

## บทที่ ๒

## การพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง

๑ ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้มีการพัฒนาไปจากเดิม โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรม (Human Behavior) ของผู้ปฏิบัติงาน และมองเห็นว่าการเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต (Organismic) มีการเกิดการเจริญเติบโต เปลี่ยนสภาพ เจ็บป่วย และตายได้ (Dynamic) และมีพฤติกรรม (Organization Behavior) เช่นเดียวกับมนุษย์ แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งเป็นพื้นฐานของเทคนิคในการปรับปรุงการบริหารงานสมัยใหม่ ที่เรียกว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่เรียกว่า โอดี. (OD.)

หลักการสำคัญของการพัฒนาองค์การ (OD.) นี้คือการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และการเพิ่มสมรรถภาพขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการทำให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีความรู้สึกทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่องาน มีความผูกพันตนเองกับงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและมองเห็นการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และเกิดความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เทคนิคการปรับปรุงการบริหารงานสมัยใหม่ที่เรียกว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) นี้ ได้ถูกนำมาใช้ในการไฟฟ้านครหลวง เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๓ เนื่องจากสภาวะการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของการไฟฟ้านครหลวงได้เปลี่ยนแปลงไปมาก เหตุการณ์ทางการเมืองเมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ เป็นผลให้ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองการปกครอง ความต้องการสิทธิเสรีภาพต่าง ๆ มีเพิ่ม

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "ขออนุมัติจัดสัมมนาเรื่อง Organization Development ในระดับผู้บริหารชั้นสูง" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๓), หน้า ๑ - ๒.

มากขึ้น นับว่าเป็นยุคที่เรียกว่าประชาธิปไตยกำลังเฟื่องฟู<sup>๑</sup> กฎหมายแรงงานและพระราชบัญญัติ  
 แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๔ ได้มีการประกาศใช้ ทำให้ลูกจ้างและพนักงานรัฐวิสาหกิจทั้งหลายมี  
 ความตื่นตัวในการที่จะรักษาดลประโยชน์และสิทธิในการทำงานที่พึงมีพึงได้ และได้รวมตัวกันจัดตั้ง  
 สหภาพแรงงานขึ้น ซึ่งในการไฟฟ้านครหลวงก็มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวงขึ้น  
 เช่นกัน<sup>๒</sup> เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔ และมีการเรียกร้องในสิทธิและผลประโยชน์เกี่ยวกับ  
 สภาพการจ้าง เป็นผลให้ฝ่ายจัดการของการไฟฟ้านครหลวงต้องมีการปรับแก้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง  
 ในการบริหารและการปกครองบังคับบัญชาพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพราะแต่  
 เดิมตั้งแต่เริ่มตั้งรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้านครหลวงขึ้นเมื่อ<sup>๓</sup> วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๐๑ นั้น<sup>๔</sup> ลักษณะ  
 การปกครองบังคับบัญชาเป็นไปในแบบของการใช้อำนาจสั่งการลงมายังพนักงานเบื้องล่างแต่เพียง  
 อย่างเดียว พนักงานไม่มีสิทธิที่จะโต้แย้งหรือเรียกร้องทวงตังใด ๆ ทั้งสิ้น

นอกจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลมาจากการตั้ง  
 สหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวงแล้ว ก็ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย นั่นคือ  
 ความต้องการในการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ จากสถิติรายงานประจำปี  
 ของการไฟฟ้านครหลวง แสดงให้เห็นว่าในปี พ.ศ. ๒๕๑๖ การไฟฟ้านครหลวงได้จำหน่ายพลังงาน  
 ไฟฟ้าจำนวน ๔,๑๘๔,๑๘๕,๘๗๕ กิโลวัตต์-ชั่วโมง ในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจำนวน  
 ๔,๒๕๖,๐๒๕,๕๗๕ กิโลวัตต์-ชั่วโมง เป็นจำนวนพลังงานไฟฟ้าที่จำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ  
 ๑.๗ ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจำนวน ๔,๗๘๘,๘๘๓,๐๑๓ กิโลวัตต์-ชั่วโมง เป็น  
 จำนวนพลังงานไฟฟ้าที่จำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ ๑๒.๕ ในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ จำหน่ายพลังงาน

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ บำรุง ศิลปชัย, หัวหน้าแผนกพนักงานสัมพันธ์ กองสวัสดิการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๒๑.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ คนเดียวกัน

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ คนเดียวกัน

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ ตรีการ ตียากรณ์, รองผู้อำนวยการกองโรงงาน การไฟฟ้านครหลวง,  
 ๑๐ สิงหาคม ๒๕๒๑.

ไฟฟ้าจำนวน ๕,๒๘๔,๘๕๓,๘๘๖ กิโลวัตต์-ชั่วโมง เป็นจำนวนพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ ๑๐.๓ ในปี พ.ศ.๒๕๒๐ จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจำนวน ๖,๐๕๔,๔๘๘,๗๘๑ กิโลวัตต์-ชั่วโมง เป็นจำนวนพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ ๑๔.๖

นอกจากนี้ยังมีการขยายอาณาเขตจำหน่ายกระแสไฟฟ้าเข้าสู่ท้องถิ่นชนบท ทำให้อาณาบริเวณที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าขยายออกไปมากกว่าเดิม จากสถิติรายงานประจำปีของการไฟฟ้านครหลวงแสดงให้เห็นว่า ในปี พ.ศ.๒๕๑๖ พื้นที่ที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้วมีเนื้อที่ ๑,๑๑๒ ตารางกิโลเมตร ในปี พ.ศ.๒๕๑๗ พื้นที่ที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้ว เพิ่มขึ้นเป็น ๑,๒๒๕ ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๑๐.๕ ในปี พ.ศ.๒๕๑๘ พื้นที่ที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้วเพิ่มขึ้นเป็น ๑,๓๑๒ ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๖.๘ ในปี พ.ศ.๒๕๑๙ พื้นที่ที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้วเพิ่มขึ้นเป็น ๑,๓๘๒ ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๖.๑ ในปี พ.ศ.๒๕๒๐ พื้นที่ที่จำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้วเพิ่มขึ้นเป็น ๑,๔๗๕ ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๖.๐

การไฟฟ้านครหลวงเริ่มกู้เงินจากแหล่งเงินทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาขยายกิจการ สถาบันทางการเงินระหว่างประเทศที่สำคัญที่การไฟฟ้านครหลวงกู้เงินคือ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB.) และกองทุนเงินพัฒนาการ (DLF.) ทำให้การไฟฟ้านครหลวงมีภาระในการชำระหนี้เงินกู้มากขึ้น และในขณะเดียวกันปริมาณของพนักงานที่ทำงานในการไฟฟ้านครหลวงก็เพิ่มสูงขึ้นด้วย จากสถิติรายงานประจำปีของการไฟฟ้านครหลวงจะเห็นว่า ในปี พ.ศ.๒๕๑๖ การไฟฟ้านครหลวงมีพนักงานจำนวน ๘,๑๕๓ คน ในปี พ.ศ.๒๕๑๗ มีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น ๘,๔๒๕ คน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ ๓.๔ ในปี พ.ศ.๒๕๑๘ มีพนักงานลดลงเหลือ ๘,๓๗๕ คน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๐.๖ แต่ในปี พ.ศ.๒๕๑๙ กลับมีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น ๘,๖๘๑ คน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๓.๖ และในปี ๒๕๒๐ มีพนักงาน ๘,๘๐๑ คน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ ๒.๕

จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้องค์การการไฟฟ้านครหลวงมีขนาดใหญ่มากขึ้น ทำให้เพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงมีความ



จำเป็นในการที่จะต้องใช้เทคนิคในการปรับปรุงการบริหารตามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เข้ามาใช้ แทนที่จะปล่อยให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และวิวัฒนาการไปเองตามธรรมชาติ (Self-perpetuated) ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็น้องค์การที่แข็งแรงสมบูรณ์ สามารถปรับตัวได้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

หลักสำคัญของเรื่องการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ก็คือ การพัฒนาองค์การที่มีหลักการเกี่ยวเนื่องกับการศึกษาค้นคว้าแบบของการจัดการที่ดีที่ถูกต้อง ที่เหมาะสมกับสภาวะการณแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือการวางแนวยุทธศาสตร์ในรูปแบบของการศึกษาที่ซับซ้อน (A Complex Educational Strategy) เพื่อที่จะนำมาเปลี่ยนความเชื่อ (Beliefs) ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และโครงสร้างของ้องค์การ (Structure of Organizations) ให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปใน้องค์การ และควยวิธีการเรียนรู้ และประสบการณ์จากโครงการพัฒนา้องค์การนี้ จะทำให้ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการ จะเกิดความรู้สึกไวต่อสิ่งเปลี่ยนแปลงทั้งปวงที่มากกระทบตอ้องค์การ จะมีการทำงานร่วมกัน โดยเกิดความสำนึกในความสำเร้ของเป้าหมายใหญ่ของ้องค์การ (Organization Goals) เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ (Commitment) ตอ้องค์การ และมีการเปิดเผยและไว้วางใจระหว่างกันและกันในหมู่ผู้บริหาร (Openness and Mutual Trust) ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่เป็นทีมแข็งแรง เกิดผลดีตอ้องค์การโดยส่วนรวม

#### ๒ วัตถุประสงค์ในการพัฒนา้องค์การในการไฟฟ้านครหลวง

จากความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา้องค์การในการไฟฟ้านครหลวงดังกล่าวข้างต้น เราอาจสรุปวัตถุประสงค์ในการพัฒนา้องค์การของการไฟฟ้านครหลวงได้ดังนี้

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "ขออนุมัติจัดสัมมนาเพื่อพัฒนานักบริหารในโครงการ Organization Development (OD.) (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๒.

๒ มนูญ วงศ์นารี, "การปรับปรุง้องค์การโดยวิธีการพัฒนา้องค์การ" (เอกสารวิชาการของแผนกฝึกอบรม กองสวัสดิการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๑.

๑. เพื่อพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการไฟฟ้านครหลวงให้ทันสมัย และให้ระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องตัวกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ
๒. เพื่อเพิ่มการทำงานให้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหากลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา
๓. เพื่อส่งเสริมให้ทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันเองให้น้อยที่สุด
๔. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย
๕. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การวางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง
๖. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ - ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
๗. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่ม

#### กระบวนการพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง

เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การโดยกระทำอย่างเป็นขั้นตอน และกระทำอย่างมีแผน ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้วางแผนและกระบวนการในการดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอนด้วยกัน<sup>๑</sup> คือ

#### ขั้นตอนที่หนึ่ง

ขั้นการให้ความรู้ทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์และสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและเปิดเผย และไว้วางใจต่อกัน (Feeding Behavioral Science Knowledge and Creating mutual

<sup>๑</sup> การไฟฟ้านครหลวง, "A Summary of MEA's Organization Development (OD.) Program" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๘), หน้า ๒ - ๕.

Trust and Openness) ขั้นตอนทีหนึ่งนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ระยะด้วยกัน คือ

ระยะที่หนึ่ง ให้ความรู้และแนวคิดทฤษฎีทางค่านพฤติกรรมศาสตร์แก่มัธยมศึกษาทุกระดับชั้น โดยเริ่มดำเนินการจากผู้มัธยมศึกษาในระดับสูงสุดของการไฟฟ้านครหลวง (ผู้วการ) ก่อนความรู้และแนวคิดทฤษฎีทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ที่นำมาใช้ในระยะที่หนึ่งนี้ ได้แก่

- ๑) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางค่านการจัการ (Management Approaches and Process)
- ๒) แนวคิดทฤษฎี X, Y ของดักกลาสแม็คเกรเกอร์ (McGregor's Theory X, Y)
- ๓) แนวคิดทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow: Hierarchy of Needs)
- ๔) แนวคิดทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงของ เฟลเคอริค เฮอส์เบิร์ก (Herzberg: Motivation - Hygien Theory)
- ๕) แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการสัมฤทธิ์ผลของเควิต แมคแคนแลนค (McClelland : Need for Achievement)
- ๖) แนวคิดเกี่ยวกับระบบการจัการของเรนซิส ไลเคอริค (Likert : Management Systems)
- ๗) แนวคิดเกี่ยวกับตาข่ายการจัการของโรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Blake & Mauton : Managerial Grid)
- ๘) ค่านิยมในสังคมไทย และพฤติกรรมในการบริหารงานของไทย (Thai Values and Thai-Administrative Behaviors)

ระยะที่สอง สร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและเปิดเผยระหว่างผู้มัธยมศึกษา โดยอาศัยเทคนิควิธีการเรียนรู้แบบ Semi-Sensitivity Training ซึ่ง นายมนูญ วงศ์นารี และคณะได้เป็นผู้คิดแปลงสร้างเทคนิคนี้ขึ้นมา เพื่อให้เข้ากับบรรยากาศประเพณีและวัฒนธรรมของนักบริหารไทย ทั้งนี้ โดยดัดแปลงมาจาก Sensitivity Training ซึ่งเป็นเทคนิควิชาการที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา Semi-Sensitivity Training นี้เป็นการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง และการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้อื่น (Learning of Self and Others) ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการ

ติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างเชื่อมั่นและเปิดเผยต่อกัน โดยดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชาระดับ  
ผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง

ระยะที่สาม การจัดกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ใ้มีโอกาส  
ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การ (Organization Development Workshop) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
การหาประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติทางด้านการตรวจวินิจฉัยกระบวนการมนุษย์ (Diagnosing  
Human Process) การเปลี่ยนแปลงที่มิแผน (Planned Change) การใส่สิ่งสอดแทรก (Inter-  
vention) และการประเมินผล (Evaluation)

ขั้นตอนที่สอง

ขั้นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (Organizational Diagnosis) ในขั้นที่สองนี้  
จะเป็นการตรวจวินิจฉัยทั้งแง่จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ซึ่งการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ  
ดังกล่าวจะกระทำได้ในหลายระดับ เช่น ระดับทั่วทั้งองค์การ ระดับระหว่างหน่วยงานขององค์การ  
ระดับแต่ละทีมงาน ระดับระหว่างกลุ่ม ระดับบุคคล เป็นต้น

ขั้นตอนที่สาม

ขั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Strategic Planned Change) เป็นขั้นที่จะ  
เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (Strategy and Tactics) เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง  
องค์การให้ดีขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธวิธีนี้จะยึดถือเอาจากข้อมูลที่ได้  
จากขั้นตอนที่สองเป็นหลัก โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาฝ่ายงานหลัก (Line Agency) จะเป็นผู้ดำเนินการ  
การเอง หรือโดยการร่วมมือกับนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ เพื่อดำเนินการพัฒนา  
องค์การเป็นกรณี ๆ ไป

ขั้นตอนที่สี่

ขั้นการสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงาน (Team Building or Team Develop-  
ment) ขั้นนี้เป็นการสร้างความแข็งแกร่งในหมู่คณะบุคคล ซึ่งในแต่ละฝ่ายแต่ละกองแต่ละสำนักจะ  
ต้องสร้างใหม่ขึ้น โดยคณะนักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะเข้าไปร่วมช่วยเหลือและให้

คำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ กิจกรรมในขั้นตอนที่สี่นี้คล้ายกับกิจกรรมในขั้นตอนที่สอง ต่างกันเพียงว่ากิจกรรมในขั้นที่สี่นี้ เป็นกิจกรรมในการหาจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละฝ่าย กอง สำนัก เท่านั้น

อนึ่ง การดำเนินการพัฒนาองค์การขั้นสอง สาม และสี่ ของการไฟฟ้านครหลวงนั้น มีรายละเอียดในกิจกรรมที่จะดำเนินการในขั้นตอนทั้งสามดังกล่าว ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยการใช้นำแบบ (Model) ในการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า "แม่แบบวิจัยการกระทำ หรือเรียกว่า แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research Model) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมของแม่แบบดังกล่าวดังนี้

แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research Model) ของกระบวนการพัฒนาองค์การขั้นตอนที่สอง สาม สี่

ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ได้แก่ นักปฏิบัติการหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ซึ่งก็ได้แก่องค์กรยอมรับและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ โดยมีแผนกพัฒนาองค์การเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

๒ บทบาทและหน้าที่ของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของกองฝึกอบรมและพัฒนา ก็คือ ช่วยองค์การ (การไฟฟ้านครหลวง) หรือช่วยคน (พนักงานการไฟฟ้านครหลวง) โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ให้สามารถทำการพัฒนาองค์การของตนเองได้ หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การของตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งใครอีกต่อไป

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น กองฝึกอบรมและพัฒนาจะมีบทบาทการทำงานแตกต่างไป

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ" (เอกสารแจกประกอบโครงการพัฒนาองค์การขั้นตอนที่ ๒, ๓, ๔ ของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, ๒๕๒๐), หน้า ๑.

๒ การไฟฟ้านครหลวง, "บทบาทของกองฝึกอบรมและพัฒนา และผู้บริหารระดับสูงต่อโครงการพัฒนาองค์การ (การไฟฟ้านครหลวง)" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๑.



จากที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ มี เช่น กองฝึกอบรมและพัฒนาจะไม่ใช่ผู้ชี้ว่าตรงนั้นตรงนี้ในการไฟฟ้านครหลวงไม่ดีไม่ถูกต้อง หรือกล่าวแนะว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ ฯลฯ ในขณะที่หน่วยงานหรือกลุ่มที่ปรึกษาพิเศษอื่น ๆ เช่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบัญชีอาจจะบอกกล่าวว่ารระบบบัญชีใดที่กำลังใช้อยู่ในการไฟฟ้านครหลวงขณะนี้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง แล้วแนะนำให้ไปใช้ระบบอย่างนั้นอย่างนี้เป็นต้น

ทั้งนี้ เนื่องจากว่ากองฝึกอบรมและพัฒนา จะไม่ได้เพียงเข้าไปศึกษาปัญหาของหน่วยงานและรายงานผลเสนอแนะวิธีการปรับปรุงกลับมายังหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นปัญหาของตน และร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยเฉพาะปัญหาที่การไฟฟ้านครหลวงหรือพนักงานการไฟฟ้านครหลวงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะดำเนินการแก้ไข ดังนั้นกองฝึกอบรมและพัฒนาจึงมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

๑. ช่วยผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการไฟฟ้านครหลวงให้มีความสามารถในการทำงาน โดยมีกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้สูง มีแผนในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความสามารถแก้ปัญหาในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล

๒. จะทำการช่วยเหลือไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งเท่านั้น หากแต่จะมุ่งไปที่กลุ่มทุกกลุ่ม ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับต่ำสุด

๓. จะไม่รวมในการประเมินตัวบุคคลว่าใครดีเลวอย่างไร ไม่บอกแนวทางที่จะจัดการกับบุคคลที่เป็นปัญหาเหล่านั้น และจะไม่ก้าวก้าวยในการเสนอแนะรูปแบบในการบริหาร

๔. มีบทบาทเป็นเพียงผู้ช่วยให้ฝ่ายบริหารแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเท่านั้น ไม่ใช่ผู้แก้ปัญหาแทน

๕. จะช่วยรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยจะร่วมกับผู้บังคับบัญชาค้นหาสภาพการณ์ในปัจจุบันของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร คิววิธีการรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยอย่างเป็นระบบ

๖. กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เมื่อวินิจฉัยข้อมูลและพบว่าในองค์กรมีสิ่งที่ดีควรได้รับการเปลี่ยนแปลง กองฝึกอบรมและพัฒนาและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการ

เปลี่ยนแปลงขึ้น โดยสรุปว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้ ซึ่งเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะช่วยให้การไฟฟ้านครหลวงทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินความพร้อม และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงคนในการไฟฟ้านครหลวงก่อนที่จะลงมือดำเนินการ

๗. กำหนดแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี และเส้นทางเลือก กองฝึกอบรมและพัฒนาจะร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา วางแผนยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามที่พนักงานในหน่วยงานเหล่านั้นตกลงกันไว้ หรือกองฝึกอบรมจะช่วยเสนอแนะทางเลือกแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงานพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปพิจารณา

๘. การช่วยเหลือในการประชุม กองฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องติดตามฟังการประชุมปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นตลอดเวลา และเข้าสอดแทรกทันทีที่กลุ่มดำเนินการไม่ก้าวหน้า เช่น มีผู้ผูกขาดการพูดแต่ผู้เดียวโดยไม่รู้สีก้าว เป็นต้น ในกรณีนี้กองฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความ "กล้าเสี่ยง" (Risk-taking) และวางตัวเป็นกลาง (Detachment) เช่น กล้าพูดในสิ่งที่คนอื่น ๆ รู้สึกว่าไม่มีอิสระที่จะพูดได้ และไม่มีการเอนเอียงหรือได้รับอิทธิพลจากบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือสิ่งใดทั้งสิ้น ต้องวางตัวเป็นกลางและเข้าใจปัญหาของทุกฝ่ายด้วยความเห็นอกเห็นใจ

๙. การเชื่อมต่อและการมุ่งไปข้างหน้า กองฝึกอบรมและพัฒนา และผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติและวางแผนปฏิบัติต่อ ๆ ไป อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นผู้เชื่อมโยงให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหา รวมทั้งช่วยให้หน่วยงานหรือกลุ่มติดตามดูแลให้สิ่งต่าง ๆ ในก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย

๑๐. ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมมือกับกองฝึกอบรมและพัฒนาทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ รอบ ๑๒ เดือน โดยประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ คุณานิยามว่าผู้บังคับบัญชาสนใจในเรื่องคนหรือยังสนใจแต่ในเรื่องงานเท่านั้น การแก้ปัญหาของผู้บังคับบัญชาทำการแก้ปัญหาในลักษณะ เฉพาะหน้าหรือแก้ปัญหาระยะยาว ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาในเรื่องความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วถูกต้องหรือยัง

### กระบวนการหลักในแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ

๑. การรวบรวมข้อมูล
๒. การวิเคราะห์ข้อมูล
๓. การกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง

๔. การป้อนกลับข้อมูล
๕. กำหนดปัญหาและวางแผนปฏิบัติ
๖. ปฏิบัติจริง
๗. ติดตามผล

### สิ่งสอดแทรกที่ใช้ในแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ

๑. การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective Workshop)
๒. การรับรู้ถึงปัญหาร่วมกับกลุ่ม (Problem Sensing Workshop)
๓. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making Workshop)
๔. การสร้างทีม (Team Building Workshop)
๕. การเป็นผู้นำ (Lifo Workshop)
๖. พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Seminas)
๗. การพัฒนาองค์กร (Organization Development Seminas)
๘. ความมีประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness Workshop)
๙. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management Workshop)

สิ่งสอดแทรกทั้งหมดนี้จะเลือกใส่ในชั้นย่อย ๆ ในกระบวนการหลักของแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ โดยเลือกใส่สิ่งสอดแทรกที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ากับกระบวนการนั้น ๆ

### รายละเอียดของกิจกรรมในแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติ

#### ๑. กระบวนการรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ ๑ ผู้ว่าการชี้แจงโครงการพัฒนาองค์กรขั้นที่ ๒, ๓, ๔ โดยดำเนินการร่วมกับกองฝึกอบรมและพัฒนา ชี้แจงโครงการพัฒนาองค์กรแก่ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่รองผู้ว่าการจนถึงหัวหน้าแผนก จำนวน ๒๕๖ คน โดยเชิญมาเป็นรุ่น ๆ รุ่นละ ๖๔ คน รวม ๔ รุ่น ใช้เวลาในการชี้แจง

๑ - ๒ ชั่วโมง (เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๔ - ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑) โดยวิทยากรของกองฝึกอบรมและพัฒนาจะชี้แจงวิธีการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยจะทำการสัมภาษณ์ตั้งแต่ผู้ว่าการจนถึงหัวหน้าแผนก ใช้เวลาในการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถามประมาณ ๒ เดือน

ขั้นที่ ๒ การฝึกอบรมรวบรวมข้อมูลและจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ใช้เวลา

๑ เดือน

๒. กระบวนการวินิจฉัยข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ ๑ กองฝึกอบรมวินิจฉัยข้อมูล ใช้เวลา ๒ เดือน

ขั้นที่ ๒ ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการวินิจฉัยข้อมูล ใช้เวลา ๒ เดือน

๓. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง

ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ทั่วไป (General change Goals) คือการกำหนดเงื่อนไขที่จะไปสู่การเปลี่ยนแปลง และข้าราชการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ วัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific change Goals) คือ การกำหนดความสำเร็จเฉพาะ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เสร็จภายในเวลาอันกำหนดให้ ในขั้นนี้จะใช้เวลา ๑ เดือน

๔, ๕, ๖. กระบวนการป้อนกลับข้อมูล วางแผนปฏิบัติ และปฏิบัติจริง

ในกระบวนการนี้มีกิจกรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา ๒ ระดับ ซึ่งดำเนินการร่วมกับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ

๑) กิจกรรมสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานสูงสุด (ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าสำนัก, หัวหน้าส่วนงาน) และช่วยรองผู้ว่าการ

ขั้นที่ ๑ ผู้ว่าการกล่าวเปิดชี้แจง (ใช้เวลา ๑๐ นาที)

ขั้นที่ ๒ อภิปรายข้อมูลที่กองฝึกอบรมและพัฒนาเก็บรวบรวมมาได้ โดยมีเจ้าหน้าที่

กองฝึกอบรม เป็นผู้นำการประชุม

ขั้นที่ ๓ กำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงทั่วไปและเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม แล้วให้ ๒ กลุ่ม นำวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงทั่วไปและเฉพาะมารวมกันกำหนดเป็นเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทั่วไปและเฉพาะของกลุ่มใหญ่ (ใช้เวลา ๔ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๔ ปรับวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงโดยประชุมรวมผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด และชาวรองผู้ว่าการ โดยใช้เวลาอภิปรายเพื่อประสานวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มผู้ว่าการและกลุ่มหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดกำหนดได้ (ใช้เวลา ๓ - ๔ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๕ กองฝึกอบรมและพัฒนาสรุปว่า จะนำวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนี้ ไปแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง ซึ่งจะเปิดต่อไปในอนาคต

ขั้นที่ ๖ กำหนดแนวยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดขอบเขตของปัญหา (Problem areas) ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วในขั้นที่ ๔ โดยแบ่งกลุ่มหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดออกเป็น ๒ กลุ่ม ให้ไปช่วยกันกำหนดขอบเขตของปัญหาแล้วนำ ๒ กลุ่มมารวมกันเพื่ออภิปรายประสานขอบเขตของปัญหาที่กลุ่มของตนกำหนดขึ้น (ใช้เวลา ๓ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๗ ตัวแทนกลุ่มรายงานขอบเขตของปัญหาต่อผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการกลุ่มอธิบายเหตุผล โดยให้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการซักถามเพื่อความเข้าใจ แล้วเปิดโอกาสให้กลุ่มซักถามผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ผู้ว่าการให้ข้อมูลและตอบข้อสงสัยต่าง ๆ (ใช้เวลา ๑ - ๒ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๘ จัดลำดับของขอบเขตของปัญหา กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดช่วยกันจัดอันดับขอบเขตปัญหาว่า จะเอาปัญหาใดให้มาเป็นอันดับที่ ๑, ๒, ๓, ..... โดยใช้เกณฑ์ความสำคัญของปัญหาและความเร่งด่วนเป็นหลักในการพิจารณา (ใช้เวลา ๒ - ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๙ กองฝึกอบรมและพัฒนาเสนอกระบวนการแก้ปัญหาวิธีการจัดปัญหาเข้ากระบวนการ กำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหา การระดมสมอง การวางแผนปฏิบัติ การเชื่อมโยง (ใช้เวลา ๒ - ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๐ แบ่งกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดไปแก้ปัญหา ๒ กลุ่ม

แต่ละกลุ่มแยกไปประชุมเพื่อแก้ปัญหา (ใช้เวลา ๒ - ๓ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๑ ให้กลุ่มทั้ง ๒ มาประชุมรวมเพื่อรายงานกันและกัน โดยผลักดันอภิปรายและซักถามว่าจะปฏิบัติได้จริงแค่ไหน เพียงใด (ใช้เวลา ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๒ กลุ่มรายงานผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ ถึงผลในการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติในขั้นที่ ๑๑ และให้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการซักถาม และให้การสนับสนุน (ใช้เวลา ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๓ กำหนดอนาคตของการไฟฟ้านครหลวง กองฝึกอบรมและพัฒนาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตของการไฟฟ้านครหลวงที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามระดับผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ต่อกลุ่มใหญ่ เพื่อให้อภิปรายและช่วยกันกำหนดอนาคตของการไฟฟ้านครหลวง (ใช้เวลา ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๔ กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับกิจกรรมสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับรองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากอง (ใช้เวลาประมาณ ๒ - ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๑๕ ผู้ว่าการกล่าวปิด

## ๒. กิจกรรมสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับรองผู้อำนวยการ ช่วยผู้อำนวยการ รองหัวหน้าสำนัก และหัวหน้ากอง

ขั้นที่ ๑ ผู้ว่าการกล่าวเปิดบอกถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และบอกถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้กำหนดไว้ได้แล้ว

ขั้นที่ ๒ กองฝึกอบรมและพัฒนาทำการประชุมต่อ อธิบายโครงสร้างของกิจกรรมเพิ่มเติม

ขั้นที่ ๓ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองผู้อำนวยการ ช่วยผู้อำนวยการ รองหัวหน้า และหัวหน้ากอง เขียนคำบรรยายการทำงานของกลุ่ม ซึ่งได้จัดแบ่งออกตามลักษณะกลุ่มครอบครัว โดยเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น กลุ่มใดบ้างที่กลุ่มย่อยที่ถูกแบ่งออกทำงานด้วย และกลุ่มใดบ้างที่ไม่อยากทำงานด้วย ให้แต่ละกลุ่มที่ถูกแบ่งรายงานการทำงานของกลุ่มตนให้กลุ่มใหญ่ทราบ (ใช้เวลา ๒ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๔ รายงานวิธีการทำงานของกลุ่มตนให้กลุ่มใหญ่ทราบ แล้วซักถามเพื่อความเข้าใจ

ขั้นที่ ๕ กองฝึกอบรมและพัฒนาเสนอข้อมูลที่ไต่จากแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ที่รวบรวมได้

ขั้นที่ ๖ กลุ่มใหญ่อภิปรายข้อมูลจากการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามของกองฝึกอบรมและพัฒนา มีการเปิดโอกาสให้เสนอปัญหาเพิ่มเติม ซึ่งให้เห็นว่าไม่มีใครเกี่ยวข้องกับปัญหาบาง ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของการไฟฟ้านครหลวง (ใช้เวลา ๒ ชั่วโมง) ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องอธิบายวิธีการหาความเห็นพ้องต้องกันและอธิบายให้เข้าใจว่า ปัญหาส่วนตัวคืออะไร

ขั้นที่ ๗ แบ่งกลุ่มใหญ่เพื่อกำหนดปัญหา โดยแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม (กลุ่มละ ๑๕ คน) ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันอภิปรายและให้ข้อมูลเพิ่มเติม โดยมีเจ้าหน้าที่ของกองฝึกอบรมและพัฒนาประจำอยู่กลุ่มละ ๑ คน โดยชี้แนะกิจกรรมในกลุ่มให้กระทำดังนี้

๑) ให้แต่ละคนเขียนปัญหาของการไฟฟ้านครหลวงที่กระทบกระเทือนถึงตนเองมากที่สุดอย่างน้อย ๑ ปัญหา และ

๒) ให้แต่ละคนเขียนปัญหาส่วนตัวคนละ ๑ ปัญหา

หลังจากนั้นให้กลุ่มรวบรวมปัญหาที่แต่ละคนเขียนลงบนกระดาษแล้วแต่ละคนอธิบายปัญหาของตน แล้วให้กลุ่มช่วยกันหาความเห็นพ้องต้องกัน แล้วคัดเลือกเอาปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไขไว้ (ประมาณ ๕ - ๖ ปัญหา) ส่วนปัญหาส่วนตัวรวบรวมให้กองฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งจะนำมาเสนอในที่ประชุมรวมอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ ๘ ประชุมรวมกลุ่มใหญ่ที่แบ่งไว้ ๔ กลุ่ม ผู้แทนกลุ่มเสนอปัญหาของแต่ละกลุ่มต่อที่ประชุม แล้วอธิบายปัญหาจนครบให้กลุ่มอื่นถามเพื่อความเข้าใจแจ่มแจ้ง และแก้ไขข้อความของปัญหาให้กระทัดรัดยิ่งขึ้น หลังจากนั้นกองฝึกอบรมรวบรวมปัญหาของ ๔ กลุ่มใหญ่ที่มาประชุมรวมกัน มาจัดเป็นปัญหาที่เหมือนกัน และคล้ายคลึงกัน แล้วเสนอต่อกลุ่มอีกครั้งให้กลุ่มใหญ่เลือกปัญหาให้เหลือ ๑๒ ปัญหา แล้วกองฝึกอบรมและพัฒนาจะอธิบายวิธีแก้ปัญหานั้น และวิธีเสนอขอเสนอแนะ (ใช้เวลา ๑ ชั่วโมง)

ขั้นที่ ๙ แบ่งกลุ่มออกเป็น ๔ กลุ่มย่อยอีก แต่ละกลุ่มรับเอาปัญหาที่คัดเลือกไว้ ๑๒ ปัญหา ไปกลุ่มละ ๓ ปัญหา โดยวิธีการจับสลาก แล้วช่วยกันหาวิธีแก้ปัญหานั้น ๓ ปัญหานั้น แต่ละกลุ่มที่แบ่งไว้ให้แบ่งออกเป็นกลุ่มละ ๓ กลุ่มย่อยอีก โดยให้มีกลุ่มละ ๕ คน แล้วแต่ละกลุ่มย่อยช่วยกันกำหนดว่าจะแก้ไขปัญหายังไง โดยให้แนวทางดังนี้



อย่างไรบ้าง

๑) ปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงมีทรัพย์สินหรือวิธีแก้ปัญหาอยู่แล้ว

๒) เสนอแนะทางเลือกใหม่ ๆ โดยการแก้ปัญหา

๓) เสนอแนะให้จัดทรัพย์สินใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหา

๔) ช่วยกันกำหนดข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงที่จะนำไปปฏิบัติ

ได้จริง

๕) กำหนดเวลาแล้วเสร็จไว้ด้วย

แล้วรวบรวมวิธีการแก้ปัญหาเพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมา

เข้าประชุมภายในโอกาสต่อไป

รวมกลุ่มย่อย ๓ กลุ่ม (๕ คน) รายงานผลงานของแต่ละกลุ่มย่อย ต่อกลุ่ม ๑๕ คน แล้วช่วยกันอภิปราย และปรับปรุงคำพูดให้สละสลวย เพื่อเตรียมรายงานต่อกลุ่มใหญ่ (๒๐ คน) และผู้บริหารระดับสูง ในขั้นตอนนี้ กองฝึกอบรม ฯ ช่วยกลุ่มในกระบวนการประชุมเพื่อแก้ปัญหา และให้สังเกตกระบวนการของกลุ่ม

ขั้นที่ ๑๐ เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงงานแต่ละแผนกแต่ละฝ่าย ให้ทราบในข้อมูลที่ร่วมกันพิจารณา ในระหว่างการฝึกปฏิบัติในการพัฒนาการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งได้ดำเนินไปแล้วในการให้แต่ละกลุ่มย่อยช่วยกันแก้ปัญหา แล้วจึงให้เตรียมวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันคิดขึ้น เสนอต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมที่กระทำกับสถานการณ์ของงานจริง (ใช้เวลา ๓ - ๔ ชม.)

ดังนั้น จึงจัดแบ่งออกเป็นกลุ่มครอบครัว โดยให้ช่วยกันเขียนและทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในประเด็นของปัญหาเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

๑) ข้อคิดเกี่ยวกับกลุ่มของคนที่มองว่า หน่วยงานของตนได้งาน

ทำงานเป็นอย่างดี

๒) ข้อสังเกตเกี่ยวกับกลุ่มของตนเอง ที่กลุ่มใหญ่ (๒๐ คน) มอง

ว่าหน่วยงานของตนทำงานเป็นอย่างดี



๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงานที่กลุ่มของสมาชิก  
ออกมา (ใช้เวลา ๒ ช.ม.)

ขั้นที่ ๑๑ รายงานวิธีการแก้ปัญหากลุ่มใหญ่ ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูง และ  
เปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อความเข้าใจ (ใช้เวลา ๒ - ๓ ช.ม.)

ขั้นที่ ๑๒ แบ่งออกเป็นกลุ่มครอบครัว เพื่อรายงานผลงานของขั้นที่ ๑๐ ต่อ  
ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด แล้วมีการอภิปรายกัน (ใช้เวลา ๒ ช.ม.)

ขั้นที่ ๑๓ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ประชุมร่วมกัน  
พิจารณาข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา โดยหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด เสนอผลการประชุมของหน่วย  
ต่อกลุ่ม (ใช้เวลา ๒ ช.ม.)

ขั้นที่ ๑๔ ประชุมรวม ตั้งแต่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด  
ผู้บังคับบัญชาระดับ รองผู้อำนวยการ รองหัวหน้าสำนัก และหัวหน้ากอง ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ  
แถลงผลการประชุมและอภิปราย และผู้ว่าการกล่าวปิด (ใช้เวลา ๓ ช.ม.)

#### ๗. กระบวนการติดตามผล

ดำเนินการ ติดตามผลที่ได้จากกระบวนการที่ ๑ - ๖

ขั้นตอนที่ห้า ขั้นการพัฒนาความแข็งแกร่งในระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development)  
ขั้นนี้เป็นการนำเอาผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาระดับ  
หัวหน้าหน่วยงานสูงสุดของแต่ละแห่ง ต่างฝ่ายต่างกองกัน และต่างสำนักมาร่วมกันปรึกษาหารือ -  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจกัน แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใน  
องค์กร เพื่อสร้างทัศนคติ ความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแน่นแฟ้น (collaborating  
attitude) และในขณะเดียวกันก็ลดทัศนคติของการชิงดีชิงเด่น เอาแพ้เอาชนะกัน ในระหว่าง  
พวกเดียวกันเอง (Win/ Lose attitude)

ขั้นตอนที่หก ขั้นการติดตามและประเมินผล (Follow-up and Evaluation) เป็นขั้นติดตามผลและประเมินผลตามกระบวนการในการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง โดยมุ่งมาที่ขั้นตอนที่ ๒ คือ ขั้นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ โดยประเมินในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) ประเมินผลในแต่ละปี เป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดเอาไว้ในสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงไร
- ๒) ประเมินผลจุดอ่อนหรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ได้รับความแก้ไขให้หมดสิ้นไปหรือไม่
- ๓) ประเมินผลดูว่า ความสำคัญของปัญหาที่เคยจัดลำดับไว้แล้ว ในอนาคตได้ถูกจัดไว้เป็นปัญหาสำคัญอีกหรือไม่ และถ้าถูกจัดก็ควรจะอยู่ในลำดับความสำคัญของปัญหาในลำดับเดิมหรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
- ๔) ประเมินผล แบบของการจัดการ (Managerial Style) ที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของเราได้ใช้ปฏิบัติอยู่นั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แค่ไหน เพียงใด (ก่อนเริ่มโครงการนี้ ได้ทำการสำรวจและทดสอบแบบของการจัดการของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงไว้แล้ว
- ๕) ถ้าการประเมินผลปรากฏว่า ได้ผลดี ถูกต้องตามเป้าหมายแล้วก็แสดงว่า การดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การได้ผลดี แต่ถ้าไม่ได้ผลดีตามเป้าหมาย ก็จะต้องการตรวจสอบสาเหตุของปัญหาในองค์การใหม่อีกครั้งหนึ่ง คือ ดำเนินการในขั้นตอนที่สองซ้ำแล้วจึงดำเนินการตามขั้นตอนที่สาม, สี่ ใหม่ และทำการวัดผลใหม่ ถ้าได้ผลดีก็แสดงว่า การดำเนินการในขั้นที่สอง, สาม, สี่ ทำให้ถูกต้อง แต่ถ้าวัดผลแล้วยังออกมาไม่ได้ผลอีก ก็ต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ สอง, สาม, สี่ ใหม่ ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนกว่า ปัญหาข้อขัดข้องหรืออุปสรรคที่มีอยู่จะถูกขจัดแก้ไข ให้หมดไปอย่างแท้จริง

### กระบวนการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง

กระบวนการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง คือขั้นของการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสร้างความเชื่อมั่นและเปิดเผยไว้วางใจต่อกัน (Feeding

Behavioral Science Knowledge and Creating Mutual Trust and Openness) ในระหว่าง  
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์กร โดยมีกิจกรรมในการดำเนินการดังนี้

๑. ระดับผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับ  
หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า

ตามหลักการพัฒนาองค์กรของ Richard Bechard ดังที่กล่าวไปแล้วในบทที่หนึ่งนั้น  
การพัฒนาองค์กรจะต้องเริ่มดำเนินการจากระดับบนขององค์กรคือฝ่ายจัดการชั้นสูง ดังนั้น การ  
ไฟฟ้านครหลวงจึง เริ่มดำเนินการพัฒนาองค์กรขั้นที่หนึ่งแก่ฝ่ายจัดการระดับสูงของการไฟฟ้านคร  
หลวง โดยมีกิจกรรมในการดำเนินการ ดังนี้

#### ๑.๑ การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

(Feeding Behavioral Science Knowledge) และสร้างความเชื่อ  
มั่นเปิดเผยไว้วางใจต่อกัน (Creating Trust and Openness) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการ  
ออกเป็นรุ่น ๆ จำนวน ๔ รุ่นด้วยกันคือ

๑) รุ่นที่ ๑ โครงการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization  
Development Through Semi Sensitivity Training ระหว่างวันที่ ๑๘ มีนาคม  
พ.ศ. ๒๕๑๓ ถึงวันที่ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๓ มีฝ่ายจัดการระดับสูง ระดับผู้อำนวยการกอง หรือ  
เทียบเท่าขึ้นไปจนถึงผู้ว่าการของการไฟฟ้านครหลวง มาร่วมในโครงการนี้ (ดูรายชื่อใน "รายชื่อ  
ผู้เข้าสัมมนานักบริหารรุ่นที่ ๑")

๒) รุ่นที่ ๒ โครงการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization  
Development Through Semi Sensitivity Training ระหว่างวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์  
พ.ศ. ๒๕๑๔ ถึงวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยมีฝ่ายจัดการของการไฟฟ้านครหลวงระดับ

---

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "ตารางการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization  
Development Through Semi Sensitivity Training รุ่นที่ ๑" (กรุงเทพมหานคร  
: การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๓), หน้า ๑.

หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า มาเข้าร่วมในโครงการนี้ (ดูรายชื่อใน "รายชื่อผู้เข้าสัมมนานักบริหาร รุ่นที่ ๒")

๓) รุ่นที่ ๓ โครงการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization Development Through Semi Sensitivity Training ระหว่างวันที่ ๑๒ - ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๑๑ โดยมีฝ่ายจัดการของการไฟฟ้านครหลวงระดับรองหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า มาเข้าร่วมในโครงการนี้ (ดูรายชื่อใน "รายชื่อผู้เข้าสัมมนานักบริหารรุ่นที่ ๓")

๔) รุ่นที่ ๔ โครงการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization Development Through Semi Sensitivity Training ระหว่างวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ถึง วันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๑๑ โดยมีฝ่ายจัดการของการไฟฟ้านครหลวงระดับรองหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า มาเข้าร่วมในโครงการนี้ (ดูรายชื่อใน "รายชื่อผู้เข้าสัมมนานักบริหารรุ่นที่ ๔")

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนานักบริหาร หลักสูตร Organization Development Through Semi Sensitivity Training ปี ๔ รุ่น

โครงการดังกล่าวจัดขึ้นเพื่อการพัฒนาให้ผู้บริหารของการไฟฟ้านครหลวงระดับผู้ว่าการถึงหัวหน้ากอง ไต่ระดับถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนเป็นอย่างมากต่อ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมในการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กร โครงการพัฒนาองค์การจึงมุ่งเน้นศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เพื่อที่จะนำความรู้ดังกล่าวนี้ไปช่วยให้นักบริหารหรือฝ่ายจัดการของการไฟฟ้านครหลวงมีแบบของการจัดการที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคม อันจะเป็นผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "คำรายงานการประชุมสัมมนาการพัฒนานักบริหารในหลักสูตร Organization Development Through Semi - Sensitivity Training ต่อผู้ว่าการไฟฟ้านครหลวง เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๑๓" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง ๒๕๑๓), หน้า ๑ - ๓.

และเข้มแข็งต่อไปในอนาคต

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า บุคคลทุกคนที่ทำงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด ย่อมมีส่วนช่วยเหลือในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรด้วยกันทั้งนั้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มคนที่สำคัญกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ก็คือกลุ่มนักบริหารหรือฝ่ายจัดการ (Executive) ดังนั้น โครงการพัฒนาองค์กรโดยวิธี Semi Sensitivity Training นี้ จึงมุ่งพัฒนากลุ่มนักบริหารหรือฝ่ายจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ ๓ ประการคือ

๑. เพื่อให้ฝ่ายจัดการระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการวิจัย ค้นพบทางพฤติกรรมศาสตร์ (Individual Benefits)

๒. เพื่อให้ฝ่ายจัดการระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ได้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนทัศนคติ ในการบริหารงานแบบเก่า ๆ ที่ล้าสมัย หรือที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร

๓. เพื่อให้ฝ่ายจัดการระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ได้เรียนรู้ และได้นำเอาค่านิยมและความเชื่อที่ค้ำยันใหม่ ทัศนคติในการบริหารงานที่ค้ำยันใหม่มาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organization Benefits)

สรุปแล้ววัตถุประสงค์ของโครงการดังกล่าวก็คือ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากองมีความรู้ความเข้าใจ (understanding) ในวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ตลอดจนนำความรู้ดังกล่าวนี้มาเป็นแนวทางในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Changing) ที่มีความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนทัศนคติในการบริหารงานแบบเก่า ๆ ซึ่งในแง่นี้หมายถึง การให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากองมีความเชื่อมั่น เปิดเผย และไว้วางใจต่อกันในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เป็นการขจัดอุปสรรค ข้อขัดข้องในการติดต่อสื่อสารในการทำงาน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญเติบโตและเข้มแข็งของการไฟฟ้านครหลวงต่อไป

อนึ่ง โครงการ Organization Development Through Semi Sensitivity Training ซึ่งได้ดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ รุ่น ดังกล่าวนี้อยู่ในกระบวนการพัฒนาองค์การขั้นตอนที่หนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ระยะด้วยกัน โดยโครงการ Organization Development Through Semi Sensitivity Training นี้เป็นการรวมระยะที่หนึ่งกับระยะที่สองเข้าด้วยกัน คือรวมเอาการให้ความรู้และแนวคิดทางกาน พฤติกรรมศาสตร์ (ระยะที่หนึ่ง) กับการสร้างความรู้สึกร่วมกันเปิดเผยระหว่างผู้บังคับบัญชา (ระยะที่สอง) เข้าด้วยกัน ส่วนการจัดกิจกรรมใหญ่ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากองได้ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การ (Organization Development Workshop) อันเป็นระยะที่สามของกระบวนการขั้นตอนที่หนึ่งในการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงนั้น จะได้อธิบายในตอนต่อไป

วิธีดำเนินการของโครงการพัฒนานักบริหารหลักสูตร Organization Development Through Semi Sensitivity Training ทั้ง ๔ รุ่น

การดำเนินการตามโครงการพัฒนานักบริหารหลักสูตร Organization Development Through Semi Sensitivity Training นั้นแบ่งออกเป็น ๒ ภาค คือ ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ในภาคทฤษฎีจะเป็นการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับหลักการของทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการแบบต่าง ๆ ในทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้นักบริหารได้เข้าใจในทฤษฎีและแนวความคิดทางด้านการจัดการสมัยใหม่ โดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายโต้แย้งแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อกัน ในภาคทฤษฎีนี้จะมีด้วยกัน ๕ วิชา แต่ละวิชาใช้เวลาอภิปรายวิชาละ ๒ ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น ๑๐ ชั่วโมง วิชาทั้ง ๕ วิชาดังกล่าวมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

วิชาที่หนึ่ง คือวิชากระบวนการจัดการ (Management Process) วิชานี้มุ่งให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบอันสำคัญในด้านการจัดการ หรืออีกนัยหนึ่ง

เป็นการเข้าใจ Management Function ในรูปของกระบวนการ

วิชาที่สอง คือวิชา McGregor Theory X, Y เป็นวิชาเกี่ยวกับทฤษฎีอันเป็นพื้นฐานสำคัญของวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีเนื้อหาซึ่งต้องการจะให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และเข้าใจว่า แบบของการบริหารงานและแบบของการปกครองบังคับบัญชาแต่ละแบบนี้มีอิทธิพล และมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การอย่างไรบ้าง

วิชาที่สาม คือวิชานักบริหารกับระบบการจัดการที่ ๔ หรือ Executive and Management System NO. 4 วิชานี้จะมุ่งให้ท่านผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจ การจัดการในรูปของระบบ หรือ System ตามแนวคิดของ Rensis Likert นั้นหมายความว่า ผู้บริหารองค์การจะมององค์การในรูปของระบบคือ ทุก ๆ ส่วนขององค์การที่แยกกันออกไปนั้น มิได้แยกกันออกไปอย่างเด็ดขาด แต่ทุก ๆ ส่วนที่แยกกันออกไปนั้น ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดเกิดบกพร่องหรือไม่ทำหน้าที่ให้สมบูรณ์เพียงพอแล้ว ก็ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ และในที่สุดก็จะ เป็นผลกระทบกระเทือนต่อองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด

วิชาที่ดี คือวิชาทฤษฎีการจูงใจ หรือ Motivation Theory เป็นวิชาที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึง "ปัจจัย" ต่าง ๆ ที่จะ เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงานไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และจะมีการพิจารณาถึงสิ่งจูงใจ หรือ Incentive ต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ในภาคปฏิบัติ หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจในทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ของวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในแนวทางเดียวกันแล้ว จึงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติในหลักการของ Semi - Sensitivity Training อันเป็นลักษณะของการเรียนรู้โดยวิธีการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ (Learning Through Laboratory Training) Semi - Sensitivity

Training ดังกล่าวนี้นี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเอง และเกี่ยวกับผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยจะทำการสร้างบรรยากาศที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความใจกว้าง พอที่จะรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนการกล้าที่จะวิพากษ์วิจารณ์คนอื่น เพราะในบางครั้งหรือบางทีคนเรามองตัวเองหรือเข้าใจตัวเองว่าตนเป็นอย่างนั้น อย่างนี้ หรือไม่เป็นอย่างนั้นอย่างนั้น แต่คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวคนคนนั้น อาจมองเห็นหรือเข้าใจเกี่ยวกับตัวคนคนนั้น อาจมองเห็นหรือเข้าใจเกี่ยวกับตัวคนคนนั้นไปในทางตรงกันข้ามก็ได้

ดังนั้นการทดลองในภาคปฏิบัติโดยใช้หลักการของ Semi - Sensitivity Training นี้จะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นภาพที่แท้จริงของตัวเอง และจะทำให้เป็นคนที่ใจกว้างพอที่จะทำการวิเคราะห์ ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ในตัวเอง ซึ่งเป็นทางนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น ซึ่งจะเป็นการสนองต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการพัฒนาองค์การในขั้นที่หนึ่ง ซึ่งต้องการสร้างความเชื่อมั่นเปิดเผย ไว้วางใจต่อกัน ในระหว่างผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ในภาคปฏิบัตินี้จะใช้เวลาทั้งสิ้น ๔ ชั่วโมง โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนของแผนกฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการ

### วิธีการในการทำ Semi - Sensitivity Training

การทำ Semi - Sensitivity Training ทั้งกับผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากองในการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้ดัดแปลงวิธีการมาจากการทำ Sensitivity Training ซึ่งเป็นเทคนิคในการฝึกอบรมแบบหนึ่งที่ใช้หลักจิตวิทยาชั้นมูลฐานมาเป็นส่วนประกอบ

๑ Sensitivity Training เป็นลักษณะของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่ว่า

(๑) คนเราทุกคนย่อมมีข้อบกพร่องในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นบ้างไม่มากก็น้อย นั่นคือคนเราทุกคนมีความโน้มเอียงที่จะมีภาพของตนเองที่คลาดเคลื่อน และไม่ตรงกับความเป็นจริง มีการรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ มาอย่างคลาดเคลื่อน และไม่ชำนาญในการสื่อข้อความให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์จริง ๆ



(๒) การพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องของบุคคลนั้น ๆ เอง คนอื่นจะไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้

(๓) ความวิตกกังวล (Anxiety) หรือความไม่พึงพอใจ หรือความคับข้องใจ (Frustration) จะช่วยในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

(๔) สมาชิกในกลุ่ม (มีจำนวนพอสมควรคือประมาณ ๘ - ๑๒ คน เมื่อได้เผชิญกับพฤติกรรม หรือความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของสมาชิกอื่นแล้ว) จะต้องสามารถสร้างการรับและการให้ข่าวสารป้อนกลับ (feedback) ในทางที่สร้างสรรค์ขึ้นได้

(๕) ลักษณะของการป้อนกลับ ข่าวสาร (การให้ข่าวสารป้อนกลับ) จะต้องเฉพาะเจาะจงและในทันทีทันใดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และจะไม่กระจัดกระจายมากจนผู้รับไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

(๖) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกลุ่มจะต้อง เป็นพฤติกรรมแบบเดียวกับที่เขาแสดงในสภาพการณ์ที่เป็นจริงในยามปกติธรรมดา มิฉะนั้นแล้วจะไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทการเรียนรู้ (Transfer of learning)

(๗) สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยทางจิตใจภายในระยะเวลาอันรวดเร็วพอควร ไม่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นจะรู้จักกันมาก่อนหรือเป็นคนแปลกหน้ากันก็ตาม

(๘) มีการถ่ายเทสิ่งที่ได้รับในสภาพการณ์ฝึกอบรมไปยังสภาพการณ์ที่เป็นจริง เมื่อกลับไปทำหน้าที่ในยามปกติธรรมดาแล้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการฝึกอบรม โดยการทำให้ Semi - Sensitivity Training ในการไฟฟ้านครหลวง เป็นลักษณะของการทำ Sensitivity Training แต่กระทำไม่ได้เต็มรูปแบบ โดยจัดให้ผู้บังคับบัญชาที่เข้าอบรมแต่ละรุ่น ได้มีการเรียนรู้และเข้าใจในตัวเองและผู้อื่น โดยใช้วิธีการ ? The Case Observation Method โดยจัดให้ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งในแต่ละรุ่น (มีรุ่นละประมาณ ๒๔ คน) จำนวน ๑๒ คน มาตั้งล้อมรอบโต๊ะเป็นวงกลม แล้วให้งานชิ้นหนึ่งวางไว้บนโต๊ะ ส่วนผู้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่งซึ่งมีประมาณ ๑๒ คน นั้นให้ตั้งล้อมรอบ คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ถูกจัดให้ตั้งล้อมรอบโต๊ะเป็นวงกลมนั้น ว่าจะจัดการกับงานที่วางไว้บนโต๊ะอย่างไร งานที่วางไว้บนโต๊ะจะเป็นกรณีตัวอย่างทางด้านการบริหาร ซึ่งจัดพิมพ์ไว้เป็นเอกสาร ๑๒ ชุด วางไว้ตรงหน้าผู้บังคับบัญชาทั้ง ๑๒ ท่าน ซึ่งในตอนท้ายของเอกสารนั้นจะมีข้อความที่บอกให้ทราบว่าขอให้จัดการแก้ปัญหาที่นั้น แต่ทางคณะผู้จัดทำ Semi - Sensitivity Training จะไม่บอก แนว ทางใด ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาทั้ง ๑๒ ท่าน ที่นั่งล้อมรอบโต๊ะอยู่ แต่จะบอกให้ผู้บังคับบัญชาอีก ๑๒ ท่าน คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่จัดให้ตั้งล้อมรอบโต๊ะและมึ้งงานวางไว้ให้ทำอยู่ตรงหน้า โดยคอยสังเกตว่า ผู้บังคับบัญชาท่านใดพูดกี่ครั้ง ใช้เวลาในการพูดแต่ละครั้งเท่าไร รวมเวลาที่ใช้พูด และจำนวนครั้งที่พูดเท่าไร นอกจากนั้น ให้พิจารณาพฤติกรรมอื่น ๆ ดังต่อไปนี้ พร้อมกับให้คะแนน โดยถือว่าคะแนนเต็มคือ ๑๐

๑. พฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีที่สัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด

๒. พฤติกรรมเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะทำ ที่จะพูด ชี้แจงแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งในสถานการณ์นั้น ๆ มากน้อยแค่ไหนเพียงใด

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "คำรายงานการประชุมสัมมนาการพัฒนานักบริหาร ในหลักสูตร Organization Development Through Semi - Sensitivity Training รายงานต่อผู้ว่าการ การไฟฟ้านครหลวง" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๓), หน้า ๓.

๓. พฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นคนเปิดเผย จริงใจ และเชื่อถือไว้วางใจได้ พอที่จะคบค้าสมาคมหรือทำงานร่วมด้วยอย่างน้อยแค่ไหน

๔. พฤติกรรมเกี่ยวกับความมีเหตุผล โดยสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็น หรือทำการโต้แย้งเพื่อการแก้ประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างมีหลักการและอย่างมีเหตุผลที่น่าวางใจมากน้อยแค่ไหน เพียงใด

๕. พฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการนำประชุมอภิปราย โดยคอยสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละท่าน มีทักษะ มีความสามารถ และมีศิลป์ในการนำการประชุมอภิปรายดีแค่ไหน แค่ไหน เพียงใด

๖. พฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ โดยคอยสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านทำการวินิจฉัยสั่งการในประเด็นปัญหาที่ได้รับมอบหมายไปนั้น ได้ดีแค่ไหน แค่ไหน เพียงใด

๗. พฤติกรรมเกี่ยวกับการนำเอาตัวเองเข้าผูกพันกับปัญหาของกลุ่ม โดยคอยสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านได้อุทิศตนทุ่มเทตน และเอาตัวเองเข้าผูกพันกับการพิจารณาแก้ไขปัญหามอบหมายนั้นในระดับที่มากน้อยแค่ไหน

๘. พฤติกรรมเกี่ยวกับการให้เลื่อนตำแหน่ง ให้คอยสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีความเหมาะสมที่จะได้รับการคัดเลือก เพื่อให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปอีกมากน้อยแค่ไหน เพียงใด

หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเสร็จสิ้นแล้ว ก็ให้นำคะแนนที่ผู้บังคับบัญชารายอื่นส่วนหนึ่งให้ไว้จากการสังเกตพฤติกรรมในแง่ต่าง ๆ มาประเมินเป็นคะแนนรวม ว่าผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานแต่ละท่านได้คะแนนคนละเท่าไร หลังจากนั้นให้กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่คอยสังเกตพฤติกรรม ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มที่ได้รับมอบหมายแต่ละท่านทราบว่า ตัวเองมีลักษณะอย่างไรบ้างในแง่มุมมองต่าง ๆ ที่ได้รับการสังเกตพร้อมทั้งเหตุผลประกอบ

ผลจากการดำเนินการเช่นนี้จะทำให้ท่านผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในตัวเองดียิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะปรับปรุงตัวเองในการทำงานได้ในโอกาสต่อไป พร้อมกันนั้นก็ช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีความเข้าใจกันดียิ่งขึ้น หลังจากนั้นก็สลับให้กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้คอยสังเกตพฤติกรรมมารวมกันนั่งทำงานที่คณะผู้จัดทำ Semi - Sensitivity มอบหมายให้ทำ โดยเลือกกรณีหรือปัญหาทางด้านการบริหารงานที่ไม่ซ้ำกับอันเดิม และจัดให้มีการสังเกตพฤติกรรม พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เช่นเดียวกันอีก

### ๑.๒ การสัมมนา การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร (Organization Development Workshop)

การสัมมนา การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรนี้ ได้จัดดำเนินการขึ้นแก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า โดยจัดแบ่งการสัมมนาออกเป็น ๕ รุ่น รุ่นที่หนึ่ง ระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๑๘ ถึงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๑๘ โดยดำเนินการทุกวันจันทร์ วันพุธ วันศุกร์ เป็นเวลารวมทั้งสิ้น ๑๓ วัน รุ่นที่สอง ระหว่างวันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ.๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ.๒๕๒๐ รวมเวลาทั้งสิ้น ๑๐ วัน รุ่นที่สาม ระหว่างวันที่ ๑๘ เมษายน พ.ศ.๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๒๘ เมษายน พ.ศ.๒๕๒๐ รวมเวลาทั้งสิ้น ๑๐ วัน รุ่นที่สี่ ระหว่างวันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๒๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ รวมเวลาทั้งสิ้น ๑๐ วัน และรุ่นที่ห้า ระหว่างวันที่ ๑๓ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๒๓ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๒๐ รวมเวลาทั้งสิ้น ๑๐ วัน

การสัมมนา การฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร (Organization Development Workshop) นี้ มีวัตถุประสงค์ในการที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีความชำนาญ และความรู้ความสามารถ

การไฟฟ้านครหลวง, "ขออนุมัติเปิดสัมมนาการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร (O.D. WORKSHOP)" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๘), หน้า ๑ - ๒.

ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตน (Diagnosing Department Problems) ตลอดจนการสร้างทีมงานในกลุ่ม (Team Building) และทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Building/Development) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ในการไฟฟ้านครหลวง

วิธีดำเนินการสัมมนาการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร

(Organization Development Workshop)

การสัมมนาการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรนี้ แบ่งออกเป็น ๒ ภาค

ภาคที่หนึ่งเป็นภาคทฤษฎี ได้แก่การให้ความรู้และหลักการในเรื่องดังต่อไปนี้

คือ

๑. เทคนิคและวิธีการให้และรับข่าวสารป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๒. สมมุติฐานและแม่แบบในการพัฒนาองค์กร ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓

ชั่วโมง

๓. การตรวจวินิจฉัยและเทคนิควิธีการในการค้นหาสิ่งที่กำลังเป็นอยู่

จริงในองค์กร ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๔. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

คุณ วิเชียร สัตยธรรม เป็นผู้นำสัมมนา

๕. บรรทัดฐานของกลุ่มและความเจริญเติบโตของกลุ่ม ใช้เวลาทั้งสิ้น

๓ ชั่วโมง

๖. ภาวะผู้นำและอำนาจการบังคับบัญชา ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๗. กระบวนการระหว่างกลุ่ม ความร่วมมือร่วมใจ และการแข่งขันใน

ระหว่างกลุ่ม ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๘. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการใส่สิ่งสอดแทรก ใช้เวลา

ทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๘. การสร้างทีมงานในกลุ่ม (Team Development) ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

๑๐. การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) ใช้เวลาทั้งสิ้น ๒ ชั่วโมง

๑๑. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง คุณธรรมบุญ คันทะเทมีย์ เป็นผู้นำสัมมนา

ภาคที่สอง เป็นภาคปฏิบัติ ได้แก่การฝึกให้ผู้บังคับบัญชาได้ศึกษาหลักการของ O.D. จากกรณีตัวอย่าง ตลอดจนรู้จักการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยทำงานร่วมกัน โดยนำกรณีตัวอย่างซึ่งเป็น ปัญหาทางด้านการบริหารงาน มาให้ฝึกแก้ปัญหา โดยใช้หลักการของ O.D. ใช้เวลาทั้งสิ้น ๕ ชั่วโมง

### ๑.๓ การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention)

ในการดำเนินการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ได้ดำเนินการใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) โดยจัดกิจกรรมในด้านการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาร่วมกัน เรียกว่า การประชุม Management Conference (การประชุมฝ่ายบริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง)

#### การประชุม Management Conference (M.C.)

๒ การประชุม M.C. นี้จัดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ ผู้ที่

๑ ตัวอย่างปัญหาทางด้านการบริหารงานที่นำมาฝึกให้แก้ปัญหา อยู่ในเอกสารภาคผนวก

๒ การไฟฟ้านครหลวง, "เอกสารประวัติงานฝึกอบรมของแผนกพัฒนาองค์การ"

(กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗) หน้า ๓.

เป็นประธานดำเนินการประชุม คือ หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร เวลาที่ใช้ในการประชุมแต่ละครั้งประมาณ ๓ ชั่วโมง ส่วนผู้ที่เข้าร่วมประชุม ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดในการไฟฟ้านครหลวง อีก ๑๖ ท่าน

### วัตถุประสงค์ของการจัดการประชุม M.C.

๑. เพื่อสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง และบรรยากาศของการประสานงานที่ดียิ่งขึ้น ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของการไฟฟ้านครหลวง
๒. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงได้เตรียมการไว้ล่วงหน้าที่จะเผชิญกับอุปสรรคในการบริหารงานต่าง ๆ ภายในการไฟฟ้านครหลวง ทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะมีขึ้นในอนาคต
๓. เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้ โดยอาศัยการยึดถือเป้าหมายรวมของการไฟฟ้านครหลวง เป็นหลักปฏิบัติ
๔. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงได้ร่วมมือร่วมใจกัน ในการที่จะพิจารณาศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหารต่าง ๆ พร้อมกับเสนอแนะวิธีการแก้ไข เพื่อให้ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### ลักษณะการประชุม Management Conference

การประชุม Management Conference กิ่งกลานนี้ได้จัดใหม่ขึ้นเป็นประจำ เดือนละครั้ง โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๓ มาจนถึงปัจจุบัน การประชุมดังกล่าวมีผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก คือ หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร เป็นประธานในที่ประชุม แทนที่จะให้ผู้อำนวยการ การไฟฟ้านครหลวง เป็นประธาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศของการกล้าพูด

หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กรในขณะนั้นคือ นายบุญ วงศ์นารี ส่วนคนปัจจุบันที่ทำหน้าที่คือ น.ส.จินตนา ไตรพงษ์

กล้าแสดงออกให้เกิดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้าร่วมประชุมทุกคน เพราะถ้าให้ผู้ว่าการ การไฟฟ้านครหลวง เป็นประธานในที่ประชุมแล้ว ก็เหมือนกับการประชุมทั่ว ๆ ไป ซึ่งจะต้องมีการเคารพในอาวุโสและตำแหน่ง การแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ จะทำไถนอย หรือไม่คอยกล้าแสดงออก และบางครั้งอาจจะเป็นเพียงการประชุมเพื่อรับทราบเท่านั้น ซึ่งจะไม่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม Management Conference ที่พึงไว้

### ๑ ตัวอย่างเรื่องที่น่าเข้าประชุม Management Conference

เรื่องที่จะนำเข้าประชุมกันใน Management Conference นั้น เป็นเรื่อง ที่หน่วยงานต่าง ๆ ในการไฟฟ้านครหลวงนำเสนอเข้าที่ประชุม โดยแผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จะเป็นผู้จัดการการประชุมตามลำดับของควมสำคัญก่อนหลัง จะขอยกตัวอย่างเรื่องต่าง ๆ ที่นำเข้าประชุม ดังต่อไปนี้

๑. เรื่อง การใช้แบบฟอร์ม ใบสรุปยอดจ่ายเงิน สำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นผู้เสนอเรื่อง
๒. เรื่อง การพิจารณาการทำงานล่วงเวลาของภารโรง กองบริการภายใน เป็นผู้เสนอเรื่อง
๓. เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการลาไปศึกษา ณ ต่างประเทศ และในประเทศ โดยไม่ขอรับเงินเดือน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นผู้เสนอ
๔. เรื่อง โบนัสของผู้ที่ถูกสอบสวนลงโทษ ลดเงินเดือน รองผู้ว่าการ ส่วนวิชาการ เป็นผู้เสนอเรื่อง

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "สรุปมติการประชุมผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด (Management Conference) ประจำปี พ.ศ.๒๕๒๐" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๑ - ๑๘.



๕. เรื่อง " การไร้สมรรถภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากติดสุราเรื้อรัง  
หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยในการไฟฟ้านครหลวง เป็นผู้เสนอเรื่อง

เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ ได้นำเสนอเข้าที่ประชุมและมีการถกเถียงอภิปรายปัญหาข้อคิด  
เห็นต่าง ๆ กันอย่างเปิดเผยแล้วที่ประชุมได้สรุปเป็นมติเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่  
เหมือนกันทุกหน่วยงานในการไฟฟ้านครหลวงต่อไป

## ๒. ระดับหัวหน้าแผนก และหัวหน้าหมวด

การดำเนินการพัฒนาองค์การในระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด ของ  
การพัฒนาองค์การชั้นพื้นที่ ในการไฟฟ้านครหลวงนั้น มีกิจกรรมในการดำเนินการดังนี้

### ๒.๑ การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการ

สมัยใหม่ (Feeding Behavioral Science Knowledge and Modern Management  
Process)

การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่  
ได้ดำเนินการแก่ผู้บังคับบัญชาระดับ หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด วิศวกรควบคุมงาน  
รวมทั้งสิ้น ๒๓๕ คน โดยจัดหลักสูตรการอบรมขึ้นดังนี้

ก. หลักสูตร "การพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้า  
แผนก" โดยจัดการอบรมผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๒๕ คน

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "สรุปมติการประชุมผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด  
(Management Conference) ประจำปี ๒๕๒๑" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้า  
นครหลวง, ๒๕๒๑), หน้า ๑๒.

๒ การไฟฟ้านครหลวง, "ประกาศที่ ๒๔/๒๕๑๙ เรื่อง เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรการ  
พัฒนาผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก" (กรุงเทพมหานคร : การ  
ไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๙), หน้า ๑.

แบ่งการอบรม<sup>๑</sup> ออกเป็น ๙ รุ่น รุ่นละประมาณ ๒๕ คน ใช้เวลาในการอบรมแต่ละรุ่น ๕ วัน  
 เพิ่มขึ้น เริ่ม<sup>๒</sup> เปิดการอบรมเมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๑๙ และ<sup>๓</sup> เสร็จสิ้นเมื่อวันที่ ๒๒  
 พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๑๙

ข. หลักสูตร "พฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่" เป็น  
 การอบรม ผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าหมวด และวิศวกรควบคุมงาน จำนวนทั้งสิ้น ๔๑๑ คน แบ่งการ  
 อบรมออกเป็น ๑๖ รุ่น รุ่นละประมาณ ๒๕ คน ใช้เวลาในการอบรมแต่ละรุ่น ๕ วันเพิ่มขึ้น โดยเริ่ม  
 เปิดการอบรมเมื่อ<sup>๓</sup> วันที่ ๒๑ มีนาคม พ.ศ.๒๕๒๐ และเสร็จสิ้นเมื่อ<sup>๔</sup> วันที่ ๙ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๒๐

<sup>๑</sup> การไฟฟ้านครหลวง, "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้า  
 แผนก และรองหัวหน้าแผนก รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๙ - ๑๖ สิงหาคม ๒๕๑๙" (กรุงเทพ  
 มหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๙), หน้า ๑.

<sup>๒</sup> การไฟฟ้านครหลวง, "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้า  
 แผนก และรองหัวหน้าแผนก รุ่นที่ ๙ ระหว่างวันที่ ๑๕ - ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๑๙" (กรุงเทพ  
 มหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๙), หน้า ๑.

<sup>๓</sup> การไฟฟ้านครหลวง, "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการ  
 สมัยใหม่ รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๑ - ๒๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๒๐" (กรุงเทพมหานคร : การ  
 ไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๑.

<sup>๔</sup> การไฟฟ้านครหลวง, "ตารางฝึกอบรมหลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการ  
 สมัยใหม่ รุ่นที่ ๑๖ ระหว่างวันที่ ๑ - ๕ ธันวาคม ๒๕๒๐" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้า  
 นครหลวง, ๒๕๒๐), หน้า ๑.

วัตถุประสงค์ของการให้ความรู้ทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการ

สมัยใหม่

๑. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์ ให้ผู้บังคับบัญชาในระดับนี้ มีความเข้าใจในเรื่องความประพฤติของมนุษย์ธรรมชาติ และความต้องการของมนุษย์
๒. เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชาในระดับนี้มีความสามารถสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน อุทิศตัว แรงกาย และอุทิศเวลา ในการทำงาน เพื่อให้เกิด ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อพัฒนาความชำนาญทางค่านิยมการคิด (Conceptual Skills) ให้มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจพิจารณาอย่างกว้างขวาง มองเห็นขอบเขตแห่งความรับผิดชอบอย่าง ลึกซึ้ง
๔. เพื่อพัฒนาหลักการกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามหลักการที่ถูกต้องทันสมัย โดยเฉพาะกระบวนการจัดการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อนักบริหารที่เป็น หลักสากล
๕. เพื่อพัฒนาทัศนคติและแนวความรู้สึกรู้จักคิดให้ถูกต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใหญ่ ของการไฟฟ้านครหลวง รวมทั้งความรู้สึกรู้จักที่รับผิดชอบต่อฝ่ายบริหารระดับสูง
๖. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพและความสมัครสมานสามัคคีของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ต่าง ฝ่ายต่างกอง ให้เกิดความรู้สึกรู้จักที่เป็นมิตรต่อกัน เต็มอกเต็มใจช่วยเหลือกัน แลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด

การไฟฟ้านครหลวง, "เรื่องขออนุมัติเปิดการฝึกอบรมหลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และ กระบวนการจัดการสมัยใหม่" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๒๐),

๓. เป็นพื้นฐานในการที่จะให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อโครงการพัฒนาองค์การ (O.D.) ของการไฟฟ้านครหลวงต่อไป

หลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนก และหลักสูตร  
พฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่

หลักสูตรการอบรมทั้งสองได้จัดขึ้นในรูปของการสัมมนา โดยเสนอทฤษฎีและวิชาการ  
ต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ภาค คือ

ภาคที่หนึ่ง ว่าด้วยทฤษฎีทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบไปด้วยวิชาต่าง ๆ  
ดังต่อไปนี้ คือ

๑. ทฤษฎี X, Y ของ McGregor

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงลักษณะของคนในองค์การ  
ซึ่ง McGregor แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท และวิธีการบริหารและควบคุมคนในแต่ละประเภทให้  
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาที่เข้ารับการอบรมได้  
อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้เวลาทั้งสิ้น ๒ ชั่วโมง

๒. ทฤษฎีของ Maslow and Herzberg

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความต้องการ  
พื้นฐานของมนุษย์ว่ามีอะไรบ้าง องค์การหรือหน่วยงานจะตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างไร

---

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "หลักสูตรพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่  
(เอกสารประกอบโครงการฝึกอบรม)" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง,  
๒๕๒๑), หน้า ๒.

อะไร เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนอยากทำงาน วิชานี้ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

### ๓. ทฤษฎีของ McClelland

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และเข้าใจถึงลักษณะของความต้องการของมนุษย์ในโลก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความต้องการประสพความสำเร็จ ความต้องการมีไมตรีและความต้องการมีอำนาจ อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์มีความต้องการเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาจะเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในลักษณะใดที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ใช้เวลาทั้งสิ้น ๒ ชั่วโมง

### ๔. ทฤษฎีของ Likert

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และเข้าใจถึงระบบการจัการที่เหมาะสม ซึ่งควรจะใช้ในการบริหารงาน ใช้เวลาทั้งสิ้น ๒ ชั่วโมง

### ๕. ทฤษฎีของ Blake and Mauton

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมต่อการบริหารและการปฏิบัติงานที่จะต้องให้ความสำคัญต่อทั้งคนและงานไปในขณะเดียวกัน พร้อมทั้งทราบถึงวิธีการในการวัดตัวของเราเองว่า เราอยู่ในลักษณะของการจัดการแบบใด ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

ภาคที่สอง ว่าด้วยเรื่องกระบวนการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Process) ประกอบไปด้วยวิชาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### ๑. การวางแผน (Planning)

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการวางแผน วัตถุประสงค์ในการวางแผนประเภทของแผนชนิดต่าง ๆ และฝึกปฏิบัติในการวางแผนจริง ๆ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

## ๒. การจัดองค์การ (Organizing)

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดองค์การ โครงสร้างขององค์การประกอบควอะไรบ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างต่าง ๆ และการกำหนดอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชาต่าง ๆ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

## ๓. การอำนวยการ (Directing)

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการในการปกครองบังคับบัญชาคน ให้เขาทำงานด้วยความเต็มใจ วิธีการอะไรบ้างที่จะจูงใจให้เขาอยากทำงาน หลักในการประสานงาน การสั่งงาน ตลอดจนการมอบอำนาจหน้าที่ให้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

## ๔. ภาวะผู้นำ (Leadership)

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจถึงคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำที่ดี ลักษณะของผู้นำแบบใดที่จะเป็นประโยชน์และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

## ๕. การควบคุม (Controlling)

วิชานี้มุ่งสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน วิธีการควบคุมผลงาน การกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผลงาน ตลอดจนการติดตามผลงาน ใช้เวลาทั้งสิ้น ๓ ชั่วโมง

หลังจากที่ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางทฤษฎี ตลอดจนมีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านประสบมาแล้ว ได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแต่

ละทานไฉ้กถามข้อข้องใจ ตลอดจนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ต่อผู้อำนวยการ  
การฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และรองผู้อำนวยการ ส่วนบริหาร ด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย