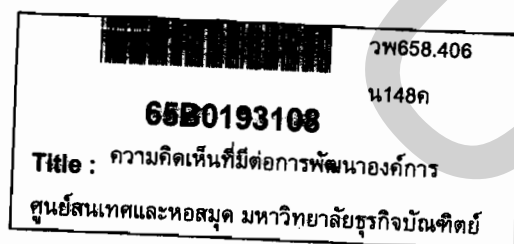




ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย
ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางลักขณ์ ธรรมจูนเจือ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2549

ISBN 974-671-492-9

**Attitudes toward The Organizational Development of Employees
of non-life Insurance companies in
The Stock Exchange of Thailand**

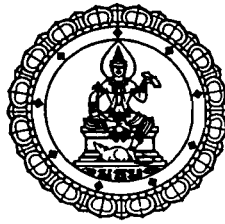
NONGLUCK THAMJUNJURE

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

เลขทะเบียน.....	0193108
วันลงทะเบียน.....	28.0.พ. 2551
เลขเรียกหนังสือ.....	๕๕ 4๐๖
	๒๖.๑๒.๕๑
	[๕๕๕๑๕]
	ก.

2006

ISBN 974-671-492-9



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย
ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เสนอโดย น.ส.นงลักษณ์ ธรรมจุนเจือ

สาขาวิชา **บริหารธุรกิจ (การจัดการ)**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

๒ ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประชามุขมนตรี
(ผศ. ดร.อดิสรณ์ พงศ์ยี่หล้า)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

..... กรรมการ
(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... จภทศ คัมภีร์ คณะศิลปบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำริชชอบ)
วันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2549

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ซึ่งผู้เขียนมีความรู้สึกราบซึ่งในพระคุณของท่าน ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ประธานกรรมการคณบดี อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ที่ให้ความเมตตาและกรุณาตลอดเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำแนะนำ เอกสารทางวิชาการ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ ให้ดำเนินงานด้วยความถูกต้องและเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติลา พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการโครงการ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ , รองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงศ์วาน กรรมการ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ กรรมการ ที่กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ แก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้ง ท่านอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาและแนะนำ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและเอกสาร ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ วัลยา วิชาลาภรณ์ , รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย และ ดร. ศราวุฒิ บุญหมั่น

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กรุณาให้ความร่วมมือให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือ จากท่าน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ คงจะไม่ประสบผลสำเร็จได้

ขอโน้มระลึกถึงด้วยความกตัญญูตเวทิตาอย่างยิ่ง ในคุณความดีและความเพียรในการ ประกอบสัมมาอาชีพด้วยความลำบากยิ่งของ นายชาณุวุฒิ และนางวิภา ธรรมจุนเจือ บิดาและมารดา ที่ให้ความรักความห่วงใย ตลอดจนเป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่แก่ผู้เขียน ขอขอบคุณญาติพี่น้องทุกคน ในครอบครัว ขอขอบคุณท่านหัวหน้าสายงานการเงินและเพื่อนร่วมงานทุกคน ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์นี้ มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจผู้เขียน ขออุทิศให้แก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ผู้เขียน ขอโน้มรับไว้แต่ผู้เดียว

นงลักษณ์ ธรรมจุนเจือ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฒ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.5 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
2. แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	13
2.2 การพัฒนาองค์การกับการเปลี่ยนแปลง.....	58
2.3 ธุรกิจประกันวินาศภัย.....	69
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	83
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
3.2 ตัวแปรที่ศึกษา.....	86
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน.....	96
4.2 ผลการวิเคราะห์เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	100
4.3 ผลการเปรียบเทียบเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	113
5. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	144
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	165
ประวัติผู้เขียน.....	181

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางการเปรียบเทียบการพัฒนาการบริหารกับการพัฒนาองค์การ.....	34
2.2 การใช้วิธีของอำนาจ : จากวิธีที่นิยมมากไปสู่วิธีที่นิยมน้อย.....	41
2.3 แสดงสัดส่วนจำนวนค่าเบี้ยประกันภัย ต่อค่าเบี้ยประกันภัยรวม ประจำปี 2548.....	70
3.1 แสดงจำนวนบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	84
3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละบริษัท ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	85
3.3 แสดงค่าความเชื่อมั่นในด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	93
4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน.....	97
4.2 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ.....	101
4.3 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ.....	102
4.4 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ.....	103
4.5 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ.....	104
4.6 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม.....	105
4.7 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	106
4.8 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน.....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	
ในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง.....	108
4.10 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	
ในด้าน อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต.....	109
4.11 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	
ในด้าน ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง.....	110
4.12 ผลการวิเคราะห์ ความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ	
ในการพัฒนาองค์กร.....	111
4.13 ผลสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร.....	112
4.14 ผลสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	112
4.15 การเปรียบเทียบระดับความเห็น ในด้านเหตุจูงใจ	
ในการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง.....	113
4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจ	
ในการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	114
4.17 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่ เป็นเหตุจูงใจ	
ในการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน.....	115
4.18 เปรียบเทียบสิ่งที่ เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร	
ในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร	
ระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	116
4.19 เปรียบเทียบสิ่งที่ เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร	
ในด้าน มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร	
ระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	117
4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจ	
ในการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา.....	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ ให้ทำการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน.....	119
4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ ในการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	120
4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจ ในการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	121
4.24 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ ในการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	122
4.25 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ระหว่างกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	123
4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจ ในการพัฒนาองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม.....	124
4.27 วิเคราะห์ความแปรปรวนของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน.....	125
4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน.....	126
4.29 วิเคราะห์ความแปรปรวนของเหตุจูงใจ ในการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.30 การเปรียบเทียบระดับความเห็น ในด้านค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง เพศชายและเพศหญิง.....	128
4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	129
4.32 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน.....	130
4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา.....	131
4.34 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน.....	132
4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	133
4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	134
4.37 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	135
4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม.....	136
4.39 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน.....	137

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.40 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ระหว่างกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	138
4.41 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ระหว่างกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันเป็นรายคู่.....	139
4.42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน.....	140
4.43 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน.....	141

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร.....	20
2.2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร.....	22
2.3 ตัวแบบการวิจัยเชิงแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์กร.....	24
2.4 ภาพแสดงเทคนิคการพัฒนาองค์กรจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย งานและกระบวนการ.....	25
2.5 แสดงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการในการพัฒนาองค์กร.....	26
2.6 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์.....	28
2.7 สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ.....	59
2.8 ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์กร.....	60
2.9 แสดงกิจกรรมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ The Five-Phase Model.....	62
2.10 แสดงตัวแบบคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง The Change Management Handbook Model.....	65
2.11 ตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (The Action Research Model).....	68
2.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางลัทธณ์ ธรรมจุนเจือ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงาน บริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทางด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีจำนวน 18 บริษัท พนักงานจำนวน 6,667 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) ที่เป็นเลขคู่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน จาก 9 บริษัท และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 268 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77 จากนั้นได้นำข้อมูลตัวอย่างที่สมบูรณ์จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์โดยวิธี การทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี เชฟเฟ้ (Sheffe' test) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน เป็นเพศชาย 84 คน และเพศหญิง 184 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพเป็นโสด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทประกันวินาศภัย 1 - 5 ปี โดยปฏิบัติงานอยู่ในระดับตำแหน่งกลุ่มพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ซึ่งได้รับเงินเดือนระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท และส่วนใหญ่อยู่ใน สายงาน ฝ่ายสินไหมทดแทน

2. เหตุสนใจในการพัฒนาองค์กรและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

2.1 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อเหตุสนใจในการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ด้านเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร และด้านเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร และด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านเพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ด้านส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

เมื่อมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เป็นเหตุสนใจในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุสนใจในการพัฒนาองค์กร แตกต่างกัน ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ การศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง สายงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุสนใจในการพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สายงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน

ซึ่งพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้นมีความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรมาก

Thesis Title : Attitudes toward The Organizational Development of Employees of non-life Insurance companies in The Stock Exchange of Thailand

Author : Nongluck Thamjunjure

Thesis Advisor : Professor Dr. Sermsak Wisalaporn

Department : Business Administration (Management)

Academic Year : 2006

ABSTRACT

This research had the general objective to learn about the attitudes toward The Organizational Development of Employees in the companies which operate non-life Insurance in The Stock Exchange of Thailand. The population of this research were the employees from The Companies Operate non-life Insurance in The Stock Exchange of Thailand totally 18 companies and 6,667 employees. By using Dual Systematic Sampling , the 346 sample sizes from 9 companies were used as the sample group. Tool in collecting data is the questionnaires to all those and received a feedback of 268 completed forms or 77% of total sample sizes. The statistical methods for the data analysis were the frequencies , percentage , mean , standard deviation , mean-test (t-test) and One-Way Analysis of Variance by which Scheffe's test was used for pair test , it found difference.

The result of the research could be summed up as follows:-

The sample group of 268 persons comprising 84 males and 184 females , mostly between 31 - 35 years with Bachelor Degree , single status with period of work at The Company Operates non-life Insurance during 1 - 5 years , working as the clerical staffs group , with salaries of 10,001 - 20,000 Baht. Most of them were in Claim Department.

2. Attached and Values of The Organizational Development The attitudes toward Attached and Values of The Organizational Development could be as follows :-

2.1 Attached to The Organizational Development such as create change , enhance the effectiveness and profitability of organizations , learn and grow were high level. Positively impact people and organizations and exercise power and influence were middle level.

2.2 Values to The Organizational Development such as Increasing effectiveness, Empowering employees to act and Promoting inquiry and continuous learning field of study were at high level. Facilitating ownership of process and outcome at middle level, and Creating openness in communication were at low level.

The different comparison between factor of Attached and Values to The Organizational Development , it was found that the sample group with different age and period of work had different opinions on Attached to The Organizational Development factor with exception of the sample group with different gender , educational level , marital status , position level , operational line had no different opinions on Attached to The Organizational Development factor. The sample group with different position level had different opinions on Values to The Organizational Development factor with exception of the sample group with different gender , age , educational level , marital status , period of work , operational line had no different opinions on Values to The Organizational Development factor.

Finally, the employees from the company operates non-life insurance of the Stock Exchange of Thailand were highly pleased to cooperate with The Organizational Development.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้ สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรทั้งสิ้น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย องค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวก็จะหายไปจากโลกธุรกิจ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง (change) และปรับเปลี่ยน (Transformation) อย่างหนักเท่านั้น จึงยังคงอยู่ได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 : 10) และต้องพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (พนิดา ช่วงชื่น, 2545 : 25) การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ทางเลือก แต่จะต้องกลายเป็นทางที่เราต้องเลือกทุกคนในองค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อความอยู่รอดทั้งของตัวเองและขององค์กร ความอยู่รอดนี้เอง คือ เหตุผลสำคัญแห่งความเปลี่ยนแปลง (ยุดา รักไทย, 2543 : 11) จากแนวความคิดดังกล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น เพื่อให้เกิดการสร้างความสามารถขององค์กร ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายใต้อิทธิพลของยุคใหม่ ซึ่งเน้นหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และสมมติฐานของพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิด เทคนิค และวิธีการ ตลอดจนเครื่องมือ ซึ่งได้ประยุกต์เป็นกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั่นเอง ที่เรียกว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือมักเรียกกันว่า OD และใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานการสนับสนุนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งมีได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร ในการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างไปสู่แนวทางที่ดีที่ถูกต้องและเหมาะสม (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 : 403-410)

การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามที่ท่าองค์กรให้ดีขึ้น โดยการวางแผนไว้ก่อนแล้ว จัดการพัฒนาดังแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา เพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์กร ด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้นั้นเข้าไปในกระบวนการทำงาน การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่นำเอาปัญหาของทั้งองค์กรมาวิเคราะห์ แล้วนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติได้เป็นระยะยาว เป็นการสร้างความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ขององค์กร จัดว่าเป็น “กระบวนการเพื่อปรับปรุงกระบวนการด้วยกัน” (บรรยงค์ โคจิโนคา, 2542 : 306-307)

การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่ทำการให้ดีขึ้น โดยการวางแผนไว้ก่อนแล้ว จัดการพัฒนาดังแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา พยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์การ ด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้เข้าไปในกระบวนการทำงาน คือ ความพยายามในการวางแผน ขยายองค์การ บริหารจากผู้บริหารระดับสูงเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และการวางแผนแทรกแซงใน ขั้นตอนขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรม (Beckhard อ้างใน French และ Bell, 1999) และ เป็นการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ คุณค่า และโครงสร้างขององค์การ เพื่อจะ สามารถปรับปรุงไปสู่เทคโนโลยี การตลาดและการทำทนายใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น (Bennis อ้างใน French และ Bell, 1999) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบและวิธีวิเคราะห์ตนเอง (Schmuck และ Miles อ้างใน French และ Bell, 1999) มีกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการตัดสินใจ การวางแผน และการสื่อสาร อย่างเปิดเผย ตรวจสอบ ซึ่งมีสถาบันและกฎหมายทำหน้าที่ตรวจสอบ (Burke และ Hornstein อ้างใน French และ Bell, 1999) ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาองค์การนั้น ก็เพื่อการรวมกัน ระหว่างโครงสร้างองค์การ ขั้นตอน กลยุทธ์ พนักงานและวัฒนธรรม การพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การ เชิงสร้างสรรค์ พัฒนากำลังการผลิตขององค์การ (Beer อ้างใน French และ Bell, 1999) และการ พัฒนาองค์การเป็นการนำพฤติกรรมศาสตร์ คุณค่า กลยุทธ์ และเทคนิค มาประยุกต์และปรับปรุง การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ (Porras และ Robertson , Cummings และ Worley อ้างใน French และ Bell, 1999) เป็นการใช้อนุพันธ์ของเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัย และ ทฤษฎี มาใช้ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Burke อ้างใน French และ Bell, 1999) เป็น กระบวนการที่นำเอาปัญหาของทั้งองค์การมาวิเคราะห์ แล้วนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติได้เป็น ระยะยาว เป็นการสร้างความเข้าใจปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ขององค์การ การพัฒนา องค์การจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐาน ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และเป็น ปัญหาสำคัญหนึ่งของการบริหาร คือการต่อต้านจากคนในองค์การ (employee resistance to change) โดยการต่อต้านการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง อาจจะออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลผลิตหรือ ผลงานลดลง เพิ่มการหยุดงาน ขอลาไปทำงานที่อื่น เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันสูง การนัดหยุดงาน ซึ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาทั้งสิ้น

ในการศึกษาปัญหาเพื่อการพัฒนาองค์การนั้น มีงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร” (สกวเดือน ปธนสมิทธิ, 2540 : 101-116) ได้สอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์และศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ จำนวน 186 คน ซึ่งพบว่า พนักงานธนาคารที่มีการเปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความรู้ เรื่องการรื้อปรับระบบ มีการยอมรับการรื้อปรับระบบในระดับสูง และพนักงานมีความคิดเห็นต่อ การรื้อปรับระบบในระดับเห็นด้วย พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา

และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการยอมรับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ “การพัฒนาองค์กรหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” (วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 69 - 83) พบว่า เพศ วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่วนเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร ส่วนสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นสำหรับพัฒนาองค์กรในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ สามารถสนับสนุนการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มทักษะของคนภายในองค์กรได้ งานวิจัยเรื่อง “ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรระดับโลก : ความซับซ้อนที่เผชิญ และคุณค่าที่ได้” (Yaeger 2001) พบว่า การพัฒนาจะถูกขับเคลื่อนโดยคุณค่าของการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง การเอาชนะความท้าทายทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรอย่างมืออาชีพ : การแข่งขันที่สำคัญสำหรับนักพัฒนาองค์กร” (Tierney 2002) พบว่า มีสิ่งกระตุ้นในการแข่งขัน ได้แก่ การพัฒนา การทบทวนหลักสูตรที่ใช้ในการศึกษาพัฒนาองค์กร และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพ องค์กรสามารถแสดงผลประกอบการได้เป็นที่น่าพอใจ ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงได้ ต่อเมื่อพนักงานยอมรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานได้ โดยองค์กรมีการสร้างกิจกรรม เพิ่มสิ่งสอดแทรกในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการพัฒนาองค์กรได้ (นรินทร์ แจ่มจรัส, 2544 : 215)

ในปัญหาเรื่องการพัฒนาองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นทั้งภาครัฐและในภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อาจจำแนกได้เป็นสามระยะที่สะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัว หดตัวของธุรกิจ และช่วงที่เริ่มฟื้นตัว พร้อมกับมีการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 โดยทั้งสามระยะนี้ บริษัทประกันวินาศภัยได้มีการพัฒนาและได้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตลอดเวลา การพิจารณาเหตุการณ์ในอดีตแสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขยายตัวของธุรกิจประกันวินาศภัย คือ การเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรการของภาครัฐ และการเกิดขึ้นของเหตุการณ์สำคัญๆ รวมถึงอุบัติเหตุที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจในประเทศและเศรษฐกิจโลก ดังนั้น หากทำการประมาณการธุรกิจประกันวินาศภัย ในช่วงสั้นๆ คือปี 2547-2549 ตามเป้าหมายการขยายตัวทางเศรษฐกิจของรัฐบาลปัจจุบัน ธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีการขยายตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 11-18 ต่อปี ซึ่งนับเป็นสัญญาณที่ดีต่อภาพรวมของธุรกิจ

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมกับการประมาณการในเชิงปริมาณแล้ว สิ่งที่ธุรกิจประกันวินาศภัยควรตระหนักถึง คือ ปัจจัยภายในของธุรกิจเองซึ่งในช่วงปีหลัง ๆ มีการลดลงของอัตราส่วนค่าสินไหมทดแทน และการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนกำไรจากการรับประกันภัย แต่สำหรับอัตราส่วนค่าใช้จ่าย ที่เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ในช่วงปีหลังๆ มานี้อัตราส่วนดังกล่าวกลับมีทิศทางเพิ่มขึ้นซึ่งแม้ขนาดของธุรกิจจะยังไม่สามารถบ่งชี้ถึงปัญหาการได้เปรียบเสียเปรียบทางด้านต้นทุนได้อย่างเด่นชัด แต่เป็นที่น่าเชื่อได้ว่าจากจำนวนผู้ประกอบการของธุรกิจ 76 รายในปัจจุบันที่มีความแตกต่างของเบี้ยประกันภัย และเงินกองทุนค่อนข้างมาก บริษัทขนาดเล็กมีความเสียเปรียบมากกว่า ทั้งในส่วนของข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ และการพัฒนาเทคโนโลยีการประกันภัย ทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงกว่ารวมถึงมีขีดความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้น ในอนาคตหากจะมีการเปิดเสรีการประกันภัยตามพันธกรณีต่าง ๆ ระหว่างประเทศ จะทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มพูนรุนแรงมากขึ้น หากยังไม่มีมาตรการใด ๆ เพื่อสนองรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทประกันวินาศภัย โดยเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการรายเล็ก และปัญหาที่จะตามมา ก็คือ ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ของบริษัทขนาดเล็ก และเกิดผลเสียต่อความน่าเชื่อถือของตลาดโดยรวมในที่สุด (บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน) , รายงานวิจัย ฉบับที่ 1/2547 : 2-3)

ส่วนที่สำคัญที่ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง คือ องค์การการค้าโลก (World Trade Organization) และข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services) หรือ GATS มีส่วนสร้างแรงกดดันที่มีผลทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจ เนื่องจากประเทศต่าง ๆ ต้องยอมให้มีการค้าเสรีเกิดขึ้นภายในปี 2549 ผลของการที่จะต้องยอมให้ต่างชาติเข้ามาทำประกอบอาชีพหรือทำธุรกิจบริการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการในธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติให้ได้ ธุรกิจบริการตามข้อตกลงกับ GATS ที่จะต้องเปิดเสรีในการค้า ได้แก่ (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 : 12 - 14)

1. บริการด้านธุรกิจ
2. บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม
3. บริการด้านการก่อสร้างและวิศวกรรมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง
4. บริการด้านการจัดจำหน่าย
5. บริการด้านการศึกษา
6. บริการด้านสิ่งแวดล้อม
7. บริการด้านการเงิน

8. บริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและสังคม
9. บริการด้านสันติภาพ การวัฒนธรรม และการกีฬา
10. บริการด้านการท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว
11. บริการด้านการขนส่ง
12. บริการอื่น ๆ

นั่นหมายความว่า ต่างประเทศสามารถจะเข้ามาประกอบธุรกิจที่กล่าวมาได้อย่างเสรี การแข่งขันในธุรกิจนั้น ๆ มีความเข้มข้นยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการในประเทศต้องประเมินสถานการณ์ว่า จะสู้เขาได้อย่างไร วิธีหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นทั้งแนวความคิด วิธีการ เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาการบริหาร มุ่งหวังที่จะให้บรรลุผล องค์กรในภาครัฐและเอกชนมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น มีความพร้อมรับภารกิจการพัฒนาประเทศร่วมกัน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย มีความสนใจในปัญหาของการพัฒนาองค์กรว่า พนักงานของบริษัทมีความคิดเห็นเป็นประการใดบ้าง ซึ่ง ผลงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทประกันวินาศภัย เพื่อทราบถึงปัญหาและการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุดต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ทั่วไป คือ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาเหตุจูงใจที่องค์กรต้องการพัฒนาองค์การ ได้แก่ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร และเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

1.2.2 เพื่อศึกษาค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต และ ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบเหตุจูงใจและค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับเหตุจูงใจ และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ในการทำวิจัยนี้ ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เฉพาะปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1.4.1 ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน 6 สายงานหลักของบริษัทประกันวินาศภัย

1.4.2 ปัจจัยเกี่ยวกับเหตุจูงใจและค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ในการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 บริษัท

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทประกันวินาศภัย โดยทำเป็นหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ผ่านทางประธานชมรมนักบริหารงานบุคคล ธุรกิจประกันภัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ดังต่อไปนี้

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 การศึกษา
- 1.4 สถานภาพสมรส
- 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 1.6 ระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม
- 1.7 สายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ เหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

2.1 ตัวแปรในด้าน เหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

- 2.1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
- 2.1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร
- 2.1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
- 2.1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร
- 2.1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

2.2 ตัวแปรในด้าน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

- 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
- 2.2.4 อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
- 2.2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาจากประชากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนทั้งหมด 18 บริษัท ในแต่ละบริษัทจะมีการจัดองค์การที่แตกต่างกัน มีส่วนงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งส่วนงานที่รับผิดชอบเป็นหลักที่ใช้ในการจัดตั้งองค์การ ตามพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ประกอบด้วย ฝ่ายรับประกันภัย ฝ่ายสินไหมทดแทน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ โดยแต่ละฝ่ายจะมีบุคลากรประจำอยู่ทั้งภายในและสาขาของบริษัท แต่ก็จะสามารถที่จะติดตามได้ และอยู่ในเกณฑ์ที่จะดำเนินการวิจัยได้ จึงไม่สามารถวิเคราะห์ห้อทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ได้โดยตรง ซึ่งผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษา เหตุจูงใจในการทำการพัฒนาองค์การ และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย ดังนี้

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ได้แก่

1. บริษัทประกันวินาศภัย หมายถึง บริษัทจำกัดที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยตามพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535

2. บริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง บริษัทจำกัดมหาชน ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 18 บริษัท ได้แก่ บมจ.สินมั่นคง, บมจ.กรุงเทพประกันภัย, บมจ.ทิพยประกันภัย, บมจ.นำสินประกันภัย, บมจ.ประกันคุ้มภัย, บมจ.เทเวศประกันภัย, บมจ.นวกิจประกันภัย, บมจ.ไทยวิวัฒน์ประกันภัย, บมจ.ศรีอยุธยาประกันภัย, บมจ.ไทยเศรษฐกิจ, บมจ.ภัทรประกันภัย, บมจ.ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย, บมจ.บางกอกสหประกันภัย, บมจ.ไทยประกันภัย, บมจ.เจริญประกันภัย, บมจ.อินทรีประกันภัย, บมจ.ไทยพาณิชย์ประกันภัย และ บมจ.ไทยรับประกันภัยต่อ

3. การศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้รับ ประกอบด้วย

3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส หมายถึง สถานภาพแต่งงานที่เป็นจริงตามพหุัตินัย ประกอบด้วย

4.1 โสด

4.2 สมรส

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานในอาชีพที่บริษัท ประกันวินาศภัย จนถึงวันตอบแบบสอบถาม นับเป็นปี

6. ระดับตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับชั้นของพนักงาน และหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

6.1 กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ได้แก่

พนักงานตามชื่อตำแหน่ง ตามการปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ เช่น พนักงานใน ฝ่ายรับประกันภัย พนักงานในฝ่ายสินไหมทดแทน พนักงานในฝ่ายการตลาด พนักงานในฝ่าย บัญชีและการเงิน พนักงานในฝ่ายวิชาการ พนักงานในฝ่ายธุรการ

6.2 กลุ่มพนักงานบริหารชั้นต้น ได้แก่

ผู้ช่วย/รองผู้จัดการแผนก ผู้ช่วย/รองผู้จัดการส่วน ผู้ช่วย/รองผู้จัดการสาขา

6.3 กลุ่มพนักงานบริหารชั้นกลาง ได้แก่

ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการสาขา รองผู้อำนวยการฝ่าย

6.4 กลุ่มพนักงานบริหารชั้นสูง ได้แก่

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ

7. เงินเดือน หมายถึง รายได้และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งคิดเป็นเงินที่ได้รับ เป็นประจำทุกเดือน

8. สายงาน หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ เป็นหน่วยงานหลักในการ จัดตั้งองค์การ ตามพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ประกอบด้วย

8.1 ฝ่ายรับประกันภัย

8.2 ฝ่ายสินไหมทดแทน

8.3 ฝ่ายการตลาด

8.4 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

8.5 ฝ่ายวิชาการ

8.6 ฝ่ายธุรการ

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่

1. เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดผลที่ทำให้บุคลากรเกิดการกระทำที่มุ่งสู่เป้าหมาย การโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ ให้มีโอกาสดำเนินการให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถเพื่อจะทำให้ภารกิจขององค์การลุล่วงไปได้ด้วยดีประกอบด้วย

1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ หมายถึง ลักษณะทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ส่งผลให้องค์การไม่สามารถจะคงสภาพแบบเดิมอยู่ได้ ไม่เอื้ออำนวยต่อการสนองตอบต่อสภาพในปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นเหตุจูงใจต้องพัฒนาและปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมใหม่ ในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะมีผลต่อการ เข้า-ออก ของพนักงานสูง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะทำให้เกิดการบริหารงานใหม่ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงานได้ จะทำให้มีการหมุนเวียนงาน และจะมีการนำเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยใช้ในองค์การ

1.2 ผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ หมายถึง เหตุจูงใจซึ่งเป็นผลของการพัฒนาองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในด้าน ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น จะได้เลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้นกว่าเดิม หน่วยงานจะมีความมั่นคงขึ้น งานจะมีความหลากหลายและมีความน่าสนใจขึ้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นสะดวกขึ้น

1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ หมายถึง เหตุจูงใจที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในด้านการเพิ่มผลกำไรให้กับองค์การ ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็นโอกาสได้เข้าอบรมในการนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การมีการทบทวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การเป็นความสำเร็จขององค์การด้วย

1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ หมายถึง เหตุจูงใจที่จะให้พนักงานได้มีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืนต่อไป ในเรื่องของ การพัฒนาทักษะและการเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้นและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความตั้งใจจะทำงานหนักขึ้น เพื่อความก้าวหน้าของตัวเองและองค์การ มีความเต็มใจให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กับเพื่อนร่วมงาน องค์การมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการปรึกษาในเรื่องต่างๆ มากกว่าให้เป็นความรับผิดชอบของคนๆ เดียว

1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม หมายถึง เหตุจูงใจซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อสมาชิกขององค์การ จะทำให้สมาชิกขององค์การสามารถพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของพนักงานและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในการใช้อำนาจและอิทธิพล ประกอบด้วย ความมีเหตุผล ความเป็นมิตร การถือสิทธิ์โดยวิธีการบังคับอย่างตรงไปตรงมาตามกฎเกณฑ์ขององค์การ การใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า และด้วยการลงโทษ โดยวิธีการให้หรือไม่ให้รางวัลและการลงโทษในองค์การ

2. ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกลึกซึ้งเป็นแนวปฏิบัติของตนเองตลอดไป จนกว่าจะพบค่านิยมใหม่ ซึ่งมีความพอใจกว่า เป็นพื้นฐานของความประพฤติปฏิบัติโดยตรงของตัวผู้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การ โดยค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม อุทิศตนเพื่อคุณภาพในผลสำเร็จของงาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในด้าน การประสานงาน ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ มีโอกาสใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ ประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ มีมาตรฐานการให้บริการ พร้อมรับเทคโนโลยีมาปรับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน

2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน หมายถึง ค่านิยมเกี่ยวกับการเพิ่มงานเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ได้แก่ การจัดรูปแบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงรายในละเอียดของงาน ความรับผิดชอบงานมากขึ้น และมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง หมายถึง ค่านิยมเกี่ยวกับต้องการมีการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางที่มีความสำคัญทั้งกลุ่มและบุคคล โดยมีทิศทางทางการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสาร ความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร และระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต หมายถึง ค่านิยมเกี่ยวกับการที่องค์กรมีการบริหาร ที่เอื้ออำนาจความสะดวกในกิจกรรมในการทำงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารงานเป็นเผด็จการมากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน ไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร ขกเว้นกับหัวหน้างาน ไม่มีการยกย่องผลงานที่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศของการทำงานไม่มีความเป็นมิตร

2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง ค่านิยมเกี่ยวกับการที่องค์กรส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ได้แก่ มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมมากกว่าทำงานคนเดียว ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานเพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนาจต่อการเรียนรู้ และมีความกระตือรือร้นและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการทำวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ประโยชน์ต่อบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้

1.7.1 บริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะได้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กร และสามารถนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางการบริหาร ในเรื่องของการกำหนดนโยบายและการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2 บริษัทประกันวินาศภัยต่าง ๆ สามารถจะนำผลงานวิจัยนี้ไปปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและลดการสูญเสียให้กับบริษัท

1.7.3 ฝ่ายบุคคลอาจนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้ประกอบในการจัดทำโครงการฝึกอบรม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจะเสนอผลการศึกษา ตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
- 2.2 การพัฒนาองค์การกับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ธุรกิจประกันวินาศภัย
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า “การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ” ส่วน Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English language ได้บัญญัติไว้ว่า “การพัฒนา (development) มีความหมายตรงกับ “ความก้าวหน้า (progress) หรือ กระบวนการในการพัฒนา (the process of developing)” และนิยามความหมายไว้ว่า “การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น หรือ ทำให้เกิดสถานะภาพที่มีประสิทธิผลมากขึ้น หรือ หมายถึง การเจริญเติบโตไปสู่สถานะภาพที่มีวุฒิภาวะมากขึ้น” (ทองใบ สุคชาริ, 2542 : 334)

มีผู้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์การ ที่ใช้กันอยู่ทั่ว ๆ ไป ได้แก่

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541) สรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง โดยมีมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การ ให้มีความสำคัญที่การเจริญเติบโต

ทองใบ สุคชาริ (2542) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้และเทคนิควิธีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

บรรยงค์ โคจินดา (2542) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน โดยให้เปลี่ยนแปลงทั้งองค์การเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าทั้งองค์การ

ยุคา รักไทย (2543) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานะหนึ่งที่เราไม่พอใจไปสู่อีกสถานะหนึ่ง โดยใช้วิธีทางสังคม และจะมีความรู้สึกในแง่บวก และเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวกระตุ้น และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ศุภโชค ชุนอิว (2544) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

พนิดา ช่างชื่น (2545) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การเป็นการปฏิบัติเพื่อบูเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์

มัลลิกา ดันสอน (2546) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่วางแผน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์การมีความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์ โดยใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อสนองตอบต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

สุจิตต์ ปุละละนันท์ (2547) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ ก็คือการดำเนินไปสู่สภาพที่พึงประสงค์อย่างมีแผน เป็นระบบ มีดุลยภาพ ต่อเนื่อง โดยการประยุกต์ความรู้และความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ให้เกิดผลดีทั้งต่อบุคลากรและองค์การ และเพื่อจะเป็นการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

Beckhard (อ้างใน French และ Bell, 1999) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในการวางแผน การขยายองค์การ การบริหารจากข้างบน การเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ และการวางแผนแทรกแซงในขั้นตอนขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรม

Bennis (อ้างใน French และ Bell, 1999) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ การสนองตอบการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ทางการศึกษาที่ตั้งใจเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทัศนคติ คุณค่าและโครงสร้างองค์การ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงไปสู่เทคโนโลยี ตลาด และการท้าทายใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น

Schmuck และ Miles (อ้างใน French และ Bell, 1999) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ การวางแผน และความพยายามอย่างต่อเนื่องที่ประยุกต์ศาสตร์ทางพฤติกรรมสู่การปรับปรุงระบบ วิธีการวิเคราะห์ตนเอง

Burke และ Hornstein (อ้างใน French และ Bell, 1999) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จากเดิมซึ่งหลีกเลี่ยงการตรวจสอบของกระบวนการทางสังคม (โดยเฉพาะการตัดสินใจ การวางแผนและการสื่อสาร) ไปสู่ของใหม่ซึ่งมีสถาบันและกฎหมายทำหน้าที่ตรวจสอบ

และยังมีผู้ให้คำจำกัดความเพิ่มเติมไว้อีก ได้แก่

Beer (อ้างใน French และ Bell, 1999) กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาองค์การ คือ เป็นการรวมกันระหว่างโครงสร้างองค์การ ขั้นตอน กลยุทธ์ พนักงานและวัฒนธรรม การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาผลลัพธ์องค์การในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นการพัฒนาการกำลังการผลิตขององค์การ

Vaill (อ้างใน French และ Bell, 1999) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการองค์การสำหรับทำความเข้าใจและปรับปรุง และกระบวนการที่องค์การอาจจะพัฒนาสำหรับปฏิบัติการกิจและวัตถุประสงค์ ขั้นตอนสำหรับปรับปรุงกระบวนการเป็นสิ่งที่การพัฒนาองค์การเสาะหา มาเป็นเวลากว่า 25 ปี

Porras และ Robertson (อ้างใน French และ Bell, 1999) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ พฤติกรรมศาสตร์ คุณค่า กลยุทธ์ และเทคนิค ที่มีเป้าหมายวางแผน การเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์การ เพื่อพัฒนาบุคคลและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยผ่านทางพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ

Cummings และ Worley (อ้างใน French และ Bell, 1999) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ การนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นระบบไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง และกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพ

Burke (อ้างใน French และ Bell, 1999) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผ่านการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัย และทฤษฎี

ตามคำจำกัดความที่เสนอข้างต้นนี้ คำจำกัดความต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน ซึ่งการพัฒนาองค์การได้นำพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงการวางแผนประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย จะเป็นสิ่งที่ได้เพิ่มประสิทธิภาพองค์การและพัฒนาบุคคล

Schmuck และ Miles เน้นความสำคัญด้วยคำว่า “การสะท้อนกลับ,วิธีวิเคราะห์สังคม” ในการพัฒนาองค์การ สมาชิกองค์การคิดว่า ต้องทำอย่างไรในการเรียนรู้วิธีทำให้ดีขึ้นในความคิดของ Burke และ Hornstein เกี่ยวกับ “ความถูกต้องตามกฎหมาย” “การตรวจสอบกระบวนการทางสังคม” ได้พูดในทำนองเดียวกันของการวิเคราะห์ตนเองมากขึ้น ส่วนความคิดของ Beckhard , Bruke , Hornstein และ Vaill เน้นความสำคัญของกระบวนการองค์การ กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็น “ขั้นตอนของการปรับปรุงกระบวนการ” เป็นการเฝ้ามองที่ชาญฉลาด Burke และ Hornstein เน้นความสำคัญไปยังบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการ เป็นความหมายที่มีความสำคัญสูงในโปรแกรมการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่ ซึ่ง Beer , Cummings และ Worley เน้นความสำเร็จในการรวมกันระหว่างองค์ประกอบขององค์การ เช่น กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการ Cummings และ Worley เสนอแนะให้ได้รับองค์ประกอบที่ถูกต้อง (การพัฒนาการวางแผน) รักษาองค์ประกอบให้ถูกต้อง (การกระตุ้น) Porras และ Robertson เสนอแนะว่า การพัฒนาองค์การ คือ หีบห่อของทฤษฎี คุณค่า กลยุทธ์และเทคนิค การพัฒนาองค์การได้เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของตัวเองกับกลยุทธ์การปรับปรุงอื่นๆ Bennis เรียก การพัฒนาองค์การว่า เป็นทั้งการสนองตอบการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ทางการศึกษาที่ตั้งใจให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ คุณค่า และโครงสร้างองค์การ ทั้งหมดนี้ทำให้องค์การดีขึ้น สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการสิ่งแวดล้อม Porras และ Robertson กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน โดยเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขององค์การ คำจำกัดความของ Beer พูดถึง การพัฒนากำลังการผลิตขององค์การ เป้าหมายศูนย์กลางของโปรแกรมการพัฒนาองค์การ ความต้องการในการสร้างสรรค์องค์การแบบใหม่ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้

French และ Bell (1999 : 25 - 27) กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในระยะยาวที่ถูกนำและสนับสนุนโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์การ การให้อำนาจ การเรียนรู้ และกระบวนการแก้ปัญหา ผ่านการจัดการความร่วมมือของวัฒนธรรมองค์การ เน้นเรื่องวัฒนธรรมของทีมการทำงานและลักษณะของทีมอื่น ๆ ที่ใช้บทบาทของที่ปรึกษา ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และมีความเจริญเติบโตขององค์การโดยรวม มีการใช้เทคโนโลยี ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาสอดคล้องในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ เป็นการสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร และมีความสามารถในการแก้ปัญหาและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อความคงอยู่และความอยู่รอดขององค์กร

ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร กับการเจริญเติบโตขององค์กรสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ให้คนทั้งหมดในองค์กรต้องมีส่วนความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และสาเหตุที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรก็เพราะ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กร ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตจำเป็นต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุนันทา เลहनันทน์, 2541 : 43) องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์อย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร (French and Bell, 1999 : 29 และ Cummings and Worley, 2001 : 2-3) ได้แก่

1. การพัฒนาองค์กรเน้นวัฒนธรรมและกระบวนการ
2. การพัฒนาองค์กรกระตุ้นความร่วมมือกันระหว่างผู้นำองค์กร และสมาชิกในการจัดการวัฒนธรรมและกระบวนการ
3. ทีมงานทุกประเภทมีความสำคัญสำหรับผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาองค์กร
4. การพัฒนาองค์กรเน้นด้านมนุษย์และสังคมขององค์กร และเกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง
5. การมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยทุกระดับขององค์กร เป็นจุดเด่นของการพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนาองค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงระบบโดยรวม และมององค์กรเป็นระบบสังคมที่ซับซ้อน
7. นักพัฒนาองค์กรเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้ความร่วมมือ และผู้เรียนรู้ร่วมกับระบบลูกค้า
8. เป้าหมายหลัก คือ ทำระบบลูกค้าให้สามารถแก้ปัญหาได้เอง โดยสอนทักษะ และความรู้ของการเรียนรู้ต่อเนื่อง โดยวิธีการวิเคราะห์ตนเอง เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างคงที่

9. การพัฒนาองค์การ ขึ้นอยู่กับรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกระบบลูกค้า
10. การพัฒนาองค์การใช้การพัฒนาเพื่อหาสิ่งที่ดีขึ้นในบุคคลและองค์การ และความพยายามที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ในมาตรฐานการปฏิบัติในโปรแกรมของการพัฒนาองค์การ

สถานการณ์บางอย่างบ่งชี้ได้ว่า องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การ และมีคำถามว่า ทำไมต้องพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นคำถามที่สำคัญและท้าทายในการทำการพัฒนาองค์การอย่างยิ่ง การนำเอาหลักการพัฒนาองค์การมาปฏิบัติใช้ในองค์การ (สุนันทา เลहनันท์, 2541: 61 - 62 และ สุจิตต์ ปุคะละนันท์, 2547 : 14 - 16) โดยมีความจำเป็นดังต่อไปนี้ คือ

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) ซึ่งมีเทคนิคการจัดการไม่ทันสมัย จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกลยุทธ์ในองค์การใหม่
2. องค์การขาดการสร้างบรรยากาศที่สามารถสนอง ทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. ความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และขนบธรรมเนียมประเพณีภายในองค์การไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์
4. ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์การ รูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์การเกิดปัญหา ซึ่งไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานขาดการปฏิบัติตนเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และไม่อาจรับหรือเผชิญกับปัญหาใหม่ๆ ได้
6. เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อองค์การ และองค์การในขณะนั้นไม่อาจที่จะดำเนินงานต่อไปให้มีประสิทธิภาพได้
7. มีอัตราการเข้าออกงานสูง พนักงานขาดขวัญ กำลังใจ ขาดความสามัคคี
8. การปฏิบัติงานขององค์การคือมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะลดลงเรื่อย ๆ

หรือจะกล่าวได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ เกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ (บรรยงค์ โคจิณา, 2542 : 309 - 310 และ Robbins, 2003 : 253 - 256) ได้แก่

1. แรงผลักดันจากภายในองค์การ ได้แก่
 - 1.1 ยุทธศาสตร์ หรือวิธีการจัดการแบบเดิมไม่ทันสมัย จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ในการจัดการเสียใหม่

- 1.2 วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือระบบวิธีการปฏิบัติงาน ขององค์กรไม่ทันสมัย จำเป็นต้องเปลี่ยนให้ทันสมัยและเหมาะสม
- 1.3 ทีมปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ เช่น ขาดความสามัคคี ไม่อยากทำงาน
- 1.4 ผลการปฏิบัติงานคือประสิทธิภาพและประสิทธิภาพลดลงเรื่อย ๆ
2. แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร ได้แก่
 - 2.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร
 - 2.2 เกิดองค์กรคู่แข่ง และมีแนวโน้มเกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ หรือความอยู่รอดขององค์กร

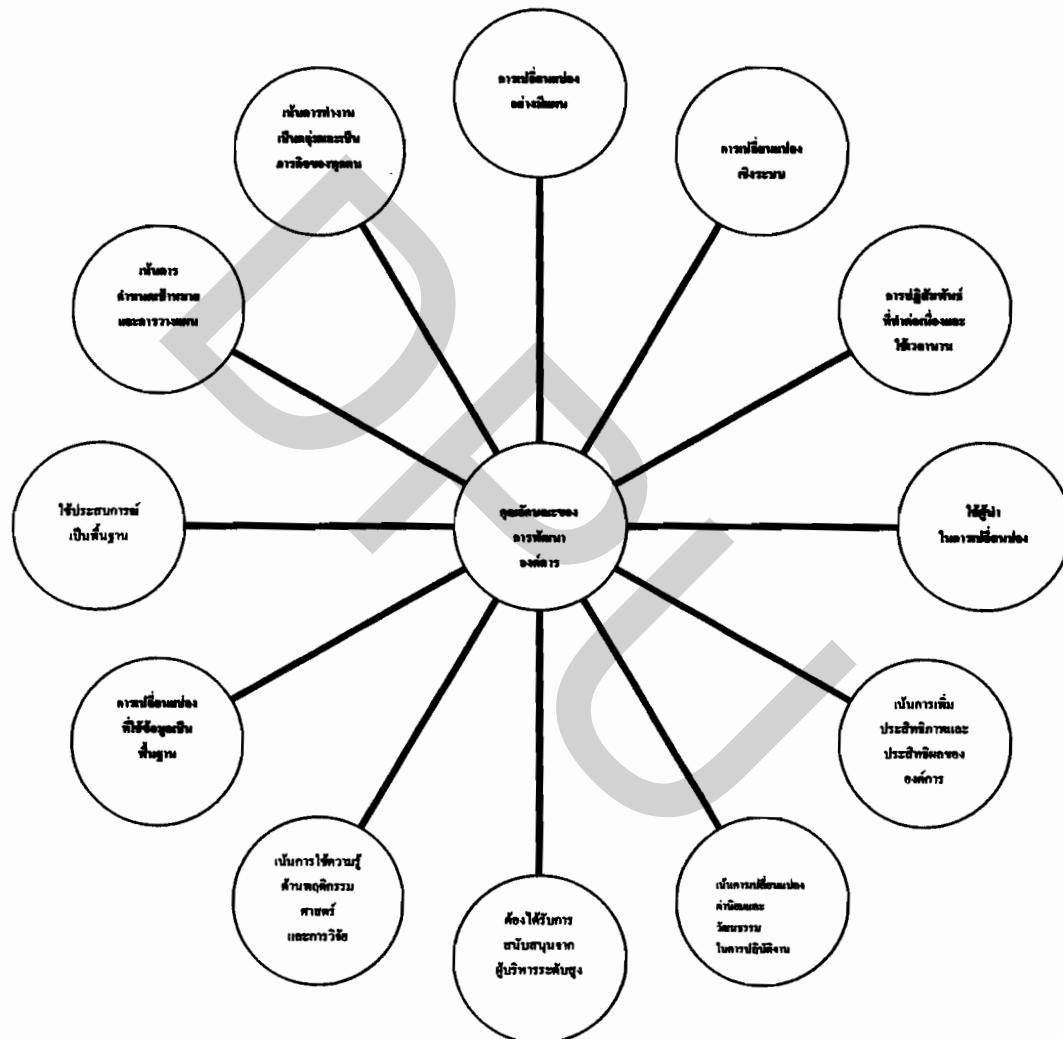
คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย (สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) ธรรมานะ, 2541 : 408-409 ; สุนันทา เลานันท์, 2541 : 53-56)

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างที่มีแผน มีจุดหมาย แก่ปัญหาขององค์กร เกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ จะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
3. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และใช้เวลานาน จึงเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหขององค์กรที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป หากจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งจะช่วยให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิคการป้อนข้อมูลกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานตามแผน รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรจึงต้องใช้ระยะเวลา
4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent or catalyst) ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเอง เพราะความเคยชินกับปัญหาอาจมีความลำเอียง และอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร
5. การพัฒนาองค์กร จะมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินการ

บรรลุปเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งจะวัดโดยใช้การเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลงานที่ได้รับ

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้ คือ



ภาพที่ 2.1 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร

ที่มา : สุนันทา เลहनันท์. (2541). การพัฒนาองค์กร. หน้า 56.

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

องค์การมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนา เพื่อที่จะปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์การเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การก็ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 : 409 และสุนันทา เลานันทน์, 2541 : 57 - 59 และสุภโชค ชุนอิ้ว, 2544 : 30 - 31 และวิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 31)

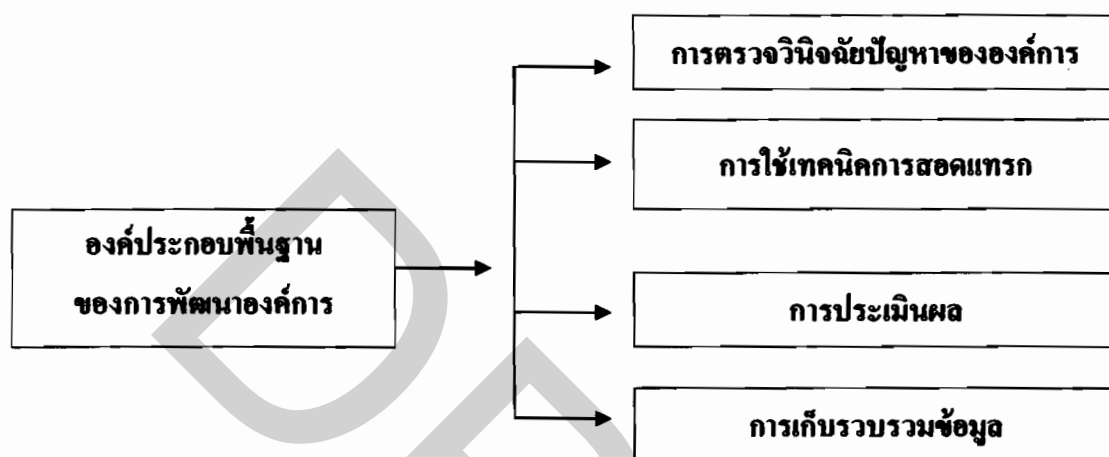
1. เพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกขององค์การ
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ความเชื่อ สิ่งที่เคยปฏิบัติมา) ที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน
4. เพื่อส่งเสริมการสื่อสารทั้งสี่ทิศทาง เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของสมาชิก
5. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้
6. เพื่อการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และเกิดความผูกพันต่อองค์การ
7. เพื่อให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
8. เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ
9. เพื่อประสานเป้าหมายบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน
10. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้มีการคิดค้นเทคนิค ปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ
11. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน และทุกระดับชั้นขององค์การ
12. เพื่อส่งเสริมการจูงใจในการทำงานในหมู่สมาชิกขององค์การทุกระดับ
13. เพื่อพัฒนาระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบ และความก้าวหน้าของบุคคล
14. เพื่อช่วยให้การบริหารงานในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบและกระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ก็เพื่อที่จะทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต้องขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความพยายามในการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการศึกษาว่า สภาพขององค์การในขณะนั้นเป็นอย่างไร สภาพขององค์การที่พึงปรารถนาจะเป็นอย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น จะสำเร็จตรงตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร ความพยายามในลักษณะนี้จึงต้องมุ่งเน้นการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ

กระบวนการพัฒนาองค์การนี้ จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์การ
2. การปฏิบัติการ (Action) โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ
3. การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance)
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ

ที่มา : สุนันทา เลาหันทน์. (2541). การพัฒนาองค์การ. หน้า 68.

จากองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ จะเห็นได้ว่า การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ เป็นการพยายามแสวงหาและรวบรวมข้อมูลที่ดีและถูกต้องในสถานภาพปัจจุบันขององค์การ ส่วนการใช้เทคนิคการสอดแทรก คือ การปฏิบัติ (Action) ที่มีความสัมพันธ์กับการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การอย่างใกล้ชิดมีกิจกรรม ได้แก่ กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและเลือกเทคนิควิธีการหรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสม การวางแผนในรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีการตรวจสอบและติดตามว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ ก็จะทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในกระบวนการตรวจสอบผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้มีความสอดคล้องหรือสนองตอบต่อความต้องการขององค์การหรือไม่ องค์ประกอบสุดท้าย คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แทรกอยู่ใน 3 องค์ประกอบ ซึ่งใช้วิธีต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาปัจจุบัน ที่องค์การกำลังประสบอยู่

การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือพื้นฐาน ในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การ และการพิจารณาที่ได้พยายามเน้นที่พฤติกรรมสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์การ โดยทั่วไป ทั้งนี้เพื่อหวังประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ และยัง แสวงหาและปรับปรุงโครงสร้างองค์การในแนวใหม่ ๆ เพื่อมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ จำเป็นจะต้องคำนึงถึง รากฐานของความคิดเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การหลายประการ เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกลุ่ม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วินิจฉัยปัญหาโดยบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์นั้น ๆ มีความผูกพัน (commitment) และรับผิดชอบร่วมกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา เป็นต้น (สุนันทา เลานันทน์, 2541 : 72-82 ; สมใจ ลักษณะ, 2546 : 230-233) ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ มนุษย์ ค่านิยม ความชำนาญ เป็นต้น และโครงสร้างขององค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง และพฤติกรรมทัศนคติของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น องค์ประกอบทั้งสอง ประการนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ก็เพื่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของ มนุษย์ในองค์การ

ความจริงสำหรับมนุษย์ทั่ว ๆ ไปที่ว่า “คนเรานั้นมีแนวโน้มที่ต่อสู้เพื่อที่จะรักษาสภาพ เดิมเอาไว้” (tendency to fight to remain the same) หรือที่เรียกว่า “อนุรักษ์นิยม” (conservatism) โดยเข้าใจว่า มนุษย์มีแนวโน้มต่อสู้เพื่อรักษาสถานการณ์เดิมไว้ เพราะจากความเคยชินในสภาพเดิม คนเดิม ถิ่นที่อยู่เดิม องค์การแบบเดิม ระเบียบข้อบังคับเดิม หรือการปฏิบัติอย่างเดิมที่เคยทำมา นอกจากว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่า จะได้รับประโยชน์บางอย่างเป็นการตอบแทน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นการยากที่จะหวังได้ว่าจะจัดให้ออกไปได้โดยง่าย

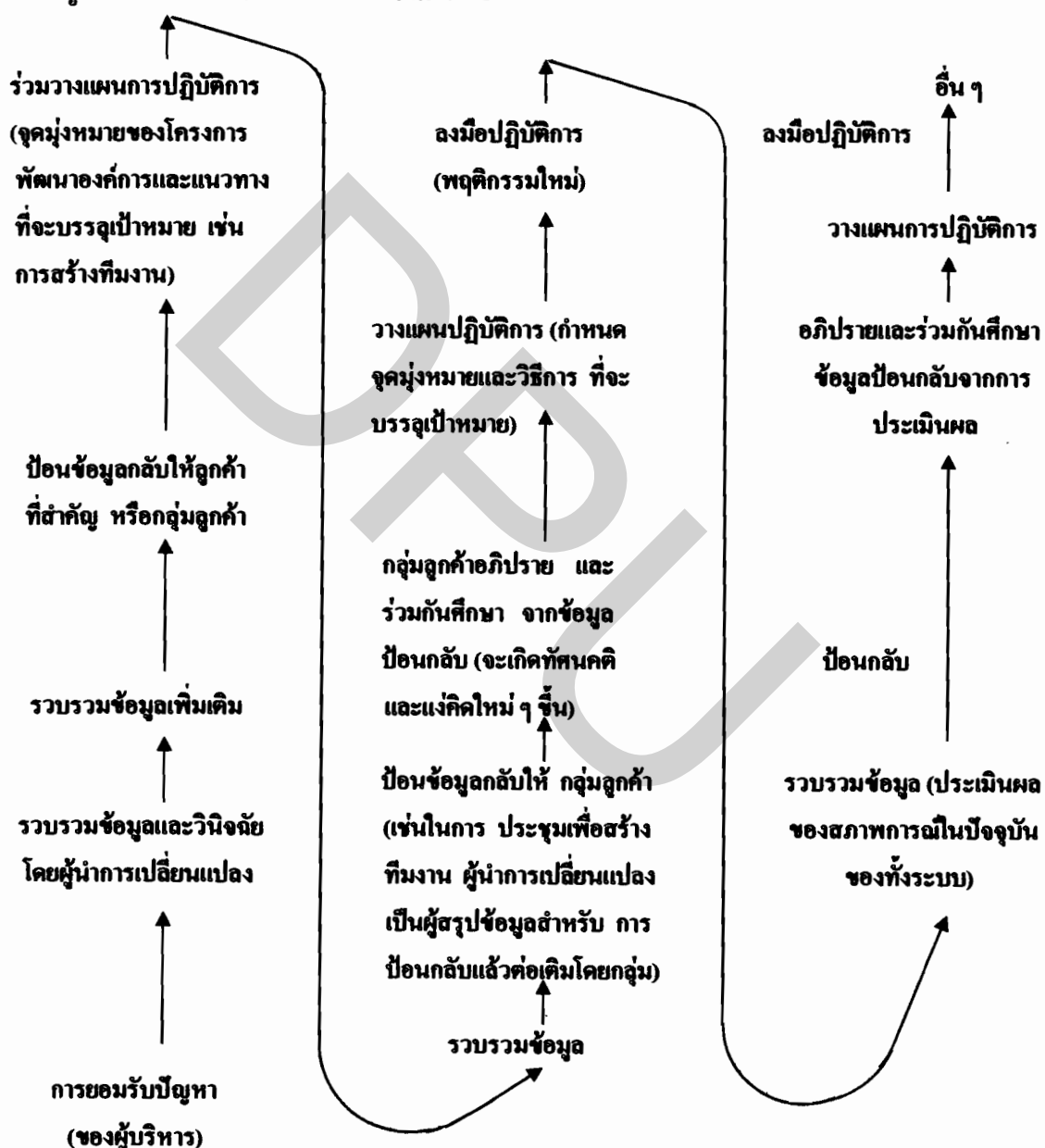
นอกจากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น มนุษย์ยังอาจจะมีกลัวอาจจะเกิดความไม่ มั่นคงปลอดภัยในทางเศรษฐกิจในอนาคต จึงไม่ยอมมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด แต่ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เวลา มีช่วงระยะเวลาและมีวิธีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจแบ่งได้ออกเป็น ช่วงเวลาและวิธีการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 3 วิธี ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิปฏิวัติ (Revolution Change) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้ จะ กระทำโดยการใช้อำนาจและมาตรการขั้นเด็ดขาด ต้องการให้ได้ผลอย่างจริงจังและรวดเร็ว กระทำ กับองค์การขนาดใหญ่ ส่งผลกระทบและมีความรุนแรงทั้งระบบ

2. การเปลี่ยนแปลงวิวิวัฒนาการ (Evolution Change) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะ ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. การเปลี่ยนแปลงมีแผน (Planned Change) หรือแบบพัฒนา (Development Change) เพื่อช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีระเบียบเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ บางกรณีอาจต้องมีการกำหนดรูปแบบ (Model) ขึ้นไว้ เพื่อเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลง (วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 39)

French และ Bell ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการพัฒนาองค์กร ในแบบการวิจัยเชิงแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้คือ



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการวิจัยเชิงแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์กร

ที่มา: สุรินทร์ เลहनันท์. (2541). การพัฒนาองค์กร. หน้า 74.

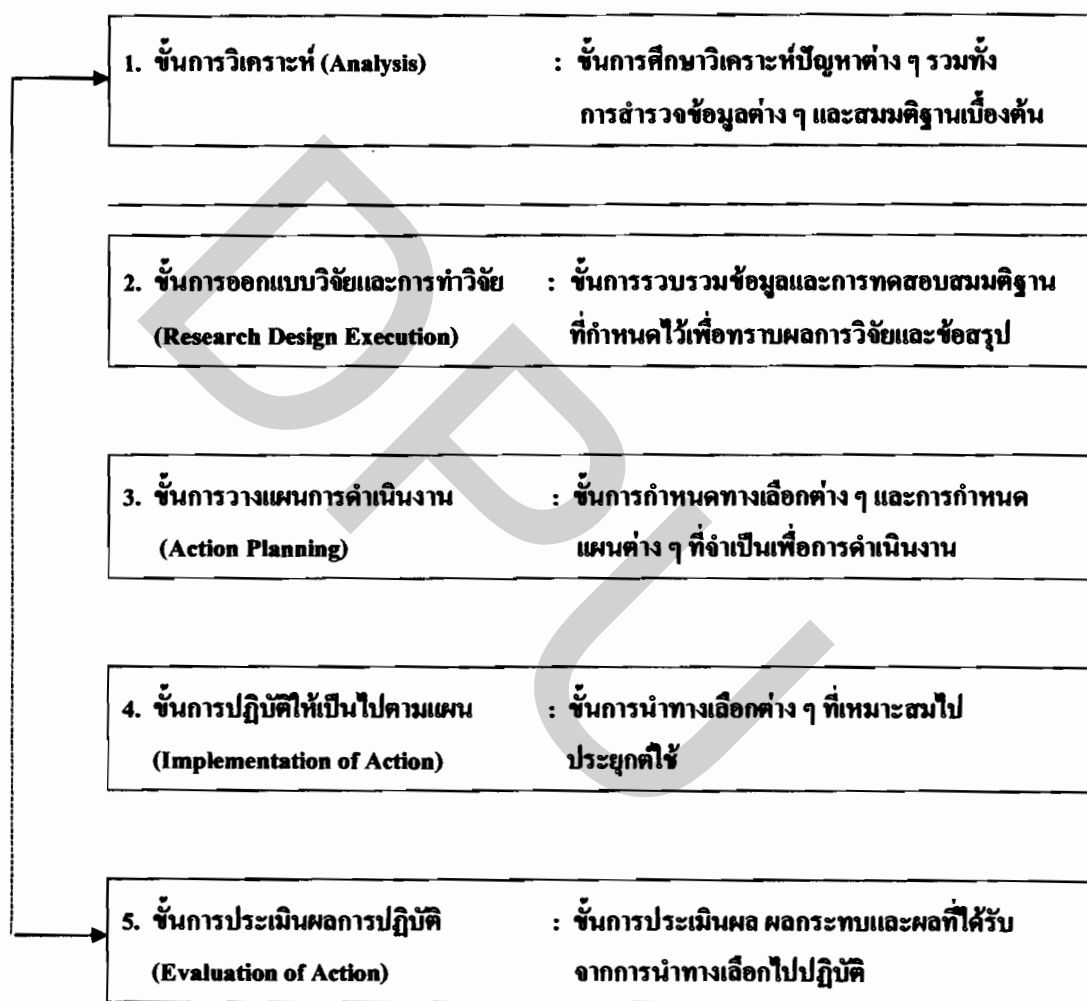
จากตัวแบบของ French และ Bell มีลักษณะเป็นวงจรซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การรับรู้ปัญหา การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น การให้ข้อมูลป้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่ง ขึ้นอยู่กับสภาพความเหมาะสมของปัญหาต่าง ๆ สามารถเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา เป็นศูนย์รวมจากวิชาการ ๆ เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาองค์การ และทฤษฎีด้านการจัดการ มุ่งเน้นการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ มีเทคนิคหรือการใช้กิจกรรมสอดแทรก (Intervention) ใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ จำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเป้าหมาย งาน และกระบวนการ มุ่งเน้นที่กิจกรรมสำคัญ 2 ประเด็น ได้แก่ กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมเน้นที่ตัวงานที่ทำ (Task) หรือกระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จ (Process) โดยแสดงได้ตามภาพ ต่อไปนี้

	มุ่งเน้นบุคคล	มุ่งเน้นกลุ่ม
มุ่งเน้นงาน	- เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท - การศึกษาด้านต่าง ๆ : ทักษะวิชาชีพ , การตัดสินใจ,ตั้งเป้าหมาย,วางแผน ฯ - การวางแผนสายอาชีพ - Job Enrichment - Management by Objective (MBO)	- การปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้าง - การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ - Force Field Analysis - การสร้างทีมงาน - ตารางกำหนดความรับผิดชอบ - กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ
มุ่งเน้นกระบวนการ	- การวางแผนชีวิต - การให้คำปรึกษาส่วนบุคคล ด้วยวิธี Change management - การศึกษาดัง ๆ : Group Dynamics, Change management - การฝึกอบรมแบบ T-Group - Transactional Analysis	- การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ - กระบวนการสร้างทีมงาน - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม - การฝึกอบรมแบบ T-Group

ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงเทคนิคการพัฒนาองค์การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย งานและกระบวนการ

ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1990). **Organizational Development : Behavioral Science Interventions for Organization improvement** (4 th ed.). อังโน สุจิตต์ ปุละละนันท์. (2547). การพัฒนาองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน้า 16.

นอกจากนี้ Shepard อธิบายขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis) ขั้นการออกแบบการวิจัยและการทำวิจัย (Research Design and Exection) ขั้นการวางแผนการดำเนินงาน (Action Planning) ขั้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (Implementation of Action) และขั้นการประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation of Action) ซึ่งมีภาพแสดงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการในการพัฒนาองค์การ

ที่มา : H.A. Shepard. (1982). *Organizational Development*.

(อ้างใน วิจารณ์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 33)

โดยสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น สำหรับสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก ก็คือ สิ่งแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ และปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ ในส่วนของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ จะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังงานของปัจจัยนำเข้าขององค์การ สำหรับปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญได้แก่ เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี และอีกประเภทหนึ่งก็คือ ประชาชนและองค์การที่ใช้สินค้าและบริการ สำหรับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวนี้ที่สำคัญจะได้แก่ สภาพของบรรยากาศภายในองค์การ และจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การอีกด้วย อันได้แก่ นโยบายด้านการบริหารและปฏิบัติโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น การทราบปัจจัยแวดล้อมทั้ง 2 ประการ จะช่วยให้การตัดสินใจขององค์การเป็นไปได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาองค์การจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นต้องมีความเข้าใจและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การทั้งสองประการดังกล่าวมาแล้ว

ตัวแปรด้านพฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การ

ตัวแปรด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ตัวแปรทางด้านจิตวิทยา

ได้แก่ ตัวแปรซึ่งซ่อนเร้น หรือแอบแฝงอยู่ในร่างกายของบุคคล ตัวแปรประเภทนี้สังเกตเห็นได้ยาก และบางครั้งต้องใช้วิธีตีความโดยอาศัยแบบสอบถาม หรือการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา คือ การรับรู้ ความคิดเห็น ทศนคติ อุดมการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ อิทธิพล และบรรทัดฐานทางสังคม

2. ตัวแปรทางด้านสรีระ

ได้แก่ ตัวแปรที่ปรากฏออกมาให้เห็นภายนอกในร่างกายของบุคคล ตัวแปรประเภทนี้สังเกตเห็นได้ง่ายกว่าตัวแปรทางด้านจิตวิทยา คือ บุคลิกภาพ อัดลักษณ์ ลักษณะการ บทบาทและการจูงใจ

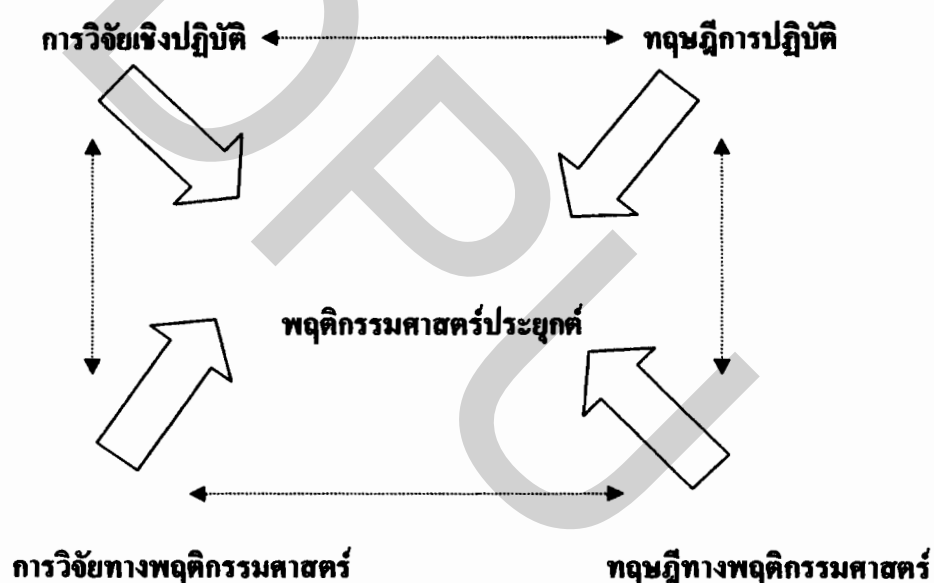
3. ตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมของประเทศและองค์การ

ได้แก่ ตัวแปรที่ห่อหุ้มตัวแปรสองประเภทแรก ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมจากต่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและรวมถึงนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ

การพัฒนาองค์การได้นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นทั้งผล (Result) ของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ และรูปแบบ (Form) ของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ หรือกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นการนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ มาประยุกต์ใช้กับองค์การ องค์ประกอบพื้นฐานของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ประกอบด้วย (สุนันทา เลาहनันทน์, 2541 : 19)

1. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science theory)
2. การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science research)
3. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Practice theory)
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Practice research)

ดังแสดงได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ที่มา : ปรับปรุงจาก Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1984). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (3 rd ed.). p.89.
(อ้างในสุนันทา เลาहनันทน์, 2541 : 20)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์การนั้น จะกล่าวได้ว่าเป็นผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ประกอบด้วยทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีการปฏิบัติ การวิจัยเชิงปฏิบัติ ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การ

ปัจจัยเกี่ยวกับเหตุจูงใจและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

มีผลงานสำรวจที่เสนอแก่ผู้ทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่อง เหตุจูงใจที่ให้ทำการพัฒนาองค์กร และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (French and Bell, 1999 : 69) ซึ่งพบว่า

1. ปัจจัยที่เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร ได้แก่
 - 1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
 - 1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร
 - 1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
 - 1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร
 - 1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
2. ปัจจัยที่เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่
 - 2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - 2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
 - 2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
 - 2.4 อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
 - 2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

โดยเหตุจูงใจในการทำการพัฒนาองค์กร และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ที่ทำให้เกิดผลทำให้บุคลากรเกิดการกระทำที่มุ่งสู่เป้าหมาย เพื่อจะทำให้ภารกิจขององค์กรดูล่วงไปได้ด้วยดี และพอสรุปได้เป็นประเด็น ๆ ดังต่อไปนี้

1. เหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร

องค์กรที่ดำเนินงานในทางธุรกิจจะอยู่ในภาวะถดถอยหรือรุ่งเรือง องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้้องค์การนั้นเป็นองค์กรที่มีการจัดการ มีการบริหารงานอันดีเยี่ยม (Best Practice Company) ลักษณะทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ส่งผลให้้องค์การไม่สามารถจะคงสภาพเดิมอยู่ได้ ไม่เอื้ออำนวยต่อการสนองตอบต่อสภาพปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นเหตุจูงใจให้ต้องพัฒนา และปรับ้องค์การให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมใหม่ ในด้าน โครงสร้างที่รองรับ ระบบ กระบวนการในการทำงานของ้องค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม และเครื่องมือหรือเทคโนโลยี (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 : 10 - 18)

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง (Structural Change)

โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (วิรัตน์ชัยทองคิมิสุข, 2545 : 13 - 14)

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง (Structure)
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคล หรือพฤติกรรม (People and Task)
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ (Technology)

และการพัฒนาองค์การก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงนี้ ด้วยเช่นกัน ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง

เป็นการกระทำทางด้านการบริหาร ที่จะพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาขอบเขตของงาน การจัดแผนงาน ตลอดจนการจัดแผนงาน มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของการควบคุม (Span of control) และขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องถึงสัมพันธภาพทางตัวบุคคลด้วย การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างขององค์การนี้อาจทำได้ 2 ประการ คือ

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน
- 1.2 การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Change)

หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทักษะ ทักษะคติ และพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ เป็นการพัฒนาทักษะและทัศนคติ (Skill and Attitude Development) เพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทักษะและทัศนคติ ได้แก่

- 2.1 การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On-the-job Training)
- 2.2 การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน (Job Instruction Training)
- 2.3 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 2.4 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job Training)
- 2.5 การกระจายอำนาจ (Decentralization)

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านการวิชาการ

การนำเทคนิคในการปฏิบัติ เช่น การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (การบริหารโดยใช้เป้าหมาย) หรือ MBO (Management By Objective) ซึ่งเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเอง ให้รับรู้เป็นการล่วงหน้าว่าพวกเขาแต่ละคนนั้น จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ในลักษณะของผลงานที่ต้องการจะให้ประสบความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน ตลอดจนเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แล้วให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่วัดได้ สำหรับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร

โดยทั่ว ๆ ไป นักบริหารจะได้ประโยชน์สูงสุดจากผลของการเปลี่ยนแปลง ก็ต่อเมื่อเขาสามารถลดการต่อต้านให้น้อยลงที่สุดที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้พบกับการเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นผลกระทบทางบวกต่อบุคคลและองค์กร ที่เป็นเหตุจูงใจซึ่งเป็นผลของการพัฒนาองค์กร โดยผลกระทบทางบวกต่อบุคคล มีเหตุผลในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ จะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น โอกาสก้าวหน้ากว่าเดิม ได้รับการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น

ด้านความมั่นคง ได้แก่ โอกาสมั่นคงในการทำงานจะมากขึ้น เนื่องจากองค์กรจะเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญแก่คนงาน ความมั่นคงของงานจะดีขึ้น เนื่องจากงานมีความสำคัญกว่าเดิม โอกาสการแข่งขันจะดีขึ้น การเสี่ยงลดลงในงานใหม่

ด้านความพึงพอใจในงาน ได้แก่ งานมีความน่าสนใจมากขึ้น งานมีความท้าทายมากขึ้น มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในงานเพิ่มขึ้น

องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนา เพื่อที่จะปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบทางบวกต่อการพัฒนาองค์กร โดยที่ผลกระทบทางบวกนั้น ก็มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) ธรรมานะ, 2541 : 409 และสุนันทา เลาหันทน์, 2541 : 57 - 59 และศุภโชค ชุนอัว, 2544 : 30 - 31 และวิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 31)

1. เพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน
2. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกขององค์การ
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ความเชื่อ สิ่งที่เคยปฏิบัติมา) ที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน
4. เพื่อส่งเสริมการสื่อสารทั้งสี่ทิศทาง เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีของสมาชิก
5. เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้
6. เพื่อการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และเกิดความผูกพันต่อองค์การ
7. เพื่อให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
8. เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ
9. เพื่อประสานเป้าหมายบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน
10. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้มีการคิดค้นเทคนิค ปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ
11. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน และทุกระดับชั้นขององค์การ
12. เพื่อส่งเสริมการสนใจในการทำงานในหมู่สมาชิกขององค์การทุกระดับ
13. เพื่อพัฒนาระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบ และความก้าวหน้าของบุคคล
14. เพื่อช่วยให้การบริหารงานในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
15. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (DATA BASE) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง
16. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้นำ เพื่อจะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งองค์การ

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับงานพัฒนาองค์การ

เนื่องจากการพัฒนาองค์การนั้น ต้องเกี่ยวข้องและมีผลกระทบกับบุคลากรในองค์การและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่โดยตรง ในการให้คำแนะนำ เสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ในองค์การ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรสำรวจตนเองถึงความพร้อมในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาภายในองค์การในงานพัฒนาองค์การ (สุจิตต์ ปุละละนันท์, 2547 : 19 - 20) ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญควรพิจารณา 3 ประเด็น ได้แก่

1. ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การและฝ่ายจัดการ

องค์การหลายองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การไว้ชัดเจน อาจไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หรืออาจอยู่ในรูปของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง ในโอกาสต่าง ๆ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์การ ความคาดหวังของฝ่ายจัดการในปัจจุบันและอนาคต เช่น หากผู้บริหารระดับสูงจะนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ก็ควรจะทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ในความมุ่งหวังของผู้บริหารองค์การ ปัญหาและอุปสรรคที่จะมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง เป็นต้น

2. ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์

องค์การได้ทำการพัฒนาองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การเป็นการนำความรู้ในทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับองค์การ ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ใช้เทคนิคและเครื่องมือการสอดแทรกที่เหมาะสม สร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน เป็นระบบ ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ เกิดผลดีทั้งต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงานโดยรวม

3. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่องค์การสร้างขึ้น มีทั้งสิ่งที่อยู่ภายนอกชัดเจน และสิ่งที่อยู่ภายในเป็นระบบคุณค่า ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก กระบวนการในการทำงาน และจะแสดงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน ความเข้าใจของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ จะทำให้สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบคอบ ลดแรงต้าน และสร้างการยอมรับได้มากขึ้น

นอกจากนี้ ต้องสนใจศึกษาและติดตามถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงของศาสตร์การบริหารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการนำมาปรับใช้กับการพัฒนาองค์การ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

การพัฒนาองค์กรไม่สามารถจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์แบบการพัฒนาองค์กรจึงถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะเปิดโอกาสช่วยให้องค์กรกลายเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิผล ต้องอาศัยระยะเวลาสร้างความเข้าใจร่วมกัน ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความล้มเหลว ให้เป็นองค์กรที่สัมฤทธิ์ผลได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจการพัฒนาการบริหารควบคู่ไปด้วย (สุนันทา เลาหันทน์, 2541 : 63 - 64) ซึ่งจะแสดงได้จากตารางการเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางการเปรียบเทียบการพัฒนาการบริหารกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาการบริหาร	การพัฒนาองค์กร
1. ความรู้ความสามารถในการบริหารและแก้ปัญหา ส่วนมากจะอยู่ในตำแหน่งบางตำแหน่งซึ่งปกติจะอยู่ที่ผู้รับผิดชอบระดับยอด ดังนั้น ประสิทธิภาพของงาน คือ การฝึกอบรมบุคคลเหล่านี้ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการทำงานกับบุคคลอื่นในระดับรอง ๆ ลงมา 2. องค์กรเจริญเติบโตขึ้นได้ ย่อมแล้วแต่วิธีการและโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น การพัฒนาจะต้องเน้นที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ 3. องค์กรประกอบด้วยหลาย ๆ ส่วนเข้าด้วยกันแต่ละคนใช้ความคิด ความพยายาม และความชำนาญ โดยปราศจากเป้าหมายรวมขององค์กร ดังนั้น จะมีประสิทธิภาพถ้าหากคำนึงถึงส่วนใดส่วนหนึ่ง 4. ทักษะและความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จะมีผลให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม	1. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานและแก้ปัญหา จะอยู่ที่ผู้ใดก็ตามในองค์กร ทั้งนี้ ย่อมแล้วแต่ปัญหาและประเด็นข้อเท็จจริงของงานเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนั้น คุณสมบัติด้านการร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับบุคคลอื่นย่อมเป็นสิ่งจำเป็น 2. องค์กรเจริญเติบโตพัฒนาขึ้นโดยการปรับตัวของบุคคลในองค์กร เทคนิคใหม่ ๆ พฤติกรรมใหม่ ๆ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปัจจุบัน 3. องค์กรย่อมประกอบด้วยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน แต่ละส่วนมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกัน ความรู้และความสามารถของบุคคลทั้งหมดรวมกันแล้วย่อมมีพลังมากกว่าส่วนรวมของแต่ละคน 4. พฤติกรรมทั้งมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นผลให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมต้องมีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น สำหรับสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ก็คือ สิ่งแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ในส่วนของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร จะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังงานของปัจจัยนำเข้าขององค์กร สำหรับปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญได้แก่ เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี และอีกประเภทหนึ่งก็คือ ประชาชนและองค์กรที่ใช้สินค้าและบริการ สำหรับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวนี้ที่สำคัญจะได้แก่ สภาพของบรรยากาศภายในองค์กร และจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์กร อีกด้วย อันได้แก่ นโยบายด้านการบริหารและปฏิบัติโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น การทราบปัจจัยแวดล้อมทั้ง 2 ประการ จะช่วยให้การตัดสินใจขององค์กรเป็นไปได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาองค์กรจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กรทั้งสองประการดังกล่าวมาแล้ว

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรขององค์กร นั้น James Martin (อ้างในบุญทัน คอกโรสง, 2541 : 153-154) กล่าวว่า ความกดดันจากการแข่งขัน มีการเพิ่มมากขึ้นอย่างรุนแรง มาจากหลายประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรมหลากหลายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
2. การแข่งขันเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดอุปทานมากขึ้น ส่งผลทำให้ส่วนทำกำไรลดลง
3. วิสาหกิจที่เพิ่มกระบวนการปรับตัวอย่างรุนแรง จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
4. วิสาหกิจที่มีโครงสร้างใหม่ จะเพิ่มอัตราความเร็วมากขึ้น
5. การขยายผลเคลื่อนไหวเกี่ยวกับคุณภาพ จะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ลูกค้าเรียกร้องถึงคุณภาพมากขึ้น
6. ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ เกิดการบริการที่ยุ่งยากขึ้น
7. เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดคู่แข่งแย่งส่วนแบ่งตลาดกัน
8. การยกเครื่องโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการท้าทายต่อโรงงานที่มีการบริหารแบบดั้งเดิมผลผลิตที่ออกแบบโดยเครื่องจักร ทำให้ราคาต่ำลง

9. อุตสาหกรรมที่เคยควบคุมในอดีตได้มีการผ่อนปรน เช่น การเงิน การธนาคาร
สายการบิน การสื่อสารคมนาคม และสิทธิประโยชน์
10. การก่อตัวพันธมิตรทางธุรกิจ และการใช้ Electronic เพิ่มการแข่งขันให้เข้มข้นขึ้น
11. พันธมิตรระหว่างชาติ เช่น สหภาพยุโรป ทำให้กฎเกณฑ์ของการแข่งขันในระดับ
สากลเปลี่ยนแปลงไป ประเทศที่ทุ่มเททางเทคโนโลยีอย่างมาก เช่น ญี่ปุ่น และ
เกาหลี เพิ่มสมรรถนะแห่งการแข่งขัน เครือข่ายระหว่างประเทศและอุปกรณ์ทาง
คอมพิวเตอร์เพิ่มการแข่งขันอย่างรุนแรงทั่วโลก แรงงานต่ำ เช่น จีน และ อินเดีย
ทำให้ยึดครองตลาดบางส่วนได้
12. การออกแบบธุรกิจใหม่ทำให้วงจรสินค้าสั้นลง เพราะระบบคอมพิวเตอร์เน็ตเวิร์ค
และเทคนิค Just in time ทำให้มีเวลาจำกัดที่จะตอบสนองกระแสกดดัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (อ้างใน พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล, 2544 : 39) ได้เสนอกลยุทธ์ 5 RE คือ กลยุทธ์การย้อนคิดทบทวนเกี่ยวกับการบริหารที่ผ่านมา จำนวน 5 ด้าน โดยผู้บริหาร จำเป็นที่จะต้องกลับมาย้อนคิดเกี่ยวกับตนเองและองค์กรของตน เพื่อทบทวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน การย้อนคิด 5 ด้าน ได้แก่

1. การย้อนคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Rethinking vision)
2. การย้อนคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน (Rethinking strategy)
3. การย้อนคิดเกี่ยวกับโครงสร้างด้านต่าง ๆ ขององค์กร (Rethinking structure)
4. การย้อนคิดด้านการตลาด (Rethinking marketing)
5. การย้อนคิดเกี่ยวกับความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร (Rethinking education)

ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีการแข่งขันทางธุรกิจที่ไร้พรมแดนมากขึ้น ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ และจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะ และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

การเพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรขององค์การ ซึ่งจัดว่าเป็นความสำเร็จของการพัฒนาองค์การด้านหนึ่ง โดยความสำเร็จของการพัฒนาองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยจากการประเมินผลการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ 2 แนวทาง คือ (สุนันทา เลานันท์, 2541 : 211-215)

แนวทางที่ 1 ศึกษาหากลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ โดยไม่คำนึงถึงตัวแปรอื่น ๆ ถือว่าตัวแปรอื่น ๆ อยู่คงที่ จากการศึกษาของ Bower ที่ทำการศึกษเปรียบเทียบใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การถึง 23 แห่ง พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้จะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวกลยุทธ์ แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยเฉพาะบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลของกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

แนวทางที่ 2 ศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ โดยไม่คำนึงถึงการใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการพัฒนาองค์การ พบว่า ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดสรรอำนาจองค์การใหม่ ซึ่งการจัดสรรนี้ต้องเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ และมีประเด็นสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 3 ประเด็น ได้แก่

1. การนำแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การมาประยุกต์ใช้ จะทำให้เกิดเป้าหมายในการปรับปรุงองค์การ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงในที่สุด
2. เป้าหมายและการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน ต้องมีวิธีการประสานและต่อเนื่องกัน เป็นลูกโซ่ นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง
3. การเชื่อมประสานกันนั้นมีทั้งเชื่อมต่อกันทั้งภายในและภายนอก

การประเมินความสำเร็จทั้งสองแนวทางนี้ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนและกระบวนการของการพัฒนาองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขด้านตัวองค์การและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว กล่าวสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย ไม่สามารถกำหนดแน่ชัดได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยใด เพียงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับขั้นตอน กระบวนการพัฒนาองค์การ ตัวองค์การ บรรยากาศ สภาพแวดล้อมขององค์การ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความพร้อมขององค์การที่จะดำเนินการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ

1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรจะเจริญเติบโตที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และมีขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีลำดับขั้นการเจริญเติบโต ดังนี้ (Larry E. Greiner อ้างใน ชูดา รักไทย, 2543 : 19 - 24)

1. องค์กรเติบโตด้วยพลังสร้างสรรค์ (Creativity)

ระยะแรกของการก่อตั้งองค์กร องค์กรยังมีขนาดเล็ก บุคลากรที่มีความตื่นตัว มีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ แต่เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น มีขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้น จำเป็นต้องมีการบริหารและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เคยใช้มาขาดประสิทธิภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน เกิดปัญหาต่าง ๆ มากกลายเป็น วิกฤติภาวะผู้นำ (Crisis of Leadership)

2. องค์กรเติบโตด้วยการชี้นำ (Direction)

ในขั้นนี้ องค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ เพื่อพาองค์กรผ่านพ้นอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ในขั้นแรกไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งที่สอง เพราะการบริหารงานแบบสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down) เริ่มสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารขัดแย้งกันเอง ปัญหาเหล่านี้จะก่อให้เกิด วิกฤติเอกเทศในการบริหารงาน (Crisis of Autonomy)

3. องค์กรเติบโตด้วยการมอบหมายหน้าที่ (Delegation)

วิธีแก้ปัญหาวิกฤติเอกเทศในการบริหารงาน เมื่อมีงานมากก็ต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานหลายคนเท่านั้น ซึ่งในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจด้วยเช่นกัน แต่การเอื้ออำนาจจะไม่ให้ผลอย่างที่ต้องการก็ได้ เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ เช่น ขอบเขตของอำนาจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ผู้บริหารเต็มใจเอื้ออำนาจแค่ไหน คนที่ได้รับการเอื้ออำนาจ มีความมั่นใจของคนแค่ไหน ผู้บริหารยกเลิกอำนาจนั้นหรือไม่ ถ้าเขาเกิดวิตกกังวลเกี่ยวกับผลของการตัดสินใจนั้น สุดท้ายก็จะเกิด วิกฤติเกี่ยวกับการควบคุม (Crisis of Control)

4. องค์กรเติบโตด้วยความร่วมมือ (Collaboration)

การปลูกฝังค่านิยมในการช่วยเหลือและร่วมมือกันทั้งองค์กรนั้น จะเป็นวิธีที่กำจัดความล่าช้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งเราต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลกันอย่างทั่วถึง และการเน้นความสำคัญของทีมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมถาวร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังมีปัญหาหลาย ๆ ประการที่ไม่อาจกำจัดให้หมดสิ้นได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ไม่เคยหยุดนิ่ง ปัญหาดังกล่าวได้แก่

- จะบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีการพัฒนาตลอดเวลาได้อย่างไร
- จะสร้างเครือข่ายการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างไร
- จะทำอะไร บุคลากรทุกคนจึงจะมีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าได้

จากเหตุจูงใจเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรจะต้องมีการสำรวจสภาพของ องค์กรอยู่เสมอ เพื่อจะได้รู้ว่า องค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาอะไร มีการตอบสนองปัญหาและ ความเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างไร และองค์กรมีการเติบโตอยู่ในขั้นใด หรือกำลังเกิดวิกฤติอะไร ขึ้นในองค์กร องค์กรต้องมีการเปิดรับรู้สัญญาณต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง พึงสังเกตว่ามีความ เปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น และพร้อมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น ได้อย่างมั่นคง

1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

French และ Raven ได้อธิบายถึงอำนาจและอิทธิพล ไว้ 4 ประการ คือ (อ้างใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544 : 16 - 22)

1. อำนาจในการบังคับ (Coercive power)

อำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ซึ่งอำนาจนี้จะก่อให้เกิดความกลัวแก่ ผู้ถูกบังคับ หรือขู่เข็ญผู้ถูกบังคับด้วยการลงโทษทางร่างกาย เช่น การทำให้เจ็บปวด พิการ หรือ เสี่ยงชีวิต หรือควบคุมบังคับทั้งทางร่างกายและคุกคามความปลอดภัย เป็นต้น

2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward power)

การที่บุคคลมีความปรารถนาจะให้ผลประโยชน์แก่คนอื่น คนที่มีความสามารถ ให้รางวัล จะทำให้คนอื่นเห็นคุณค่าในอำนาจนั้น การให้รางวัลไม่จำกัดเฉพาะสิ่งของ แต่ยังรวมถึง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอื่น ๆ

3. อำนาจในการชักชวน (Persuasive power)

ความสามารถในการกระจายและกระทำในรูปสัญลักษณ์ต่าง ๆ หากต้องการ จ้างบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานกระทำโดยใช้สื่อมวลชน เพื่อกระจายข่าวในรูปสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน เป็นต้น หรือการมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานของกลุ่ม แสดงว่าเรามีอำนาจใน การชักชวน เช่น การใช้บรรยากาศในห้องเรียน เพื่อควบคุมนักเรียนไม่ให้เบี่ยงเบนไป เป็นต้น

4. อำนาจในความรู้ (Knowledge power)

ความสามารถในการควบคุมผูกขาดข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าและหายาก โดยมี บุคคลในกลุ่มหรือองค์กรควบคุมข้อมูลข่าวสารที่หายาก และข้อมูลข่าวสารนั้น จำเป็นต้องใช้ใน การตัดสินใจ ก็จะทำให้บุคคลนั้น มีอำนาจในความรู้

ที่มาของอำนาจ (Sources of power) ได้แก่

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power)

อำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งตามโครงสร้างในกลุ่ม หรือองค์การที่เป็นทางการ เช่น ตำแหน่งครูจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมนักเรียน เลขานุการจะให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร หัวหน้าโค้ชทีมฟุตบอลจะมีอำนาจจัดการทรัพยากร เป็นต้น

2. อำนาจส่วนตัว (Personal power)

อิทธิพลของลักษณะส่วนตัวที่สามารถเป็นที่มาของอำนาจได้ เช่น หากเรามีบาร์มี ก็อาจใช้ให้คนอื่นทำตามเราต้องการได้

3. อำนาจตามความชำนาญ (Expert power)

อิทธิพลบนพื้นฐานความรู้หรือทักษะพิเศษ กล่าวคือ คนที่มีความชำนาญพิเศษ จะสามารถใช้อิทธิพลและกระทำต่อคนอื่น ๆ เช่น นักฟิสิกส์ แพทย์ นักคอมพิวเตอร์ นักบัญชี วิศวกร นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ

4. อำนาจตามโอกาส (Opportunity power)

การได้รับอิทธิพลจากตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นทางการของกลุ่มหรือองค์การ หรือเป็นผู้ใช้อิทธิพลในการบังคับ

โดยมีวิธีการใช้อำนาจและอิทธิพลต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้แบ่งไว้ 7 วิธี ดังนี้

1. ความมีเหตุผล (Reason)

ใช้สำหรับข้อเท็จจริงและข้อมูลที่นำเสนอความคิดอย่างมีเหตุผล

2. ความเป็นมิตร (Friendliness)

ใช้สำหรับการยกย่อง สร้างไมตรีจิตแสดงการถ่อมตัวและเป็นมิตรก่อนการขอร้อง

3. การรวมตัวกัน (Coalition)

การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นในองค์การ เพื่อจะได้ขอร้องในภายหลัง

4. การต่อรอง (Bargaining)

ใช้สำหรับการเจรจาต่อรอง โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือความพอใจ

5. การถือสิทธิ์ (Assertiveness)

ใช้สำหรับวิธีการบังคับอย่างตรงไปตรงมา เช่น การสั่งให้ทำตามพร้อมการขอร้อง ความเป็นระเบียบที่บุคคลต้องทำพร้อมกับขอร้อง และการชี้ให้เห็นกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตาม

6. การใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า (Higher authority)

การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลระดับสูงกว่าในองค์กร แล้วขอรับรองในภายหลัง

7. การลงโทษ (Sanctions)

ใช้สำหรับการได้รับรางวัลและการลงโทษในองค์กร เช่น การไม่เพิ่มหรือการเพิ่มเงินเดือน การขู่ให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ หรือการไม่เลื่อนตำแหน่ง

โดยวิธีการใช้อำนาจและอิทธิพลที่ได้แบ่งไว้ เป็น 7 วิธีดังกล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมในการใช้อำนาจต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงได้ตามตาราง คือ

ตารางที่ 2.2 การใช้วิธีของอำนาจ : จากวิธีที่นิยมมากไปสู่วิธีที่นิยมน้อย

เป็นที่นิยม	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับผู้บังคับบัญชา	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชา
มาก ↑ ↓ น้อย	ความมีเหตุผล (Reason) การรวมตัวกัน (Coalition) ความเป็นมิตร (Friendliness) การต่อรอง (Bargaining) การถือสิทธิ์ (Assertiveness) ใช้อำนาจที่สูงกว่า (Higher authority)	ความมีเหตุผล (Reason) การถือสิทธิ์ (Assertiveness) ความเป็นมิตร (Friendliness) การรวมตัวกัน (Coalition) การต่อรอง (Bargaining) ใช้อำนาจที่สูงกว่า (Higher authority)

เพื่อใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม เป็นเหตุจูงใจซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติต่อสมาชิกขององค์กร จะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนา และใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของบุคลากรขององค์กรเอง และความสำเร็จขององค์กร

2. ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลพอใจ หรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึคนึกคิดเป็นแนวปฏิบัติของตนเองตลอดไป จนกว่าพบค่านิยมใหม่ ที่มีความพอใจกว่าเป็นพื้นฐานของความประพฤติปฏิบัติโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน ให้แก่องค์การ โดยค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ และพอสรุปได้เป็นประเด็น ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนในทุกส่วนขององค์การ ก็เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ บุคคล และองค์การ ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ซึ่ง Certo (อ้างใน สมใจ ลักษณะ, 2546 : 227 - 230) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การว่า ประกอบด้วยปัจจัย ต่อไปนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ

องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะ โครงสร้าง (Structural Factors) ที่เหมาะสมขององค์การ มีปัจจัยที่สำคัญ ๆ หลายประการ ได้แก่

- ปัจจัยด้านการบริหารที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างของงาน การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากร งบประมาณ การเงิน การติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติและการดำเนินงาน ซึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การจะได้ผลดีเพียงใด ต้องอาศัยความสามารถขององค์การว่า จะควบคุมการปฏิบัติและการปรับเปลี่ยนการบริหารและการกำหนดนโยบายได้ดีเพียงใด

2. ปัจจัยด้านบุคคล

จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะ บุคคลคือหัวใจของการรวมตัวกันเป็นองค์การ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น บุคคลจึงรวมถึงผู้บริหาร บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่งานต่าง ๆ และบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด โดยมีคุณลักษณะที่พึงปรารถนาขององค์การ ประกอบด้วย

- จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน
- ความรู้ความสามารถพื้นฐาน
- ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่
- ความเป็นผู้นำ และทักษะในการนำ
- ทักษะทางการสื่อสาร
- ทักษะในการใช้เทคโนโลยี
- ทักษะทางการบริหารจัดการ
- ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงาน

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริการ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูล การเชื่อมโยงการตลาดและการบริการ เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณประโยชน์ในการให้เทคโนโลยีทำงานแทนมนุษย์ ในบางส่วนของงานที่เสี่ยงต่ออันตราย การจัดข้อมูลแทนมนุษย์ในบางส่วนของงานที่ต้องอาศัยความรวดเร็ว เช่น ระบบเครือข่ายการตลาดทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) องค์การจะมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับว่า ความสามารถขององค์การจะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวางเพียงใด

ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Beckhard 1969 (อ้างใน ศุภโชค ชุนอ้ว, 2544 : 37 - 38) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ทุกคนทำงาน โดยมีเป้าหมายและตามแผนงาน
2. รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้ที่มีข้อมูลที่ดีที่สุด มิใช่ตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบ
4. วัตถุประสงค์กับปัญหาด้วยผลงานของหน่วย และความเจริญของผู้บังคับบัญชา
5. มีการสื่อสารที่ดีสามารถพูดคุยกันรู้เรื่องและเปิดเผย
6. มีความร่วมมือระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มที่ดี
7. มีความขัดแย้งทางความคิดสูง แต่ปัญหาระหว่างบุคคลมีน้อยมาก
8. มีค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. คนในองค์การมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
10. หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
11. การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้อง มีการถ่ายทอดข้อมูลให้แกกันอย่างเปิดเผย
12. มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาก
13. องค์การจะมีลักษณะเปิด ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีปฏิริยาสัมพันธ์กัน
14. ต้องได้รับการสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์การ
15. เป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์ จะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ
16. มีการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
17. เน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม ซึ่งจะสร้างความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่ม

และลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล มีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. สมาชิกในองค์การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้
3. การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเอง มีการทำงานเป็นทีม
4. มีความรับผิดชอบ และความผูกพันกับองค์การ การทำเทการทำงานอย่างเต็มที่
5. มีการวางแผนที่ดีและการทำงานดี จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน
6. มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาเป็นอย่างมาก
7. การพิจารณาปัญหาต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพและความต้องการของบุคคล

8. มีการนำหลัก “การร่วมมือร่วมใจ” ถึงแม้จะมีการแข่งขันก็มีความยุติธรรม
9. เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสมาชิกจะรู้สึกว่าจะต้องช่วยกัน เว้นการเห็นแก่ตัว
10. จะต้องมีการบริหารความขัดแย้ง โดยเปิดเผยและให้บังเกิดประสิทธิผล
11. การใช้ข้อมูลของข่าวสารสะท้อนกลับ และนำมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
12. มีการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม และมีการร่วมพิจารณาความก้าวหน้า
13. สัมพันธภาพทั้งหลายที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์
14. สมาชิกต่างมีเสรีภาพเต็มที่ มีส่วนร่วมกับธุรกิจขององค์การตามควรแก่กรณี
15. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทั้ง “แบบ” และ ตัว “บุคคล”
16. มีความเข้าใจกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การสูงมาก
17. มีการยอมรับในเรื่องการเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขหนึ่งของความเจริญเติบโต
18. มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น
19. ภาวะการปฏิบัติงานที่ค่อยประสิทธิภาพนั้น ต้องร่วมหาวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้น
20. สมาชิกขององค์การทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
21. กฎระเบียบปฏิบัติมีการยืดหยุ่น ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน
22. มีการบริหารจัดการกับสิ่งแวดล้อมที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ
23. การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และรักษาองค์การไว้ให้ได้

การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงเป็นคำนิยามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อจะเพิ่มความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้มีความมุ่งมั่นพยายามอุทิศตนเพื่อคุณภาพในผลสำเร็จของงาน และเพื่อให้ลูก้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ หากองค์การไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอาจมีสิ่งบอกเหตุ เช่น รายได้และผลกำไรขององค์การตกต่ำ ผลผลิตและบริการไม่ได้รับความนิยมจากลูก้า การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนและขาดประสิทธิภาพในการทำงาน อาจมีสาเหตุของปัญหามาจาก องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบด้านบุคคล และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี โดยที่องค์การจะสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร จะส่งผลต่อคุณภาพการทำงานและสร้างผลผลิตได้ครบถ้วนตามเป้าหมายขององค์การได้

2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน

การให้อำนาจ (Empowerment) ให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงาน (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 : 54) เป็นแนวทางด้านโครงสร้างที่ต้องการจะออกรูปแบบงานใหม่ เพื่อทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดและขอบเขตของงาน เพิ่มงานเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับจากงานนั้น ทำให้งานท้าทายและเปิดโอกาสให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอนาคต การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนี้ จะทำให้ (วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545 : 14)

1. มีความรับผิดชอบมากขึ้น
2. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
3. มีข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน
4. เพิ่มงานใหม่ ๆ ให้กับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ทำให้งานไม่น่าเบื่อ

เนื่องจาก ผู้บริหารต้องการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงาน การออกแบบงาน (Job Design) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) จึงเป็นการออกแบบงานให้เพิ่มขึ้นในทางตั้ง (Vertical) โดยจะเพิ่มคุณลักษณะของงาน (Job Depth) หรือเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานให้มากขึ้น เช่น เดิมเคยรับผิดชอบงานบางส่วน ก็จะเพิ่มความรับผิดชอบให้จนงานนั้นสำเร็จทั้งกระบวนการ เช่น จากการวางแผน (Planning) จนถึงการควบคุม (Controlling) โดยที่ปริมาณหรือจำนวนงาน (Job Scope) ยังเท่าเดิม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546 : 194)

2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ก็จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร (สร้อยตระกูล (ดิวนานนท์) อรรถมานะ, 2541 : 340 - 357) การติดต่อสื่อสาร คือ การให้ข่าวสาร ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น เพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้น จะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจะได้จูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยรูปแบบของการสื่อสาร จะประกอบด้วย (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 : 106)

- ความถูกต้อง
- มีความชัดเจน
- รวดเร็ว
- เปิดเผย
- กระชับ
- ตามความจำเป็น
- มีรูปแบบ
- ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่
- เปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์

การสื่อสารภายในองค์กร มีความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาองค์กร ซึ่งความมากมายของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ลักษณะการไหลของข่าวสาร ลักษณะการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาในการติดต่อจากเบื้องบน ความถูกต้องของข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือผู้บังคับบัญชาวิญหาของผู้ได้บังคับบัญชาเพียงใด ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร นั้น ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. มีความรับผิดชอบร่วมกันในการให้และแสวงหาข่าวสาร
2. ทุกคนสามารถที่จะพบปะสนทนากันได้ตลอดเวลา
ไม่เฉพาะแค่เพียงการประเมินผลงานประจำปีเท่านั้น
3. การเปิดเผยข้อมูลจะเป็นประโยชน์ที่จะดำเนินการต่อข่าวสารที่ได้รับ
อย่างระมัดระวังและมีการพิจารณาที่ดี
4. รู้เป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จะแบ่งเป็น 2 แบบ คือ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546 : 120 - 123)

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)
การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา หรือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร
2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
การติดต่อสื่อสารไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนากันในเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานในองค์กร

โดยมีรูปแบบทิศทางของการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

1. แบบบนลงล่าง (Downward Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงาน ในรูปของการแจ้งข่าวสาร คำสั่ง การประสานงานหรือการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

2. แบบล่างขึ้นบน (Upward Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารจากพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร ในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเสนอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา

3. แบบแนวนอน (Lateral Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน ขององค์การเดียวกัน เป็นการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal) ทำให้เกิดความร่วมมือ หรือประสานงานเพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ขององค์การ

4. แบบทแยงมุม (Diagonal Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเดียวกัน ข้ามแผนกงาน และข้ามระดับสายการ บังคับบัญชา เป็นประโยชน์โดยรวมขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ พนักงานสามารถ ติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์การ โดยใช้การติดต่อผ่าน E-mail โดยไม่คำนึงถึงขั้นตอนการ บังคับบัญชา ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) ได้เสมอ

การติดต่อสื่อสารในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) เมื่อนำมาประสานกัน ก็จะเป็นเครือข่าย (Networks) ของการติดต่อสื่อสารในองค์การ มี 3 แบบ คือ

1. Chain Network

เป็นสายการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาทั้งบนลงล่าง (Downward) และ จากล่างขึ้นบน (Upward)

2. Wheel Network

เป็นสายการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำที่ชัดเจนและเข้มแข็งกับคนอื่น ๆ ในทีม ผู้นำ จะเป็นจุดศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารทุกสาย

3. All Channel Network

เป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่เป็นอิสระ สามารถสื่อสารกันตลอดทั่วถึงกันทุก คนทั้งทีม

การเลือกใช้รูปแบบของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบใด ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้บริหาร ซึ่งอาจต้องการให้การติดต่อสื่อสารนั้น มีความรวดเร็ว (Speed) ความแม่นยำ (Accuracy) ความจำเป็นรีบด่วนของผู้รับ (Member Satisfaction) ก็สามารถจะเลือกใช้รูปแบบของเครือข่ายแบบต่าง ๆ ได้

2.4 อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต

กระบวนการทำงาน (Process) ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่ง คือ เวลา ดังนั้น กระบวนการทำงานที่สามารถย่นระยะเวลาในการทำงานให้ได้มากที่สุด จะได้เปรียบในการแข่งขัน และต้องเป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มผลผลิตและมูลค่าเพิ่มตามที่ลูกค้าต้องการได้ อีกทั้งยังประหยัดทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ ลงได้ เช่น (ศรีณรงค์ ชูศรี นวล, 2541 : 64 - 70 และ สุนันทา เลานันท, 2541 : 109 - 110)

1. ลดจำนวนผู้บริหารระดับกลางลงได้
2. ขจัดงานที่มีการซ้ำซ้อนในส่วนงานอื่น
3. การประสานงานจะน้อยลง
4. ข้อขัดแย้งจะน้อยลง
5. การสื่อสารความจะน้อยลง

กระบวนการทำงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. กระบวนการทำงานหลัก (Main Process)

ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่

- 1.1 Business Control เพื่อพัฒนา วางแผน ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน
- 1.2 Product Development เพื่อให้สินค้าหรือบริการง่ายต่อการใช้
- 1.3 Marketing and Sale เพื่อการออกสินค้า ดำเนินการทางการตลาด
- 1.4 Service Production เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าบริการต่าง ๆ ที่ให้แก่ลูกค้า นั้นต้องพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

2. กระบวนการทำงานสนับสนุน (Support Process)

กระบวนการทำงานที่ช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่ กระบวนการทำงานหลัก และงานสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อที่จะทำให้ทุกระบบทำงานได้อย่างดี เช่น

- 2.1 การกำหนดกลยุทธ์
- 2.2 การวางแผน
- 2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 การจัดซื้อและจัดส่งพัสดุ
- 2.5 การบัญชีและการเงิน
- 2.6 การบริหารงานคุณภาพ
- 2.7 การประชาสัมพันธ์
- 2.8 กิจกรรมสิ่งแวดล้อม
- 2.9 การวิจัยตลาด

ปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน พอสรุปได้ดังนี้

- การบริหารงานเป็นเผด็จการมากเกินไป
- ไม่มีการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน
- ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
- พนักงานไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร ยกเว้นหัวหน้างาน
- การสื่อสารกับหัวหน้างานมีอุปสรรค
- ผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ผู้ร่วมงานใหม่ไม่ได้รับการยอมรับ
- ไม่มีการยกย่องผลงานที่ประสบความสำเร็จ
- บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดระแวง
- การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีน้อย เป็นต้น

การเพิ่มผลผลิต (Productivity)

การเพิ่มผลผลิต จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารแต่ละองค์การได้ทราบว่า องค์การได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดบ้าง เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การให้มากขึ้นต่อไป และมีปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต จะมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ (วิจุรย์ สิมะโชคดี, 2543 : 217 - 221)

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประกอบด้วย

1.1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรอุปกรณ์ (Hard Factors)

ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต สภาพโรงงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ วัตถุดิบ พลังงาน หรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารหรือบุคลากร (Soft Factors)

ได้แก่ บุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ก็คือ รัฐบาลและสาธารณูปโภค ระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมโดยรวม และทรัพยากรธรรมชาติด้วย

ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตในแต่ละองค์กรควรจะเริ่มจากเรื่องที่สามารถดำเนินการได้ หรือเห็นผลได้ง่าย คือ ด้านปัจจัยภายในองค์กร เพื่อองค์กรจะได้กำจัดต้นเหตุแห่งความสูญเสีย และได้ปรับปรุงกระบวนการผลิตได้ด้วย ซึ่งจะมีคำถามกับองค์กรเสมอ เช่น จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างไร จะปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อการเพิ่มผลผลิตอย่างง่ายและได้ผลด้วย

กล่าวโดยสรุปว่าค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในด้าน อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต ที่มีการบริหารที่เอื้ออำนาจความสะดวกในกิจกรรมในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการยกย่องผลงานที่ประสบความสำเร็จ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และต้องเป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มผลผลิตและมูลค่าเพิ่ม ตามที่ลูกค้าต้องการได้ องค์กรต้องมีความพยายามใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นเรื่องทั้งหมดที่องค์กรควรจะพิจารณาอย่างจริงจังและดำเนินการให้ได้ผลมากที่สุด

2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การส่งเสริมความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถจะทำงานได้ลำพังคนเดียวได้ ยิ่งคนในวงการอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตหรือบริการ ก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันและร่วมมือกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งบุคคลต้องการมีความรู้สึกร่วมกัน ก็เพราะว่า การได้พบการทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารหากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม ประกอบนอกจากจะมองในแง่ของ เงินเดือน สภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ ควรจะให้ความสนใจในเรื่องกลุ่มส่งเสริมความร่วมมือของกลุ่ม (พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล, 2544 : 30 - 31) ความร่วมมือของบุคลากรเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กร ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากองค์กรได้ องค์กรควรที่จะสร้างสภาพการณ์ในความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆ โดยที่องค์กรจะต้องให้ความรู้ และฝึกอบรมให้กลุ่มมีการทำงาน เพื่อเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรได้

การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร เป็นผลจากประสบการณ์ ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่อธิบายว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลเกิดขึ้นได้อย่างไร (How) และเพราะเหตุใด (Why) (วิรัช สวงวนวงศ์วาน, 2546 : 162 - 163)

- Operant Conditioning Theory

มีความเห็นแย้งว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้น เพื่อต้องการจะได้รับผลตอบแทนบางอย่างที่อยากได้ หรือเพื่อเลี่ยงอะไรบางอย่างที่เขาไม่ต้องการได้รับ เช่น พนักงานมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อจะได้รับรางวัล หรือเอาใจผู้บังคับบัญชา หรือมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกตำหนิ หรือลงโทษ

- Social Learning Theory

อธิบายว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตการณ์ (Observing) สิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น หรือจากการบอกเล่าจากผู้อื่น หรือจากการได้รับประสบการณ์โดยตรงด้วยตนเอง เช่น เราสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จาก พ่อ แม่ ครู อาจารย์ จากภาพยนตร์ จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากผู้บังคับบัญชา นั่นคือ บุคคลสามารถเรียนรู้ทั้งจากผู้อื่นและโดยตนเอง หรือจากสังคม (Social) และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากผู้อื่นมาก อิทธิพลจากผู้อื่นที่มีต่อบุคคลใดอาจมาจากกระบวนการ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. Attentional Process

เป็นการเรียนรู้จากผู้ที่เป็นแบบอย่าง (Model) โดยเฉพาะผู้เป็นแบบอย่างที่เราให้ความสนใจเป็นพิเศษ เช่น บุคคลที่มีชื่อเสียง ดาราภาพยนตร์

2. Retention Process

เป็นการเรียนรู้จากความทรงจำที่บุคคลยังระลึกได้ จากผู้ที่เป็นแบบอย่างของตน

3. Motor Reproduction Process

หลังจากบุคคลใดก็ตามได้สังเกตเห็นพฤติกรรมใหม่ของผู้ที่เป็นแบบอย่าง เขาจะปฏิบัติเลียนแบบในเวลาต่อมา

4. Reinforcement Process

บุคคลจะได้รับการจูงใจ ให้แสดงพฤติกรรมเช่นเดียวกับผู้เป็นแบบอย่าง เช่น พนักงานได้รับการจูงใจให้มีพฤติกรรมแบบเดียวกับผู้บริหารพฤติกรรมที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดขึ้นเช่นนี้ จะได้รับความสนใจ ในการเรียนรู้และมีการปฏิบัติซ้ำ ๆ สม่ำเสมอ

รูปแบบของการเรียนรู้

David Kolb อธิบายเรื่องรูปแบบของการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ Learning Style Inventory ว่า การเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ (อ้างใน ชูดา รักไทย, 2543 : 52 - 56)

1. จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience)

เป็นการเรียนรู้จากความรู้สึกต่าง ๆ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง

2. จากการสังเกตการณ์อย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation)

ผู้เรียนไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น ๆ แต่ได้เฝ้าดูและรับฟังสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. จากการนึกคิดจินตนาการ (Abstract Conceptualization)

เป็นการผสมผสานความรู้ที่มีอยู่เดิม และสรุปสร้างความรู้ใหม่ ๆ

4. จากการทดลอง (Active Experimentation)

ผู้เรียนสร้างเหตุการณ์หรือกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ขึ้นเอง

เพื่อเป็นการจัดอุปสรรคของบุคลากรที่ไม่ให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ เนื่องจากความเข้าใจผิด ๆ เกี่ยวกับขอบเขตของตน การยึดติดกับความรู้เดิม ความเกียจคร้าน เป็นต้น ก็สามารถจะจัดอุปสรรคเหล่านี้ได้ โดยมีวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- สร้างโอกาสให้บุคลากรได้ความรู้ที่ตนเองได้เรียนรู้ โดยนำเข้ามาใช้งานจริง เพื่อจะได้ไม่ลืมและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้
- ให้ทุกคนเห็นและคิดถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ เพราะสิ่งนี้จะทำให้ทุกคนมีความหวัง มีความกระตือรือร้น และความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคในการเรียนรู้ได้ ประโยชน์ที่ได้รับ คือ มีมุมมองกว้างขึ้น ตัดสินใจดีขึ้น
- มีบุคคลตัวอย่างให้ดู ไม่เฉพาะแต่บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานนั้น แต่ยังรวมถึงคนที่มีความทักษะอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ทักษะการฟัง การพูด
- มีพี่เลี้ยงคอยช่วยให้ความคิดของคนที่ค่อยประสบการณ์กว่า มีความกระตือรือร้น ให้แนวทางในการคิดหาคำตอบที่ถูกต้อง
- สรรหาประสบการณ์ใหม่ ๆ มาให้เรียนรู้ เช่น หาวิธีการทำงานแบบต่าง ๆ ให้ทดลองปฏิบัติ ไปชมนิทรรศการต่าง ๆ เป็นต้น
- เมื่อมีใครทำงานผิดพลาด อย่าบอกว่าเขาทำผิด แต่ให้ถามว่า ความผิดพลาดนั้นคืออะไร และคิดว่าควรทำอะไร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหานั้นขึ้นอีก

ลักษณะสำคัญของการร่วมมือในการทำงานของการประสานจับมือกัน พอสรุปได้ ดังนี้
(ธงชัย สันติวงษ์, 2541 : 253 - 254)

- การสนใจถึงการแก้ปัญหาที่จะทำได้เร็วขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือของทีมงานในการเข้าช่วยกันแก้ปัญหา
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานต่าง ๆ จะถูกจัดขึ้นในหน้าที่งานต่าง ๆ และประสานรวมกันเป็นคณะทำงานมากขึ้น
- มีการกระจายและมอบหมายให้มีการเข้าไปเป็นตัวแทนในทีมงานต่าง ๆ
- มีการประสานทีมงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาแต่ละอย่างที่เกิดขึ้น
- มีการจัดแผนการศึกษาและการอบรมพัฒนาต่าง ๆ มีการนำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่จะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น และสามารถแก้ปัญหากับคนอื่นได้ดีกว่าเดิม
- การจัดระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร และสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
- การให้รางวัลผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แก่ผลการทำงานของทีมงาน มากกว่าผลสำเร็จของส่วนบุคคล
- การทดลองวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จะนำไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การ

ตามลักษณะนี้ พนักงานก็จะคล่องตัว สามารถทำงานทั้งในการทำงานประจำโดยอาศัย โครงสร้างองค์การเป็นปกติได้ แต่ขณะเดียวกัน ก็จะมีอีกโครงสร้างหนึ่ง ที่เป็นโครงสร้างของการ ประสานความร่วมมือกันเป็นทีมงาน ที่กลุ่มพนักงานด้วยตนเอง สามารถมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ จะแก้ไขปัญหาของตนได้ควบคู่กันไป และความร่วมมือของพนักงานนี้จะเป็เครื่องมือคอยเสริม ขวัญและกำลังใจ ที่ให้พนักงานมีความพอใจที่จะทำงานต่อไปได้

ตามแนวความคิดที่เสนอข้างต้นนี้ ในความหมายของการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้เป็น 3 แนวความคิด คือ การพัฒนาองค์การเน้นที่กระบวนการปรับปรุงอย่างมีแบบแผนไว้ล่วงหน้า ให้ดีขึ้นกว่าเดิม เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และการใช้ตัวแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่ง French และ Bell อธิบายคำจำกัดความโดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความพยายามในระยะยาว สนับสนุนโดยผู้บริหารระดับสูง กระบวนการวิสัยทัศน์ กระบวนการให้อำนาจ กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการแก้ปัญหา ความร่วมมือวัฒนธรรมขององค์การ ทีมงาน การจัดการแบบอิสระ บทบาท ของที่ปรึกษา ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และ คุณสมบัติสำคัญของการพัฒนาองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแผน มีจุดหมาย เป็นแนวคิดที่ มองการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และต้องมีผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาองค์การนั้นต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบและ เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การ French และ Bell ได้เสนอตัวแบบของ กระบวนการพัฒนาองค์การ ในตัวแบบการวิจัยเชิงแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การ มีลักษณะ เป็นวงจรต่อเนื่องประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูล การให้ ข้อมูลป้อนกลับ และการวินิจฉัยร่วมกัน โดยมุ่งเน้น กลุ่มเป้าหมาย งาน และกระบวนการ ซึ่ง สอดคล้องกับตัวแบบของ Shepard ที่อธิบายขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ ออกแบบวิจัยและทำวิจัย การวางแผนและดำเนินงาน การปฏิบัติ และ ประเมินผล โดยองค์การประกอบด้วย คน โครงสร้าง ระบบการบริหาร ที่มีระบบความสัมพันธ์ ในลักษณะปริมิตองค์การ ในแบบคว่ำและแบบหงายขึ้น คือ ในแบบคว่ำผู้บริหารจะอยู่บนของ โครงสร้างองค์การจะมีหน้าที่ในการวางแผน จัดบุคลากร ควบคุมและประเมินผล แต่แบบหงายขึ้น ผู้บริหารจะอยู่ส่วนล่างสุด ผู้ปฏิบัติงานจะอยู่สูงสุด เพื่อเป็นการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่าง เต็มที่ ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากร และคุณสมบัติของแนวความคิดในการ พัฒนาองค์การ คือ พยายามส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความรู้ ในด้านสังคมศาสตร์และในด้านเทคโนโลยีต่างๆ เช่น การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสาร

การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำให้องค์การมีเสถียรภาพ โดยดูแบบการเปลี่ยนแปลงกับเสถียรภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรจะอยู่รอดก็ต่อเมื่อ มีความเจริญเติบโต เสถียรภาพ ความสามารถในการปรับตัว ตัวแบบของ Commings และ Worley เกี่ยวกับโปรแกรมการจัดการพัฒนาองค์กร ว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ พบว่า การเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ พัฒนาการสนับสนุนทางการเมือง ช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง และรักษาสมดุล ส่วนตัวแบบคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lance และคณะ มีขั้นตอนต่อเนื่องเชื่อมโยงกันใน 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน วัฒนธรรม และรางวัล ทำให้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง และตัวแบบ วิจัยเชิงปฏิบัติการของ Clark เน้นความสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงงาน ในแนวความคิดของการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ตัวแปรด้านจิตวิทยา ที่บุคคลแสดงออกมา คือ การรับรู้ ความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านพฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร เป็นผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผลงานสำรวจที่เสนอแก่ผู้ทำงานด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ที่เสนอโดย French และ Bell พบว่า มีประเด็นหลัก คือ อะไรเป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร ค่านิยมอะไรที่เชื่อว่าเกี่ยวข้องกับการทำการพัฒนาองค์กร และค่านิยมอะไรที่ควรจะต้องเกี่ยวข้องกับการทำการพัฒนาองค์กร พบว่า ปัจจัยที่เหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร คือ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบทางบวกต่อบุคคลและองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร เพื่อการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ปัจจัยที่เป็นค่านิยมที่เชื่อว่าเกี่ยวข้องกับการทำการพัฒนาองค์กร คือ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร ส่วนปัจจัยที่เป็นค่านิยมที่ควรจะต้องเกี่ยวข้องกับการทำการพัฒนาองค์กร คือ การเพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต ส่งเสริมวัฒนธรรมของความร่วมมือ ส่งเสริมการใฝ่รู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Robbins กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรว่า ก็เพื่อจะรักษาองค์กรไว้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงว่า องค์กรต้องทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อจะได้ตอบสนองต่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เกิดการผสมผสานของคนและสังคม การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทั้งด้านบุคคลและองค์กร และเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ต้องศึกษาหากลยุทธ์ในการ

พัฒนาองค์กร และศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรก็ขึ้นอยู่กับขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์กร องค์กร บรรยาการ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ ผู้นำ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งหากว่ามีผลกระทบต่อตัวพนักงานที่เกิดผลคือรายได้ ระดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ รวมถึงผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรนั้นควรจะได้รับ ก็จะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตนได้ แต่ในทางกลับกันถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลในทางลบกับรายได้ ระดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ก่อให้เกิดความสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมลักษณะหน้าที่การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่เปลี่ยนไปในวิถีที่เจริญก้าวหน้าขึ้น ก็เป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะกำลังคนนับว่ามีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และในการพัฒนาองค์กรนั้น ก็จะต้องรวมถึงการประสานและความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร และในสิ่งที่สำคัญ คือ ต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และสามารถจะแข่งขันกับคู่แข่งกันได้ด้วย

2.2 การพัฒนาองค์การกับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์การ เป็นโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสมาชิกและองค์การ มีผลกระทบต่ออนาคตขององค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง (ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, 2547 : 23) ทุกองค์การต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความรุนแรงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าโลกปัจจุบันเป็นสังคมเครือข่าย (network society) มีความซับซ้อน ผันผวน ซึ่งองค์การต้องปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) และทำการวางแผนพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยไม่ต้องรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นก่อน (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544 : 305) มีประเด็นที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ คือ

1. ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลในองค์การ เน้นการปฏิบัติต่อกัน (interaction)
2. การปรับปรุงโครงสร้าง พัฒนาคูคล ขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

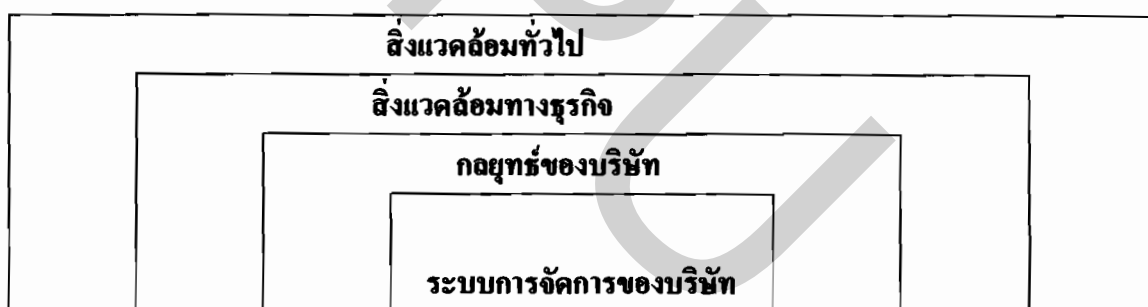
คุณลักษณะของแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ (OD) ก็คือ การพยายามส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งกว่านั้น การพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่า ผู้รับผิดชอบขององค์การจะสามารถมีโอกาสใช้พลังอันจะเป็นเครื่องมือ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างมีระบบ (planned change) พลังนั้นก็คือ “พลังของกลุ่ม” การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และการพัฒนาองค์การให้ได้ผลที่สมบูรณ์นั้น จะต้องพัฒนาทั้งระบบขององค์การ โดยองค์การทั้งหมดเป็นเป้าหมายที่จะต้องเปลี่ยนแปลง มิใช่เปลี่ยนแปลงเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น เมื่อเกิดปัญหาก็ต้องมีการแก้ไขทุกระบบที่มีปัญหา (บรรยงค์ โคจิณา, 2542 : 310)

การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถทำได้สำเร็จ โดยการจัดวางรูปโครงสร้าง การประสานงาน การควบคุม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาเสมอไป องค์การสามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบรรลุผล โดยการใช้ความรู้ความชำนาญทางสังคมศาสตร์ และเทคโนโลยี เช่น การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, 2547 : 32 - 42)

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2541) กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร (Corporate Transformation) ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนระบบ วิธีการ กระบวนการ ในการทำงานทุก ๆ เรื่อง ทั้งที่เป็นกระบวนการหลัก กระบวนสนับสนุน และกระบวนการย่อย รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการผสมผสานกันอย่างดี เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดที่ต้องการจะเป็นในอนาคต คือ การเป็นองค์กรที่ผลการประกอบการที่ดีเยี่ยม ความจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำการปรับเปลี่ยนในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำธุรกิจยิ่งขึ้น มี 4 ประการ อันได้แก่

1. สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (The Changing Business Environment)
2. แรงผลักดันจากลูกค้า (Customer Driven)
3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Information Technology)
4. การเป็นบริษัทที่มีการปฏิบัติอันดีเยี่ยม (Best Practice Company)

การประกอบธุรกิจที่ต้องดำเนินไปท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน ดังภาพนี้

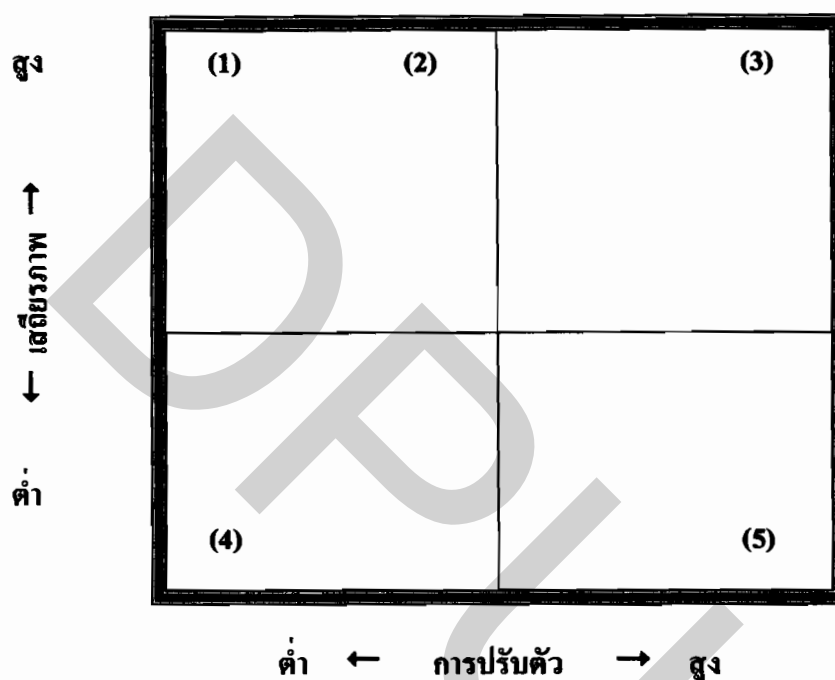


ภาพที่ 2.7 สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ

ที่มา : ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. (2541). การปรับเปลี่ยนองค์กร. หน้า 12.

การเปลี่ยนแปลงกับเสถียรภาพ (Change versus Stability)

การที่องค์กรมีเสถียรภาพ (stability) เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ตัวแบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง กับการปรับตัวขององค์กร คือ “ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์กร (Model of Adaptation, Stability and Organizational Survival)” ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์กร

ที่มา : ปรับปรุงจาก David Scheweiger, William Sandberg and James Rangan. (1986).

Group Approaches for improving Strategic Decision Making : A Comparative of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 51-71 (อ้างใน ทองใบ สุคหรี, 2542 : 336)

ตัวแบบนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะอยู่รอด มีความเจริญเติบโต มีเสถียรภาพ และมีความสามารถในการปรับตัวได้สูง ตรงกับหมายเลข 3 และจุดที่เป็นอันตรายสูงสุดขององค์กรได้แก่หมายเลข 4 คือองค์กรขาดเสถียรภาพ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ และถ้าองค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง และมีการปรับตัว ตรงกับหมายเลข 5 ที่อยู่ในภาวะขาดเสถียรภาพแล้วย่อมนำไปสู่การล่มสลายขององค์กรได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

ตัวแบบสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

French และ Bell (1999 : 29 - 30) ได้กล่าวถึง ตัวแบบสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นตัวแบบที่ปรึกษาองค์กร มี 3 ตัวแบบ ได้แก่

1. ตัวแบบการจ้างผู้เชี่ยวชาญ

ผู้นำต้องการข้อมูลและความชำนาญ ได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อ

1.1 สํารวจผู้บริโภครหรือพนักงานเกี่ยวกับบางเรื่อง

1.2 ค้นหาว่าองค์กรอื่น ๆ มีการจัดการอย่างไร

1.3 ค้นหาข้อมูล เช่น กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มแข่งขัน และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

2. ตัวแบบคนไข้-หมอ

ผู้นำหรือกลุ่มที่ดูแลควบคุมภายในหน่วยงาน เมื่อเกิดปัญหา ก็จะจ้างที่ปรึกษาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ที่ปรึกษาเปรียบเสมือนจิตแพทย์ ที่จะเยียวยาคนไข้ให้หายจากโรค

3. ตัวแบบการให้คำปรึกษากระบวนการ

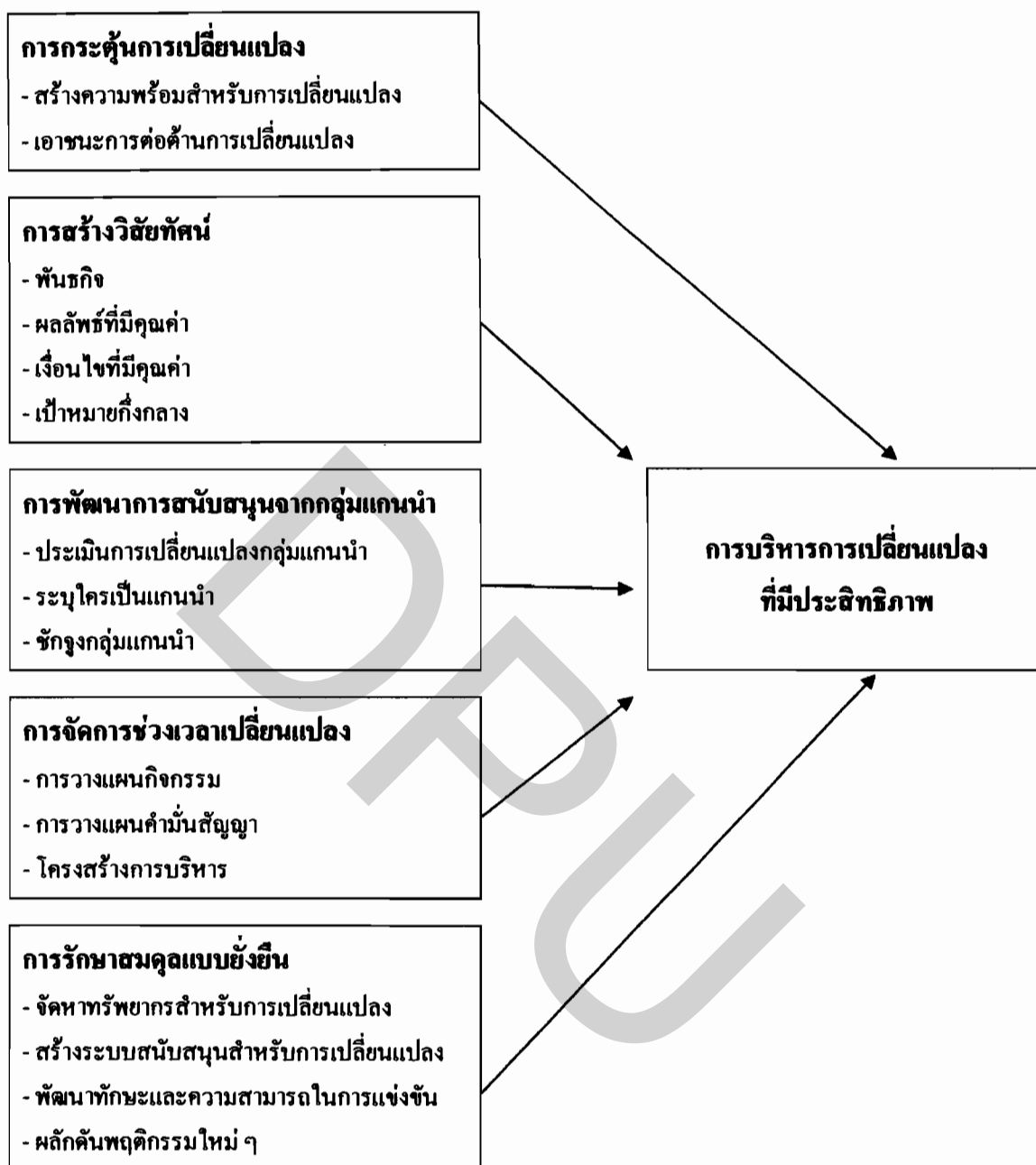
ที่ปรึกษาทำงานร่วมกับผู้นำเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน มีการพัฒนาแผนปฏิบัติงาน ตัวแบบนี้ ที่ปรึกษาช่วยของค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในการค้นหาสาเหตุและแก้ไขปัญหา

ตัวแบบการจ้างผู้เชี่ยวชาญ และตัวแบบคนไข้-หมอ เป็นตัวแบบการบริหารแบบเดิม ส่วนตัวแบบให้คำปรึกษากระบวนการ มีประสิทธิภาพมากกว่าในการพัฒนาองค์กร ได้รับความช่วยเหลือ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่ปรึกษาเสนอแนะกระบวนการและวิธีการต่างๆ ไปเพื่อแก้ไขปัญหา เรื่องข้อมูลและเรียนรู้จากข้อมูลนั้น ในระยะสั้นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร คือ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านกระบวนการ - วิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

Commings และ Worley เสนอตัวแบบ The Five-Phase Model (Weiss, 2001 : 409 - 411) แนวความคิดที่เกี่ยวกับโปรแกรมการจัดการพัฒนาองค์กร คือ การถามคำถามว่า อะไร คือ ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ระบุกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. พัฒนาการสนับสนุนทางการเมือง
4. จัดการช่วงระยะเปลี่ยนแปลง
5. รักษาสมดุล

โดยกิจกรรมทั้ง 5 ประการนี้ ปรากฏตามภาพประกอบ ดังต่อไปนี้ คือ



ภาพที่ 2.9 แสดงกิจกรรมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

The Five-Phase Model

ที่มา : Commings, J.G., and Worley, C.G. (1977). **Organization Development and Change** (6 th ed.).p.154. (อ้างใน Joseph W. Weiss.(2001). **Organizational Behavior and Change : Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics.** p.410)

จากตัวแบบของ Commings และ Worley อธิบายได้ว่า ขั้นตอนแรก คือ การทำให้บุคคลต้องการการเปลี่ยนแปลงและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็น วิธีสำหรับการสร้างความพร้อมการเปลี่ยนแปลง คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับแรงกดดันสำหรับการเปลี่ยนแปลง แสดงช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบัน (ที่ไม่ต้องการ) กับสถานะในอนาคต (ที่ต้องการมาก) และการสื่อสารทางบวก คือ ความคาดหวังที่เป็นจริงสำหรับประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นสิ่งที่สำคัญของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเจ็บปวดในเรื่อง งานไม่เดิน กำไรและส่วนแบ่งการตลาดลดลง องค์การจะอยู่รอดหรือไม่ ซึ่งสถานะเหล่านี้จะเพิ่มความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนต่อไป คือ การเอาชนะกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยที่จะแสดงให้เห็นถึงความเห็นใจกับความรู้สึกการสูญเสีย ขยายการสื่อสารเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการอย่างไร กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยที่ Commings และ Worley กล่าวว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและเก่าแก่ที่สุด สำหรับการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิกที่อยู่ภายในองค์การโดยตรง ในการวางแผนและนำเสนอการเปลี่ยนแปลง

การสร้างวิสัยทัศน์ จัดหารูปภาพของอนาคต แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลและกลุ่ม จะเหมาะสมกับอนาคตนั้นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยลดความไม่แน่นอน สนองเป้าหมายในการกระตุ้นพฤติกรรม จะเป็นประโยชน์ในอนาคต และสร้างความสำเร็จในอนาคต พันธกิจ คุณค่า และเงื่อนไขจะนำมาซึ่งเป้าหมายที่จับต้องได้ซึ่งสมาชิกองค์การสามารถเข้าถึงได้โดยตรง

การสนับสนุนจากกลุ่มแกนนำ ให้ความพยายามการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กลุ่มและบุคคลที่มีอำนาจ เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งดีสำหรับพวกเขา ไม่เป็นผลร้ายต่อพวกเขา ไม่เช่นนั้นพวกเขาจะต่อต้านและทำลายความพยายาม ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินพลังของพวกเขาและดูว่าใครเป็นแกนนำและชักจูงให้แกนนำเหล่านั้นเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีประโยชน์สำหรับพวกเขา

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการช่วงระยะเปลี่ยนแปลงก็มีความสำคัญมาก Beckhard และ Hamis ได้กล่าวถึงประเด็นในหนังสือ “ ช่วงเปลี่ยนแปลงองค์กร : การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ” โดยเขาได้เสนอว่าความพยายามเปลี่ยนแปลงต้องผ่าน 3 ระยะ คือ

1. ระยะปัจจุบัน
2. ระยะเปลี่ยนแปลง
3. ระยะในอนาคตที่ต้องการ

และเขาได้เสนอแนะกิจกรรม 3 อย่างสำหรับการจัดการช่วงระยะเปลี่ยนแปลง คือ

1. การวางแผนกิจกรรมโดยระบุขั้นตอนของกิจกรรมเหตุการณ์ และเป้าหมายที่ต้องเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนค้ำประกันสัญญา เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องกับการได้รับการสนับสนุนและค้ำประกันสัญญาจากแกนนำในองค์กร
3. โครงสร้างการบริหาร เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างการเรียนรู้แบบขนาน เพื่อจะกระตุ้นนำมาตรวจสอบ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

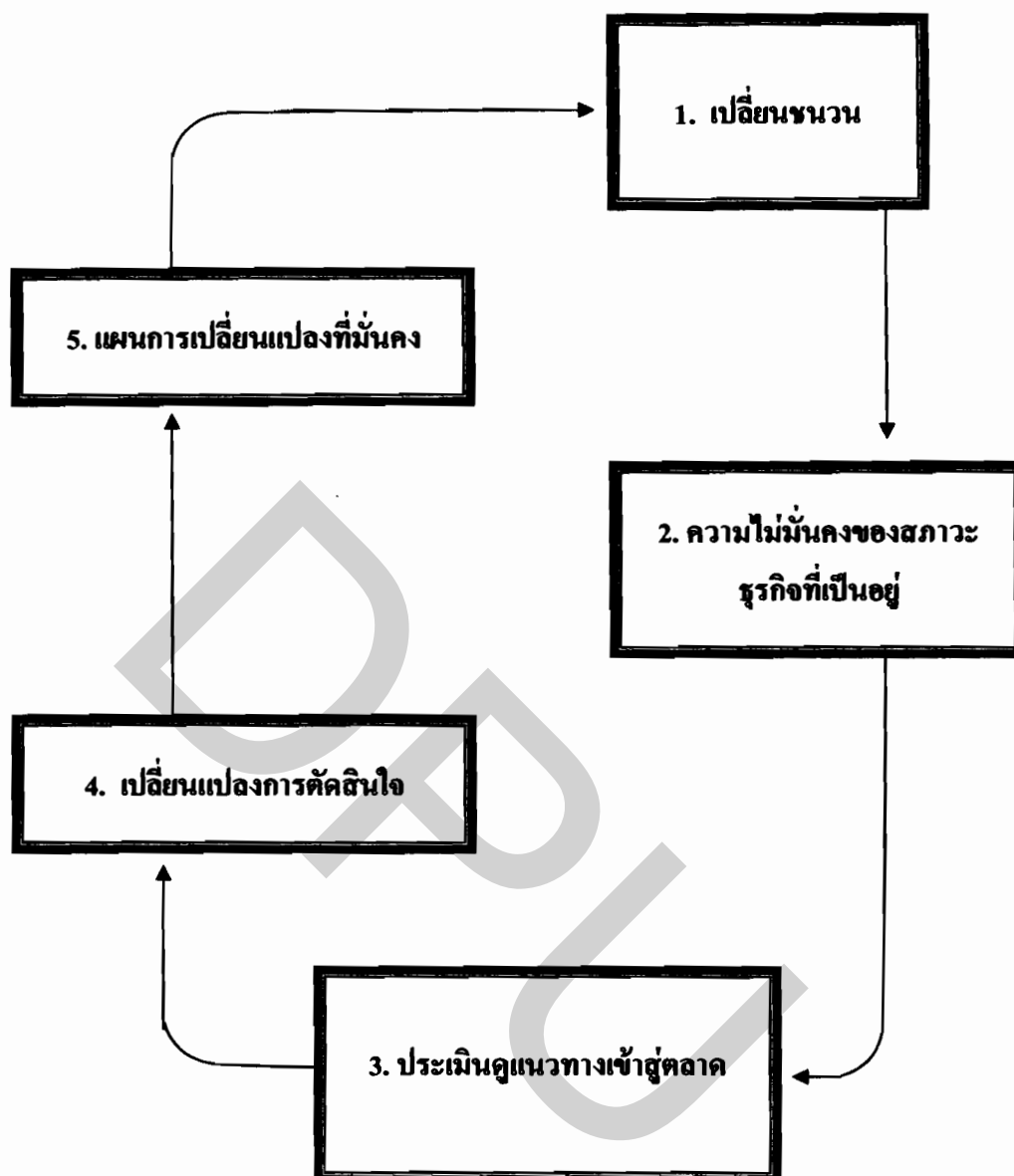
ตัวแบบของ Commings และ Worley ระบุว่า มีหลาย ๆ วิธีสำหรับการรักษาสมดุลแบบยั่งยืนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสมบูรณ์และมั่นคง ซึ่งในตัวแบบนี้ จะมีคุณค่าสำหรับโปรแกรมการจัดการในการพัฒนาองค์กร

ตัวแบบคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Lance และคณะ (อ้างใน French and Bell, 1999 : 124) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง : แนวทางการเปลี่ยนแปลงบริษัท ” กล่าวถึง ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงซึ่งแสดง ในภาพที่ 10 อธิบายวิธีการจัดพนักงานและขั้นตอนไปยังการบริการลูกค้า และความเป็นผู้นำทางการตลาด การบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นในเรื่องของกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิเคราะห์ตลาด และลูกค้า อย่างไรก็ตาม การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานเหมือนกันใช้หลักการปฏิบัติเหมือนกัน จะมีความแตกต่างกันบ้างพบได้ระหว่าง การพัฒนาองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงพิจารณาจากส่วนเล็กล้ำ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง การวางแผนองค์กรให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม ทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง การวางแผน คือ ประสานการจัดการ 4 ด้าน อย่างต่อเนื่อง คือ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน วัฒนธรรม และรางวัล

ขั้นตอนต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันของทั้ง 4 ด้าน เป็นแนวความคิดใหม่ 2 ประการ คือ

1. การจัดองค์กรให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม
2. ทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง



ภาพที่ 2.10 แสดงตัวแบบคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

The Change Management Handbook Model

ที่มา : Berger, Sikora, with Berger. (1993). **The Change Management Handbook**. p 8.

(อ้างอิง Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1999). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. p. 124)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ก็เพื่อที่จะรักษองค์กรให้คงอยู่ได้ เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Robbins, 2003 : 249 - 265) โดย Robbins กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นด้าน รูปแบบสินค้า กฎระเบียบทางราชการและนโยบายทางภาษี ที่มีผลกระทบต่อองค์การ การขาดแคลนแหล่งวัตถุดิบ ปัญหาแรงงาน เป็นต้น เป็นสิ่งที่องค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง หากองค์การยังไม่มีปรับตัวก็ต้องปิดกิจการ หรือล้มละลายไปในที่สุด ดังนั้น องค์กรต้องพัฒนากลไกภายในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีรูปแบบสำหรับการวางแผน มีการนำเสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ทำอะไร และทำอย่างไร

1. ทำอะไร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1 ยกระดับสถานภาพ

1.2 ทำการเปลี่ยนแปลง

1.3 เปลี่ยนแปลงหน่วยงานโดยผ่านการยกระดับ

2. ทำอย่างไร คือ วิธีการที่หน่วยงานเลือกดำเนินการ ตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ด้วย ความต้องการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์
2. การจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่ ๆ
3. การขาดแคลนแรงงาน
4. การนำเสนอระบบขั้นตอนข่าวสารข้อมูล
5. กฎระเบียบใหม่ ๆ ของรัฐบาล
6. สหภาพแรงงาน
7. แรงกดดันที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้า
8. การรวมหรือควบกิจการ
9. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในราคาหรือการจัดหาวัตถุดิบ
10. การตอบโต้ของคู่แข่ง
11. ขวัญกำลังใจพนักงานลดลง

12. การเพิ่มขึ้นของยอดขาย
13. ศัตรูภายในหรือศัตรูภายนอก
14. การขาดแคลนผู้บริหาร
15. ผลกำไรลดลง

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม หรืออำนาจ สามารถเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ และคนที่ทำการเปลี่ยนแปลงนั้น มักจะเป็นที่มีอำนาจ หรือคนที่ได้รับการแต่งตั้งหรือโยกย้ายมาใหม่ ในบางครั้งอาจเป็นที่ปรึกษาภายนอกที่มาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ หรือได้รับมอบหมายให้มาทำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง คนที่ทำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในตำแหน่งของการเลือกบทบาทที่จะเล่น เช่น บทบาทเจ้านายที่มีอำนาจและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หรือบทบาทในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนกับพนักงาน ที่จะได้ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กร โดยจะใช้เป็นกลยุทธ์การแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. โครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการกระจายอำนาจ การเพิ่มหรือลดตำแหน่ง การจัดสรรผลตอบแทน การเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา การเพิ่มหรือการลดตำแหน่ง ฝ่าย ส่วน เป็นต้น

2. เทคโนโลยี

การปรับปรุงเครื่องมือที่พนักงานใช้ การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค เป็นต้น

3. กระบวนการในองค์กร

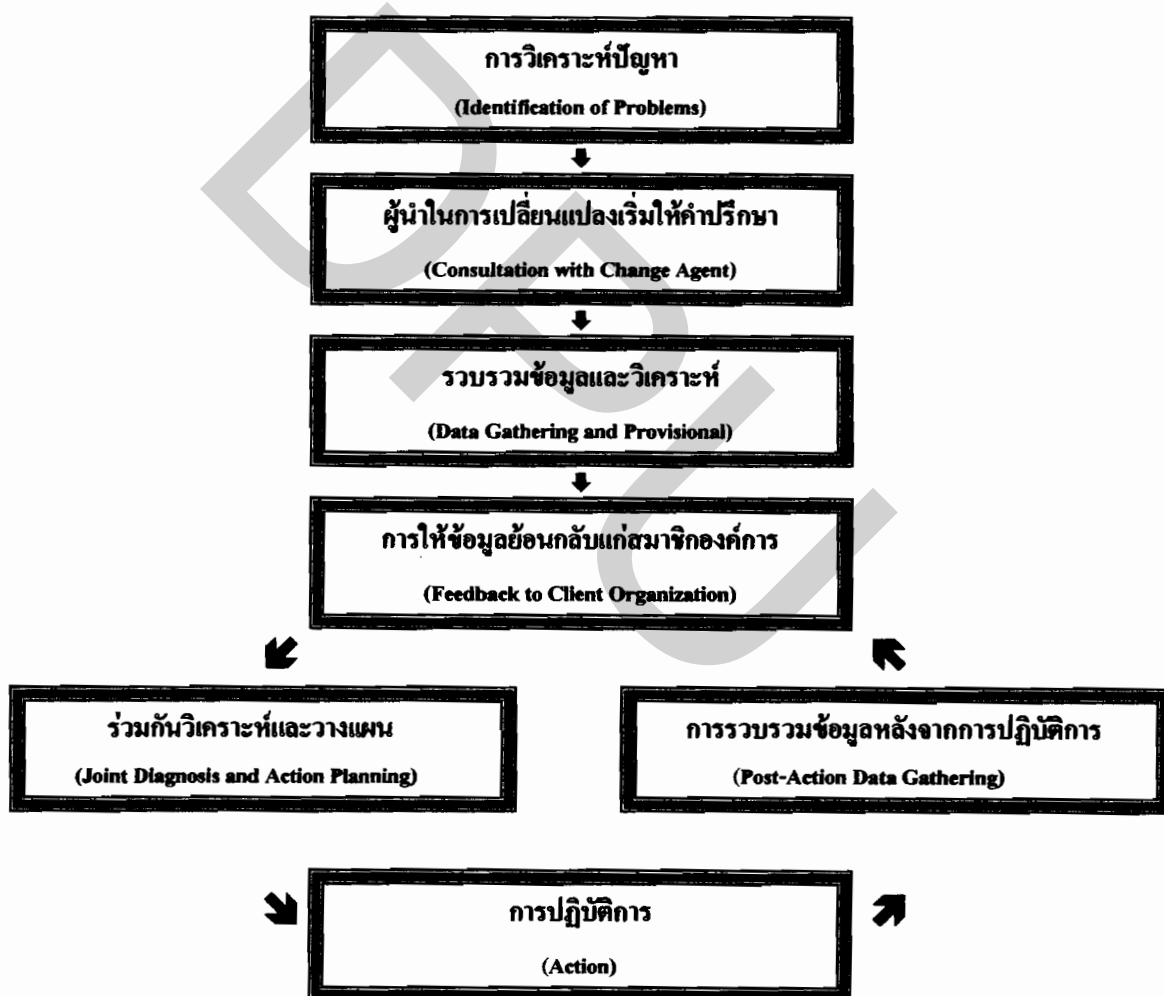
ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

Robbins ยังอธิบายถึง การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบของโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ไว้ว่า องค์กรต่าง ๆ สามารถที่จะมีเป้าหมายและสภาพแวดล้อมเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันตรงที่ว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลจากการวิจัยพบว่า โปรแกรมของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับ 2 สาเหตุ คือ

1. ความซับซ้อน ถ้าองค์กรมีมากเท่าไร โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงจะมีความซับซ้อน
2. การรวมอำนาจ จะมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง

ตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model)

การเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถใช้การผสมผสานระหว่างกิจกรรมเดิมขององค์การให้เข้ากับนวัตกรรมใหม่ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (ทองใบ สุดชาติ, 2542 : 360 - 361) Peter Clark ได้เสนอตัวแบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เน้นความสำคัญการรวบรวมข้อมูลขององค์การ นำข้อมูลมาวิเคราะห์พร้อมเป็นข้อมูลย้อนกลับ ใช้ในการปรับปรุงงาน เป็นแบบวงจรหรือวัฏจักร ที่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เป็นสำคัญ ให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปมีบทบาท ในการประเมินผล เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังปรากฏตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.11 ตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (The Action Research Model)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Wagner John A., and Hollenbeck John R. (1992).

Management of Organization Behavior. p 520. (อ้างใน ทองใบ สุดชาติ, 2542 : 361)

2.3 ธุรกิจประกันวินาศภัย

2.3.1 ประวัติและความเป็นมา

มนุษย์ที่อยู่ในสังคมปัจจุบันมีโอกาสที่จะประสบภัยต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ สิ่งที่เป็นผลตามมาก็คือ ความสูญเสียหรือความเสียหายทางการเงินมีมากขึ้นต่างกัน การประกันได้วิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลายาวนานจนถึงปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า การประกันภัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับสังคมมนุษย์ ยิ่งโลกเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น ภัยชนิดใหม่ ๆ ก็เกิดขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านั้น ธุรกิจประกันภัยจึงจำเป็นต้องเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของสังคมได้ตลอดเวลา (อาทร ดิตติรานนท์, 2546 : 5)

ธุรกิจประกันภัยที่สำคัญเป็นจุดเริ่มต้นและใช้กันแพร่หลาย ได้แก่ การประกันภัยการขนส่งสินค้าทางทะเล (Marine Cargo Insurance) ในคริสต์ศตวรรษที่ 13 และ 14 กิจการค้าและการขนส่งทางทะเลได้เจริญรุ่งเรืองและมีบทบาทสำคัญมาก ในแถบทะเลเมดิเตอร์เรเนียน และได้มีการค้นพบกรรมธรรม์ประกันภัยฉบับแรก คือ กรรมธรรม์ประกันภัยการขนส่งทางทะเลที่ทำขึ้นที่เมืองเจนัว ประเทศอิตาลี เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม ค.ศ.1347 ต่อมาในคริสต์ศตวรรษที่ 15 ชาวอังกฤษเรียนรู้เรื่องการค้าจากพ่อค้าต่างชาติส่วนใหญ่เป็นชาวอิตาเลียน และชาวลอมบาร์ด (Lombards) และได้เรียนรู้กิจการประกันภัยไปด้วย ร้านกาแฟเป็นศูนย์กลางของการเจรจาการค้าและธุรกิจ ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางด้านการค้าต่าง ๆ ซึ่งในบรรดาร้านกาแฟนั้น ร้านของนายเอ็ดเวิร์ด ลอยด์ (Edward Lloyd) ได้เปลี่ยนสภาพมาเป็นสถานที่นัดพบของบรรดาผู้รับประกันภัยทางทะเลและผู้รับประกันวินาศภัยชนิดอื่น ๆ ในกรุงลอนดอน และรวมกลุ่มกันควบคุมการบริหารและดำเนินงานภายใต้ชื่อ “LLOYD” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1769 “LLOYD” ได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางของผู้รับประกันภัยในกรุงลอนดอน ควบคุมและบริหารงานโดยบุคคลที่มีความสามารถและความมั่นคงเป็นอย่างมาก ซึ่งกรรมธรรม์มาตรฐานของการประกันภัยทางทะเลได้มาตรฐานของราชอาณาจักรอังกฤษ กรรมธรรม์ฉบับนี้เรียกว่า G.S. FORM (SHIP AND GOODS) เป็นกรรมธรรม์มาตรฐานที่ยังใช้อยู่จนถึงปัจจุบันนี้

ส่วนการประกันภัยในประเทศไทยนั้น ไม่ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยใด โดยประเทศไทย ได้มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย ด้วยการค้าขายทางทะเลกับจีน ต่อมาสมัยกรุงศรีอยุธยา ก็มีการติดต่อค้าขายกับยุโรปและญี่ปุ่น ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์มีการติดต่อค้าขายกับชาวต่างประเทศมากยิ่งขึ้น การขนส่งสินค้าทางทะเลก็มีการประกันภัยการขนส่งสินค้าโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายสินค้าและตัวแทนประกันภัยไปพร้อมกัน การประกันภัยในสมัยนั้นส่วนมากทำเพื่อประโยชน์ในการขนส่งสินค้าทางทะเลที่ส่งมาจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ หากจะนับว่าเป็นกิจการประกันภัยที่มีขึ้นในประเทศไทยก็คงไม่เกิน 150 ปีมานี้

การประกันภัยนั้น สามารถจะแบ่งออกได้เป็น 2 แขนงใหญ่ คือ การประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย ซึ่งในการประกันวินาศภัย มีขอบเขตกว้างขวางมาก เนื่องจากภัยที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายทางการเงิน นอกเหนือจากการเสียชีวิตนั้น มีมากมายและคำว่า วินาศภัย ก็ได้มีคำจำกัดความไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 869 ว่า อันคำว่า วินาศภัย ในหมวดนี้ท่านหมายความว่าความรวมเอาความเสียหายอย่างใด ๆ บรรดาซึ่งจะพึงประมาณเป็นเงินได้ ภัยที่เห็นได้ชัดเจนในสังคมปัจจุบัน เช่น อัคคีภัย ภัยทางทะเล ภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นต้น

2.3.2 ธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 76 บริษัท และเป็นบริษัทที่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23.68 ของบริษัทประกันภัยทั้งหมด สามารถแยกประเภทบริษัทและสัดส่วนค่าเบี้ยประกันภัยรวม ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงสัดส่วนจำนวนค่าเบี้ยประกันภัยต่อค่าเบี้ยประกันภัยรวม ประจำปี 2548

บริษัท	จำนวน	เบี้ยประกันภัยรวม (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
- ในประเทศ	57	65,990	74.29
- ต่างประเทศ	5	6,346	7.15
- ร่วมทุน	14	16,495	18.56
รวม	76	88,831	100.00

ที่มา : ฝ่ายวิจัยและสถิติ : บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)

การประกันวินาศภัย ได้เข้ามามีบทบาทและความสำคัญในสังคมทั่วไปก็เพราะ การที่สามารถทำหน้าที่เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ประสบภัยทั้งหลายได้ และให้มีโอกาสได้รับการชดเชยค่าสินไหมทดแทนความสูญเสียหรือเสียหายจากการประสบภัยที่ได้เอาประกันภัยไว้ เป็นการบรรเทาความเดือดร้อนจากการประสบภัย โดยมีหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และมีกฎหมายรองรับ ตลอดจนมีการควบคุมการประกอบกิจการอย่างรัดกุม เพื่อจะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างถูกต้องและมีความยุติธรรม

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เกี่ยวกับเหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์การ และตัวแปรในด้านค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

ดวงรัตน์ พิทักษ์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสายอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน 4 บริษัทในสายงานอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า

1. พนักงานในบริษัทสื่อสาร โทรคมนาคมส่วนใหญ่ มีการปรับตัวการทำงานระดับสูง
2. เพศ ลักษณะงาน ความขัดแย้งในตนเอง ความรู้สึกมั่นคงในงาน และบุคลิกภาพ ที่มีความแตกต่างกัน จะมีการปรับตัวในการทำงานแตกต่างกัน
3. ความขัดแย้งในตนเองและบุคลิกภาพ สามารถร่วมกันพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานได้ โดยความขัดแย้งในตนเองสามารถพยากรณ์การปรับตัวในการทำงานได้ดีที่สุด

สกาเวื่อน ปธนสมิทธิ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร มีตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านพฤติกรรมกรรับสาร ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ความคิดเห็นของพนักงานต่อการรื้อปรับระบบ การยอมรับการรื้อปรับระบบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์และศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. พนักงานธนาคารที่มีการเปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความรู้เรื่องการรื้อปรับระบบ มีการยอมรับการรื้อปรับระบบในระดับสูง มีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบในระดับเห็นด้วย
2. พนักงานที่มีเพศ อายุ สภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการยอมรับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน ส่วนการเปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อเกี่ยวข้อง ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบ ความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบที่แตกต่างกัน จะมีการยอมรับการรื้อปรับระบบต่างกัน

จันทนา จุฑาวรรณะ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศ ของ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้การรื้อปรับระบบ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบตามลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การรื้อปรับระบบ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศ ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ รับทราบและร่วมปฏิบัติงานตามโครงการรื้อปรับระบบตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้การรื้อปรับระบบในระดับค่อนข้างสูง และเห็นด้วยกับการรื้อปรับระบบ

2. พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุงานในแผนก และตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้การรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีเพศ อายุงานในแผนก และตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน และทั้งการรับรู้การรื้อปรับระบบและความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การ และทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์การ เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การและทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งในการทำงาน ที่ต่างกัน รับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน จะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบภายในของบรรยากาศองค์การด้าน สิ่งงูใจในหน่วยงาน การเน้นย้ำความสำเร็จในงาน การเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา ความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถและยืดหยุ่นขององค์การ การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ พรหมหาญ (2542) ได้ทำการศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารศาลยุติธรรม เกี่ยวกับสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ทำการศึกษา ความคิดเห็นผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับ สาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร องค์การศาลยุติธรรม ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง (ระดับชั้น) ที่แตกต่างกัน ศึกษาจากผู้บริหารศาลยุติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ผู้บริหาร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร องค์การศาลยุติธรรมแตกต่างกัน ยกเว้นอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยขนาดการควบคุม ว่า เป็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารศาลยุติธรรมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับ การบริหารที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็น ต่อสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร องค์การศาลยุติธรรมแตกต่างกัน และยังพบว่า ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจใน การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม

อุดม โพธิ์พันธุ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหาร องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของ ผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่สังกัด 6 สำนัก 28 ฝ่าย ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเพศ อายุ อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริหารของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่สากล ศึกษา เฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด อยู่รอดในการแข่งขันในสภาวะการณ์ ที่ซับซ้อน โดยศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล และศึกษาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จขององค์การและของบุคคล โดยเฉพาะนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การซึ่ง สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรการให้บริการที่รวดเร็วถูกต้อง มีอริยาศัยดี และทำให้ลูกค้าเกิด

ความประทับใจ ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจองค์การ กำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับองค์ประกอบ สถานะและวัฒนธรรมของกลุ่มร่วมเจริญ โดยใช้เทคนิคง่าย ๆ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจเอกชนภาคตะวันออก

วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2545) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 6 ประเด็น คือ 1.) เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน 2.) ศึกษาระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ 3.) ศึกษาระดับการพัฒนาองค์การ 4.) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 5.) ความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ 6.) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ กับ ระดับการพัฒนาองค์การ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและระดับการพัฒนาองค์การ คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
2. เพศ วุฒิการศึกษา สัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
3. เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ
4. ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ด้านปัจจัยขององค์การ และระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ

เสนีส หงษ์ทอง (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประเภทหน่วยงานที่สังกัด

ผลงานวิจัยพบว่า

1. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัด สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
2. การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

น้ำอ้อย สท้านไผท (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลตำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทักษะคิดค้นนโยบายปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ที่มีระดับการบังคับบัญชาและลักษณะสายงานต่างกัน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า

1. บุคลากรทางการแพทย์มีทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
2. บุคลากรทางการแพทย์ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกัน
3. บุคลากรทางการแพทย์ระดับบริหาร มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สูงกว่าบุคลากรสายงานหลัก
4. บุคลากรสายงานสนับสนุน มีทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สูงกว่าบุคลากรสายงานหลัก
5. บุคลากรทางการแพทย์สายงานสนับสนุน และบุคลากรสายงานหลัก มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน
6. ทักษะคิดค้นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
7. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Backstrom (1999) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การในประเทศสวีเดนในช่วง 3 ทศวรรษ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวแบบของการพัฒนาองค์การ และการเปลี่ยนแปลงองค์การ ระหว่างปี 1960 ถึง 1990 ใน 2 ประเด็น คือ

1. บทบาทของผู้ปฏิบัติตามตัวแบบของการพัฒนาองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบและระยะเวลา

ตัวแบบทั่วไปที่ระบุไว้ 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบทางโครงสร้างองค์การ ตัวแบบทางวัฒนธรรมองค์การ และตัวแบบทางกระบวนการ ซึ่งพบว่า ตัวแบบที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ตัวแบบทางโครงสร้างองค์การ ใช้ในปี 1960-1970 ตัวแบบทางวัฒนธรรมขององค์การ ใช้ในปี 1971-1980 และตัวแบบทางกระบวนการ ใช้ในปี 1981-1990 โดยทั้ง 3 ตัวแบบนี้มีความหลากหลายทางความคิด แต่มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เหมือนกัน ใช้การพัฒนาบุคลากรในองค์การที่บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในงานเฉพาะด้านต่ำ และการควบคุมจากภายนอกต่ำ และการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การนี้ยังพบว่า องค์การในช่วง 3 ทศวรรษ มีการใช้ทั้ง 2 ตัวแบบ

Muehling (1999) ทำการวิจัยเรื่อง ความเคลื่อนไหวของปฏิกริยาของผู้บริหารระดับสูง : แนวทางสำหรับการพัฒนาองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงการตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และศึกษาบทบาทของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยมีการใช้ทั้งทฤษฎีและตัวแบบสำหรับการตรวจสอบกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายได้โครงสร้างทางสังคมและภาวะแวดล้อมทั่วไป ซึ่งพบว่า การใช้ทฤษฎีและตัวแบบช่วยให้้องค์การเข้าใจถึงความซับซ้อนของปฏิกริยาที่พบในกลุ่มของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สนับสนุน คือ บุคคล โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการทำงาน โดยการตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มีปัจจัยเกี่ยวข้อง คือ โอกาสสำหรับความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคคลและของกลุ่ม กระบวนการของโครงสร้าง การปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

ผลงานวิจัยนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าและเพิ่มความเข้าใจในโลกแห่งความซับซ้อน ของการเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์การ

Neal (1999) ได้ทำวิจัยเรื่อง กระบวนการให้คำปรึกษาการพัฒนาองค์การ : กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของการทำงานตามสัญญา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จที่ใช้โดยที่ปรึกษา OD ในองค์การของลูกค้า จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษา OD 9 คน มีการนำกลยุทธ์ 134 กลยุทธ์ ที่ใช้โดยที่ปรึกษา OD พบว่า 97 กลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนอีก 37 กลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ปรึกษา OD ระบุว่าระยะเวลาทำงานตามสัญญาเป็นช่วงวิกฤต

ในกระบวนการให้คำปรึกษา ส่วนการทำนายผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับยังไม่มีการวิจัยใครระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการในช่วงระยะเวลานี้

ผลงานวิจัยนี้ เป็นประโยชน์ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเข้าไปในทฤษฎีของการเริ่มต้นช่วงการให้คำปรึกษา กลยุทธ์ที่สามารถไปใช้ในช่วงดังกล่าว

Ricard (2000) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบูรณาการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจและทฤษฎีการพัฒนาองค์กร ของ Boston College โดยวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรและกลยุทธ์ ซึ่งเชื่อว่ามีค่าสำคัญในการปรับปรุงและความได้เปรียบทางการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ขอบเขตการศึกษาเป็นการนำเสนอบริการนักศึกษาใหม่และศูนย์บริการท้องถิ่น โดยเริ่มที่หลักการ การปฏิบัติของการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า การบูรณาการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และจัดความเหมาะสมในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร

นอกจากนี้ นอกใช้กรณีศึกษาหลาย ๆ กรณีจะนำมาทดสอบโดยเน้นไปที่ การวางแผน การออกแบบใหม่ การนำเสนอ และภายหลังการนำเสนอโครงการ เพื่อจะประเมินประสิทธิภาพของการนำมาใช้ในการสนับสนุนตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผลที่ได้รวมถึงการประเมินค่าความสำเร็จของโครงการที่นำเสนอ และข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการนำเสนอภายในขอบเขต และการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบยั่งยืน มากกว่าการยกเครื่องเพียงอย่างเดียว

Gibson (2000) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแอฟริกัน : การเคลื่อนย้ายจากยุโรปสู่แอฟริกา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับนัก OD ในยุโรป จะช่วยเหลือประเทศและภูมิภาคนอกยุโรป ได้อย่างไร เช่น ในแอฟริกา ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่ บุคคล การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าวัฒนธรรมแอฟริกัน การส่งเสริมความรู้

Benson (2001) ทำวิจัยเรื่อง บทบาท ความสัมพันธ์และกิจกรรมการของฝักอปรมภายในและนักพัฒนาองค์กรในโรงพยาบาลอินอินอยล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยพบว่า กิจกรรมของการฝักอปรมและบทบาทที่จัดโดยการฝักอปรม ได้ถูกปฏิบัติเป็นอย่างดีต่อเนื่องอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งฝ่ายฝักอปรมและนักพัฒนาองค์กร กิจกรรมบางอย่างที่ไม่ได้ทำโดยผู้ปฏิบัติภายในโรงพยาบาล มีบทบาทและความคาดหวังแตกต่างกัน สำหรับนักพัฒนาองค์กรภายในและภายนอกองค์กร และการพัฒนาองค์กรยังมีความสัมพันธ์กันในด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำ แรงจูงใจ การบริหารความเครียด กิจกรรมและการฝักอปรม

Hudgens (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเกิดตลาดวัฒนธรรมและธุรกิจภาคเอกชนในประเทศจีน : การบริหารการเปลี่ยนแปลงในคุณค่า ครอบครัว และอนาคต มีวัตถุประสงค์ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ ที่ทำให้ทราบกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพบว่า ครอบครัวที่ทำธุรกิจในภาคเอกชน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลต่อทิศทางโดยทั่วไปในประเทศจีน มีบทบาทในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การกระจายอำนาจ เศรษฐกิจยุคการตลาด ที่มีอิทธิพลต่อคุณค่าของบุคคล เช่นเดียวกับสถาบัน แบบทางการเมืองและสังคม วัฒนธรรมความเป็นอยู่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและในตลาดวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงคุณค่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม และการพัฒนาองค์การขององค์การทางสังคมในประเทศจีน

Hurd (2001) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณเชิงลึกของที่ปรึกษาในองค์การกลุ่มเป้าหมาย 4 แห่ง พบว่า

การพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และที่ปรึกษาในองค์การ จะมีความแตกต่างกัน จากตัวแปรด้านภูมิศาสตร์ กลุ่มงานเป้าหมาย และการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้ง 3 ระดับขององค์การ ได้แก่ บุคคล กลุ่ม และทีม โดยนักพัฒนาองค์การ จะแทรกแซงในเชิงลึกทั้ง 3 ระดับขององค์การ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับที่ปรึกษา ไม่มีความแตกต่างกัน การพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในการแทรกแซง คือ กิจกรรมวินิจฉัยปัญหา กิจกรรมการสร้างทีมงาน และการเป็นผู้ฝึกสอน ส่วนที่ปรึกษาจะใช้การแทรกแซงโดยกิจกรรมการวินิจฉัย การสร้างทีมงาน การฝึกอบรม และการสำรวจ

Kopp (2001) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโบสถ์ : การนำเสนอความเป็นระบบ โดยพบว่า ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในระบบ ผู้นำที่มีทักษะพื้นฐานซึ่งต้องปฏิบัติเพื่อจะบริหารการเปลี่ยนแปลงให้พฤติกรรมที่ไม่ดีลดลงไป และทักษะของผู้นำสำหรับการนำการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง การนำเสนอความเป็นระบบ และเพื่อการจะรักษาระบบและการเจริญเติบโตของโบสถ์ไว้

Miller (2001) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาของวิทยาลัยชุมชน Johnston ใน North Carolina พบว่า ความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้นำ ได้แก่ การสร้างสรรค์ การรักษา และการจัดวัฒนธรรมองค์การ จัดให้มีโอกาสของความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีกระบวนการสื่อสารแบบเปิด เน้นเรื่องของคน และระบุความต้องการและความคาดหวังของคน และความมีประสิทธิภาพของการจัดวัฒนธรรมขององค์การ การตรวจสอบด้วยวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยที่ทางวิทยาลัยชุมชน Johnston ระบุว่า การเพิ่มจำนวนของพนักงานสามารถทำให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น

Yaeger (2001) ได้ทำวิจัยเรื่อง ที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กรระดับโลก : ความซับซ้อนที่เผชิญ และคุณค่าที่ได้ ผลการวิจัยพบว่า ที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กรระดับโลก มีความแตกต่างกับนักพัฒนางานองค์กรท้องถิ่น และถูกขับเคลื่อนโดยคุณค่าของการพัฒนางานองค์กร ทั้งแบบดั้งเดิม และแบบใหม่ ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง และการเอาชนะความท้าทายทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น สัมพันธภาพ เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น

Tierney (2002) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนางานอย่างมืออาชีพ : การแข่งขันที่สำคัญ สำหรับนักพัฒนางาน พบว่า การแข่งขันที่สำคัญมี 3 กลุ่ม ได้แก่ ทักษะ ทักษะคิด และคุณค่า และมีสิ่งกระตุ้นการแข่งขัน ได้แก่ การพัฒนา การทบทวนหลักสูตรที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนางาน องค์กร และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพ

Colon (2003) ทำวิจัยเรื่อง วิธีการรวบรวมเพื่อจัดอุปสรรคระหว่างการพัฒนางาน องค์กร และระบบสารสนเทศ (IT) วิจัยเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา การขยายตัวของประชากร โดยพบว่า พนักงานมีการใช้ระบบ web-based ช่วยในการปรับปรุงการบริหารจัดการ และกระบวนการในการทำงาน เพื่อจะผลักดันพนักงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูล การแบ่งปันข้อมูล การติดต่อสื่อสารข้ามหน่วยงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีการแนะนำวิธีการปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศเป็นผลกระทบของการพัฒนาเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

Howe (2003) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงในโลก : E-mail เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้การติดต่อสื่อสาร E-mail ให้ดีเท่ากับความรู้อื่นๆ E-mail เป็นตัวเชื่อมสำคัญในกระบวนการรวบรวมข้อมูล แต่การวิจัยยังพบอีกว่า ยังมีผู้บริหารไม่ได้ใช้ E-mail ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจ และวิธีการให้เกิดผลสำเร็จที่ดีที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมทางเทคนิค และการให้ความรู้แก่ผู้บริหารในการใช้ E-mail ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Mikalson (2004) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความซับซ้อนในความขัดแย้ง : วิเคราะห์ของการพัฒนางานองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรผ่านการตรวจสอบทางสังคม ใช้เวลาสำรวจความขัดแย้ง 16 เดือน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่ การจัดองค์การไม่ชัดเจน ความขัดแย้งระหว่างคุณค่าและพันธกิจ ความแตกต่างในความคิด และความสัมพันธ์ของความขัดแย้งที่มีต่อกระบวนการของการพัฒนางาน องค์กร และความขัดแย้งที่พบมากที่สุดในการศึกษานี้ คือ การไม่เห็นคุณค่าในพนักงานระดับปฏิบัติในองค์การปฏิบัติทางสังคม ของการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์กร

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ได้อาศัยแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย

แนวความคิดของ French และ Bell (1999 : 69) ที่ได้เสนอผลสำรวจความคิดเห็นของผู้ทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ในค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีประเด็นที่สอบถาม 2 ประเด็น คือ

1. อะไรเป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร
2. ค่านิยมอะไรที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

พบว่า ปัจจัยที่เหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร ได้แก่

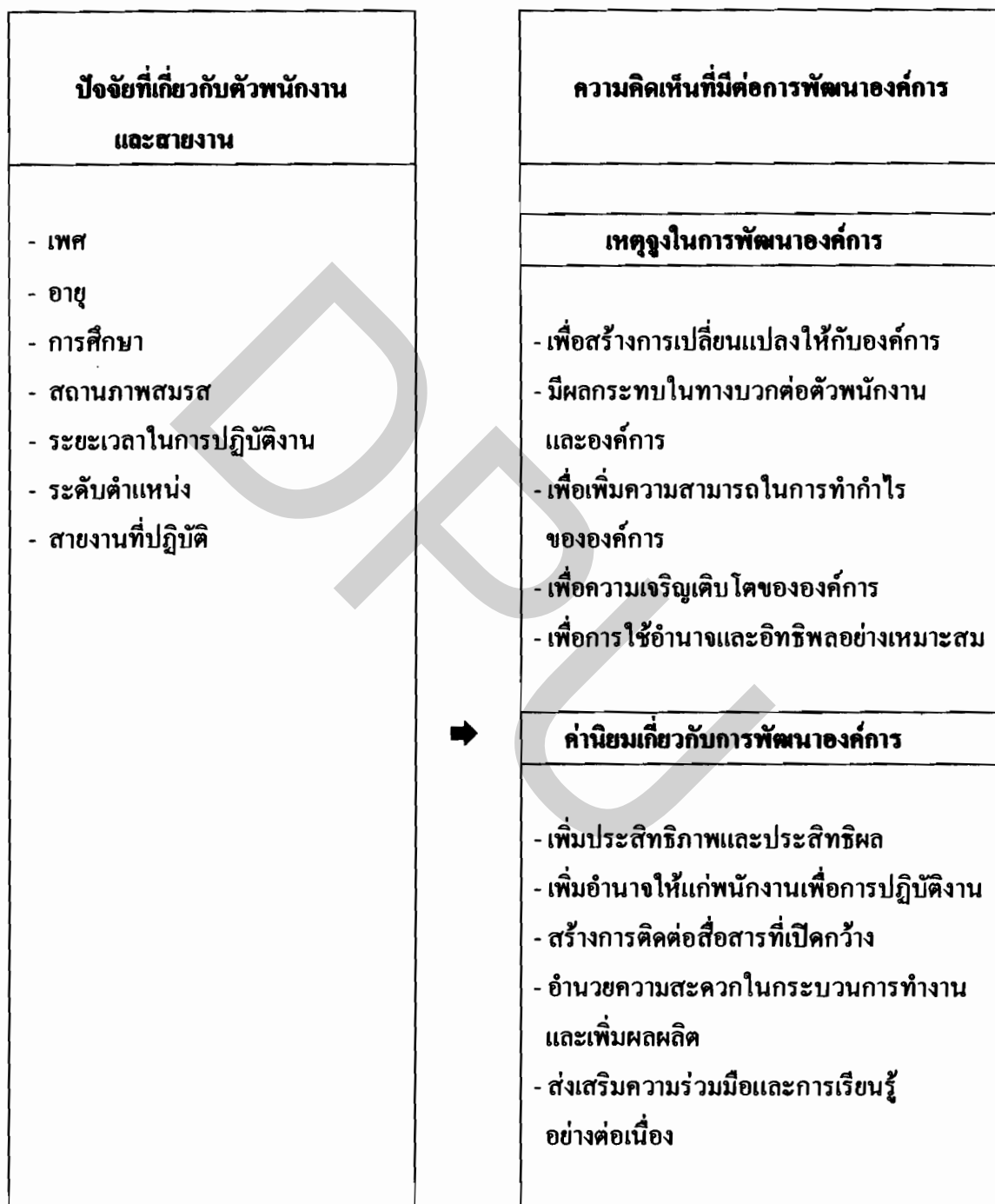
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง
2. มีผลกระทบทางบวกต่อบุคคลและองค์กร
3. เพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
4. เพื่อการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า
5. การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงว่า เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและการรับรู้ ได้แก่ งานวิจัยของสกวเดือน ปธนสมิทธิ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารที่มีการเปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความรู้เรื่องการรื้อปรับระบบ มีการยอมรับการรื้อปรับระบบในระดับสูง และมีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบในระดับเห็นด้วย พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการยอมรับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน ส่วนการเปิดรับข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อที่เกี่ยวข้อง ความมั่นคงในการทำงาน และความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบ ความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบที่แตกต่างกัน จะมีการยอมรับการรื้อปรับระบบต่างกัน และเรื่องศักดิ์ วิทวัสการเวช (2542) ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การ และทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งในการทำงานที่ต่างกัน การรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน องค์ประกอบภายในของบรรยากาศองค์การ ในด้าน สิ่งจูงใจในหน่วยงาน การเน้นย้ำความสำเร็จในงาน การฝึกอบรมและพัฒนาความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถและขีดหยุ่นขององค์การ การติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของวิรัตน์ชัยทองคิมิสุข (2542) เรื่อง การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และระดับการพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เพศ วุฒิการศึกษา สัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยองค์การ และระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ

จากแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เพื่อบังเกิดผลในการปฏิบัติงานวิจัย และให้ได้ข้อมูลตามต้องการให้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร คือ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 18 บริษัท ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยนี้ จะได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 18 บริษัท ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใน 6 สาขางาน ได้แก่

- สาขางานที่ 1 ฝ่ายรับประกันภัย
- สาขางานที่ 2 ฝ่ายสินไหมทดแทน
- สาขางานที่ 3 ฝ่ายการตลาด
- สาขางานที่ 4 ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- สาขางานที่ 5 ฝ่ายวิชาการ
- สาขางานที่ 6 ฝ่ายธุรการ

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร สามารถแสดงรายชื่อบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2548 ซึ่งจะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2548

ลำดับที่	ชื่อบริษัท
1.	สินมั่นคง
2.	กรุงเทพประกันภัย
3.	ทิพย์ประกันภัย
4.	นำสินประกันภัย
5.	ประกันคุ้มภัย
6.	เทเวศประกันภัย
7.	นวกิจประกันภัย
8.	ไทยวิวัฒน์ประกันภัย
9.	ศรีอยุธยาประกันภัย
10.	ไทยเศรษฐกิจ
11.	ภัทรประกันภัย
12.	ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย
13.	บางกอกสหประกันภัย
14.	ไทยประกันภัย
15.	เจริญประกันภัย
16.	อินทรประกันภัย
17.	ไทยพาณิชย์ประกันภัย
18.	ไทยรับประกันภัยต่อ

ที่มา : ฝ่ายวิจัยและสถิติ บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)

โดยใช้วิธีเลือก การสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) ที่เป็นเลขคู่ตามลำดับในตาราง คือ ลำดับที่ 2 , 4 , 6 , 8 , 10 , 12 , 14 , 16 และลำดับที่ 18 ได้จำนวน 9 บริษัท

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตามตารางของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน

จากนั้น จากบริษัทที่เลือกได้เลือกตัวอย่างตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	กรุงเทพประกันภัย	1,021	110
2.	นำสินประกันภัย	619	65
3.	เทเวศประกันภัย	375	40
4.	ไทยวิวัฒน์ประกันภัย	346	36
5.	ไทยเศรษฐกิจ	292	30
6.	ไทยพาณิชย์ตามคตประกันภัย	220	23
7.	ไทยประกันภัย	185	20
8.	อินทราประกันภัย	107	11
9.	ไทยรับประกันภัยต่อ	104	11
	รวม	3,269	346

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ดังต่อไปนี้

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 การศึกษา
- 1.4 สถานภาพสมรส
- 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 1.6 ระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม
- 1.7 สายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

- 2.1 ตัวแปรในด้าน เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย
 - 2.1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
 - 2.1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร
 - 2.1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
 - 2.1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร
 - 2.1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
- 2.2 ตัวแปรในด้าน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย
 - 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - 2.2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
 - 2.2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
 - 2.2.4 อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
 - 2.2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำ แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น

ซึ่งแบบสอบถามนี้ ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. การศึกษา
4. สถานภาพสมรส
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
6. ระดับตำแหน่ง
7. สายงานที่ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น

ในคำถามส่วนที่ 2 นี้ เป็นคำถามที่เกี่ยวกับ ตัวแปรที่เกี่ยวกับเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่

ตัวแปรที่เกี่ยวกับเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรในด้าน เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

- 2.1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
- 2.1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร
- 2.1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
- 2.1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร
- 2.1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

2.2 ตัวแปรในด้าน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

- 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
- 2.2.4 อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
- 2.2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งได้กำหนดคำตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความรู้สึของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ใช้มาตรวัดแบบส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยแบ่งได้เป็น 5 ระดับ และใช้กำหนดระดับการตอบตามความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

โดยมีประเด็นที่สอบถาม คือ

ด้านเหตุจูงใจที่ทำให้การพัฒนาองค์กร

1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร

คำถามในสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้การพัฒนาองค์กร ในด้าน เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และแบบสอบถามในงานวิจัยของ วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2545)

2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร

คำถามในสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้การพัฒนาองค์กร ในด้าน การพัฒนาองค์กรจะมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และสุนันทา เลานันท์ (2541) และศุภโชค ชุนอื้อ (2544) และแบบสอบถามในงานวิจัยของวิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2545)และน้ำอ้อย สท้านไพท (2547)

3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

คำถามในสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้การพัฒนาองค์กร ในด้านเพื่อจะเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และแบบสอบถามในงานวิจัยของพนอพันธุ์ จาตุรงคกุล (2544)

4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร

คำถามในสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้การพัฒนาองค์กร เพื่อการเรียนรู้และความเจริญเติบโตขององค์กร ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และชูดารักไทย (2543) และแบบสอบถามในงานวิจัยของเสนิส หงษ์ทอง (2546)

5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

คำถามในสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้การพัฒนาองค์กร ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และสุนันทา เลานันท์ (2541) และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2544)

ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำถามในค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ French และ Bell (1999) และศุภโชค ชุนอื้อ (2544) และสมใจ ลักษณะ (2546) และแบบสอบถามในงานวิจัยของพนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544)

2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน

คำถามในค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2541) และวิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) แบบสอบถามในงานวิจัยของวิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2544)

3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

คำถามในค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของสร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541) และสุนันทา เลาหนันท์ (2541) และวิรัช สงวนวงษ์วาน (2546)

4. อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต

คำถามในค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน การอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของสุนันทา เลาหนันท์ (2541) และศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2541) และวิฑูรย์ สิมะโชคคี (2543)

5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

คำถามในค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2541) และ Daft (2003) และสมยศ นาวิการ (2546) และวิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) และแบบสอบถามในงานวิจัยของเรืองศักดิ์ วิทยัสการเวช (2542) และ เสนิส หงษ์ทอง (2546)

การแปลความหมายของคะแนน

ในการแปลความหมายของคะแนนที่ใช้ในการตีความหมายของคะแนนเฉลี่ย ที่ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ทั้ง 11 ประเด็น ซึ่งคะแนนที่ได้นั้น มีความหมาย ดังต่อไปนี้

4.50 - 5.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรงและการหาความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity)

การพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ หลังจากที่ถูกผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามจากแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้นำแบบสอบถามนี้ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ รศ. วัลลภา วิชาลาภรณ์ และ รศ. ศิริชัย พงษ์วิชัย และ ดร. สราวุฒิ บุญหมั่น เป็นผู้ตรวจสอบว่า คำถามที่ตั้งขึ้นนั้น สามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาของแต่ละตัวแปรและข้อคำถามที่มีความเหมาะสม หากมีข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไขเพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำมาแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

2. ความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ได้ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเชื่อมั่นในด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ**

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	ค่าความเชื่อมั่น
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	0.5530
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	0.7112
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	0.4456
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	0.8134
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	0.6722
6. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	0.9061
7. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	0.9132
8. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	0.6415
9. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	0.6474
10. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.7708

จากตารางที่ 3.3 เป็นการแสดงค่าความเชื่อมั่นในด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเป็นรายด้าน ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.8002

3.4 เก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ผ่านทางประธานชมรมนักบริหารงานบุคคลธุรกิจประกันภัย ในการส่งแบบสอบถามไปยังสายงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตามกำหนด

3.4.2 สำหรับบริษัทที่ไม่ได้ส่งกลับมา ผู้วิจัยได้ติดตามโดยทางโทรศัพท์ ที่สามารถติดต่อไปยังสายงานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง หากไม่สะดวกในการส่งคืน ผู้วิจัยจะได้ติดต่อไปขอรับด้วยตนเอง

3.4.3 แบบสอบถามได้ส่งไป จำนวน 346 ฉบับ ได้รับคืนมาเป็นจำนวน 268 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) รุ่นที่ใช้งานร่วมกับวินโดวส์ SPSS for Windows ประมวลผลข้อมูล เพื่อจะได้นำเสนอและสรุปผลการวิจัย สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

3.5.1 สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของแบบสอบถาม

3.5.2 สถิติสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

3.5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับอิทธิพลของปัจจัย ระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

3.5.2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม หรือมากกว่า ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม และสายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ด้านเหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์การ และในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่

4.2.1 เหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์การ คือ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

4.2.2 ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ คือ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.3 ผลการเปรียบเทียบเหตุปัจจัยในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวย่อและใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการนำเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	=	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
%	=	ค่าร้อยละ
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
DF	=	Degrees of Freedom
SS	=	Sum of Squares
MS	=	Mean of Squares
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ใน F – distribution
*	=	มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

จากผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ของพนักงาน บริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 การศึกษา
- 1.4 สถานภาพสมรส
- 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 1.6 ระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม
- 1.7 สายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

ปรากฏผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	84	31.34
หญิง	184	68.66
รวม	268	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 26 ปี	43	16.04
26 - 30 ปี	69	25.75
31 - 35 ปี	70	26.12
36 - 40 ปี	49	18.28
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	37	13.81
รวม	268	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	13.06
ปริญญาตรี	210	78.36
สูงกว่าปริญญาตรี	23	8.58
รวม	268	100.00
4. สถานภาพสมรส		
เป็นโสด	159	59.33
สมรสแล้ว	109	40.67
รวม	268	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1 - 5 ปี	115	42.91
6 - 10 ปี	63	23.51
10 ปีขึ้นไป	90	33.58
รวม	268	100.00
6. ระดับตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน		
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ	186	69.40
กลุ่มพนักงานบริหารชั้นต้น	49	18.28
กลุ่มพนักงานบริหารชั้นกลาง	30	11.20
กลุ่มพนักงานบริหารชั้นสูง	3	1.12
รวม	268	100.00
7. เงินเดือน		
10,000 บาท และต่ำกว่า	62	23.14
10,001 - 20,000 บาท	121	45.15
20,001 - 30,000 บาท	43	16.04
30,000 บาทขึ้นไป	42	15.67
รวม	268	100.00
8. สายงาน		
ฝ่ายประกันภัย	79	29.48
ฝ่ายสินไหมทดแทน	86	32.09
ฝ่ายการตลาด	43	16.04
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	10	3.73
ฝ่ายวิชาการ	10	3.73
ฝ่ายธุรการ	40	14.93
รวม	268	100.00

จากผลการวิเคราะห์ ค่าร้อยละของปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงานของพนักงาน บริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แสดงว่า

1. เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.34 และเป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 68.66

2. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.12 รองลงมา คือ ผู้มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.75 และผู้มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.28 และผู้มีอายุ น้อยกว่า 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.04 ส่วนผู้มีอายุ มากกว่า 40 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.81

3. การศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.36 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 13.06 และผู้สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 8.58

4. สถานภาพสมรส

ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพสมรส เป็นโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.33 รองลงมา มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 40.67

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทประกันภัย 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.91 รองลงมา คือ ผู้ที่ปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.58 และ 6-10 ปี มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.51

6. ระดับตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 69.40 รองลงมา กลุ่มพนักงานบริหารชั้นต้น คิดเป็นร้อยละ 18.28 และกลุ่มพนักงานบริหารชั้นกลาง คิดเป็นร้อยละ 11.20 พนักงานบริหารชั้นสูง มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.12

7. เงินเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.15 รองลงมา ได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.14 และได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.04 และได้รับเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.67

8. สายงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในสายงานฝ่ายสินไหมทดแทน คิดเป็นร้อยละ 32.09 รองลงมา ฝ่ายประกันภัย คิดเป็นร้อยละ 29.48 และฝ่ายการตลาด คิดเป็น ร้อยละ 16.04 และฝ่ายธุรการ คิดเป็นร้อยละ 14.93 ส่วนฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายวิชาการ มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.73

4.2 ผลการวิเคราะห์ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร

และด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่

ตอนที่ 4.2.1 ด้านเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กร คือ

- 4.2.1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
- 4.2.1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อพนักงานและองค์กร
- 4.2.1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
- 4.2.1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร
- 4.2.1.5 เพื่อใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

ปรากฏผลการวิเคราะห์แสดงในตารางได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จะทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	268	3.72	.71	มาก
2. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะมีผลต่อการ เข้า – ออก ของพนักงานสูง	268	3.52	.74	มาก
3. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การของท่านมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดการบริหารงานใหม่ ซึ่งจะทำให้ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงานได้	268	3.84	.73	มาก
4. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลง จะมีภาระงานเพิ่มขึ้น	268	3.46	.68	มาก
5. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงจะมีการนำเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย ใช้ในองค์การ	268	3.72	.79	มาก
รวม		3.65	.73	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้านเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.3 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ในด้าน มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ

มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงาน และองค์การ	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. จะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น	268	3.32	.86	ปานกลาง
2. จะได้เลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้นกว่าเดิม	268	3.16	.77	ปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านจะมีความมั่นคงขึ้น	268	3.53	.73	ปานกลาง
4. งานจะมีความหลากหลายและมีความน่าสนใจขึ้น	268	3.64	.65	มาก
5. ท่านสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่น	268	3.56	.65	มาก
รวม		3.43	.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้านเพื่อมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่มีเพียง 2 ประเด็น ได้แก่ งานจะมีความหลากหลายและมีความน่าสนใจขึ้น และสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นสะดวกขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.4 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร
ในด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ขององค์กร	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น	268	4.21	.68	มาก
2. ท่านมีโอกาสได้เข้าอบรมในการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	268	3.41	.81	มาก
3. ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร	268	3.90	.64	มาก
4. ท่านคิดว่า องค์กรมีการทบทวนการดำเนินงาน ต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	268	3.78	.84	มาก
5. ท่านคิดว่าการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ขององค์กร เป็นความสำเร็จของการพัฒนา องค์กร	268	3.92	.67	มาก
รวม		3.84	.73	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ในด้านเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.5 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ในด้าน เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ

เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ท่านมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ รวมทั้งการเข้ารับ การฝึกอบรมมากขึ้น และนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง	268	3.46	.74	มาก
2. ท่านมีความตั้งใจจะทำงานหนักขึ้น เพื่อความ ก้าวหน้าของตัวเองและขององค์การ	268	3.91	.67	มาก
3. ท่านมีความเต็มใจให้คำแนะนำ ช่วยเหลือให้กับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	268	4.01	.76	มาก
4. องค์การของท่านสนับสนุนให้มีการตัดสินใจ ร่วมกันมีการปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ มากกว่าให้ เป็นความรับผิดชอบของคน ๆ เดียว	268	3.61	.89	มาก
5. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ที่เป็นส่วนหนึ่งของ การเจริญเติบโตขององค์การ	268	3.94	.80	มาก
รวม		3.79	.78	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้านเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมากในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.6 ระดับของความคิดเห็นด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความมีเหตุผล	268	3.69	.87	มาก
2. ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความเป็นมิตร	268	3.60	.87	มาก
3. ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการถือสิทธิ์ โดยวิธีการบังคับอย่างตรงไปตรงมา ตามกฎเกณฑ์ขององค์การ	268	3.22	.84	ปานกลาง
4. ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า	268	3.03	.86	ปานกลาง
5. ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการลงโทษ โดยวิธีการให้หรือไม่ให้รางวัล และการลงโทษขององค์การ	268	2.92	1.00	ปานกลาง
รวม		3.29	.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง แต่มีเพียง 2 ประเด็นได้แก่ ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความมีเหตุผล และใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความเป็นมิตร มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตอนที่ 4.2.2 ด้านค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร คือ

- 4.2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4.2.2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน
- 4.2.2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง
- 4.2.2.4 อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต
- 4.2.2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ปรากฏผลการวิเคราะห์แสดงในตารางได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ในด้าน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. การประสานงานในหน่วยงานท่าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	268	3.68	.78	มาก
2. การสื่อสารในหน่วยงานท่านมีประสิทธิภาพ	268	3.77	.65	มาก
3. มีโอกาสใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ ในการปฏิบัติงานของท่าน	268	3.56	.72	มาก
4. องค์กรท่านมีมาตรฐานการให้บริการ	268	3.68	.71	มาก
5. พร้อมทั้งจะยอมรับเทคโนโลยีมาปรับบทบาท ภารกิจของหน่วยงาน	268	3.93	.71	มาก
รวม		3.72	.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมากในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.8 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน

เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. มีการจัดรูปแบบงานใหม่	268	3.49	.71	มาก
2. มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของงาน	268	3.51	.73	มาก
3. งานมีความท้าทายมากขึ้น	268	3.51	.78	มาก
4. มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น	268	3.75	.80	มาก
5. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น	268	3.57	.85	มาก
รวม		3.57	.78	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านเพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.9 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. ปริมาณการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	268	3.60	.85	มาก
2. ทิศทางของการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบใด				
2.1 จากระดับล่างขึ้นบน	268	.68	1.54	น้อยที่สุด
2.2 จากระดับบนลงล่าง	268	1.21	1.85	น้อยที่สุด
2.3 มีทั้งสองทาง	268	1.59	1.83	น้อย
2.4 มีในระดับเดียวกัน	268	.38	1.23	น้อยที่สุด
3. รูปแบบการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบใด				
3.1 ด้วยวาจา	268	.91	1.79	น้อยที่สุด
3.2 ด้วยลายลักษณ์อักษร	268	1.02	1.75	น้อยที่สุด
3.3 มีทั้งสองอย่าง	268	1.59	1.93	น้อย
3.4 ทางโทรศัพท์	268	.45	1.35	น้อยที่สุด
4. ความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร มากน้อยเพียงใด	268	3.38	.86	ปานกลาง
5. ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด	268	3.38	.83	ปานกลาง
รวม		1.65	1.44	น้อย

จากตารางที่ 4.9 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย แต่ประเด็น ปริมาณการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนในประเด็น ความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร และระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.10 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ในด้าน อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต

อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงาน และเพิ่มผลผลิต	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. การบริหารงานเป็นเผด็จการมากเกินไป	268	3.02	.96	ปานกลาง
2. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจ/เห็นใจซึ่งกันและกัน	268	2.97	.96	ปานกลาง
3. พนักงานไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับผู้บริหาร ยกเว้น กับหัวหน้างาน	268	3.43	.95	ปานกลาง
4. ไม่มีการยกย่องผลงานที่ประสบความสำเร็จ	268	3.18	.97	ปานกลาง
5. บรรยากาศของการทำงานไม่มีความเป็นมิตร	268	2.70	1.08	ปานกลาง
รวม		3.06	.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านอำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.11 ระดับของความคิดเห็นด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ในด้าน ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	n	$\bar{X}$	S.D	ระดับของ ความคิดเห็น
1. มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	268	3.64	.79	มาก
2. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมมากกว่า ทำงานคนเดียว	268	3.71	.78	มาก
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อ สร้างความร่วมมือร่วมกันในองค์กร	268	3.34	.82	ปานกลาง
4. องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อ อำนวยต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการ เรียนรู้ต่าง ๆ	268	3.35	.90	ปานกลาง
5. ท่านมีความกระตือรือร้นและใฝ่ที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ	268	3.99	.64	มาก
รวม		3.61	.79	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความเห็นว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่มีเพียง 2 ประเด็น ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมกันในองค์กร และองค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ

ความยินดีและเต็มใจที่จะให้ ความร่วมมือ ในการพัฒนาองค์การ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	
	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%
ท่านมีความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การมากน้อยเพียงใด	102	38.10	133	49.60	26	9.70	3	1.10	4	1.50

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่า พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น มีความยินดีและเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาองค์การ มากและมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.70

ตารางที่ 4.13 ผลสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร

ด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร	3.65	0.73	3
มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร	3.43	0.74	4
เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	3.84	0.73	1
เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร	3.79	0.78	2
เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.29	0.89	5

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยด้านเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร ($\bar{X} = 3.79$) อันดับ 3 คือ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ($\bar{X} = 3.65$) อันดับ 4 คือ มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร ($\bar{X} = 3.43$) และอันดับ 5 คือ เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.29$)

ตารางที่ 4.14 ผลสรุปค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.72	0.72	1
เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	3.57	0.78	3
สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	1.65	1.44	5
อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	3.06	0.99	4
ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.61	0.79	2

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$) รองลงมาคือ ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.61$) อันดับ 3 คือ เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$) อันดับ 4 คือ อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต ($\bar{X} = 3.06$) และอันดับ 5 คือ สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 1.65$)

4.3 ผลการเปรียบเทียบเหตุผลใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

4.3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความเห็น ในด้านเหตุผลใจในการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน และสาขางาน ซึ่งใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความเห็น ในด้านเหตุผลใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง

เหตุผลใจในการพัฒนาองค์การ	ชาย			หญิง			ค่า t
	n1	$\bar{X}$	S.D	n2	$\bar{X}$	S.D	
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	84	3.58	.55	184	3.68	.47	1.425
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	84	3.40	.59	184	3.45	.55	.804
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	84	3.85	.51	184	3.83	.49	.200
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	84	3.78	.52	184	3.79	.54	.238
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	84	3.25	.55	184	3.31	.51	.892
รวม		3.57	.54		3.61	.51	.711

จากตารางที่ 4.15 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุผลใจในการพัฒนาองค์การ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อปรากฏว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความเห็น ในด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

เหตุจูงใจในการพัฒนา องค์กร	น้อยกว่า 26 ปี		26 - 30 ปี		31 - 35 ปี		36 - 40 ปี		มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร	3.69	.48	3.65	.44	3.62	.41	3.75	.58	3.51	.61
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร	3.49	.55	3.41	.51	3.33	.50	3.60	.64	3.41	.63
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	3.88	.47	3.82	.51	3.77	.50	3.89	.46	3.89	.55
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร	3.82	.55	3.74	.56	3.72	.51	3.88	.53	3.84	.52
5. เพื่อการใช้อำนาจ และอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.30	.46	3.31	.58	3.30	.46	3.20	.63	3.32	.44
รวม	3.64	.50	3.58	.52	3.55	.48	3.66	.57	3.59	.55

จากตารางที่ 4.16 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

เหตุูงใจในการพัฒนาองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.369	.342	1.382*
	ภายในกลุ่ม	263	65.100	.248	
	รวม	267	66.469		
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	2.213	.553	1.759*
	ภายในกลุ่ม	263	82.735	.315	
	รวม	267	84.949		
3. เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการทำกำไรขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	.659	.165	.648
	ภายในกลุ่ม	263	66.839	.254	
	รวม	267	67.498		
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	.981	.245	.845
	ภายในกลุ่ม	263	72.284	.290	
	รวม	267	77.265		
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	4	.489	.122	.435
	ภายในกลุ่ม	263	73.776	.281	
	รวม	267	74.265		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์การในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ และมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในด้านอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของความเห็นที่มีต่อ สิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ และผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe แสดงได้ดังตารางที่ 4.18 และ 4.19 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบสิ่งที่ เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ ระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม				
		น้อยกว่า 26 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	40 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 26 ปี	3.69	-	.04	.07	.57	.18
26 – 30 ปี	3.65		-	.03	.10	.13
31 – 35 ปี	3.62			-	.12	.11
36 – 40 ปี	3.75				-	.24*
40 ปีขึ้นไป	3.51					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36 - 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความเห็นต่อสิ่งที่ เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่อายุ 36 - 40 ปี มีความเห็นว่า เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในด้าน มีผลกระทบในทางบวก
ต่อตัวพนักงานและองค์การ ระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม				
		น้อยกว่า 26 ปี	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	40 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 26 ปี	3.49	-	.07	.15	.10	.07
26 - 30 ปี	3.41		-	.08	.18	.01
31 - 35 ปี	3.33			-	.26*	.08
36 - 40 ปี	3.60				-	.18
40 ปีขึ้นไป	3.41					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31 - 35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 36 - 40 ปี มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่อายุ 36 - 40 ปี มีความเห็นว่า มีผลกระทบมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 - 35 ปี

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	3.63	.73	3.65	.46	3.62	.37
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	3.36	.68	3.44	.55	3.48	.45
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	3.80	.45	3.84	.51	3.90	.51
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	3.73	.50	3.80	.54	3.80	.53
5. เพื่อการใช้อำนาจ และอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.16	.58	3.30	.52	3.34	.40
รวม	3.54	.57	3.61	.51	3.63	.45

จากตารางที่ 4.20 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.034	.017	.068
	ภายในกลุ่ม	265	66.434	.251	
	รวม	267	66.468		
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.259	.129	.405
	ภายในกลุ่ม	265	84.690	.320	
	รวม	267	84.949		
3. เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการทำกำไรขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.151	.076	.298
	ภายในกลุ่ม	265	67.347	.254	
	รวม	267	67.498		
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.152	.076	.260
	ภายในกลุ่ม	265	77.113	.291	
	รวม	267	77.265		
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	2	.681	.341	1.226
	ภายในกลุ่ม	265	73.584	.278	
	รวม	267	74.265		

จากตารางที่ 4.21 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในทุกด้าน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	โสด		สมรส		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	3.69	.42	3.62	.54	1.174
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	3.49	.53	3.40	.57	1.353
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	3.83	.49	3.85	.50	.276
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	3.79	.51	3.79	.55	.049
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.28	.51	3.29	.53	.067
รวม	3.62	.49	3.59	.54	.583

จากตารางที่ 4.22 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		10 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	3.66	.45	3.55	.63	3.70	.43
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	3.45	.53	3.33	.66	3.49	.52
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	3.84	.49	3.38	.52	3.87	.49
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	3.75	.55	3.77	.54	3.85	.51
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.30	.57	3.61	.49	3.36	.46
รวม	3.60	.52	3.53	.57	3.65	.48

จากตารางที่ 4.23 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ความแปรปรวนของสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.778	.389	1.570
	ภายในกลุ่ม	265	65.690	.248	
	รวม	267	66.468		
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.980	.490	1.547
	ภายในกลุ่ม	265	83.968	.317	
	รวม	267	84.948		
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.196	.098	.387
	ภายในกลุ่ม	265	67.302	.254	
	รวม	267	67.498		
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	.486	.243	.839
	ภายในกลุ่ม	265	76.779	.290	
	รวม	267	77.265		
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.567	.784	2.857*
	ภายในกลุ่ม	265	72.698	.274	
	รวม	267	74.265		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม มีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของความเห็นที่มีต่อ สิ่งที่เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe แสดงได้ดังตารางที่ 34 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์การในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ระหว่างกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม		
		1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
1 - 5 ปี	3.30	-	.14	.05
6 - 10 ปี	3.16		-	.20*
10 ปีขึ้นไป	3.36			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์การ ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า ด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์การ มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม

เหตุจูงใจในการ พัฒนาองค์การ	กลุ่มพนักงาน ปฏิบัติการ		กลุ่มพนักงาน บริหารขั้นต้น		กลุ่มพนักงาน บริหารชั้นกลาง		กลุ่มพนักงาน บริหารขั้นสูง	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	3.64	.55	3.71	.27	3.57	.42	3.60	.52
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	3.42	.59	3.51	.44	3.42	.53	3.40	.72
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	3.80	.48	3.91	.60	3.92	.43	4.20	.60
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	3.76	.52	3.89	.59	3.78	.46	3.93	.90
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.28	.55	3.31	.52	3.24	.38	3.60	.34
รวม	3.58	.53	3.66	.48	3.59	.44	3.74	.62

จากตารางที่ 4.26 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.27 วิเคราะห์ความแปรปรวนของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	.385	.128	.513
	ภายในกลุ่ม	264	66.084	.250	
	รวม	267	66.469		
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	.360	.120	.375
	ภายในกลุ่ม	264	84.588	.320	
	รวม	267	84.948		
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.102	.367	1.460
	ภายในกลุ่ม	264	66.396	.252	
	รวม	267	67.498		
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	.763	.254	.877
	ภายในกลุ่ม	264	76.503	.290	
	รวม	267	77.266		
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	3	.401	.134	.478
	ภายในกลุ่ม	264	73.864	.280	
	รวม	267	74.265		

ตารางที่ 4.27 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การในทุกด้านนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเหตุุจใจในการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

เหตุุจใจใน การพัฒนาองค์การ	ประกันภัย		สินไหมทดแทน		การตลาด		บัญชีและการเงิน		วิชาการ		ธุรการ	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ	3.76	.42	3.63	.50	3.68	.46	3.62	.28	3.14	.81	3.56	.54
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ	3.47	.52	3.45	.55	3.48	.54	3.36	.33	3.10	.63	3.41	.69
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำอะไรขององค์การ	3.81	.54	3.83	.49	3.90	.45	4.08	.41	3.72	.50	3.81	.48
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ	3.83	.59	3.78	.52	3.83	.48	3.76	.49	3.78	.51	3.71	.53
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	3.30	.58	3.23	.53	3.33	.48	3.20	.32	3.10	.53	3.42	.44
	3.63	.53	3.58	.52	3.64	.48	3.60	.37	3.37	.60	3.58	.54

ตารางที่ 4.28 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุุจใจให้ทำการพัฒนาองค์การในทุกด้านนั้น อยู่ในระดับมาก ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสายงาน วิชาการ ซึ่งมีความเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.29 วิเคราะห์ความแปรปรวนของเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน

เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5	4.099	.820	3.444
	ภายในกลุ่ม	262	62.370	.238	
	รวม	267	66.469		
2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5	1.451	.290	.910
	ภายในกลุ่ม	262	83.498	.319	
	รวม	267	84.949		
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5	.986	.197	.777
	ภายในกลุ่ม	262	66.512	.254	
	รวม	267	67.498		
4. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5	.477	.095	.326
	ภายในกลุ่ม	262	76.788	.293	
	รวม	267	77.265		
5. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	5	1.555	.311	1.120
	ภายในกลุ่ม	262	72.710	.278	
	รวม	267	74.265		

จากตารางที่ 4.29 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ในทุกด้านนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความเห็น ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน และสายงาน ซึ่งใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบระดับความเห็น ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	ชาย			หญิง			ค่า t
	n1	$\bar{X}$	S.D	n2	$\bar{X}$	S.D	
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	84	3.71	.57	184	3.73	.55	-.344
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	84	3.49	.69	184	3.60	.58	-1.372
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	84	1.63	.19	184	1.66	.22	-1.028
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	84	3.05	.78	184	3.06	.76	-.140
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	84	3.59	.59	184	3.61	.60	-.256
รวม		3.09	.56		3.12	.53	-.628

จากตารางที่ 4.30 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3.4 เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความเห็น ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กร	น้อยกว่า 26 ปี		26 - 30 ปี		31 - 35 ปี		36 - 40 ปี		40 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.74	.54	3.77	.61	3.68	.54	3.76	.46	3.62	.62
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงาน เพื่อการปฏิบัติงาน	3.55	.57	3.52	.61	3.65	.60	3.62	.56	3.42	.78
3. สร้างการติดต่อสื่อสาร ที่เปิดเผยกว้าง	1.68	.21	1.62	.21	1.68	.21	1.64	.25	1.63	.20
4. อำนาจความสะดวกใน กระบวนการทำงานและ เพิ่มผลผลิต	2.96	.84	3.13	.75	3.08	.72	3.07	.78	2.96	.77
5. ส่งเสริมความร่วมมือและ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.57	.66	3.60	.55	3.64	.61	3.53	.52	3.67	.65
รวม	3.11	.56	3.13	.54	3.15	.54	3.12	.51	3.06	.60

จากตารางที่ 4.31 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.32 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	4	.747	.187	.591
	ภายในกลุ่ม	263	83.131	.316	
	รวม	267	83.878		
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อ การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.594	.398	1.019
	ภายในกลุ่ม	263	102.810	.391	
	รวม	267	104.404		
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	4	.185	.046	.922
	ภายในกลุ่ม	263	13.217	.050	
	รวม	267	13.403		
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการ ทำงานและเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	4	1.126	.282	.474
	ภายในกลุ่ม	263	156.159	.594	
	รวม	267	147.316		
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	4	.579	.145	.402
	ภายในกลุ่ม	263	94.729	.360	
	รวม	267	95.308		

จากตารางที่ 4.32 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อค่านิยม
ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.80	.49	3.69	.57	3.86	.47
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงาน เพื่อการปฏิบัติงาน	3.61	.64	3.54	.61	3.74	.68
3. สร้างการติดต่อสื่อสาร ที่เปิดกว้าง	1.64	.18	1.64	.23	1.71	.18
4. อำนาจความสะดวกใน กระบวนการทำงานและ เพิ่มผลผลิต	2.96	.83	3.06	.76	3.13	.73
5. ส่งเสริมความร่วมมือและ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.58	.61	3.60	.59	3.69	.63
รวม	3.12	.55	3.11	.55	3.23	.54

จากตารางที่ 4.33 แสดงว่า ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.34 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	2	.827	.413	1.319
	ภายในกลุ่ม	265	83.051	.313	
	รวม	267	83.878		
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อ การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.993	.496	1.272
	ภายในกลุ่ม	265	103.411	.390	
	รวม	267	104.404		
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	2	.092	.046	.916
	ภายในกลุ่ม	265	13.311	.050	
	รวม	267	13.403		
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการ ทำงานและเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	.437	.219	.370
	ภายในกลุ่ม	265	156.847	.592	
	รวม	267	157.284		
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2	.203	.101	.283
	ภายในกลุ่ม	265	95.105	.359	
	รวม	267	95.308		

จากตารางที่ 4.34 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	โสด		สมรส		t
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.72	.52	3.72	.58	.092
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	3.55	.59	3.57	.64	.338
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	1.64	.22	1.65	.22	.422
4. อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงาน และเพิ่มผลผลิต	3.01	.75	3.09	.77	.795
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.59	.57	3.61	.61	.318
รวม	3.10	.53	3.13	.56	.393

จากตารางที่ 4.35 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		10 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.72	.61	3.80	.51	3.66	.51
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	3.53	.62	3.57	.67	3.60	.58
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	1.66	.22	1.65	.22	1.63	.22
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	3.08	.84	3.00	.70	3.06	.70
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.60	.61	3.70	.59	3.54	.58
รวม	3.12	.58	3.14	2.69	3.09	.52

จากตารางที่ 4.36 แสดงว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.37 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	2	.668	.334	1.064
	ภายในกลุ่ม	265	83.209	.314	
	รวม	267	83.877		
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.228	.114	.290
	ภายในกลุ่ม	265	104.176	.393	
	รวม	267	104.404		
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	2	.034	.017	.340
	ภายในกลุ่ม	265	13.368	.050	
	รวม	267	13.402		
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	.323	.162	.273
	ภายในกลุ่ม	265	156.962	.592	
	รวม	267	157.285		
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2	.894	.447	1.255
	ภายในกลุ่ม	265	94.413	.356	
	รวม	267	95.307		

จากตารางที่ 4.37 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความเห็นต่อค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 4 กลุ่ม

ค่านิยมเกี่ยวกับการ พัฒนาองค์กร	กลุ่มพนักงาน ปฏิบัติการ		กลุ่มพนักงาน บริหารระดับต้น		กลุ่มพนักงาน บริหารระดับกลาง		กลุ่มพนักงาน บริหารระดับสูง	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.71	.56	3.75	.62	3.75	.38	3.73	.61
2. เพิ่มอำนาจให้แก่ พนักงานเพื่อการ ปฏิบัติงาน	3.51	.63	3.73	.56	3.64	.60	3.73	1.10
3. สร้างการติดต่อสื่อสาร ที่เปิดกว้าง	1.63	.23	1.73	.18	1.63	.20	1.72	.27
4. อำนวยความสะดวก ในกระบวนการทำงาน และเพิ่มผลผลิต	3.08	.78	3.00	.75	3.00	.68	2.86	.70
5. ส่งเสริมความร่วมมือ และการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.58	.60	3.67	.58	3.60	.53	4.13	.61
รวม	3.10	.56	2.58	.54	3.12	.48	3.23	.65

ตารางที่ 4.38 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็น
ต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในทุกด้านนั้น อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.39 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	3	.101	.034	.106
	ภายในกลุ่ม	264	83.777	.317	
	รวม	267	83.878		
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.143	.714	1.844*
	ภายในกลุ่ม	264	102.261	.387	
	รวม	267	104.404		
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	3	.424	.141	2.875*
	ภายในกลุ่ม	264	2.979	.049	
	รวม	267	13.403		
4. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	3	.510	.170	.287
	ภายในกลุ่ม	264	156.774	.594	
	รวม	267	157.284		
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	3	1.168	.389	1.092
	ภายในกลุ่ม	264	94.140	.357	
	รวม	267	95.308		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน และสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของความเห็นที่มีต่อ ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน และสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe . แสดงได้ดังตารางที่ 4.40 และ 4.41 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ระหว่างกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม			
		พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง	พนักงานบริหารชั้นสูง
พนักงานปฏิบัติการ	3.51	-	.22*	.12	.22
พนักงานบริหารชั้นต้น	3.73		-	.09	.01
พนักงานบริหารชั้นกลาง	3.64			-	.09
พนักงานบริหารชั้นสูง	3.73				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.40 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ กับกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานบริหารชั้นต้น มีความเห็นต่อสิ่งที่ เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานบริหารชั้นต้น มีความเห็นว่า เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มากกว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสาร ที่เปิดกว้าง ระหว่างกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

กลุ่ม	$\bar{X}$	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม			
		พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานบริหารชั้นต้น	พนักงานบริหารชั้นกลาง	พนักงานบริหารชั้นสูง
พนักงานปฏิบัติการ	1.63	-	.10*	.01	.09
พนักงานบริหารชั้นต้น	1.73		-	.09	.01
พนักงานบริหารชั้นกลาง	1.63			-	.08
พนักงานบริหารชั้นสูง	1.72				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ กับกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานบริหารชั้นต้น มีความเห็นต่อสิ่งที่ เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในด้านสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานบริหารชั้นต้น มีความเห็นว่า สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างเป็นสิ่งที่ เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มากกว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ 6 สายงาน

ค่านิยมเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การ	ประกันภัย		ดินใหม่ทดแทน		การตลาด		บัญชีและการเงิน		วิชาการ		ธุรการ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	3.74	.63	3.71	.55	3.73	.51	3.68	.43	3.72	.52	3.70	.51
2. เพิ่มอำนาจให้แก่ พนักงานเพื่อการ ปฏิบัติงาน	3.63	.58	3.53	.62	3.59	.53	3.56	.60	3.36	.85	3.53	.74
3. สร้างการติดต่อ สื่อสารที่เปิดกว้าง	1.66	.25	1.65	.23	1.68	.18	1.66	.11	1.59	.24	1.62	.18
4. อำนวยความสะดวกใน กระบวนการ ทำงานและเพิ่ม ผลผลิต	3.04	.84	3.10	.76	3.09	.69	3.12	.82	3.04	.73	2.19	.70
5. ส่งเสริมความ ร่วมมือและการ เรียนรู้ซึ่ง ค่อเนื่อง	3.65	.64	3.60	.58	3.57	.63	3.40	.44	3.76	.60	3.75	.53
รวม	3.14	.59	3.12	.55	3.13	.51	3.08	.48	3.09	.59	2.96	.53

ตารางที่ 4.42 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีความคิดเห็น
ต่อสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในทุกด้านนั้น อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.43 วิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน

ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	5	.099	.020	.062
	ภายในกลุ่ม	262	83.779	.320	
	รวม	267	83.878		
2. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	.954	.191	.483
	ภายในกลุ่ม	262	103.450	.395	
	รวม	267	104.404		
3. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ระหว่างกลุ่ม	5	.110	.022	.432
	ภายในกลุ่ม	262	13.293	.051	
	รวม	267	13.403		
4. อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	5	.801	.160	.268
	ภายในกลุ่ม	262	156.484	.597	
	รวม	267	157.285		
5. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	5	.915	.183	.508
	ภายในกลุ่ม	262	94.392	.360	
	รวม	267	95.307		

จากตารางที่ 4.43 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความเห็นต่อค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในทุกด้านนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยนี้ ที่ว่า พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับเหตุจูงใจและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ที่แตกต่างกัน ปรากฏดังต่อไปนี้

1. เพศ

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งเพศชายและหญิง มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

2. อายุ

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจแตกต่างกัน ในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ และมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีความเห็นในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. การศึกษา

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. สถานภาพสมรส

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุูงใจแตกต่างกัน ในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มีความเห็นในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

6. ระดับตำแหน่งงาน

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุูงใจในการพัฒนาองค์กร ในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มีความเห็นแตกต่างกันในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อปฏิบัติงาน และสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง นอกนั้น มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

7. สายงานที่ปฏิบัติ

พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความเห็นต่อสิ่งที่เป็นเหตุูงใจ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การของบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาเหตุผลใจที่องค์กรต้องทำการพัฒนาองค์การ ได้แก่ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร และเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม
2. เพื่อศึกษาค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต และส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อเปรียบเทียบเหตุผลใจและค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยนี้ คือ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 9 บริษัท ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำ แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นการตอบคำถามตามข้อมูลส่วนตัว ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และสายงานที่ปฏิบัติ มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรในด้าน เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ได้แก่

2.1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

2.1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ

2.1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ

2.1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ

2.1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

2.2 ตัวแปรในด้าน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ได้แก่

2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน

2.2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

2.2.4 อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต

2.2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามนี้ ได้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ ได้ดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทดลองกับพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.8002

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 346 คน โดยจัดส่งไปยัง บริษัท ประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถึงสาขางานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และได้รับกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ จำนวน 268 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของปัจจัยระหว่างกลุ่มตัวอย่างประเภทต่าง ๆ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) รุ่นที่ใช้งานร่วมกับวินโดวส์ SPSS for Windows ช่วยในการประมวลผลข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง ซึ่งมีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และมีสถานภาพสมรส เป็นผู้ที่มีสถานภาพโสดมากที่สุด และเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่กับบริษัทประกันวินาศภัย 1 - 5 ปี อยู่ในสายงานสินไหมทดแทนและฝ่ายประกันภัย ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันอยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานกลุ่มพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ซึ่งได้รับเงินเดือน ในระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท

ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมดนั้น มีความยินดีและเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาองค์กรมาก และมากที่สุด

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง โดยจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสายงานสินไหมทดแทน และฝ่ายประกันภัย ซึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-35 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสเป็นโสดมากที่สุด และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ กับบริษัทประกันวินาศภัย 1-5 ปี

2. เหตุุงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับเหตุุงใจในการพัฒนาองค์การ และค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มากน้อยเพียงใด ผลปรากฏดังต่อไปนี้

2.1 เหตุุงใจในการพัฒนาองค์การ

พบว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ในด้านเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ อยู่ในระดับมาก มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ อยู่ในระดับมาก เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ อยู่ในระดับมาก และเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นเหตุุงใจในการพัฒนาองค์การ โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ และมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในด้าน เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

2.2 ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

พบว่า ในภาพรวมของระดับความคิดเห็น ในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง อยู่ในระดับน้อย อำนวนความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต อยู่ในระดับปานกลาง และการส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยเปรียบเทียบตามปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน และสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

อภิปรายผล

ในที่นี้จะอภิปรายผลเฉพาะประเด็นสำคัญที่เป็นข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

1. เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ และเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม พบว่า

1.1 เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการพัฒนาองค์การนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง (ฉัตรพันธ์ เจริญนนท์, 2547) ซึ่งโลกในปัจจุบันเป็นสังคมเครือข่าย (network society) มีความซับซ้อน ผันผวน องค์การต้องปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) โดยทุกองค์การต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านโครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน การบริหารบุคคล ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้กับองค์การ มีการจัดการพัฒนาองค์การที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กิจกรรมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ของ Commings และ Worley (Weiss, 2001) ที่มีการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาการสนับสนุนจากกลุ่มแกนนำ การจัดการช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง และการรักษาสมดุลแบบยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงก็เพื่อจะรักษาองค์การให้คงอยู่ได้ เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Robbins, 2003) ซึ่งอาจใช้กลยุทธ์การแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี และกระบวนการในองค์การ ก็เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีอยู่สองประเด็นที่พนักงานมีความเห็นสูงกว่าประเด็นอื่น ได้แก่ งานจะมีความหลากหลายและมีความน่าสนใจขึ้น และสามารถจะประสานกับหน่วยงานอื่นสะดวกขึ้น เนื่องจาก ผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 และ สุภโชค ชุนอิว , 2544 และวิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545) ก็เพื่อ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ความเชื่อ สิ่งที่เคยปฏิบัติมา) ที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมการสื่อสารทั้งสี่ทิศทาง มีการส่งเสริมความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นเทคนิคใหม่ ๆ ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพิ่มสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน ทุกระดับชั้นขององค์การ ส่งเสริมการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

1.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมากในทุกประเด็น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะเปิดโอกาสช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ก็ต้องอาศัยระยะเวลาสร้างความเข้าใจร่วมกัน (สุนันทา เลहनันท์, 2541) คุณสมบัติด้านการร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น องค์กรเจริญเติบโตพัฒนาขึ้นโดยการปรับตัวของบุคคลในองค์กร เทคนิคใหม่ ๆ พฤติกรรมใหม่ ๆ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรขององค์กรนั้น James Martin (อ้างในบุญทัน คอกโรตง, 2541) ได้กล่าวถึง ความกดดันจากการแข่งขันที่มีเพิ่มขึ้นมาก มาจากปัจจัยทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การแข่งขันมากขึ้นมีผลให้กำไรลดลง องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้เสริมสร้างศักยภาพ ในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ (พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล, 2544) การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำกำไรขององค์กร จัดได้ว่าเป็นความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรด้านหนึ่ง (สุนันทา เลहनันท์, 2541)

1.4 เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมากในทุกประเด็น เนื่องจาก องค์กรเจริญเติบโตมีความเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Greiner ที่กล่าวถึงลำดับขั้นการเจริญเติบโต (อ้างใน บุคา รักไทย, 2543) ถ้าองค์กรยังมีขนาดเล็ก บุคลากรมีความกระตือรือร้น สร้างสรรค์ และเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น ก็จะต้องมีการบริหารและมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีอยู่สองประเด็นที่มีความเห็นสูง ได้แก่ การใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความมีเหตุผล และด้วยความเป็นมิตร เนื่องจาก เป็นวิธีการใช้อำนาจและอิทธิพลที่นิยมใช้ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา (French และ Raven อ้างใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544) เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม เป็นเหตุจูงใจซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนา และใช้ความรู้ ความสามารถ จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของบุคลากรขององค์กรเอง และความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

2. ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต และส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง พบว่า

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมากในทุกประเด็น เนื่องจาก องค์การในปัจจุบันจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนในทุกส่วนขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Certo อ้างใน สมใจ ลักษณะ, 2546) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านเทคโนโลยี เพื่อจะเพิ่มความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้นุเคราะห์เกิดความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงาน ให้อุทิศให้เกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ ครบถ้วนตามเป้าหมายขององค์การได้

2.2 เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับมากในทุกประเด็น เนื่องจาก การให้อำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงาน (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541) เป็นแนวทางด้านโครงสร้างที่ต้องการจะออกรูปแบบงานใหม่ ทำให้งานมีความท้าทายและน่าสนใจยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอนาคต (วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข, 2545) และจะทำให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน เพิ่มงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ที่ได้บังคับบัญชา ทำให้งานไม่น่าเบื่อ เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ที่พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับน้อย มีเพียงประเด็นเดียวที่สูงกว่าประเด็นอื่น ได้แก่ ปริมาณการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจาก การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2541) สร้างทัศนคติที่จะจูงใจให้ทำงานมากขึ้น มีรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541) การเลือกใช้รูปแบบของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบใด ก็ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้บริหาร ซึ่งอาจต้องการให้การติดต่อสื่อสารนั้น มีความรวดเร็ว (Speed) ความแม่นยำ (Accuracy) ความจำเป็นของผู้รับ (Member Satisfaction) สามารถเลือกใช้รูปแบบของเครือข่ายแบบต่าง ๆ ได้

2.4 อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มผลผลิต คำนึงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีความเห็นในระดับปานกลาง เนื่องจาก กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นั้นสำคัญ คือ เวลา หากกระบวนการทำงานสามารถย่นระยะเวลาในการทำงานให้ได้มากที่สุด องค์การนั้นจะได้เปรียบคู่แข่งขัน (ศรีณรงค์ ชูศรีนวล, 2541 และ สุนันทา เลहनันทน์, 2541) ซึ่ง สอดคล้องในประเด็นที่ว่า เป็นปัญหากับกระบวนการทำงาน ที่การบริหารเป็นเผด็จการมากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจ/เห็นใจซึ่งกันและกัน และ พนักงานเองไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร ยกเว้นหัวหน้างานเท่านั้น

2.5 ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คำนึงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีความเห็นในระดับมาก เนื่องจาก ในวงการธุรกิจทั้งภาคผลิตและบริการ ก็ต้องอาศัย บุคคลหลายฝ่าย ช่วยกันและร่วมมือกันทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์การ (พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล, 2544)

มีผลงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกันของ สกาวเดือน ปธนสมิทธิ์ (2540) และ จันทนา จุฑารรณะ (2541) และเรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช และเสริมศักดิ์ หรหมหาญ (2542) ที่ พบว่า เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และการรับรู้การรื้อปรับระบบ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ อุดม โพธิ์พันธุ์ (2542) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับ ตำแหน่ง และความมั่นคงในการทำงาน พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) พบว่า การพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้บริการที่รวดเร็วถูกต้อง ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2545) ที่พบว่า เพศ วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และการพัฒนาองค์การ เสนิส หงษ์ทอง (2546) พบว่า พนักงานมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ และมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตาม เพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด

จากการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน และสายงาน กับ สิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มีความเห็นว่า มีความแตกต่างกัน ได้แก่

- ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานในด้าน อายุ ความเห็นแตกต่างกันกับสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ในสองด้าน คือ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร และ มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร

- ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานในด้าน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความเห็นแตกต่างกันกับสิ่งที่เป็นเหตุจูงใจ ในด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

- ปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานในด้าน ระดับตำแหน่ง มีความเห็นแตกต่างกันกับสิ่งที่เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในสองด้าน คือ เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน และสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

ซึ่งปัจจัยที่เป็นเหตุจูงใจและค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร อธิบายได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร

การที่องค์กรดำเนินงานในทางธุรกิจได้นั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานใหม่ มีการฝึกอบรมและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีการจัดการ มีการบริหารงานที่ดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีความปรารถนาถึงความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ดังนั้น พนักงานจึงต้องทุ่มเท กำลังกายและสติปัญญา เสียสละเวลา แต่ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่าง อายุของพนักงาน ที่มีช่วงอายุ 36 - 40 ปี มีความเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งเป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์กรได้มากกว่า ผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ที่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ความกลัวว่าจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร

องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต้องมีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์กร สามารถลดการต่อต้านให้ลดลง โดยที่พนักงานยอมรับในผลกระทบต่อนตนเองและองค์กร ทั้งในด้านเศรษฐกิจ คือ ได้รับผลตอบแทนสูง มีความมั่นคงในงาน เกิดความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น

3. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

พนักงานจะมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ต้องประกอบไปด้วยการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา และจากองค์กรที่ตนเองได้ปฏิบัติงานอยู่ ที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจและอิทธิพลที่มาจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งบุคคลทุกคนก็ปรารถนาให้ การใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม ด้วยความมีเหตุมีผลด้วยความเป็นมิตร หรืออย่างตรงไปตรงมาตามกฎเกณฑ์ขององค์กร หรือองค์กรจะให้เห็นถึงคุณค่าของอำนาจนั้น ด้วยการลงโทษโดยการให้รางวัลหรือไม่ให้รางวัล ซึ่งรวมถึงเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ก็เป็นได้ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงานทั้งสิ้น ที่มีความปรารถนาถึงความก้าวหน้าและพัฒนาวิชาชีพของตนเอง พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ก็จะเกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน ความศรัทธาในตัวผู้บริหารที่แตกต่างกัน ก็จะมีความเห็นที่แตกต่างกันได้ หรือการใช้อำนาจและอิทธิพลที่ไม่เหมาะสม ไม่สามารถหาวิธีการใช้อำนาจที่ดีได้แล้วนั้น ก็ส่งผลต่อความคิดของพนักงานที่มีต่อตนเองได้เช่นกัน แต่หากองค์กรได้ทำความเข้าใจอันดีให้พนักงานได้ทราบถึงการใช้อำนาจและอิทธิพลซึ่งกันและกันได้ พนักงานมีความศรัทธาในหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหารขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร และผลจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อสมาชิกขององค์กร และจะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนา และใช้ความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของตัวพนักงานเอง และความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

4. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการทำงาน

พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นต่อค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในด้าน เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการทำงาน โดยพนักงานในระดับบริหารชั้นต้น มีความเห็นในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ เนื่องจาก องค์กรมีแนวทางด้านโครงสร้างที่ต้องการจะออกรูปแบบงานใหม่ เพื่อจะทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดและขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้งานจะมีความท้าทายมากขึ้น องค์กรต้องการจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ได้ปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ เพื่อจูงใจพนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความเห็นต่อค่านิยมที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในด้าน สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง โดยพนักงานในระดับบริหารชั้นต้น มีความเห็นในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ เนื่องจาก การพัฒนาการติดต่อสื่อสารภายในองค์การในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงและเพื่อจะจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความจำเป็นที่องค์การสร้างการติดต่อสื่อสารทั้งปริมาณ รูปแบบ มีมากขึ้นก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

บริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต้องการให้พนักงานของบริษัทเอง เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ คุณธรรม รักสถาบัน เป็นผู้มีความรู้ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว รวมทั้งช่วยกันสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่สถาบันประกันวินาศภัย แต่ในการพัฒนาองค์การ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ มีสองส่วน ได้แก่ สมาชิก และองค์การ

ดังนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์การ ของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ประสบผลสำเร็จ และให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การต้องการ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้ โดยภาพรวมของผลสรุประดับความคิดเห็นในด้าน เหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ พบว่า ปัจจัยด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อยู่ในระดับมาก และปัจจัยในด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงในประเด็น ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ

1.1.1 ประเด็นที่ว่า การร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น พบว่า พนักงานมีความเห็นด้วยมากกว่าประเด็นอื่น ดังนั้น องค์การควรมีการส่งเสริมการสร้างทีมงานและถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของบริษัท ซึ่งทีมงานนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายและทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความรับผิดชอบงานนั้นบรรลุเป้าหมาย ด้วยทีมงานที่ดี มีคุณภาพ การประสานงานทั้งในระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มด้วย เปิดเผยจริงใจต่อกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีมงาน และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น รางวัล ผลตอบแทนหรืออื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานทีมของตน พร้อมทั้งจะแก้ไขอุปสรรคที่มาขัดขวาง ซึ่งการมีทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ก็จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดียิ่งขึ้น

1.1.2 ประเด็นที่ว่า โอกาสได้เข้าอบรมในการนำเทคนิคใหม่ ๆ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า พนักงานมีความเห็นด้วยน้อยกว่าประเด็นอื่น ซึ่งองค์การควรให้ความสำคัญในงานด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ และความสามารถเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน จะส่งผลโดยตรงเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การได้ ดังต่อไปนี้

1.1.2.1 ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ในหลักสูตรที่จำเป็นและสำคัญ

ให้มากขึ้น และให้ทั่วถึงในทุกระดับพนักงาน

1.1.2.2 ควรให้พนักงานเข้ารับการศึกษาวินาศภัยจากสถาบัน

การศึกษาที่นายทะเบียนประกาศกำหนด และควรมีนโยบายที่ให้ความรู้แก่ตัวแทนประกันวินาศภัยอย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่อง

1.2 ด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม

พบว่า ประเด็นที่ควรต้องปรับปรุงได้แก่ การใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการลงโทษ โดยวิธีการให้หรือไม่ให้รางวัลและการลงโทษในองค์กร ผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะว่า ควรใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความมีเหตุผล และควรใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความเป็นมิตร และเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสมที่เป็นเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อสมาชิกขององค์กร จะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนา และใช้ความรู้ความสามารถ จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของบุคลากรขององค์กรเอง และความสำเร็จขององค์กรด้วยในที่สุด

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ผลการวิจัยครั้งนี้ โดยภาพรวมของผลสรุประดับความคิดเห็นในด้าน ค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร พบว่า ปัจจัยด้าน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก และปัจจัยในด้านเพื่อสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง พนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงในประเด็น ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นที่ว่า พนักงานมีโอกาสดูแลความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ อย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีความเห็นด้วยน้อยกว่าประเด็นอื่น ซึ่งทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ขาดความเป็นผู้นำและทักษะในการนำ ทักษะทางการสื่อสาร การจัดการ และความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ไม่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร ไม่ได้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ซึ่งกรณีเช่นนี้เกิดขึ้นได้หากผู้ปฏิบัติงานจำเจ ซ้ำซาก ดังนั้นผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะว่า ควรให้มีการสับเปลี่ยนข้ามสายงานได้ หรือในสำนักงานกับสาขาได้ เพื่อเปิดโอกาสที่จะให้พนักงานได้เรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้ หน้าที่และความรับผิดชอบในระเบียบปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการจะปฏิบัติงานนั้น ที่ไม่ซ้ำซาก จำเจ เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

2.2 ด้านสร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

ประเด็นที่ว่า ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร และ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งพบว่า พนักงานมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การ เนื่องจากการบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ก็จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร และจะสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจะได้จูงใจให้พนักงานทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดต่อสื่อสาร จึงมีความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะว่า ควรมีการสื่อสารด้านข้อมูลที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน และมิติศทางของการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงาน รวมถึงภารกิจร่วมกัน เพราะปัจจุบัน เวลามีปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัท พนักงานบางระดับหรือในบางส่วนงาน ไม่ทราบข้อมูลข่าวสาร ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานระดับผู้บริหาร และควรที่จะพัฒนาระบบฐานข้อมูลของบริษัท หรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงกันได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องมีระบบควบคุมข้อมูลลับของบริษัทควบคุมไปด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เท่านั้น ดังนั้น จึงควรทำการวิจัยซ้ำกับพนักงานของบริษัทหรือองค์การอื่น ๆ นอกจากนั้น ควรจะเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงตัวแปรที่เกี่ยวข้องในด้านอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ขยายผลการศึกษาให้กว้างขวางและครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ หรืออาจทำการศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

DRU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). ทฤษฎีองค์การ : แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2544) การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ทองใบ สุคหารี. (2542) ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์
(พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541) ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542) องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2546) พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุดา รักไทย. (2543) การบริหารความเปลี่ยนแปลง : จากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543) คุณภาพ คือ การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546) การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ :
เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. (2541) การปรับเปลี่ยนองค์การ. กรุงเทพฯ : ชุม.
- สุนันทา เลहनันท์. (2541) การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สมยศ นาวิการ. (2546) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
บรรณกิจ.
- สมใจ ลักษณะ. (2543) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541) พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาทร ติตติรานนท์. (2546) การประกันวินาศภัย 1 (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

บทความ

พนิดา ช่วงชื่น. (2545 , มิถุนายน). “การพัฒนาองค์กร.” วารสารเทคโนโลยีธนบุรี, 1, 2.
พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2544 , มีนาคม). “อำนาจและการเมืองในองค์กร.”
วารสารรัฐสภาสาร, 49, 3.
สุภโชค ชุนอื้อ. (2544 , มีนาคม). “การพัฒนาองค์กร.” วารสารรัฐสภาสาร, 49, 3.
สุจิตต์ ปุคะละนันท์. (2547 , ฉบับที่ 2). “การพัฒนาองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.”
วารสารการบริหารคน, 25 , 2.

เอกสารอื่นๆ

ไทยรับประกันภัยต่อ. (2547). ธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา (รายงานวิจัย).
ไทยรับประกันภัยต่อ.
บุญทัน ดอกโรสง. (2541). “การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ” เอกสารประกอบการบรรยาย.
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

จันทนา จุฬาวรรณะ. (2541). การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบที่มีต่อผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
ภาควิชาจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ดวงรัตน์ พิทักษ์. (2541). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสายอิเล็กทรอนิกส์
คอมเมอร์สในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- น้ำอ้อย สท้านไผท. (2547) **ทัศนคติต่อนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ กับพฤติกรรม
การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทาง
การแพทย์ โรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล. (2544). **กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี
บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยา
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- เรืองศักดิ์ วิทวัสการเวช. (2541) **การรับรู้ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน) ต่อบรรยากาศองค์การ และ ทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- วิรัตน์ชัย ทองคิมี่สุข. (2545) **การพัฒนางานองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- สกาเวื่อน ปณสมิทธิ์. (2541). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงาน
ธนาคาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- เสนีส หงษ์ทอง. (2546). **การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ :
ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สังกัดสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขารัฐศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- เสริมศักดิ์ พรหมหาญ. (2545) **การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับสาเหตุ
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- อุดม โพธิ์พันธุ์. (2546). **ทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารองค์การโทรศัพท์
แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2001). **Organization Development and Change**. South-Western College Publishing : Thomson Learning.
- Daft, Richard L. (2003). **Management** (6 th ed.). Ohio : South-Western, Thomson Learning.
- French, Wendell L. and Bell, Jr. Cecil H. (1999). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. (2002). **Understanding Organizational Behavior : A Multimedia Approach**. Ohio : South-Western, Thomson Learning.
- Robbins, Stephen P. (2003). **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Weiss, Joseph W. (2001). **Organizational Behavior and Change**. Ohio : South-Western, Thomson Learning.

DISSERTATIONS

- Backstrom, Henrik Robert. (1999). **Swedish work organization development over three decades**. Ph.D. Thesis, Uppsala Universitet (Sweden).
- Benson, Suzanne Gear. (2001). **Roles, Relationships, and activities of internal training and Organization Development practitioners in Illinois Hospitals**. Ph.D. Thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Colon Medina, Rosa M. (2003). **Collective actions to remove barriers between organization Development and IT-driven projects action research case studies for worldwide population**. Ph.D. Thesis, Benedictine University.
- Gibson, Catherine Agnes. (2002). **Afrocentric organization development? Shifting the Paradigm from Eurocentricity to Afrocentricity**. MA. Thesis, University of Toronto (Canada).

- Howe, Robert Sterling. (2003). **Managing change in a worldwide dynamic business Environment : E-mail as a management tool.** DBA. Thesis, Golden Gate University.
- Hudgens, David Gordon. (2001). **Emerging cultural markets and private enterprise in China : Managing change in Values, Family and futures.** Ph.D. Thesis, University of Pittsburgh.
- Hurd, Veronica Terez. (2001). **Organization development and human resource practitioners' depth of intervention quantitative analysis on four organizational.** Ph.D. Thesis, The Union Institute.
- Kopp, Russell Raymond.(2000). **Managing change in the church : A systemic approach.** DMin Thesis, Fuller Theological Seminary, Doctor of Ministry Program.
- Mikalson, Joan Marion. (2004). **Capturing complexity in conflict : A critical ethnography of nonprofit organization development through a social justice lens.** EdD Thesis, University of Massachusetts Amherst.
- Miller, Brian Philip. (2001). **Leadership, organizational culture, and managing change : A case study of North Carolina's Johnston Community.** EdD Thesis, North Carolina State University.
- Muehling, Lori Ann. (1999). **The dynamics of top management group interaction : Implications for organization development.** Ph.D. Thesis, Benedictine University.
- Neal, Susan Piltz. (1999). **Organization Development consultation process : Effective strategies of the contracting stage.** Ph.D. Thesis, The University of Texas At Austin.
- Ricard, Brenda Speight. (2000). **The integration of business process reengineering and Organization development theory : A holistic approach to rganization change.** Ph.D. Thesis, Boston College.
- Tierney, Erika Lise. (2002). **The professionalization of organization development (OD) : Essential competencies for OD practitioners.** Ph.D. Thesis, University of Minnesota.
- Yaeger, Therese Francis. (2001). **Global organization development consulting : Complexities encountered and values espoused.** Ph.D. Thesis, Benedictine University.

ภาคผนวก

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันวินาศภัย

มนุษย์ที่อยู่ในสังคมปัจจุบันมีโอกาที่จะประสบภัยต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นความเดือดร้อนแก่ตนเอง ครอบครัว ธุรกิจ สังคมหรือเศรษฐกิจเป็นส่วนรวม การประกันภัยได้วิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนกระทั่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า การประกันภัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับสังคมมนุษย์ ยิ่งโลกเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น ภัยชนิดใหม่ ๆ ก็เกิดขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านั้น ธุรกิจประกันภัยจำเป็นต้องเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของสังคมได้ตลอดเวลา

การประกันภัยนั้น แบ่งออกเป็น 2 แขนงใหญ่ คือ การประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย การประกันวินาศภัยมีขอบเขตกว้างขวางมาก เนื่องจากภัยที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายทางการเงิน นอกเหนือจากการเสียชีวิตนั้น มีมากมาย และคำว่า วินาศภัย ก็ได้มีคำจำกัดความไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 869 ว่า อันคำว่า วินาศภัย ในหมวดนี้หมายความว่า ความรวมเอาความเสียหายอย่างใด ๆ บรรดาซึ่งจะพึงประมาณเป็นเงินได้ ภัยที่เห็นได้ชัดเจนในสังคมปัจจุบัน เช่น อัคคีภัย ภัยทางทะเล ภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นต้น (อาทร ดิตติรานนท์, 2546 : 5 - 25)

การประกันวินาศภัยได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญในสังคมทั่วไป ก็เพราะว่าจะสามารถทำหน้าที่เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ประสบภัยทั้งหลาย ให้มีโอกาสดำเนินการชดเชยค่าสินไหมทดแทนความสูญเสียหรือเสียหายจากการประสบภัยที่ได้เอาประกันภัยไว้ เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนจากการประสบภัยโดยมีหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และได้มีกฎหมายรองรับ ตลอดจนมีการควบคุมการประกอบกิจการอย่างรัดกุม เพื่อให้ธุรกิจนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งถ้าหากปราศจากระบบการประกันวินาศภัยแล้ว เราคงจะไม่สามารถดำรงสภาพของสังคมอย่างปัจจุบันได้ นักธุรกิจจะไม่กล้าเสี่ยงภัยในการทำธุรกิจอย่างที่เป็นอยู่ การค้าระหว่างประเทศจะกระทำไม่ได้เลย หากไม่มีการประกันภัยทางทะเลมารองรับ นักอุตสาหกรรมก็คงไม่กล้าลงทุนสร้างโรงงานผลิตสินค้าหากไม่มีการประกันภัย ธนาคารจะไม่ให้สินเชื่อ หากหลักทรัพย์ที่ใช้ประกันไม่มีการประกันภัย ฯลฯ การประกันวินาศภัยซึ่งได้ทำหน้าที่รับใช้สังคมมาเป็นเวลานาน และได้พัฒนามาเป็นลำดับ

การแบ่งประเภทของการประกันวินาศภัยตามวัตถุประสงค์ที่เอาประกันภัย มี 3 ประเภท ได้แก่

- การประกันภัยบุคคล (Insurance of persons)
- การประกันภัยทรัพย์สิน (Property insurance)
- การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมาย (Liability insurance)

การประกันภัยบุคคล

เป็นการประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลโดยเฉพาะ นอกเหนือจากการประกันชีวิต ซึ่งสามารถแยกการคุ้มครองภัยต่าง ๆ เช่น

- การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล (Personal accident insurance)
- การประกันภัยอุบัติเหตุเดินทาง (Travel accident insurance)
- การประกันสุขภาพ (Health insurance)
- การประกันทุพพลภาพ (Disability insurance)
- การประกันการบาดเจ็บ (Personal Injury protection) ฯลฯ

สำหรับการประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลนั้น มักจะให้การคุ้มครองกว้างขวางซึ่งรวมถึงกรณีเสียชีวิตเนื่องจากการประสบอุบัติเหตุด้วย กฎหมายของไทยถือว่า การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลมีลักษณะเป็นทั้งสัญญาประกันชีวิตและสัญญาประกันวินาศภัย

การประกันภัยทรัพย์สิน

ทรัพย์สินเป็นวัตถุที่เอาประกันภัยได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากทรัพย์สินอาจได้รับความสูญเสียหรือเสียหายจากภัยต่าง ๆ มากมาย การประกันภัยทรัพย์สินจึงประกอบด้วยการประกันภัยที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- การประกันอัคคีภัย (Fire insurance)
- การประกันภัยทางทะเล (Marine insurance)
- การประกันภัยรถยนต์ (Motor insurance)
- การประกันภัยโจรกรรม (Theft insurance)
- การประกันภัยสำหรับเงิน (Money insurance)
- การประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business interruption insurance)
- การประกันภัยเครื่องบิน (Aviation insurance)
- การประกันภัยทางวิศวกรรม (Engineering insurance)
- การประกันภัยสรรพภัย (All risks insurance)

นอกจากการประกันภัยที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ยังมีการประกันภัยอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งบางทีก็เรียกรวมกันในชื่อการประกันภัยเบ็ดเตล็ด (Miscellaneous insurance)

การประกันภัยความรับผิดชอบตามกฎหมาย

ความรับผิดที่บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลมีต่อบุคคลอื่นตามกฎหมาย เป็นวัตถุประสงค์ที่เอาประกันภัยได้ในหลายกรณี บางกรณีอาจเป็นการทำสัญญาประกันภัยเพื่อคุ้มครองความรับผิดตามกฎหมายเฉพาะแต่ละเรื่อง บางกรณีอาจทำสัญญาประกันภัยเพื่อคุ้มครองในเรื่องนี้ โดยทั่วไปกับการประกันภัยทรัพย์สินบางประเภท เช่น การประกันภัยรถยนต์ ซึ่งรวมความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามไว้ด้วย เป็นต้น การประกันภัยความรับผิดชอบตามกฎหมาย ที่นิยมทำกัน มีดังต่อไปนี้

- การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายต่อสาธารณชน (Public liability)
- การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายของนายจ้างต่อลูกจ้าง (Employer's liability)
- การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายของผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional liability)
- การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายต่อผลิตภัณฑ์ (Products liability)

การแบ่งประเภทการประกันวินาศภัย ตามวัตถุประสงค์ที่เอาประกันภัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะนิยมใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา แทนที่จะเรียกว่าเป็นการประกันวินาศภัย (Insurance against loss) แต่เรียกว่า การประกันภัยทรัพย์สินและความรับผิดตามกฎหมาย (Property and liability insurance) โดยถือว่าเป็นการประกันภัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การประกันชีวิต (Nonlife insurance)

การแบ่งประเภทของการประกันวินาศภัยตามลักษณะของภัย

การแบ่งประเภทของการประกันวินาศภัยโดยถือตามลักษณะของภัย เป็นวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปอีกวิธีหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการบริหารงานการจัดกลุ่มของภัยที่มีสภาพคล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน ฉะนั้น ถึงแม้จะมีภัยที่ก่อให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายอยู่มากมายก็ตาม เราก็มักจะแบ่งประเภทของการประกันวินาศภัยที่สำคัญได้เพียง 4 ประเภท ประกอบด้วยประกันภัยที่มีสภาพคล้ายคลึงหรือเกี่ยวเนื่องกันหลาย ๆ ประเภทไว้ด้วยกัน คือ

- การประกันอัคคีภัย
- การประกันภัยทางทะเล
- การประกันภัยรถยนต์
- การประกันภัยเบ็ดเตล็ด

การจัดตั้งบริษัทประกันวินาศภัย

เนื่องจากธุรกิจประกันวินาศภัย เป็นธุรกิจที่กระทบถึงความปลอดภัยหรือความผาสุกแห่งสาธารณชน ฉะนั้น การประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย จึงต้องตกอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายที่สร้างขึ้นมากำกับดูแลการประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยในแต่ละประเทศ อาจมีความเข้มงวดมากน้อยต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพสังคมและสภาวะแวดล้อมของธุรกิจในแต่ละแห่ง สำหรับประเทศไทยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงก็คือ พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ส่วนกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยอ้อมก็คือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด

นโยบายการบริหารงานของบริษัทประกันวินาศภัย

การประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย เป็นการประกอบธุรกิจที่มีลักษณะที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการแก่คนจำนวนมาก และจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายเฉพาะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ฉะนั้น นอกจากจะต้องใช้แนวการบริหารทั่วไปแล้ว จำเป็นต้องกำหนดนโยบายการบริหารบางอย่างที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจชนิดนี้โดยเฉพาะด้วย ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา คือ มีกำไร ให้บริการที่ดี มีบุคลากรดี ซึ่งเป้าหมายข้างต้นนี้มีความเกี่ยวเนื่องกัน และจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายที่ถูกต้องเหมาะสม กับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจในแต่ละระยะด้วย

นโยบายด้านธุรกิจ

การประกันวินาศภัย ประกอบด้วย การประกันประเภทที่สำคัญ ๆ 4 ประเภท ได้แก่ การประกันอัคคีภัย การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง การประกันภัยรถยนต์ และการประกันภัยเบ็ดเตล็ด แต่ละประเภทย่อมมีลักษณะความเสี่ยงภัยต่างกัน และจะมีผลการประกอบการธุรกิจของแต่ละประเภทจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การรับประกันภัย
2. ค่าใช้จ่าย
3. การลงทุน

นโยบายด้านการบริการ

การประกันวินาศภัยเป็นธุรกิจบริการชนิดหนึ่ง สินค้าของบริษัทประกันวินาศภัยจึงมิใช่เป็นสินค้าเหมือนสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคทั่วไป แต่จะเป็นการให้บริการ ด้านการเงิน ในรูปแบบที่ลูกค้าหรือผู้เอาประกันภัยได้หลักประกันว่า จะได้รับเงินชดใช้ค่าสินไหมทดแทนเมื่อได้รับความสูญเสียหรือเสียหายจากภัยที่ได้เอาประกันภัยไว้ ซึ่งในการที่บริษัทจะได้รับความนิยม เชื่อถือจากประชาชนซึ่งจะเข้ามาเป็นลูกค้า หรือ ผู้เอาประกันภัยของบริษัทก็เพราะลูกค้ามีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการดีจากบริษัท หากลูกค้าขาดความเชื่อมั่นดังกล่าวก็ย่อมจะไม่ยอมใช้บริการของบริษัท ฉะนั้น นโยบายในด้านการบริการของบริษัทจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้บริษัทเป็นที่นิยม เชื่อถือของประชาชนหรือไม่ จะมีผลเกี่ยวไปถึงความเจริญเติบโตก้าวหน้าของบริษัทในอนาคตด้วย

นโยบายด้านการบริการที่มีความสำคัญที่สุด ได้แก่ เรื่องการชดใช้ค่าสินไหมทดแทน ซึ่งบริษัทควรจะต้องกำหนดนโยบายเพื่อให้บริษัทสามารถ จ่ายเงินชดใช้ค่าสินไหมทดแทนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม แก่ผู้เอาประกันภัย

หากบริษัทสามารถปฏิบัติได้ตามนโยบายดังกล่าวข้างต้น ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่า การให้บริการแก่ผู้เอาประกันภัยจะเป็นที่พอใจ และสร้างความนิยมเชื่อถือได้อย่างแน่นอน แต่ในทางตรงข้าม หากบริษัทไม่กำหนดนโยบายตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น ผลเสียหยก่อาจเกิดขึ้นได้และทำให้เกิดภาพพจน์ในทางลบ ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัททั้งหลายไม่พึงปรารถนา

นโยบายด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการที่บริษัทธุรกิจประกันวินาศภัย จะประสบความสำเร็จก็คือ บุคลากร ฉะนั้น การกำหนดนโยบายด้านบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และอาจแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลากรทางการตลาด และ บุคลากรในสำนักงาน

บุคลากรทางการตลาด ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างบริษัทกับผู้เอาประกันภัย และ ทำให้สัญญาประกันภัยเกิดขึ้นได้ คือ ตัวแทนประกันวินาศภัย และนายหน้าประกันวินาศภัย

ตัวแทนประกันวินาศภัย หมายถึง ผู้ซึ่งบริษัทมอบหมายให้ทำการชักชวนให้บุคคลทำสัญญาประกันภัยกับบริษัท

นายหน้าประกันวินาศภัย หมายถึง ผู้ซึ่งช่องหรือจัดการให้บุคคลทำสัญญาประกันภัยกับบริษัทโดยกระทำเพื่อบำเหน็จเนื่องจากการนั้น

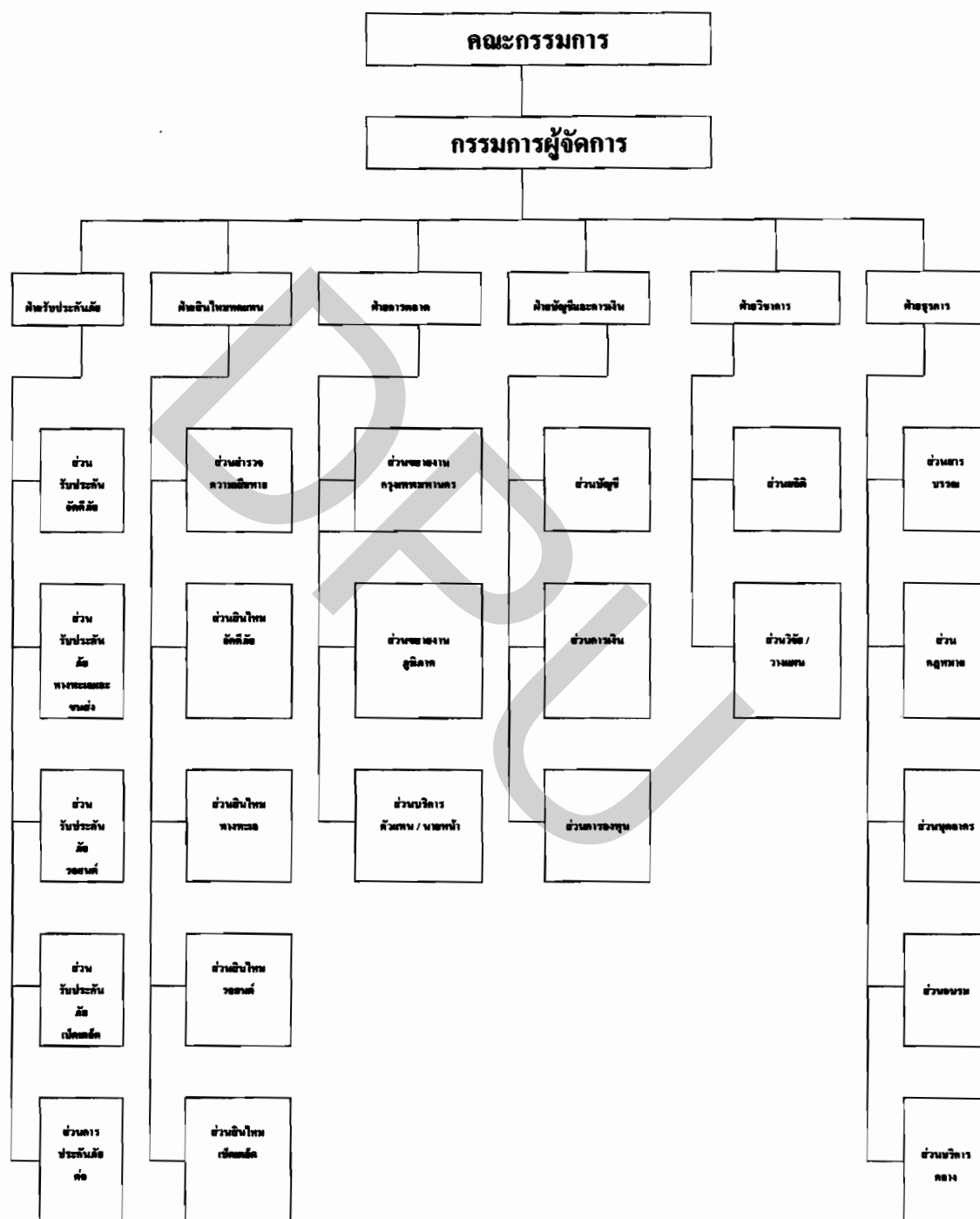
ในปัจจุบันพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 กำหนดไว้ในเรื่องคุณสมบัติของผู้ขอรับใบอนุญาตเป็นตัวแทนประกันวินาศภัย (มาตรา 64 ข้อ 8) ว่า ต้องได้รับการศึกษาวิชาประกันวินาศภัยจากสถาบันการศึกษาที่นายทะเบียนประกาศกำหนด หรือสอบความรู้เกี่ยวกับการประกันวินาศภัยได้ตามหลักสูตรและวิธีการที่นายทะเบียนจะประกาศกำหนด ก็เมื่อตัวแทนประกันวินาศภัยได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียนประกันวินาศภัยแล้ว บริษัทประกันก็ควรมีนโยบายที่จะให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ตัวแทนประกันวินาศภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่มีอยู่ตลอดเวลา และสามารถทำหน้าที่ให้บริการแก่ผู้เอาประกันภัยอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีในด้านการขยายงานการตลาดของบริษัทในที่สุด

บุคลากรในสำนักงาน บุคลากรกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยกว่าบุคลากรทางการตลาด ก็คือ บุคลากรในสำนักงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการประกันภัย ได้แก่ การพิจารณารับประกันภัยและการชดเชยค่าสินไหมทดแทน ซึ่งจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ในงานเทคนิคดังกล่าวเป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน การที่บริษัทจะสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายด้านธุรกิจและนโยบายด้านบริการได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรของบริษัท หากบริษัทกำหนดนโยบายด้านบุคลากรได้ดี พนักงานก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพงานสูงสามารถสนองนโยบายด้านธุรกิจและนโยบายด้านบริการ ของบริษัทได้ตามที่บริษัทต้องการ

การจัดองค์การของบริษัทประกันวินาศภัย

บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ก็จะได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยครบทุกประเภท คือ อัคคีภัย ภัยทางทะเลและขนส่ง ประกันภัยรถยนต์ และประกันภัยเบ็ดเตล็ด ฉะนั้น การจัดองค์การของบริษัทประกันวินาศภัยจึงได้ถือตามหลักเกณฑ์ทั่วไปของบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจครบทุกประเภท ซึ่งรูปแบบการจัดองค์การที่บริษัทประกันวินาศภัยส่วนใหญ่ จะแบ่งงานที่สำคัญ ๆ ออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาของกรรมการผู้จัดการ ซึ่งในบางบริษัทอาจเรียกชื่อตำแหน่งเป็นอย่างอื่น เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้อำนวยการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ในแต่ละฝ่ายจะแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบงานในระดับเล็กลงไปตามลำดับ ซึ่งเห็นได้จากภาพแสดงตัวอย่างของการจัดองค์การบริษัทประกันวินาศภัย ต่อไปนี้

ภาพ แสดงตัวอย่างการจัดองค์การของบริษัทประกันวินาศภัย
ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยในปัจจุบัน



แบบสอบถาม

เรื่อง

**ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย
ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

แบบสอบถามนี้ ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อที่จะใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำการวิจัยโดยนางสาวนงลักษณ์ ธรรมจนเจือ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผู้วิจัยจะได้นำคำตอบแบบสอบถามกลับมาประมวลผล เพื่อสรุปผลการศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เป็นส่วนที่ช่วยเป็นเครื่องมือในแนวทางการบริหาร ในเรื่องของการกำหนดนโยบาย และการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผลและลดการสูญเสียให้กับองค์กร ดังนั้น คิฉินจึงใคร่ขอความกรุณามายังท่าน เพื่อช่วยกรอกแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่าน และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ก็ขอความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนเร็วที่สุด ตามที่ท่านจะกรุณาได้ ความคิดเห็นและคำตอบแบบสอบถามที่ท่านได้กรุณาตอบในครั้งนี้ จะถือเป็นความลับ ในการเสนอรายงานวิจัย จะเสนอในภาพรวมไม่ใช้รายบุคคล และจะได้นำไปใช้ในประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

สุดท้ายนี้ คิฉินขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวนงลักษณ์ ธรรมจนเจือ

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม
งานวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
คำชี้แจง : 1. แบบสอบถาม มี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการตอบคำถามตามข้อมูลส่วนตัว ส่วนที่ 2 เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น 2. ผู้ที่กรอกแบบสอบถาม คือ พนักงานบริษัทประกันวินาศภัย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าคำตอบที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง
ส่วนที่ 1 : เป็นการตอบคำถามข้อมูลส่วนตัว
ข้อความ
1. เพศ () ชาย () หญิง 2. อายุ () น้อยกว่า 26 ปี () 26 - 30 ปี () 31 - 35 ปี () 36 - 40 ปี () มากกว่า 40 ปีขึ้นไป 3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อความ

4. สถานภาพสมรส

- () เป็นโสด
() สมรสแล้ว

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในอาชีพที่บริษัทประกันวินาศภัยจนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลา.....ปี

6. ระดับตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทประกันวินาศภัยในระดับตำแหน่ง

- () 1. กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ได้แก่
ชื่อตำแหน่งตามการปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ เช่น พนักงานในฝ่ายรับประกันภัย
พนักงานในฝ่ายสินไหมทดแทน พนักงานในฝ่ายการตลาด พนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน
พนักงานในฝ่ายธุรการ เป็นต้น
- () 2. กลุ่มพนักงานบริหารชั้นต้น ได้แก่
ผู้ช่วย/รองผู้จัดการแผนก ผู้ช่วย/รองผู้จัดการส่วน ผู้ช่วย/รองผู้จัดการสาขา
- () 3. กลุ่มพนักงานบริหารชั้นกลาง ได้แก่
ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น
- () 4. กลุ่มพนักงานบริหารชั้นสูง ได้แก่
ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ

7. เงินเดือน

- () 10,000 บาท และต่ำกว่า
- () 10,001 - 20,000 บาท
- () 20,001 - 30,000 บาท
- () 30,001 บาทขึ้นไป

8. สายงาน

- () ฝ่ายรับประกันภัย
- () ฝ่ายสินไหมทดแทน
- () ฝ่ายการตลาด
- () ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- () ฝ่ายวิชาการ
- () ฝ่ายธุรการ

ส่วนที่ 2 : เป็นการตอบคำถามตามความคิดเห็น

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรสำหรับข้อความต่อไปนี้

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตารางในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง โดยตอบทุกข้อความ

สิ่งที่ต่อไปนี้เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ ท่านมากน้อยเพียงใด	ระดับของความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ					
9.1 ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จะทำให้ระบบ การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
9.2 ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จะมีผลต่อการ เข้า-ออก ของพนักงานสูง					
9.3 ท่านคิดว่าเมื่อองค์การของท่านมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดการบริหารงานใหม่ ซึ่งจะทำให้ท่านมี โอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และความ สามารถในการทำงานได้					
9.4 ท่านคิดว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลง จะมีการ หมุนเวียนงาน					
9.5 ท่านคิดว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลง จะมีการนำ เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยใช้ในองค์การ					
10. มีผลกระทบในทางบวกต่อตัวพนักงานและองค์การ					
10.1 จะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น					
10.2 จะได้เลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้นกว่าเดิม					
10.3 หน่วยงานของท่านจะมีความมั่นคงขึ้น					
10.4 งานจะมีความหลากหลายและมีความน่าสนใจขึ้น					
10.5 ท่านสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นสะดวกขึ้น					

ดังต่อไปนี้ เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ ท่านมากน้อยเพียงใด	ระดับของความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ 11.1 ท่านคิดว่าการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น 11.2 ท่านมีโอกาสได้เข้าอบรมในการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 11.3 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ 11.4 ท่านคิดว่าองค์การมีการทบทวนการดำเนินงาน ต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน 11.5 ท่านคิดว่าการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของ องค์การ เป็นความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ					
12. เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ 12.1 ท่านมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ รวมทั้งการให้บริการ ฝึกอบรมมากขึ้น และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง 12.2 ท่านมีความตั้งใจจะทำงานหนักขึ้น เพื่อความ ก้าวหน้าของตัวท่านและขององค์การ 12.3 ท่านมีความเต็มใจให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน 12.4 องค์การของท่านสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ มากกว่าให้เป็นความ ความรับผิดชอบของคน ๆ เดียว 12.5 ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ที่เป็นส่วนหนึ่งของ การเจริญเติบโตขององค์การ					

สิ่งต่อไปนี้ เป็นเหตุจูงใจให้ทำการพัฒนาองค์การ ท่านมากน้อยเพียงใด	ระดับของความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. เพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม					
13.1 ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความมีเหตุผล					
13.2 ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยความเป็นมิตร					
13.3 ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการถือสิทธิ โดยวิธีการ บังคับอย่างตรงไปตรงมา ตามกฎเกณฑ์ขององค์การ					
13.4 ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า					
13.5 ใช้อำนาจและอิทธิพลด้วยการลงโทษ โดยวิธีการให้ หรือไม่ให้รางวัล และการลงโทษในองค์การ					
คำนิยมต่อไปนี้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มากน้อยเพียงใด					
14. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
14.1 การประสานงานในหน่วยงานท่าน เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ					
14.2 การสื่อสารในหน่วยงานท่านมีประสิทธิภาพ					
14.3 ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ อย่างเต็มความสามารถ ในการปฏิบัติงานของท่าน					
14.4 องค์การท่านมีมาตรฐานการให้บริการ					
14.5 ท่านพร้อมที่จะยอมรับเทคโนโลยีมาปรับบทบาท ภารกิจของหน่วยงาน					
15. เพิ่มอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงาน					
15.1 มีการจัดรูปแบบงานใหม่					
15.2 มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของงาน					
15.3 งานมีความท้าทายมากขึ้น					
15.4 มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น					
15.5 มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น					

ค่านิยมต่อไปนี้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร มากน้อยเพียงใด	ระดับของความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16. สร้างการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง					
16.1 ปริมาณการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร					
16.2 ทิศทางของการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบใด					
16.2.1 จากระดับล่างขึ้นบน					
16.2.2 จากระดับบนลงล่าง					
16.2.3 มีทั้งสองทาง					
16.2.4 มีในระดับเดียวกัน					
16.3 รูปแบบการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบใด					
16.3.1 ด้วยวาจา					
16.3.2 เป็นลายลักษณ์อักษร					
16.3.3 มีทั้งสองอย่าง					
16.3.4 ทางโทรศัพท์					
16.4 ความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร มากน้อยเพียงใด					
16.5 ระดับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีมากน้อยเพียงใด					
17. อำนาจความสะดวกในกระบวนการทำงาน และเพิ่มผลผลิต					
17.1 การบริหารงานเป็นเผด็จการมากเกินไป					
17.2 ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจ/เห็นใจซึ่งกันและกัน					
17.3 พนักงานไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้บริหาร ยกเว้น กับหัวหน้างาน					
17.4 ไม่มีการยกย่องผลงานที่ประสบความสำเร็จ					
17.5 บรรยากาศของการทำงานไม่มีความเป็นมิตร					

คำนิยามต่อไปนี้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มากน้อยเพียงใด	ระดับของความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18.ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
18.1 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น					
18.2 เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมมากกว่าทำงานคนเดียว					
18.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้าง ความร่วมมือร่วมกันในองค์การ					
18.4 องค์การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวย ต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ					
18.5 ท่านมีความกระตือรือร้น และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
19. ท่านมีความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาองค์การมากน้อยเพียงใด					

***** ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนี้ออบแบบสอบถาม *****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวนงลักษณ์ ธรรมจนเจือ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2529 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปีการศึกษา 2549
ประวัติการทำงาน	2530 - 2531 พนักงานการเงิน บริษัท เอ็ม วิลล์ ดีพาร์ทเมนท์ส โตร์ จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบัน ผู้จัดการรับชำระเบี้ยประกันภัย บริษัท ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน) (ชื่อเดิม คือ บริษัท สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้เข้าทำงานที่ บริษัท ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ 1 มกราคม 2532 และได้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ดังนี้ 2532 - 2534 พนักงานปฏิบัติการการเงิน แผนกการเงิน 2535 - 2537 พนักงานแคชเชียร์ แผนกการเงิน 2538 - 2539 หัวหน้าส่วนปฏิบัติการการเงิน 2540 - 2542 รองผู้จัดการแผนกทางการเงิน 2543 - 2546 ผู้จัดการแผนกการเงิน 2547 - 2549 ผู้จัดการรับชำระเบี้ยประกันภัย