังไม่เคยได้พูดคุยกับ

ที่ปรึกษาเลย เขาจะเปิดเผยปัญหาสำคัญขององค์การให้แกคนแปลกหน้าไ้ทราบโดยหมดเปลือก หรือ เราได้ตกลงว่ายอมเลี้ยงในข้อนี้ว่าอาจจะไม่ได้รับคำตอบหรือคำตอบที่ไม่ถูกต้อง แต่เราก็สามารถลดการเลี้ยงนี้ลงได้บ้าง เพราะมีสมาชิกในกลุ่มวางแผนอยู่ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มนี้จะพูดกับคนอื่นที่ตนรู้จักและกล้าเขียนออกมาอย่างเปิดเผย

การดำเนินการประชุมตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้ก็เป็นสิ่งที่ตกลงกันได้ในกลุ่มวางแผน แล้วเสนอต่อประธานและรองประธานแล้วก็ได้รับอนุมัติด้วยความเต็มใจและเอาจริงเอาจัง จึงเป็นอันได้แผนการประชุมประจำปี

ที่ปรึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าทั้งตัวประธานและรองประธาน จะต้องระมัดระวังตัวว่าตนจะต้องจัดการกับบทบาทของตนอย่างไร ถ้าเขาทั้งสองกลับไปใช้อำนาจตามตำแหน่งเหมือนเดิมอีกไม่ทำตามบทบาทหน้าที่ที่จะต้องช่วยเหลือให้กลุ่มวินิจฉัยปัญหาขององค์การ กลุ่มก็จะกลับไปสู่สภาพเดิม คือ ไม่พูดอะไรออกมาอีกเลย ปัญหาขององค์การก็จะไม่ได้รับการแก้ไข ทั้งประธานและรองประธานเข้าใจถึงการเลี้ยงนี้ และเต็มใจยอมรับนิคชอบและยอมรับรูปแบบการประชุมแบบแปลก ๆ นี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรณีตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานที่เคยทำกันมานาน  
กรณีตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นแนวยุทธศาสตร์  
การปรับปรุงองค์การโดยการแบ่งสรรงานกันใหม่  
ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ

### สภาพการณ์เดิม

หน่วยงานนี้เป็นกองใหญ่มากของบริษัทเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เคมีที่ใหญ่โตแห่งหนึ่ง นโยบายของบริษัทเมื่อสองสามปีที่แล้วมากคือ ให้ออกที่ใหญ่ ๆ ทั้งหลายมีอิสระเต็มที่ที่จะทำอะไร ๆ ได้ เสร็จโดยตัวของตัวเอง ที่สำนักงานใหญ่จะมีคณะกรรมการกลางคณะหนึ่งกับคณะอำนาจการกลาง คณะเล็ก ๆ อีกคณะหนึ่ง แต่ละกองจะมีคณะผู้บริหารของกอง ซึ่งผู้บริหารของแต่ละกลุ่มนี้มีอิสระอยู่ในตัวพอสมควรทีเดียว ผู้บริหารทั้งหลายในคณะบริหารของกองนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การผลิตวิศวกรรม การตลาด และรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การเจ้าหน้าที่ การบริหารสำนักงาน และการเงิน ผู้บริหารทั้งหลายของกองนี้ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง ลำดับถัดไปก็ได้แก่หัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานและรายงานต่อผู้บริหารของกอง

กองนี้ได้ปฏิบัติงานตามแบบการจัดแบบนั้นมาเป็นเวลาประมาณ ๔ ปี เมื่อก่อนนี้กองนี้เป็นกองที่มีประวัติว่าตั้งมาเก่าแก่ การบริหารงานเป็นแบบพอกับลูก และเป็นกองที่ทำกำไรมาให้แก่บริษัท กองนี้มีการจัดให้มีคณะอำนาจการมากเกินไปและทำงานทับซ้อนกัน เช่นตัวอย่าง หน่วยผลิตแต่ละหน่วย หรือโรงงานแต่ละโรงงานจะมีหน่วยวิศวกรรมเป็นของตนเองขึ้นตรงต่อหน่วยผลิตนั้น ๆ และมีประเพณีในกองอยู่อย่างหนึ่งว่าจะไม่มีใครไล่ใครออกจากงาน

ต่อมาเมื่อมีปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเศรษฐกิจ ก็เกิดความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น มีการแข่งขันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก และเกิดมีวิชาการใหม่ ๆ ขึ้นมา กองนี้จึงพบว่าตนจะไม่สามารถทำอะไรได้เหมือนแต่ก่อนและต้นทุนก็สูงไปจากเดิมมาก กองนี้จึงไม่อาจ



จะดำเนินงานไปได้เหมือนแต่ก่อนนี้อีกต่อไป ซึ่งแต่เดิมกองนี้ผลิตสินค้าออกมาเท่าไรก็ไม่พอขาย

### ความต้องการ

ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์มาใช้อย่างเป็นระบบสำหรับกองนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้ว เป็นขั้นทดลองก่อน เขาทดลองเริ่มด้วยการสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Enrichment) โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg เป็นพื้นฐาน หน้าที่ทางด้านการบุคคลเป็นที่ยอมรับและตระหนักกันดีว่าเป็นส่วนงานที่สำคัญและจำเป็น จะเห็นได้ว่าการกำหนดหน้าที่นี้ไว้ว่า เป็นภารกิจที่สำคัญและมีการกำหนดไว้ในโครงสร้างการจัดภารกิจในงานด้านบุคคลได้เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ไปมุ่งเน้นที่การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการพยายามพัฒนาที่มากขึ้นอย่างมากมาหลายครั้งในหลาย ๆ แผนกในกองนี้

ได้มีการเชิญนักพฤติกรรมศาสตร์มาประชุมอภิปรายถึงทฤษฎีและการนำเอาทฤษฎีมาใช้กับปัญหาของกองหลายครั้งหลายหนเพื่อให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกองได้รวมอภิปราย

ผู้บริหารสูงสุดของกองสมมุติว่าชื่อนายค เป็นผู้ที่พึงเข้ารับตำแหน่งหัวหน้ากองนี้เมื่อไม่นานมานี้ นายคเป็นคนที่มีความคิดลึกซึ้ง ช่างพิจารณาวิเคราะห์ และเป็นนักบริหารที่สามารถมาก และเป็นผู้ที่คุ้นกับแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างดีและมองเห็นช่องทางที่จะนำเอาทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์นี้มาใช้ในกองนี้ได้

ตอนเริ่มพัฒนาองค์การที่กรณีตัวอย่างนี้เกิดขึ้น นายคก็กับผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้รวมกันทำการสำรวจโดยละเอียดถึงกำลังขององค์การ (กอง) เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (กอง) ความต้องการก่อนมีดังนี้

๑. จะต้องเพิ่มผลผลิต
๒. จะต้องปรับปรุงองค์การให้สามารถติดตามให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคนิค อุปกรณ์ทางเทคนิคใหม่พ่วงนำเอาเข้ามาใช้ แต่ก็ยังมีปัญหาตั้งแต่เริ่มต้น
๓. จะต้องลดจำนวนคนงานลงจำนวนหนึ่ง
๔. จะต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่าง ๆ เช่นตัวอย่าง จะต้องจัดหน่วยวิศวกรรมให้เป็น

หน่วยบริการกลางแห่งเดียวที่ให้บริการแก่หน่วยผลิตหรือโรงงานทั้งหมดที่อยู่ในบริเวณเดียวกัน และอีกตัวอย่างหนึ่ง จะต้องลดจำนวนชั้นการบังคับบัญชาลง และให้ผู้นับบัญชาาระดับต่าง ๆ มีอิสระมากขึ้น และทำงานได้เสรีในตัวของตัวเองมากขึ้น

๕. จะต้องเปลี่ยนจุดที่ทำการตัดสินใจทั่วทั้งองค์การ (กอง) โดยให้จุดที่จะทำการตัดสินใจอยู่ใกล้กับจุดที่ข้อมูลที่ดีที่สุด

### การวินิจฉัยเบื้องต้นและแนวยุทธศาสตร์

ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้นำที่ปรึกษาพฤติกรรมศาสตร์มา ณ สำนักงานของกองเป็นเวลา ๒ - ๓ วัน เพื่ออภิปรายปัญหาของกอง โดยมีนายคิและผู้บริหารสำคัญของกองรวมอภิปราย และเพื่อหาช่องทางที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น ที่ปรึกษาได้ใช้เวลาอยู่ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่บ้าง ใช้เวลาอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงบ้าง อยู่กับหัวหน้าฝ่ายผลิตบ้าง และอยู่กับหน่วยบริการวิศวกรรมกลางบ้าง จากการพูดคุยอภิปรายกับบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้เขาได้พบว่า

๑. จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานของคณะผู้บริหารชั้นสูงของกอง พวกผู้บริหารระดับสูงชอบเข้าไปยุ่งกับการให้คำแนะนำทั้งเรื่องนโยบายและการปฏิบัติ ทั้ง ๆ ที่ผู้นับบัญชาาระดับกลางเข้าใจนโยบายและวิธีปฏิบัติแล้ว จึงทำให้ทั้งนโยบายและการปฏิบัติเสีย และทำให้ผู้นับบัญชาาระดับกลาง ๆ เกิดความไม่สบายใจ
๒. จำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานในทีมผู้บริหารชั้นสูงขึ้นมาใหม่ การสื่อสารถูกปิด ผู้บริหารชั้นสูงในทีมถือยศถือศักดิ์มาก และมีความประพฤติเล่นการเมืองกันและกัน ความประพฤติแบบนี้ตมมาจากวัฒนธรรมเดิมของบริษัทที่เป็นบริษัทแบบพอปกครองลูก
๓. จำเป็นจะต้องให้เจ้าหน้าที่ระดับกลาง ๆ สามารถตัดสินใจอะไรได้เองมากขึ้น
๔. การควบคุมดูแลงานทางด้านการผลิตมีหลายชั้นเกินไป จะต้องลดจำนวนชั้นลง
๕. จะต้องรวมหน่วยบริการด้านวิศวกรรมทั้งหมดให้เป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการที่จะสร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านวิศวกรรม

- กับหน่วยงานด้านการผลิต ซึ่งปัจจุบันนี้ต่างฝ่ายต่างไม่ไว้ใจกัน
๖. จะต้องสร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างคนงานกับนายตรวจงานให้มีความกัน  
กว่าเดิม และปัญหานี้เกี่ยวโยงไปถึงว่าทั้งคนงานและผู้บริหารเห็นว่านายตรวจ  
งานเป็นคนมีสถานภาพต่ำ

จากการวินิจฉัยของที่ปรึกษาครั้งนี้ นายคัมกับผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่จึงกำหนด  
แนวยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้มีการเสนอแนวยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงนี้ต่อคณะผู้บริหาร  
ระดับสูง คณะผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยกับแนวยุทธศาสตร์นี้ และดำเนินการทันที โดยในตอนแรกจะ  
ทำดังนี้

๑. คณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการสำรวจตรวจสอบเป้าหมายของกองเสียใหม่  
แล้วแจ้งเป้าหมายทั้งหลายของกองให้ทุกคนได้ทราบ
๒. คณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการสำรวจตรวจสอบดูหน้าที่การงานของคณะ  
ผู้บริหารระดับสูงว่าควรจะมีหน้าที่อย่างไรจึงจะสอดคล้องกับการจัดงานใหม่ เพื่อ  
ว่าคณะผู้บริหารระดับสูงจะได้เน้นที่งานการกำหนดนโยบายและงานการวางแผน  
มิใช่มุ่งเอาแต่งานประจำวันอย่างเคี้ยว
๓. จะต้องมีการจัดคณะผู้บริหารใหม่ ถ้าหลังจากวิเคราะห์หน้าที่ของคณะผู้บริหาร  
ระดับสูงแล้วเห็นว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการจัดกำลังคนระดับนี้เสียใหม่
๔. การตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะต้องเลื่อนไปอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาที่  
ปฏิบัติงานนั้น ๆ
๕. การลดกำลังคน
  - ก) ทดลองทำในสองโรงงานใหญ่ก่อน โดยลดชั้นการบังคับบัญชาให้ทยอยลง และ  
รวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
  - ข) จัดให้มีโครงการฝึกอบรมเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงงานทั้งสองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง  
จริง จะต้องมอบหมายความรับผิดชอบการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนี้  
ให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกคนในโรงงานทั้งสอง โดยมีผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายผลิต  
เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน

- ค) จะต้องจัดให้มีการพัฒนาทีมสำหรับทีมใหม่เหล่านี้
๖. การรวมหน่วยบริการด้านวิศวกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน
- ก) จะต้องจัดให้มีโครงการพัฒนาสำหรับคณะผู้บริหารงานด้านบริการวิศวกรรม
- ข) จะต้องจัดให้มีการสัมมนาระหว่างกลุ่ม คือสัมมนาระหว่างคณะผู้บริหารงานด้านบริการวิศวกรรมกับหัวหน้าโรงงานเพื่อให้ทัศนคติที่คิดต่อการบูรรวมกัน (The merger)
- ค) จัดให้คณะผู้ติดต่อประสานงานระหว่างกองสำหรับช่วยในการเปลี่ยนแปลงทั้งบริษัท

### การปฏิบัติ (Actions)

- ในปีแรกเป็นการปฏิบัติในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกอง มีชั้นการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ ดังนี้
๑. นายคี่เป็นคนเซ็นประกาศจุดมุ่งหมายของกองใหม่ ซึ่งการประกาศนี้ได้มีการอภิปรายปรับปรุง และพิมพ์ขึ้นโดยคณะผู้บริหารชั้นสูงของกอง
  ๒. นายคี่เป็นผู้ทำการวิเคราะห์รายการงานทั้งหมดที่คณะผู้บริหารระดับสูงเคยเป็นผู้ทำเองมาตลอดระยะเวลา ๖ เดือนที่ผ่านมา แล้วให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจว่างานใดพวกเขาจะจัดการเองและงานใดจะมอบหมายให้คนอื่น ๆ เป็นผู้จัดการ
  ๓. คณะผู้บริหารระดับสูงทำการสำรวจตรวจสอบการจัดคณะของพวกเขาเอง แล้วทำการจัดใหม่ให้อ่อนตัวไค่ยากกว่าเดิม
    - ก) การตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการวางแผนจะต้องเป็นอันเดียวกัน คือต้องให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจและวางแผนไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งเป็นคนทำ
    - ข) การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ให้กลุ่มเล็กลงมาเป็นผู้ทำ คือให้นายคี่ หัวหน้าฝ่ายการเงิน และหัวหน้าฝ่ายขายทั้งหลายเป็นกลุ่มผู้ทบทวน
    - ค) สำหรับเรื่องการบริหารการปฏิบัติงาน ให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงกับคณะผู้บังคับบัญชาระดับถัดลงมาวมกันจัดการแก้ปัญหา

๔. คณะผู้บริหารระดับสูงของกองจะต้องเป็นตัวขี้นในการทำการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานตามที่จัดหน้าที่ใหม่
๕. นายค้ำบรองจะต้องไปเข้าห้องปฏิบัติการฝึกอบรมสำหรับระดับประธาน และผู้บริหารระดับสูง คนอื่น ๆ จะต้องไปเข้าหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันนี้ให้ครบทุกคน
๖. เมื่อรู้อย่างขาดความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมาย จะต้องจัดให้มีกรรมวิธีหรือระเบียบในการกำหนดจุดมุ่งหมายขึ้นมาสำหรับการวางแผนด้านการเงินและการคลัง และสำหรับการวางแผนด้านกำลังคนและการจัดองค์การด้วย

ขั้นการปฏิบัติทั้ง ๖ ขั้นนี้กระทำพร้อม ๆ กันไปเลยสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง งานเริ่มที่ฝ่ายผลิตก่อน ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีคนงานมากที่สุดของทุกหน่วยในกอง หัวหน้าฝ่ายผลิตไปเข้าห้องปฏิบัติการด้านพฤติกรรมมนุษย์ มีการสร้างทีมผู้บริหารของฝ่ายผลิตซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าโรงงานทั้งหมดกับคณะผู้ช่วยงานผลิตซึ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อีกกลุ่มหนึ่งมาถึงตอนนี้ความล้มพันธ์ต่าง ๆ ของโรงงานก็เป็นลักษณะแต่ละโรงงานขาดการติดต่อกัน แต่ละโรงงานจะรายงานตรงต่อหัวหน้าฝ่ายผลิตแต่ผู้เดียว หัวหน้าโรงงานทั้งหมดก็กลายเป็นคณะผู้บริหารงานการผลิตหัวหน้าโรงงานทั้งหลายที่เคยเข้าร่วมในโครงการการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การ เช่น โครงการลดจำนวนชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง โครงการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือโครงการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานก็ได้เริ่มสร้างทีมสำหรับจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละโรงงานขึ้นมาเอง มีการแต่งตั้งบุคคลในโรงงานให้เป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกับหัวหน้าจัดการกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งก็คือหัวหน้าฝ่ายผลิตนั่นเอง

ต่อมาอีก ๘ เดือน ก็เปิดการสัมมนาเข้าโรงฝึกงานหนึ่งสัปดาห์สำหรับทีมตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ซึ่งแต่ละทีมจะมีหัวหน้าโรงงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอยู่ด้วย ณ ที่สัมมนาโรงฝึกงานนั้นนอกจากจะสอนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้ทำงานโครงการเปลี่ยนแปลงของตนโดยเฉพาะอีกด้วย โครงการการเปลี่ยนแปลงก็มี โครงการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในโรงงาน โครงการลดกำลังคน โครงการพัฒนาการจัดการให้เป็นแบบเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น และโครงการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงงาน

คณะบริการด้านวิศวกรรมก็จัดการประชุมระหว่างหน่วยขึ้น โดยจัดการประชุมระหว่างคณะบริการด้านวิศวกรรมกับหัวหน้าโรงงาน เป็นการประชุมเพื่อหาช่องทางที่จะร่วมมือกันให้มากขึ้นกว่าเดิม และเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีการจัดตั้งคณะบริการระหว่างหน่วย (Interdepartmental management group) ขึ้น เพื่อให้มีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดไป

ผลที่เกิดขึ้นหลังจาก ๒ ปีผ่านไป มีดังนี้

๑. หน่วยงานนี้กำลังคนลดจำนวนลง และทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานหลายอย่างและหน้าที่หลายอย่างมีการจัดใหม่
๒. เกือบทุกโรงงานชั้นการบังคับบัญชาลดลงได้ ๒ ชั้น โดยการผลิตและประสิทธิภาพไม่เสียไปเลย
๓. เรื่องต่าง ๆ ที่แต่ก่อนนี้คณะผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจเองลดลงกว่า ๓๐% โดยให้มีการตัดสินใจได้ในระดับกลาง ๆ
๔. สำเร็จเป้าหมายการขายและเป้าหมายกำไร เป้าหมายของกองสำเร็จสูงกว่าที่กำหนดไว้ คณะผู้บริหารชั้นสูงของบริษัทตกลงจัดให้มีการฝึกหัดกำหนดเป้าหมายของทั้งบริษัท เพราะเห็นว่าคนของกองนี้รับผิดชอบเป้าหมายมากกว่าที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทต้องการเสียอีก

สรุปและวิเคราะห์

กรณีตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นแนวยุทธศาสตร์ที่มุ่งไปที่การจัดส่วนงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการปรับปรุงองค์การ แต่อย่างไรก็ดีก็เหมือนกับกรณีตัวอย่างอื่น ๆ ที่ไม่มีแนวยุทธศาสตร์แท้ ๆ แต่เพียงแนวยุทธศาสตร์เดียว ในกรณีนี้ก็เช่นเดียวกันมีแนวยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและทางด้านการบริหารงานด้วย แต่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นหนักที่การจัดส่วนงานใหม่และใช้วิธีทำงานใหม่

แนวยุทธศาสตร์แรกมุ่งไปที่งานของคณะผู้บริหารระดับสูงก่อน จึงจะเห็นว่าตั้งแต่

ตอนแรกจะทำการแบ่งงานกันใหม่ในระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

การแบ่งงานอย่างอื่น หรือการจัดงานใหม่อย่างอื่น ๆ ก็เช่นการรวมหน้าที่บริการด้านวิศวกรรมซึ่งสังกัดอยู่ทุกโรงงานเข้าด้วยกัน และการขยายหน้าที่ทางคานงานบุคคลโดยให้ทุกโรงงานมีผู้จัดการงานบุคคล ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องหลักใหญ่ของการพัฒนาองค์กร

การจัดแบ่งงานใหม่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาคณะฝ่ายบริหารทุกระดับชั้นทั้งกองขึ้นมาอีก ต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์กันใหม่ ต้องมีการสำรวจตรวจสอบ และปรับปรุงการสื่อสารทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มกันใหม่ และต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายกันใหม่ เมื่อมีทีมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ก็จำเป็นจะต้องมีกิจกรรมทางคานการพัฒนาทีมเกิดขึ้น จะไม่ทำไม่ได้

ตามกรณีตัวอย่างนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลาย ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดบรรยากาศใหม่ในองค์กร แนวยุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างสภาพการทำงานใหม่ให้สำเร็จนั้นเขา มุ่งไปที่การสร้าง ความร่วมมือในทีมและระหว่างทีม เพื่อให้ องค์กรทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือเป็น องค์กรที่ทำงานมีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง" ของนิสิตปริญญาโท แผนกวิชาการปกครอง สาขาวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง ทั้งนี้ เพื่อผลของการศึกษาวิจัยที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงต่อความเป็นจริง ปราศจากอคติใด ๆ

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ตอน

ตอนที่ ๑ ให้ท่านเติมข้อความ มี ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ ให้ท่านทำเครื่องหมายวงกลมรอบคะแนนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด มี ๘ ข้อ

ตอนที่ ๓ ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของท่าน มี ๗ ข้อ

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

(นายพงศกร ถนังรักษ์สิทธิ์)

นิสิตปริญญาโท แผนกวิชาการปกครอง สาขาวิชาการปกครอง  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิงหาคม ๒๕๒๑





## ตอนที่ ๒

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา โปรดทำเครื่องหมายวงกลมรอบคะแนนที่ท่านเห็นว่า  
เหมาะสมและตรงกับสภาพความเป็นจริงในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ท่านรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับ  
บัญชา (เป็นหัวหน้า)

### ๑. เป้าหมาย

	เลว	ปานกลาง										ดี
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
สับสน ไม่ตรง มีการขัดแย้ง คนละเลย คนสนใจน้อย					๕						ทุกคนเข้าใจแจ่มแจ้ง ทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนด ทุกคนอยากให้สำเร็จ เป้าหมาย ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนทำให้ สำเร็จเป้าหมายหรือไม่	

### ๒. การมีส่วนร่วม

	เลว	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	ดี
มีแค่สองสามคนที่เขาร่วมกันพูด ร่วมกันทำ บางคนไม่กระตือ รือร้อน บางคนไม่ฟังคนอื่นเลย หลายคนแย่งกันพูดหรือขัดจังหวะ คนอื่น												ทุกคนมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น เวลาคนหนึ่งพูดทุกคนฟัง

### ๓. ความรู้สึก

	เลว	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	ดี
ไม่คาดหวังอะไรจากกลุ่ม เฉยเมยต่อกลุ่มหรือวิจารณ์												แสดงความรู้สึกต่อกลุ่มได้อย่างเสรี กล้าแสดงตอบ

#### ๔. การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่ม (Diagnosis of Group Problems)

เลข	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	คือ
มีการเสนอวิธีแก้ไขในทันที และข้ามขั้นตอน แก้อาการ ของปัญหามากกว่าที่จะแก้ที่ สาเหตุ											เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องทำการวินิจฉัย สถานการณ์นั้น ๆ เสียก่อน ที่จะเสนอ วิธีปฏิบัติแก้ไข การแก้ไขจะต้องแก้ไข ตรงที่สมุฏฐานของปัญหา

#### ๕. การเป็นผู้นำ

เลข	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	คือ
ไม่มีใครอยากเป็นผู้นำกลุ่ม ขึ้นอยู่กับคนคนเดียวหรือเพียง สอง สามคน											เมื่อถึงเวลาต้องการผู้นำ ทุกคนในกลุ่ม เป็นผู้นำได้ ทุกคนรู้สึกเป็นอิสระที่จะ อาสาเป็นผู้นำเมื่อตนเห็นว่ากลุ่มจำเป็นต้องมีผู้นำ

#### ๖. การตัดสินใจ

เลข	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	คือ
เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจก็ไม่ ทำการตัดสินใจทำโดยส่วนหนึ่ง ของกลุ่มเท่านั้น แลวนอกนั้น ก็ไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นั้น											มีการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน มีการประเมินค่าการเบี่ยงเบนจาก เป้าหมายเพื่อใช้ปรับปรุงการตัดสินใจ ครั้งต่อ ๆ ไป เมื่อตัดสินใจแล้ว ทุกคน ให้ความสนับสนุนช่วยการเต็มที่

## ๓. ความไว้วางใจกัน

(Trust)

เลข	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	คือ
สมาชิกไม่ไว้วางใจกันและกัน สภา											สมาชิกไว้วางใจกันและกัน กล้าเปิดเผยสิ่ง
ระมัดระวังตัว เก็บตัว ระวัง											ที่ตนไม่กล้าพูดกับคนอื่นให้กลุ่มไคทราน
ระวังภัย ต่อหน้าทำเป็นฟังแต่ใน											เคารพ และใช้คำตอบกลับที่ตนได้รับจาก
ใจปฏิเสขสิ่งที่คนอื่นพูด ไม่กล้า											สมาชิกคนอื่น ๆ กล้าแสดงปฏิกิริยาโดย
วิจารณ์หรือกล่าวถึงวิจารณ์											ไม่กลัวว่าตนจะถูกตอบโต้บ้าง

## ๔. ความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงาม

เลข	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	คือ
สมาชิกเคยทำอะไร ก็ทำอยู่											กลุ่มมีความอ่อนตัวตามสภาพการณ์ได้ง่าย
อย่างนั้น ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง											หาวิธีทำงานใหม่ ๆ และดีกว่า มีการ
ปฏิบัติแต่งงานประจำ ทำงานเป็น											เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้า มีความคิด
แบบเดียวกันหมด และยึดมั่นแต่ใน											ริเริ่ม ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา
บทบาทของตนเท่านั้น ไม่ก้าวหน้า											

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ ๓

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพการณ์ใน  
หน่วยงานของท่าน

๑. เรื่องการจูงใจให้คนทำงาน (Motivation)

- ( ) ก. จูงใจให้คนทำงานโดยวิธีการบังคับ มีการสร้างบรรยากาศของความกลัว และชู้วจะลงโทษทางวินัย ส่วนการให้รางวัลนั้นจะเน้นในเรื่องเงิน และเรื่องความต้องการทางค่านิยมพื้นฐานทางเศรษฐกิจเท่านั้น
- ( ) ข. จูงใจให้คนทำงานโดยการให้คนเขาเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจการต่าง ๆ เช่น การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การถกเถียงปัญหา และการตัดสินใจ การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- ( ) ค. จูงใจให้คนทำงานโดยการให้รางวัลเป็นเงิน และมีการสร้างบรรยากาศให้คนทำงานไปเพราะกลัวว่าจะถูกลงโทษ
- ( ) ง. จูงใจให้คนทำงานโดยการให้รางวัลเป็นเงิน หรือตำแหน่ง ยศ-ชั้น บางครั้งก็จะใช้วิธีชู้วจะลงโทษแต่ก็ไม่บ่อยนัก

๒. เรื่องการติดต่อสื่อสารข้อความ (Communication)

- ( ) ก. การสื่อสารข้อความจะเป็นแบบหลาย ๆ ทาง คือ ทั้งขึ้น ๆ ลง ๆ และในระดับแนวเฉียง ตลอดจนในระดับเดียวกันด้วย (Up, Down, Diagonal and with Peers)
- ( ) ข. การสื่อสารข้อความจะเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) คือจะมีการสั่งการจากบนมาล่าง และข้างล่างเสนอแนะขึ้นไปข้างบน เป็นแบบการสื่อสารแบบขึ้น ๆ ลง ๆ สลับกันไป (Downward and Upward Communication)

- ( ) ค. การสื่อสารข้อความจะเป็นแบบสั่งการมาจากข้างบนลงมาข้างล่าง (Downward Communication) ให้ปฏิบัติการไปอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผ่านสายการบังคับบัญชาเท่านั้น (Hierarchy) การสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบนนั้นน้อยมาก
- ( ) ง. การสื่อสารข้อความส่วนมากจะเป็นแบบสั่งการมาจากข้างบนลงมาข้างล่าง หรืออาจจะมีการสื่อสารจากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบนบ้าง แต่อยู่ในขอบเขตที่จำกัด โดยผ่านสายการบังคับบัญชา
๓. เรื่องความสัมพันธ์และการมีปฏิกริยาต่อกันและกัน (Relationship and Interactions)
- ( ) ก. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะบรรยากาศของความกลัว ความหวาดระแวง และความระมัดระวังอย่างเคร่งครัดของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ( ) ข. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะของความเป็นกันเอง ไม่มีการถือยศ - ศักดิ์ - ชั้น - ตำแหน่ง และความสัมพันธ์อื่น ๆ ก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจระหว่างกันและกันสูง
- ( ) ค. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ในระดับที่พอสมควร
- ( ) ง. สัมพันธภาพและการมีปฏิกริยาต่อกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ความถือยศ ถือศักดิ์ ในตำแหน่ง - ยศ - ชั้น ตลอดจนไม่มีการเปิดเผย (Openess) และไม่มีการไว้วางใจระหว่างกันและกันเลย (Mutual Trust)

#### ๔. เรื่องการตัดสินใจ (Decision Making)

- ( ) ก. การตัดสินใจมีอิสระเพียงพอและการตัดสินใจนี้จะมีกระจกระบายไปอยู่ในทุก ๆ ระดับขององค์การ
- ( ) ข. ผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดนโยบายและทำการตัดสินใจในหลักการที่กว้าง ๆ เอาไว้ ส่วนการตัดสินใจในชั้นรายละเอียดเฉพาะอย่างนั้น จะตกอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงาน
- ( ) ค. ผู้บังคับบัญชาจะทำการวางเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และทำการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ และก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น
- ( ) ง. ผู้บังคับบัญชาจะทำการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และทำการตัดสินใจลงมาข้างล่าง ส่วนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ จะกระทำได้อีกเฉพาะภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งหรือเขียนไว้เท่านั้น

#### ๕. เรื่องการตั้งเป้าหมาย (Goal - Setting)

- ( ) ก. ผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ๆ เอาไว้ แต่อาจจะให้มีการวิพากษ์วิจารณ์บ้าง หรืออาจจะไม่มีเลย แล้วสั่งการลงไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
- ( ) ข. ผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ๆ เอาไว้ แล้วสั่งการลงไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง
- ( ) ค. ถ้าไม่เป็นกรณีฉุกเฉินแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานโดยการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น ๆ การกำหนดเป้าหมายให้สูงนั้น จะเป็นความพยายามของทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายนั้น ๆ ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เหมาะสมที่สามารถปฏิบัติได้

- ( ) ง. การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานจะมีขึ้นหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือหรือวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจโต้แย้งแสดงความคิดเห็นได้

๖. เรื่องการควบคุม (Control)

- ( ) ก. กระบวนการในการควบคุมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่การควบคุมบางอย่างก็อาจจะตกอยู่กับระดับกลางและระดับต่ำบาง
- ( ) ข. ความรับผิดชอบในเรื่องกระบวนการควบคุมนั้น จะมีอยู่กระจุกกระจายอยู่ที่ทุกระดับขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบในการควบคุมที่เกิดขึ้นเองเป็นอย่างมากในระดับกลาง ๆ
- ( ) ค. กระบวนการในการควบคุมที่สำคัญบางอย่าง ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการควบคุมกันไปเอง อย่างไรก็ตาม ทั้งผ่านผู้บังคับบัญชาและผ่านผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน
- ( ) ง. กระบวนการในการควบคุมจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการควบคุมภายนอกตัวผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และการควบคุมจะกระทำอย่างใกล้ชิดเคร่งครัดจนเกินไป จนทำให้ผู้รายงานผลงานทำเรื่อง เสนอผลงานโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นแบบขายผ้าเอาหน้ารอดเท่านั้น

๗. เรื่องความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

- ( ) ก. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่
- ( ) ข. ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่น และไม่มีความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย



- ( ) ค. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในแบบของนายกับลูกน้อง
- ( ) ง. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากพอสมควร แต่ไม่ถึงกับทั้งหมดเลยทีเดียว



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

- ๑) ในปัจจุบันสภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในค่านของการเปิดเผยและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของท่าน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง ? (ในเรื่องเกี่ยวกับ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ต่อกัน การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุม ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ)
- ๒) ถ้าจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พுகหรือแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่ค้ำอกค้ำใจหรือไม่ อย่างไร
- ๓) จากความเห็นและประสบการณ์ คิดว่า ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ได้รับการอบรมมานั้น มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติการศึกษา

นายพงศกร ฅม้งรักษัสัตว์ สำเร็จรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครอง จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา ๒๕๑๘ เข้าศึกษาปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์ สาขา การปกครอง ณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา ๒๕๑๙ ปัจจุบันเป็น พนักงานรัฐวิสาหกิจ ตำแหน่งวิทยากร ๑ แผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชา กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง.

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย