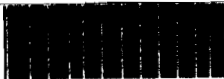


การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด



นางสาวอาไพ โปะะกฤษณะ

	วท058.3128 ช665ก
65B0082525	
Title : การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ	
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

พ.ศ. 2534

***TEAM BUILDING IN BUSINESS ORGANIZATION : A CASE STUDY OF  
GENERAL FINANCE & SECURITIES CO.,LTD.***

***MISS AMPAI POSAKRISSANA***

***A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements  
for the Degree of master of Business Administration  
Department of Business Administration  
Graduate School  
Dhurakijpundit University  
1991***

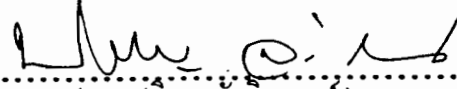
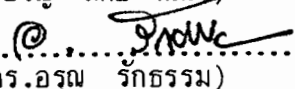
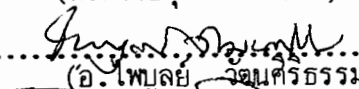
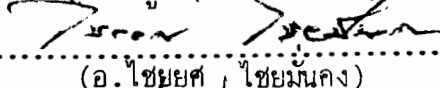
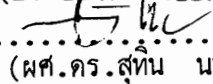


ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
ปริญญา.บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต


ชื่อ วิทยานิพนธ์ "การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์  
จีเอฟ จำกัด"  
"TEAM BUILDING IN BUSINESS ORGANIZATION : A CASE STUDY OF  
GERNERAL FINANCE Co., LTD."

โดย นางสาวอำไพ โปชะกฤษณะ  
ภาควิชา บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ให้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

 ..... (ประธานกรรมการ)  
(ดร.ปริญญา ลักษิตานนท์)  
 ..... (กรรมการ)  
(ศ.ดร.อรุณ รักธรรม)  
 ..... (กรรมการ)  
(อ.ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม)  
 ..... (กรรมการจากทบวงมหาวิทยาลัย)  
(อ.ไชยยศ ไชยมั่นคง)  
 ..... (กรรมการ)  
(ผศ.ดร.สุทิน นพเกตุ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

 ..... (คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย)  
( ผศ.ดร.สุทิน นพเกตุ )

วันที่ ... 7 ... เดือน มีนาคม ... พ.ศ. 2534 .....

## กิจกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จอย่างยิ่งจากศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักรธรรม ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณพิชรา ชุ่มรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน คุณพิริยะ วิเศษจินดา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและคุณชินเวศ สารสาส์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ตลอดจนพนักงานบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด ทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยผู้เขียนที่กรุณาให้ความสะดวก ช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนวิทยานิพนธ์นี้ และที่สำคัญจะขาดเสียมิได้ก็คือ ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน นพเกตุ อาจารย์ ดร.ปรีฎ ลักษิตานนท์ อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง อาจารย์ไทยลย์ วัฒนาศีวีธรรม (กรรมการบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด) ที่ยินดีเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเสริมให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.ปรีฎ ลักษิตานนท์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบข้อปรับปรุงต่าง ๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ถูกต้องในที่สุด

อาไพ โปะชะกฤษณะ

5 มกราคม 2534

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ท
สารบัญรูปประกอบ.....	ท

## บทที่

1. บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของเรื่องที่วิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ของการวิจัย.....	7
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	7
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	10
ตอนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน (Team building).....	38
ตอนที่ 3 ทีมงานในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด.....	49
3. ผลการสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม.....	63
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร.....	64
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในพนักงานระดับปฏิบัติงาน.....	122
4. การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจ.....	167
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม	

ในกลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างาน.....	167
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ในการทำงานโดยมีส่วนร่วมใน- กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	193
5. สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ.....	215
บรรณานุกรม.....	217
ภาคผนวก .....	220
ประวัติผู้เขียน .....	243



## สารบัญรูปประกอบ

รูปประกอบที่	หน้า
1. ลำดับความต้องการของบุคคลตามความคิดของ Maslow.....	21
2. การแสดงข้อมูลย้อนกลับสู่องค์การระบบเปิด.....	28
3. แสดงขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ.....	37
4. ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน.....	48

D  
P  
U

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศการบริหาร โดยมี ส่วนร่วม.....	65
2. แสดงการอธิบายความหมายของตัวเลข ในแบบสอบถามการตรวจสอบ บรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานระดับหัวหน้า- งานหรือผู้บริหาร.....	69
3. การตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมระดับผู้บริหาร : การกระจายค่าความถี่และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคน.....	69
4. แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การตรวจสอบบรรยากาศการบริหาร- งาน โดยมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหาร.....	70
5. เกณฑ์เหมาะสมเมื่อพิจารณาบรรยากาศของการบริหารงาน โดยมี ส่วนร่วม.....	71
6. การตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมระดับผู้บริหาร : การกระจายค่าความถี่และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคนเทียบ กับเกณฑ์เหมาะสม.....	71
7. การกระจายค่าความถี่และร้อยละ ในการตอบของการตรวจสอบบรรยากาศ การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม เรียงตามรายชื่อแบบสอบถาม.....	72
8. การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลตอบแทนที่อยากได้รับในการ ทำงาน.....	79
9. การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีทักษะหรือความชำนาญที่มีอยู่.	80
10. การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีทักษะหรือความชำนาญที่ ต้องการปรับปรุง.....	81
11. การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา : ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาคนถัดไปที่คาดหวัง.....	83
12. การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา : สิ่งที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา..	85
13. การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา : สิ่งที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องปรับปรุง.....	86
14. การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา : สิ่งที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ.....	87
15. การรู้จักองค์การของตนเอง : ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดย องค์การ ในงานที่ปฏิบัติอยู่.....	89
16. การรู้จักองค์การของตนเอง : เหตุผลที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชอบ องค์การของเขาเอง.....	90
17. การรู้จักองค์การของตนเอง : สิ่งที่ไม่ชอบใจเกี่ยวกับบริษัทที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาระดับ.....	91



18. การรู้จักองค์การของตนเอง : แนวปฏิบัติต่อกันในบริษัท.....	93
19. การรู้จักองค์การของตนเอง : ความคาดหวังเกี่ยวกับองค์การในอนาคตอันไกลของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา.....	94
20. การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตน : สิ่งท่้องค์การทำดีที่สุดในการให้บริการ.....	96
21. การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตน : สิ่งท่้องค์การต้องปรับปรุง.....	97
22. การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตน : การคาดหวังเกี่ยวกับตลาดและลูกค้า.....	98
23. การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตน : ลักษณะขององค์การในสายตาของสาธารณชน.....	100
24. การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาของตน.....	102
25. การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งปฏิบัติที่จะกระทำหากมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้น.....	103
26. การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา....	104
27. การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหาร : การคาดหวังว่าจะกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาของตนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในอนาคตอันใกล้.....	106
28. การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การช่วยเหลือ สร้างการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในหน่วยงานและองค์การ.....	108
29. การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา : การคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถช่วยให้ตนเองมีการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม.....	109
30. การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหวังถึง วิธีการ ( เครื่อง- วัสดุ) ในการตัดสินใจ.....	111
31. การติดตามผลและการประเมินผล : การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา.....	112
32. การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหวังถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า เมื่อใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม.....	113
33. การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหวังถึงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม.....	115
34. แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า.....	117
35. แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	118

36. การคาดหมายสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อตนเองของผู้บริหาร.....	120
37. แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วม.....	122
38. แสดงการอธิบายความหมายของตัวเลขในระบบสอบถามการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	125
39. การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ : การกระจายค่าความถี่และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคน.....	126
40. แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมในพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	126
41. เกณฑ์เหมาะสมเพื่อพิจารณาบรรยากาศของการทำงาน โดยมีส่วนร่วม.....	127
42. การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมในพนักงานระดับปฏิบัติการ : การกระจายค่าความถี่และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคนเปรียบเทียบกับเกณฑ์เหมาะสม.....	127
43. การกระจายค่าความถี่และร้อยละในการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วม เรียงตามรายชื่อแบบสอบถาม.....	128
44. การรู้จักตัวเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	135
45. การรู้จักตัวเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านทักษะหรือความชำนาญที่คิดว่าตนเองมีอยู่.....	136
46. การรู้จักตนเอง ในด้านทักษะ เรื่องความชำนาญที่ต้องการปรับปรุงของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	138
47. การรู้จักมุ่งคืบหน้าของตัวเอง ในสิ่งคาดหวังของผู้บังคับบัญชา.....	139
48. การรู้จักมุ่งคืบหน้าของตัวเอง : ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา.....	140
49. การรู้จักมุ่งคืบหน้าของตัวเอง : การกีดกันลึกลับในการปฏิบัติงาน.....	141
50. การรู้จักมุ่งคืบหน้าของตัวเอง : ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาของตน.....	142
51. ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดยองค์การ.....	144
52. การรู้จักองค์การของตนเอง : เหตุผลที่ชอบองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	146
53. การรู้จักองค์การของตนเอง : สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การของตน.....	147
54. การรู้จักองค์การของตนเอง : ความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติต่อกันในองค์การ.....	148

70. การติดตามผลและการประเมินผล : ผลกระทบที่มีต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่เข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม.....	164
71. การติดตามผลและการประเมินผล : สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	165
72. การติดตามผลและการประเมินผล : ความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	166
73. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานผู้บริหาร) : การคัดเลือกลูกน้อง.....	169
74. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การคัดเลือกผู้บริหาร.....	170
75. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การประเมินลูกน้อง.....	171
76. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง.....	172
77. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การจัดการวินัยลูกน้อง.....	173
78. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : กำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้อง.....	175
79. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การบรรยายงานของผู้ตอบ.....	176
80. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย.....	178
81. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การควบคุมคุณภาพงาน.....	179
82. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การแก้ปัญหาขององค์กร.....	180
83. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ขององค์กร.....	181
84. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายงานของผู้ตอบ.....	182
85. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง.....	183
86. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม :	

การประเมินงานในแผนก.....	184
87. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายขององค์การ.....	185
88. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....	187
89. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การโยกย้ายพนักงาน.....	188
90. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ.....	188
91. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การแก้ปัญหาเรื่องทักซ์ทั่วไป.....	189
92. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : แก้ปัญหาการร้องทักซ์พนักงาน.....	190
93. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การพัฒนาพนักงาน.....	191
94. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดงานให้ลูกน้องทำ.....	192
95. แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การลงโทษลูกน้อง.....	193
96. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การคัดเลือกพนักงาน.....	195
97. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การคัดเลือกผู้บริหาร.....	196
98. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การประเมินพนักงาน.....	197
99. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน.....	198
100. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การจัดการวินัยพนักงาน.....	199
101. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	200
102. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การบรรยายงานของพนักงานบัญชา.....	201

103. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย.....	202
104. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การควบคุมคุณภาพงาน.....	203
105. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาระบบขององค์กร.....	204
106. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ขององค์กร.....	205
107. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายงานของพนักงาน.....	206
108. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร.....	207
109. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การประเมินงานในแผนก.....	208
110. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายขององค์กร.....	209
111. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....	210
112. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การโยกย้ายพนักงาน.....	211
113. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ.....	212
114. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาร้องทุกข์ทั่วไป.....	213
115. การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาร้องทุกข์พนักงาน.....	214

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ :  
ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด

ชื่อนักศึกษา นางสาวอาไพ โปะชะกฤษณะ

อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม

ภาควิชา บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การ

ปีการศึกษา 2533

#### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาสำรวจเกี่ยวกับสถานการณ์พฤติกรรมกลุ่ม การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัดและตรวจสอบบรรยากาศของการทำงานโดยมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาสำรวจการรับรู้ และการยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจ ทั้งในระดับผู้บริหารธุรกิจและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงประเมินความต้องการขององค์การธุรกิจ เพื่อศึกษาสำรวจการรับรู้ของสมาชิกในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงาน ระดับการประยุกต์การใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหารธุรกิจและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้มุ่งศึกษาสำรวจทักษะการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะของการทำงานโดยมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงาน

การวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ สรุปดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความต้องการให้องค์การของตน มีบรรยากาศการบริหารงาน/ทำงาน แบบมีส่วนร่วม
2. สภาพการบริหารงาน/ทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่พนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ค่อนข้างสอดคล้องกันด้วยดี ในหัวข้อ
  - 2.1 การรู้จักตนเองเกี่ยวกับความชำนาญ
  - 2.2 การรู้จักผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะความชำนาญ ในกรณีของพนักงานระดับบริหารและการรู้จักผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะความ

อำนาจทางการบริหารงานต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ

- 2.3 การรู้จักตนเองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ
- 2.4 การคาดหวังการประยุกต์ใช้หลักการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม
- 2.5 การยอมรับการบริหารงาน/ทำงานโดยมีส่วนร่วม
- 2.6 การติดตามและการประเมินผลการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ
- 2.7 การคาดหวังถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วม

3. การประยุกต์ใช้งานด้านบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วมนั้น พบว่า อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันที่พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการทำหน้าที่ร่วมกัน ในลักษณะความแตกต่างกันเกี่ยวกับระดับอำนาจหน้าที่ และอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 3.1 การคัดเลือกพนักงาน
- 3.2 การกำหนดรายงานปฏิบัติของพนักงาน
- 3.3 การควบคุมคุณภาพงาน
- 3.4 การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์การ
- 3.5 การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ขององค์การ
- 3.6 การกำหนดเป้าหมายของพนักงาน
- 3.7 การประเมินงานในแต่ละแผนก
- 3.8 การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. การประยุกต์ใช้การบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม สามารถคาดหวังได้ถึงอำนาจหน้าที่บางประการที่ควรกำหนดให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีอำนาจหน้าที่ร่วมกัน อำนาจหน้าที่ได้แก่

- 4.1 การคัดเลือกผู้บริหาร
- 4.2 การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- 4.3 การจัดการวินัยพนักงาน
- 4.4 การบรรยายงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 4.5 การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย
- 4.6 การกำหนดเป้าหมายงานขององค์การ
- 4.7 การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ
- 4.8 การแก้ปัญหาการร้องทุกข์ทั่วไป

#### 4.9 การพัฒนาพนักงาน

#### 4.10 การกำหนดงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำ

5. สถานการณ์ในการสร้างทีมงาน สรปได้ว่า มีสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยในการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งขึ้นได้ และทีมงานในปัจจุบันก็จัดได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็ยังมีบางจุดที่ควรเสริมหรือพัฒนาให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

6. ความต้องการในการเพิ่มทักษะการบริหาร/ทำงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่องค์การควรทราบถึงความต้องการดังกล่าวนี้ การสนองตอบต่อความต้องการในส่วนนี้ คือ การพัฒนาพนักงานซึ่งเป็นทั้งแรงจูงใจและการกอบคลุมผลการให้เป็นกำลังในการพัฒนาองค์การ

7. สิ่งที่ได้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา และ/หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ค้นพบในครั้งนี้ หากได้มีการยอมรับและนำเอาการคาดหวังนี้มาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงาน จะทำให้เกิดการประสานประโยชน์ของพนักงานทั้งสองกลุ่มด้วยดี

8. แม้ว่าการสร้างทีมงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาองค์การ และมีส่วนทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่มิได้หมายความว่าทีมนั้นจะสามารถแก้ปัญหาในองค์การได้ทุกกรณีปัญหา ฉะนั้นการมีข้อมูลเบื้องต้นตามที่ได้ศึกษามา นี้ อาจนำมาซึ่งการสร้างกลยุทธ์ทางการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การกับผลประโยชน์ของพนักงานจะต้องมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทีมงานควรมีความไว้วางใจกัน มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน มีความรู้สึกอิสระในการเปิดเผย- แสดงออก การติดต่อประสานงาน มีการควบคุมภายในทีมเพื่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การในที่สุด



i

Thesis Title    Teambuilding in Business Organization : A Case Study of  
GENERAL FINANCE & SECURITIES CO.,LTD.

Name                Miss Ampai Posakrissana

Thesis Advisor Professor Dr. Arun Ruckdham

Department        Organization Management and Administration

Academic Year    1990

*ABSTRACT*

The purpose of this study is to investigate the situation of group behaviour in the taking part of Administration of managers at the GENERAL FINANCE & SECURITIES CO.,LTD. : to survey the working condition in this situation ; to study the perception and its acceptance of the participate administration of both managers and staffs; to evaluate the requirements of the business organization in surveying its perception of memberships of the GENERAL FINANCE & SECURITIES CO.,LTD. about the working conditions ; to study the level of applicability in participation of both managers and staffs; to study the present working skills to increase working skills' requirements in team-work arrangements.

The findings and suggestions of this study as followings :

1. The working conditions of the company was desirable to have such participative management.

2. The managers perceives well with the staffs in the administration on the following points :

2.1 To know themselves in working skills.

2.2 Both administrations and staffs know their functions on working skills.

2.3 To know their conditions of the organization.

2.4 They accept the participative management.

2.5 To accept the participative management.

2.6 To monitor and evaluate participative management considering the effectiveness of the organization.

2.7 The expectation of working is ready to use the participative management.

3. The present applicability of the participative management is to find difference in levels and authorities as follows :

3.1 Staff selection.

3.2 Staff planning.

3.3 Quality of work control.

3.4 Problem solvings.

3.5 Important problem solvings.

3.6 Staff's objective planning.

3.7 Each-section-work evaluation.

3.8 Effective communication designs.

4. The applicability of the participative management can be expected of some Authorities that would be jointly assigned for the administrators staffs together. Such Authorities are that :

4.1 Administrators' selection.

4.2 Staffs' promotion.

4.3 Disciplinary actions.

4.4 Job's orientation for making.

4.5 Policy decision making.

4.6 Companies' goals.

4.7 Permissions for material purchases.

4.9 Staffs' development.

#### 4.10 Staffs' job description..

5. The conditions of forming team work development show stronger action . At presently it's quite satisfactory, however: there are some weak points that must be strongly developed.

6. The requirements of increasing skills in the participative management about to be the primary data in the development of staff capability in team work here on that the administrators would know supporting to developing ideas is to preserve staffs for man-power development in the organization.

7. The expectation between the administrators to staffs and staffs to the administrators being accepted from each, the team work development be such a good strategy coherently.

8. Although, team work is the means to develop organization effectiveness and efficiency. However, this cannot be able to solve every problem existed in an organization or a better organization developing. The collaborated of team work could lead to the some objective. Team work must be in trust, working harmony, openness, coordination and staff quality control for the success of the organization.

### ความสำคัญและที่มาของเรื่องทวิวิจัย

ในปัจจุบันฝ่ายบริหารขององค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชนก็ตาม ได้เริ่มให้ความสำคัญอย่างมากต่อการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมกลุ่ม โดยเชื่อว่า "การพัฒนาการสร้างทีมงาน (Teambuilding) เป็นเครื่องมือทางการพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ O.D.) ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานต่างภายในองค์การ" (โสภณ ปภากจน์, 2521:152) นอกจากนี้ตามทัศนะของ Neely Gardner (1974:80-81) ซึ่งขอยกมากล่าวในที่นี้ ได้สนับสนุนแนวความคิดเรื่องการสร้างทีม (Team building) ไว้ดังนี้

... ในฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการพัฒนาองค์การซึ่งกลุ่มจะพบกันเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของมนุษย์ การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่มและประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ปรึกษาองค์การจะพยายามช่วยกลุ่มในการปฏิบัติเพื่อพฤติกรรมในอนาคต

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการทางด้านองค์การของไทยที่สมควรจะได้นำมากล่าวถึง ได้แก่ อรุณ รัชธรรม (2524: 42) ซึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ ดังมีข้อความต่อไปนี้

... การศึกษาในเรื่องพฤติกรรมของกลุ่มนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากทีเดียวสำหรับผู้บริหารธุรกิจ การเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มย่อมจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการศึกษาการสร้างทีมงานในองค์การ กลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของมนุษย์ ไม่ว่าฝ่ายบริหารจะให้ความสนใจหรือตอบสนองต่อกลุ่มต่างๆที่เกิดขึ้นหรือไม่ก็ตาม บุคคลในองค์การก็จะรวมตัวกันอยู่เสมอซึ่งกลุ่มต่าง ๆ ย่อมจะแตกต่างกันไป และมีพฤติกรรมซึ่งอาจส่งผลการปฏิบัติงานของสมาชิกต่างๆ ภายในองค์การอยู่เสมอ...

ในบางกรณีกลุ่มที่มีอยู่ในองค์การ อาจไม่สามารถสนองต่อความต้องการในการใช้กลุ่มต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) หรือเป็นอุดมคติ (Ideal) เช่น ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ความรักต่อองค์การ บางกรณีการสร้าง และการพัฒนาทีมงานจะเป็นไปเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน แทนที่จะปล่อยให้บุคคลในองค์การทำงานเหมือนเครื่องจักร และเป็นการปรับทัศนคติความสนใจและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ให้สามารถปฏิบัติงานพร้อมกันอย่างเป็นทีม

โดยเฉพาะองค์การธุรกิจแล้วถือว่าผู้บริหารธุรกิจต้องให้ความสนใจต่อการตอบสนองของธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมแวดล้อมภายนอกองค์การของตน แม้ในขณะนั้นองค์การยังสามารถสร้างกำไรได้อยู่ในขั้นนำพึงพอใจก็ตาม แต่มิได้หมายถึงองค์การนั้นมีได้มีประเดิมอันเป็นสัญลักษณ์ในการสร้างทีมงานขององค์การ ตามความเป็นจริงประเดิม หรือปัญหาดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์การ

สถานการณ์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยภายใต้บรรยากาศใหม่ของโลกที่มนุษย์จะสามารถเดินทาง ติดต่อสื่อสารและค้าขายแลกเปลี่ยนกันได้อย่างอิสระเสรีมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงความหวาดกลัวของโลกจากสงครามมาเป็นมลภาวะนั้น ประเทศไทยนับได้ว่าการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ดีมาตลอด ในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา ในปี 2530 เศรษฐกิจขยายตัว 8.4% ในปี 2531 เศรษฐกิจขยายตัว 11% ในปี 2532 ขยายตัวในระดับ 10% หรือสูงกว่า " ในปี 2533 คาดกันว่า จะขยายตัวไม่ต่ำกว่า 9% การขยายตัวที่เกิดขึ้นนั้นสูงกว่าที่ได้ตั้งเป้าไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 ซึ่งตั้งเป้าการขยายตัวไว้เพียง 5% ในครั้งแรก และปรับมาเป็น 7.5% ... " (การเงินการคลัง, 2533:17) การขยายตัวที่ดีต่อเนื่องมาตลอดในด้านดี คือ ทำให้ธุรกิจของไทยพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปในบรรยากาศ การค้าของโลก และการลงทุนของโลกที่จะเปิดกว้างขึ้นได้อย่างมั่นคงขึ้น เมื่อเทียบกับประเทศที่มีปัญหาในภูมิภาคอื่นของโลก โดยเฉพาะในประเทศแถบลาตินอเมริกาและแอฟริกา

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศไทยข้างต้น เป็นการยืนยันว่าทุกอย่างในโลกนี้กำลังมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ หรืออีกนัยหนึ่งการอาศัยอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงดังที่ อทัย เลาหิวีเชิร กล่าวสนับสนุนว่า " สังคมในปัจจุบันเป็นสิ่งที่มีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ไม่ได้ มีองค์การขนาดใหญ่ ความก้าวหน้า และสลับซับซ้อนของเทคโนโลยี" (อรุณ รักธรรม, 2526:508) เมื่อเป็นเช่นนี้้องค์การจะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด และประสิทธิผลขององค์การในสภาพเช่นนั้น " องค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ที่มีโครงสร้างการจัดการและพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีความสามารถในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและปรัชญา หรือวิธีการของการพัฒนาองค์การได้พิสูจน์ด้วยตนเองแล้วว่า สามารถสนองตอบต่อการสร้างรูปแบบใหม่ของ

องค์การได้ไม่มากนัก" (Warren G.Bennis, 1969) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเช่นนี้ ทำให้มีการลงทุนในเศรษฐกิจขยายตัวเกินขีดจำกัด ต้นทุนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นตัวเงิน ที่ดิน หรือวัตถุดิบ ก็ตามมีราคาสูงขึ้น และที่สำคัญได้มีการแย่งบุคลากร โดยเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าเมื่ออยู่ในองค์กรเดิม โดยเฉพาะธุรกิจการเงิน และการตลาดมีการแย่งชิงบุคลากรกันอย่างเด่นชัดภายใต้บรรยากาศเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการทำงานเป็นการลดต้นทุนทางหนึ่งซึ่ง Michael A.Hitt (1983:391-399) ได้กล่าวว่า

วิธีการพัฒนาระดับกลุ่มพนักงานในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือในการทำงานเพิ่มทักษะการตัดสินใจและการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร สภาพเช่นนี้ มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มให้ดีขึ้น ตามมาซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้สมาชิกในองค์กรลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรขึ้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด เดิมชื่อบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เจเนอรัลไฟแนนซ์ จำกัด ก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2509 ด้านทุนจดทะเบียนเริ่มแรกสี่ล้านบาท โดยมี สำนักงานแห่งแรกอยู่ในอาคารที่ทำการของบริษัทไอเอสเอส (เด็กเฮงหนุ) จำกัด ในปี 2517 บริษัทได้ย้ายสำนักงานมาตั้งอยู่ที่ซอยสวนหลวง ถนนเพลินจิต กรุงเทพมหานคร จนถึงปัจจุบัน และบริษัทได้จดทะเบียนขอเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ตั้งแต่ 5 มิถุนายน 2529 เป็นต้นมา "ในช่วงเวลา 22 ปี นับจากเริ่มก่อตั้งบริษัทได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นระยะ ๆ ตลอดมา ๗ วันที่ 7 เมษายน 2530 บริษัท มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 150 ล้านบาท " (บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด, 2531 : 1) องค์กรธุรกิจแห่งนี้ ได้รับการอนุญาตจากกระทรวงการคลัง ให้ประกอบธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ครบทุกประเภท อันได้แก่ "... กิจการเงินทุนเพื่อการจำหน่ายและบริโภค กิจการเงินทุนเพื่อการเคหะ กิจการนายหน้าซื้อ-ขายหลักทรัพย์ กิจการค้าหลักทรัพย์ กิจการที่ปรึกษาการลงทุน และกิจการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์" (บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด, 2531:2) ทั้งนี้ บริษัทได้รับเลือกให้เป็นบริษัทสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 20 ในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ.2518 และได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2520

ภายใต้สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลก ปัจจุบันดังที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจแห่งนี้ประกอบด้วย ในปี 2531 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด มีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ จากสถิติการดำเนินงานเมื่อสิ้นปี 2531 พบว่า "...ยอดสินทรัพย์รวมเพิ่มจาก 1,696.75 ล้านบาท ๗ สิ้นปี 2530 เป็นจำนวน 3,029.25 ล้านบาท ๗ สิ้นปี 2531 โดยมีอัตราการขยายตัวร้อยละ

78.54 ต่อปี ในระยะเวลาเดียวกัน ผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 37.59 ล้านบาทหรือเท่ากับ 2.51 บาท ต่อหุ้น เป็น 87.06 ล้านบาทหรือเท่ากับ 5.80 บาทต่อหุ้น ด้วยอัตราการเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 131.62 ต่อปี" (บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด, 2531 : 4) แม้ในปัจจุบันบริษัทนี้ ยังสามารถสร้างกำไรได้อยู่ในขั้นที่น่าพึงพอใจก็ตาม แต่มิได้หมายถึงว่าบริษัทฯ มิได้มีปมประเด็นอันเป็นสัญลักษณ์ในการสร้างทีมงานขององค์การ ตามความเป็นจริงแล้วสถานการณ์ของบริษัทฯ ในขณะนี้กลับมีปมประเด็นดังกล่าวอย่างเด่นชัดทีเดียว ดังจะพิจารณาดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากประกอบการทางธุรกิจของบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด อยู่ในเกณฑ์ดีมากจึงได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และการสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นเป็นอย่างดี ประกอบกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารในคอมพิวเตอร์ บริษัทฯ จึงได้ทำการขยายกิจการออกไปยังศูนย์กลางธุรกิจในภาคชนบท ซึ่งได้แก่ เชียงใหม่ นครราชสีมา ขอนแก่น อบลราชธานี นครศรีธรรมราชและหาดใหญ่เพื่อค้ำประกันธุรกิจหลักของบริษัทในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะที่ขอนแก่น และ หาดใหญ่ นั้น ได้ใช้คอมพิวเตอร์ในระบบสายตรง (On-Line) กับสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ ทำให้โครงสร้างการบริหารของบริษัทมีการขยายไปจากเดิมมาก จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบ และโครงสร้างของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ที่มีความเจริญเติบโตและขอบเขตของงานทำให้ต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาเสริมเพื่อความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน การเพิ่มของพนักงานอย่างมาก จำต้องอาศัยการพัฒนาทีมงาน "...เพื่อช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์การให้ดียิ่งขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การ ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ทุกคนมีต่อองค์การร่วมกัน ทั้งยังช่วยประสานเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน.." (Luthans, 1981 : 611)

2. สาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงของระบบและโครงสร้างของบริษัทฯ นั้นอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งภายในองค์การ ดังที่ เวเบอร์ และ พาร์สันส์ กล่าวว่า " สาเหตุของความขัดแย้งอีกประการหนึ่งก็คือ โครงสร้าง (Structure) ขององค์การอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ" (อรุณ รัชธรรม 2526 : 357) " การพัฒนาทีมงานจะมีเป้าหมายในการลดความขัดแย้งในองค์การ " (Luthans, 1981 : 611)

3. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด เป็นสถาบันการเงินชั้นนำในประเทศและมีผลประกอบการที่เจริญก้าวหน้าตามลำดับ ในสภาวะการแข่งขันทางการค้าแบบเสรีเป็นธรรมดาที่จะต้องมีการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ ด้วยอัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่า ที่บริษัทฯ ให้แก่พนักงาน การสูญเสียทรัพยากรบุคคลอันมีคุณค่าของบริษัททำให้บริษัทต้องเสียสมดุลไป ไม่นานก็น้อย " เทคนิคการพัฒนาทีมงานจะมีเป้าหมายในการลดความขัดแย้งกับองค์การธุรกิจภายนอก เพิ่มความร่วมมือในการทำงาน เพิ่มทักษะการตัดสินใจและการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สภาพเช่นนี้มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มให้ดีขึ้นตามมา" (Luthans, 1981 : 611)

4. ดังที่ได้กล่าวถึงมาแต่ต้นแล้วว่า สังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด เพื่อให้เกิดความทันสมัย พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการปรับตัว (Adaptability) ของงานต่างๆ ในบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น เช่น ความปรารถนาของบริษัทฯ เทคนิคการสร้างทีมงานจะมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้ความปรารถนาดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล

5. เป้าหมายของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด ที่ออกสู่สาธารณชนนั้น พบจากบทสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการบริษัท อาจสรุปได้ว่า "เป้าหมายของ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัดนั้นต้องการดำเนินงานบริการธุรกิจการเงินให้ครบวงจร(Complete Financial Service) เพื่อที่จะรองรับกับการขยายตัวของเศรษฐกิจเพราะเศรษฐกิจกำลังดี โอกาสข้างหน้าประเทศชาติคนมีกำลังซื้อมากขึ้น การให้บริการเกี่ยวกับเงินทุนหลักทรัพย์เป็นสิ่งจำเป็น" (ดอกเบ็ญ , 2532: 17-22) การขยายกิจการตามเป้าหมาย เมื่อย้อนมองอดีตของการเจริญเติบโตของบริษัทแล้ว เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารว่า เป็นผลมาจาก 2 ส่วนด้วยกันโดยประการหนึ่งก็คือสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมที่ดีขึ้น และทุกคนที่อยู่ในสภาวะเศรษฐกิจในส่วนรวมที่ดี และมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลทำให้บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จ ประการที่สองคือ พนักงาน เพราะฉะนั้นอะไรในจี เอช ที่ดีขึ้นมาจากผลของพนักงาน จี เอช ทุกคน(ดอกเบ็ญ, 2532 :17) พฤติกรรมกลุ่ม การสร้างทีมงานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องศึกษาทีมงานของบริษัทฯ "การสร้างทีมงานนั้นจะมีความจำเป็นขึ้นเรื่อยๆ ในองค์การที่ต้องการประสิทธิผล (Organization for Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ยิ่งมีความสำคัญยิ่งยวด" (อรุณ รัชธรรม, 2524 : 34)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุให้สนใจในการศึกษาสภาพการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจแห่งนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสำรวจเกี่ยวกับสถานการณ์พฤติกรรมกลุ่ม การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารธุรกิจบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด และ ตรวจสอบบรรยากาศของการทำงานโดยมีส่วนร่วมของบริษัท
2. เพื่อศึกษาสำรวจ การรับรู้ การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจทั้งในระดับผู้บริหารธุรกิจ และผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงประเมินความต้องการขององค์การธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาสำรวจ การรับรู้ของสมาชิกในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด เกี่ยวกับบรรยากาศสภาพแวดล้อมของการทำงาน



4. เพื่อศึกษาสำรวจระดับการประยุกต์การใช้ การบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหารธุรกิจและผู้ปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาสำรวจทักษะของการทำงานในปัจจุบันเพื่อทราบถึงความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะของการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมในการสร้างทีม

#### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ มีความครอบคลุมถึงเรื่องและประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสำรวจ เกี่ยวกับสถานการณ์พฤติกรรมกลุ่มการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารธุรกิจ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด และศึกษาบรรยายภาพของการทำงานโดยมีส่วนร่วมขององค์การแห่งนี้
2. การศึกษาสำรวจการรับรู้ การยอมรับ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมการประเมินความต้องการในการสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจแห่งนี้
3. การศึกษาวิเคราะห์ระดับการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในองค์การแห่งนี้
4. การศึกษาสำรวจทักษะของการทำงานในสภาพปัจจุบัน

#### ข้อตกลงเบื้องต้น

คำตอบที่ได้รับจากการสำรวจตรวจสอบบรรยายภาพ การทำงานโดยมีส่วนร่วมขององค์การ การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในงานของผู้ปฏิบัติการ รวมทั้งคำตอบจากการตรวจสอบการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในงานของผู้บริหารเป็นคำตอบที่ออกมาจากใจจริงและตรงตามสภาพที่เป็นจริง

#### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

Varney ได้ให้ความหมายไว้ในอรุณ รัชธรรม ( 2529 : 30) ดังนี้

การสร้างทีมงานหรือ Team building หมายถึงกระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนา

กลุ่มบุคคลซึ่งทำงานด้วยกัน เพื่อเขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ว่า ทำอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันก็สำเร็จผลของทีม หรือองค์การด้วยในขณะเดียวกัน

พนักงานระดับบริหาร หมายถึง พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ไปจนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด พนักงานระดับปฏิบัติการหมายถึง พนักงานที่ไม่ใช่พนักงานระดับบริหารข้างต้นโดยถือเอาตามบัญชีเงินเดือนของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด เป็นสำคัญ

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์โดยตรงแก่ผู้บริหารของบริษัทเงินทุน หลักทรัพย์ จี เอช จำกัด ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์การแห่งนี้ การศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม ทำให้ทราบถึงการรับรู้ของบุคคลในระดับต่าง ๆ
2. การวิจัยมุ่งเน้นให้สามารถนำไปประยุกต์ ได้กับองค์การธุรกิจอื่นๆ โดยทั่วไป
3. การวิจัยนี้เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการศึกษาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การโดยตรง

### ระเบียบวิธีการวิจัย

แบ่งวิธีการศึกษาออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ เอกสารรายงานประจำปี บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด เอกสารคู่มือพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด เอกสารโรเนียวอื่น ๆ โดยเอกสารดังกล่าวมีความครอบคลุมถึงและเป็นองค์ความรู้ในการสร้างทีมงานขององค์การแห่งนี้
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามพนักงานระดับผู้บริหารขององค์การในประเด็นดังต่อไปนี้
  - 2.1 การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (P.M.:participative Management)
  - 2.2 การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม (P.M. skills)
    - การรู้จักตนเองเกี่ยวกับทักษะความชำนาญในการทำงาน

- การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชา (เกี่ยวกับทักษะความชำนาญ)
- การรู้จักองค์การของตนเอง
- การรู้จักสภาพแวดล้อมขององค์การ
- การคาดหวังว่าการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลดี

### 3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เฉพาะเรื่อง ..... เต้นดังต่อไปนี้

- 3.1 การตรวจสอบบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วม (Organization's P.M.)
- 3.2 การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยมีส่วนร่วม (P.M. Skills)
  - การรู้จักตนเองเกี่ยวกับทักษะความชำนาญในการทำงาน
  - การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชา (เกี่ยวกับทักษะความชำนาญ)
  - การรู้จักองค์การของตนเอง
  - การรู้จักสภาพแวดล้อมขององค์การ
  - การคาดหวังว่าการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลดีที่สุดในฝ่ายใดบ้าง
  - การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
  - การติดตามและการประเมินผล แนวการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ
  - การคาดหวังถึงความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วม

### 4. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นพนักงานทั้งหมดในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด เฉพาะพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ โดยกลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานปฏิบัติการนั้น ได้ใช้วิธีเลือกสุ่มตัวอย่าง จากพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 277 คน เลือกมาจำนวน 140 ราย แต่ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 126 ราย หรือร้อยละ 45.49 จากประชากรกลุ่มนี้ ส่วนในระดับพนักงานผู้บริหารนั้น ใช้วิธีการสำรวจครบทุกรายจำนวน 140 ราย (ข้อมูลฝ่ายธุรการและการพนักงาน วันที่ 10 ธันวาคม) โดยได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 83 ราย หรือร้อยละ 59.29 จากประชากรกลุ่มนี้

## 5. เครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire) การสร้างทีมงานในองค์การ  
ที่สร้างแบบโดยศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม เพื่อใช้ในการวิจัยนี้ สำหรับสถิติที่นำมาใช้ คือ  
ค่ามัธยฐาน เลขคณิต ค่ามัธยฐาน ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 2  
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อการนำเสนอตามลำดับขั้นตอน จึงได้แบ่งวรรณคดีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ตอนด้วยกันคือ

ตอนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การได้กล่าวถึง แนวความคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การทั่วไป ที่มาของแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ รวมถึงฐานคติ (assumptions) ที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การกลวิธีและเทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยกล่าวถึงแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความหมายการทำงานเป็นทีมแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แผน และโครงการต่างวาระพื้นฐานที่สำคัญ ๆ ในด้านการทำงานเป็นทีม ตัวแบบการสร้างทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ตอนที่ 3 ทีมงานในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การและการแบ่งอำนาจหน้าที่ภาระกิจปฏิบัติของ บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด ลักษณะการประกอบกิจการของบริษัท สภาพของทีมต่าง ๆ ในองค์การ

ตอนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ทุกอย่างในโลกนี้ มีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ "สังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ไม่ได้ มีองค์การขนาดใหญ่ ความก้าวหน้า และสลับซับซ้อนของเทคโนโลยี" (อรุณ วัชรธรรม, 2524: 8) "...ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม วิทยาการต่าง ๆ ก็ตามย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น อาจทำให้องค์การในอนาคตจะมีขนาด และ ความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นทั้งองค์การของรัฐและองค์การของเอกชน..." (Anthony & P.Raia, 1978 : 4) องค์การต่าง ๆ จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทและเป้าหมายของตน เป้าหมายขององค์การในอนาคตจะมีลักษณะหลากหลายและลึกซึ้งมากกว่าเดิม การบรรลุถึงเป้าหมายนั้น นอกจากจะคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ

ภาพ ความมีประสิทธิผลแล้ว องค์กรในอนาคตยังต้องคำนึงว่าจะสามารถตอบสนองความพึงพอใจตลอดจนความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ได้หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการของโลก ทำให้องค์กรในอนาคตต้องนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมกำลังการดำเนินการ โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างสูง

เมื่อถึงจุดนี้ ทำให้ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบโครงสร้างขององค์กรในอนาคตนี้ จะทำให้โครงสร้างดังกล่าว มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร Burn & G.M. Stalkers (1961 : 31) ได้ให้ความเห็นว่า

...โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) ซึ่งจะก้าวเข้ามาแทนที่โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เนื่องจากโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตมีความสามารถในการปรับตัว ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและไม่อาจคาดคะเนล่วงหน้าได้ในเกณฑ์สูง ในขณะที่โครงสร้างแบบจักรกลมีความสามารถในการดังกล่าวต่ำ จากโครงสร้างทั้งสองจะพบต่อไปว่า องค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับมนุษย์ กล่าวคือ ค่านิยมเดิมขององค์กรมองมนุษย์ว่าเป็นพวกเกียจคร้านจะต้องถูกควบคุม (ตามทฤษฎีองค์การของ Frederick Taylor หรือ Scientific Management) ส่วนค่านิยมใหม่ที่เป็นผลมาจากโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตนั้น เป็นค่านิยมที่ตั้งอยู่บนรากฐานของอุดมการณ์ประชาธิปไตย และมนุษยนิยม ...

การเปลี่ยนแปลงของสังคม ทำให้สามารถมองเห็นแนวโน้มขององค์กรในอนาคตดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ W.G.Bennis (1968 : 8) ท้าทายว่า "ถ้าการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมดังกล่าวยังคงดำเนินต่อไป องค์กรในอนาคตคงจะต้องมีการเรียนรู้ที่จะสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) และสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น..." การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีผลต่อองค์กรในอนาคตทำให้มีการคาดหมายกันว่า เพื่อความอยู่รอดขององค์กรตลอดจนเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิผลองค์กร จะต้องให้ความสนใจในเรื่องต่างๆหลายเรื่อง เช่น การให้ความสนใจเรื่องความรับผิดชอบทั้งสังคมและสมาชิกขององค์กรเองนอกเหนือไปจากการให้ความสนใจ และความสำคัญต่อทรัพย์สินมนุษย์เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์กรจะต้องให้ความสนใจกับเรื่องต่างๆดังกล่าวและดำเนินการตามนั้น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะต่อการบริหารต่อฝ่ายบริหารจะมีมากมายหลายประการ หากองค์กรไม่ต้องการให้ภาวะความยุ่งยากบางอย่างเกิดขึ้นต่อองค์กร ต่อฝ่ายบริหาร ต่อสมาชิกขององค์กรทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อการท้าทายของสังคมสมัยใหม่ องค์กรน่าจะได้มีการนำแนวทางการกลยุทธ์ตลอดจนเทคนิควิธีการบริหารใหม่บางอย่างมาใช้ เทคนิควิธีการหนึ่งที่จะนำมาใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development or OD.) ซึ่งวิชิตชัย จามรงค์ (2523 : 349) "...กำลังเป็นคำที่ได้รับความสนใจ และเป็นทีที่กล่าวขวัญกันมากในปัจจุบันนี้และดูเหมือนว่าทุกองค์กรก็พยายามจะเกี่ยยกตะกาศพัฒนาองค์กรเอง (OD) ทั้งที่ในหลายกรณีมีความ

เห็นและความเข้าใจพัฒนาองค์การไม่ต่างกัน..."

### ความหมายของการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการทางด้านองค์การ หรือนักทฤษฎีทางด้านบริหารของไทย ได้ให้ความหมายของ "การพัฒนาองค์การ" ไว้หลายท่าน แต่กล่าวโดยสรุปแล้ว ความหมายต่างๆ เหล่านี้มีความใกล้เคียงกัน ฉะนั้นจึงขอยกตัวอย่างความหมายของการพัฒนาองค์การมาไว้ดังนี้.-

อรุณ รักธรรม (2524 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า

...การพัฒนาองค์การ"เป็นส่วนหนึ่งของ"พฤติกรรมศาสตร์" (Behavioral Science) ซึ่งประกอบด้วย มนุษย์วิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Psychology) ส่วนที่ว่า ส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ "การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้" จะเห็นได้ว่า แนวความคิดการพัฒนาองค์การได้หยิบยกรวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (Communication) การสร้างพลังใจ (Motivation) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal Setting) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (Learning Theory) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Interpersonal Relationship) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ "แรงดัน-แรงดึง" ขององค์การ (Driving- Restraining Forces) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ในอันที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

อภัย เลหาวิเชียร (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530: 88) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ดังต่อไปนี้

การพัฒนาองค์การก็คือ แนวคิดและเทคนิคที่นักทฤษฎีองค์การใช้สำหรับการที่จะให้ทรัพยากรเกี่ยวกับคนและผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็ให้รักษาไว้ซึ่งองค์การที่มีชีวิตชีวา โดยที่สมาชิกในองค์การพอใจ การมีความเจริญเติบโตภายในจิตใจเพื่อนำไปสู่การมีความคิดริเริ่มภาวะสร้างสรรค์ และการบรรลุความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติตนเต็มตามศักยภาพจะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นทั้งแนวคิดซึ่งมีการศึกษาเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ ขณะเดียวกันก็เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่จะเปลี่ยนความเชื่อ หักส้นคิด ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ ที่ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ที่สำคัญมี

ดังนี้.-

W.G.bennis (1969: 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า

การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจน โครงสร้างขององค์การ เพื่อว่าองค์การจะสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และ สิ่งท้าทายต่างๆ ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์การเอง

Richard Beckhard (1969 : 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การพอสรุป

ได้ดังนี้

การพัฒนาองค์การ เป็นการใช้ความพยายาม (1) อย่างมีแผน (2) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ (3) ที่ริเริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูง (4) เพื่อเพิ่มความมีสุขภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์การ (5) โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ(interventions) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันได้มีการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

จะเห็นได้ว่านิยามความหมายของการพัฒนาองค์การที่ ริชาร์ด เบคฮาร์ด กล่าวไว้นั้น ลักษณะบางอย่างที่ร่วมกันกับทั้งเบนนิส อรุส รักธรรม และอูทซ์ เลานวิเชียร์ โดยเฉพาะในส่วนที่จะนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่เบคฮาร์ดได้จำกัดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า จะต้องริเริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูงเท่านั้น โดยเฉพาะในจุดนี้ เอ็ม เบียร์ และ อี เอฟ ฮิวส์ (M.Beer & E.F.Huse) ซึ่งมีความเห็นด้วยกับคำจำกัดความของเบคฮาร์ดทุกประเด็นเว้นแต่เพียงประเด็นการริเริ่มที่ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เบียร์ และฮิวส์คิดว่า การริเริ่มดังกล่าวอาจจะเริ่มที่จุดใดในองค์การก็ได้ ไม่ว่าจะ เป็นฝ่ายบริหารระดับสูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ (M.Beer and E.F.Huse,1972:77-101)

เมื่อเปรียบในส่วนที่แตกต่างระหว่างนิยามของเบนนิสกับเบคฮาร์ดแล้ว พบว่า เบนนิสนั้นเน้นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การซึ่งแสดงให้เห็นว่า เบนนิสให้ความสำคัญต่อการศึกษ เรื่องวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาฝึกอบรมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยคำจำกัดความของเบนนิสนั้นมีข้อจำกัดดังต่อไปนี้ ข้อหนึ่งมีลักษณะเชิงนามธรรม (abstract) กล่าวคือ ไม่ได้ระบุหรือให้รายละเอียดวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลง ข้อสองการศึกษาเป็นเพียงกลยุทธ์เดียวเท่านั้นที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การและ ข้อสามเบนนิสให้ความสำคัญแต่เพียงเรื่องของวัฒนธรรมองค์การอย่างเดียวไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทาง



ด้านการจัดการ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเลย ส่วนเบคฮาร์ด กลับให้ความสำคัญในส่วนนี้มากกว่า

นอกจากการให้ความหมายของการพัฒนาองค์การจาก นักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ เช่น

W. Warner Burke (1970 : 569) ได้ให้คำจำกัดความว่า "การพัฒนาองค์การคือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์การ(Callural Change) และการผสมผสานระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของสมาชิกด้วยกัน"

Wendell L. French and Cecil H. Bell กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า เป็นความพยายามระยะยาวเพื่อที่จะปรับปรุงการแก้ปัญหาขององค์การและการฟื้นฟูองค์การโดยจะดำเนินในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมซึ่งอาศัยความช่วยเหลือจากตัวแทนการเปลี่ยนแปลงตลอดจนที่ปรึกษา ขณะเดียวกันพยายามใช้ทฤษฎีตลอดจนวิชาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ นอกจากนี้ยังใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย

จากนิยามคำจำกัดความความหมายการพัฒนาองค์การทั้งหมดข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง การพัฒนาองค์การ มีลักษณะเป็นกระบวนการเนื่องจากการพัฒนาองค์การมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจาก การเก็บรวบรวมข่าวสารข้อมูล การวินิจฉัยปัญหา การวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับมา การพัฒนาทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหา มีการดำเนินการให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ผลการกระทำของตน ไปจนถึงข้อมูลย้อนกลับสู่ขั้นตอนเริ่มต้นตามแผนที่กำหนดไว้

ประการที่สอง กระบวนการพัฒนาองค์การตามข้อแรก ทำให้สมาชิกขององค์การผูกพันกับการจัดประเมินค่าตัวเองและองค์การได้เนื่องจากต้องการให้สมาชิกเป็นผู้ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ และทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพราะการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ใด ๆ ย่อมทำให้เกิดการต่อต้าน วุฒิชัย จานงค์ (2523:313) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ (Human Resistance to Change) ไว้ดังนี้

...ลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ (Human Resistance to change) แท้ที่จริงแล้วธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไป ย่อมจะมีความรู้สึกต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นไม่ว่าในทีใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงจะมีอยู่อย่างมาก เพราะเหตุว่าตัวมนุษย์นั้นอาจจะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมนำมาซึ่งความรู้สึกซึ่งไม่มั่นคง หรือว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจนำมาซึ่งปัญหา

ทางเศรษฐกิจและสังคมที่สุดอย่างหนึ่งนั้น นำมาซึ่งปัญหาทางด้านจิตวิทยาสังคมส่วนตัว เช่น เรื่องของการรับรู้เรื่องของประเทศวัฒนธรรมซึ่งจะเปลี่ยนไป หมายถึง แนวปฏิบัติตัวก็เปลี่ยนไปด้วย เพราะฉะนั้น การพิจารณาทำความเข้าใจธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในองค์การย่อมให้ความเข้าใจกับการที่เรามุ่งพัฒนา หรือสร้างการเปลี่ยนแปลง ในองค์การขนด้วย

ประการที่สาม การพัฒนาองค์การในสองข้อแรกนั้น ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยม การกล่าวถึงวัฒนธรรมก็ดี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ในบางเรื่องก็ดีโดยนัยทางทฤษฎีแล้ว เป็นการกล่าวถึงค่านิยมในฐานะที่เป็นตัวกำหนดว่า อะไรคือสิ่งที่สมควรจะได้รับการเปลี่ยนแปลง และควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งยังมีใครบ้างที่ควรจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการ

ประการที่สี่ การนำเทคนิคการพัฒนามาใช้อย่างมีแผน เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆของการวางแผน ที่เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น ไปจนถึงสิ้นสุดขั้นสุดท้ายของกระบวนการ

ประการที่ห้า การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ การจำกัดความของทฤษฎีต่าง ๆ กล่าวถึงการพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง อรุณ รัชธรรม (2524:19) ได้กล่าวถึงกลวิธีและเทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Strategies & Techniques for Change) ไว้ดังนี้

... วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ... คือ การทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน (Planned Change) ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงกลวิธี (Strategies) และเทคนิค (Techniques) เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทั่วไปแล้วย่อมเป็นการยากที่จะหวังให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยธรรมชาติพูดถึงเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการให้ความคิดเห็นไว้มากมายด้วยกัน คือ ประเภทแรกได้แก่ เทคนิค ซึ่งถือว่าเป็นวิทยาการทางด้านสังคม ( Social Technology) เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจ (Power) การจูงใจ (Motivation) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การบริหารงานโดยความร่วมมือ (Management by Participation) หรือ System 4 ของ Rensis Likert และ 9.9 ของ Blake & Mouton การบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflict) เป็นต้น

ส่วนประเภทที่สอง คือ "กลวิธี" (Strategies) ในการเปลี่ยนแปลงนับเป็น

เครื่องมือ หรือมรรควิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นกลุ่ม (Team-Building) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์(MBO) การบริหารงานแบบตาข่าย (Managerial Grid) การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (T-Group) ตลอดจน "แรงดัน-แรงดึง" (Driving-Restraining Forces) เป็นต้น

ประการที่หก การพัฒนาองค์การเน้นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การทั้งหมดเป็นหลัก ก็เพราะ (1) กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องทำให้เป้าหมายที่หลากหลายขององค์การไม่เพียงแต่บรรลุผลเท่านั้น ยังต้องให้เป้าหมายเหล่านั้น ประสานไปด้วยกันได้ดีกับเป้าหมาย และความพึงพอใจของสมาชิกภายในองค์การ (2) องค์การและสมาชิกขององค์การจะต้องใช้ศักยภาพที่ตนมี ไปแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นกับองค์การร่วมกัน (3) องค์การจะต้องจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการที่องค์การ และสมาชิกสามารถร่วมมือกันพัฒนาเพื่อความเจริญงอกงามขององค์การและสมาชิกเองอีกด้วย

จะเห็นความหมายของการพัฒนาองค์การ จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การก็คือกระบวนการผสมผสาน ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลของบรรดาสมาชิกขององค์การ เข้ากับเป้าหมายขององค์การ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า มีการวัดประเมินค่าตัวเองที่ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยม โดยมีความเกี่ยวข้องกับการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ อย่างมีแผนอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง ทั้งยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวิทยาการต่าง ๆ กระบวนการไม่เพียงคำนึงถึงประสิทธิภาพขององค์การ เท่านั้นยังคำนึงถึงประสิทธิผลขององค์การนั้นๆ ทั้งองค์การเป็นหลัก

อนึ่ง องค์การต่าง ๆ นั้น ย่อมประกอบด้วยระบบต่างๆ อย่างน้อย 4 ระบบ ดัง อรุณ รัชธรรม ได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

- ...1. ระบบของงานซึ่งมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระดับนั้น ๆ เป็นหลัก
2. ระบบโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ กฎหมาย และระเบียบการ โครงสร้างด้านอำนาจหน้าที่ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการวางแผนระบบ การดำเนินงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ และระบบทางเดินของงาน
3. ระบบมนุษย์อันประกอบด้วย ทักษะ และความสามารถด้านต่าง ๆ ลักษณะของภาวะผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติต่อกันและกัน (ประสานงาน/ขัดแย้ง ลักษณะความร่วมมือในการทำงานทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถาน (แบบของความประพฤติ) ความเชื่อ อารมณ์ และความรู้สึกเหล่านี้ เป็นต้น และ
4. ระบบเทคโนโลยี ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ และ วิทยาการในสังคม (Social Technology) ความรู้ทางด้าน การวางแผน ขั้นตอน การปฏิบัติงาน

หนึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การอีกอันหนึ่งนั่นก็คือ การสร้างทีมงานของระบบต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วเพื่อสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนทางเดินในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เอาชนะความคิดการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิม ที่มุ่งการใช้อำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารด้านเดียวเป็นหลัก (สโธพิยธรรมราช, 2529 : 697)

### ทฤษฎีองค์การอันเป็นรากฐานความรู้ของการพัฒนาองค์การ

การทราบความหมายของการพัฒนาองค์การยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องเข้าใจถึงฐานคติ (Assumptions) ของการพัฒนาองค์การเพื่อประโยชน์ในการกล่าวถึงทฤษฎีองค์การอันเป็นรากฐานความรู้ของการพัฒนาองค์การ และในส่วนนี้ จะได้นำฐานคติบางประการของการพัฒนาองค์การของ อรุณ รักธรรม (2524 : 16) มาพิจารณา ดังนี้

1. มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนา ที่จะเห็นความสำเร็จก้าวหน้าของตนเอง
2. คนทั่วไปรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่
3. การเปลี่ยนแปลงในระบบช่วยขององค์การได้ก็ตาม จะมีผลต่อส่วนอื่นขององค์การ

สำหรับฐานคติข้อที่หนึ่ง ที่ว่า "มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความสำเร็จก้าวหน้าของตนเอง" นับว่าเป็นธรรมชาติและความจำเป็นอย่างหนึ่งของมนุษย์โดยทั่วไป จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีองค์การ และแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจของคน ที่ได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพเป็นรากฐานที่สำคัญของฐานคติข้อแรกนี้ การพัฒนาองค์การตามฐานคตินี้จะประสบผลสำเร็จไม่ได้ ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นไม่เอื้ออำนวยคือเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การไม่มีส่วนเห็น หรือได้รับความสำเร็จก้าวหน้าของตนเอง และผลที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงก็คือ ความขัดแย้ง (Conflict) ฉะนั้นการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึง การผสมผสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในองค์การ และควรเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความคิดริเริ่ม การพัฒนาความคิดของตนเอง

สำหรับฐานคติข้อที่สอง ที่ W.G.Scott (1969:155-169) กล่าวว่า "คนทั่วไปรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่" ในประเด็นแรกที่ว่า คนทั่วไปต้องการรวมเป็นกลุ่มนั้น เป็นการมองธรรมชาติในแง่คืออย่างหนึ่ง และ ประเด็นหลังก็สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การสำนักมนุษยนิยมที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ดีกว่าขององค์การควรจะมาจากการระดมความคิด ของคนทุกฝ่าย ดังนั้นฐานคติข้อนี้อาจจะเป็นจริง โดยทั่วไปมนุษย์ต้องการรวมเป็นกลุ่มและกลุ่มจะมีประสิทธิภาพอีกด้วย ถ้าหากทุกคนในกลุ่มได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ในแนวทางของการพัฒนาองค์การ จึงมีข้อคิดว่า จะหาอย่างไรจึงจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของ

มนุษย์ในกลุ่ม จากการแข่งขันกัน มาเป็นประสานประโยชน์แก่กัน เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ ต้องมีการแข่งขันกัน อันอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือแตกแยก การประสานประโยชน์แก่กัน (Collaboration) จึงเป็นแนวความคิดพื้นฐานขององค์การแต่ก็ยอมรับอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวงกัน

ฐานคิดข้อที่สาม ที่ W.G.Scott ( อ่างแล้ว) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การใดก็ตามจะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ" เป็นการมององค์การในแง่ของระบบสัมพันธ์ ทฤษฎีขององค์การเป็นรากฐานก็คือทฤษฎีมนุษย์นิยมอีกเช่นกัน เนื่องจากทฤษฎีมนุษย์นิยมเชื่อในความคิดเห็นของคนทุกคนในองค์การ การเปลี่ยนแปลงขององค์การก็คือ การที่องค์การจะสนองต่อ และปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมการปรับตัว จึงมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยม ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน นอกจากนี้แล้วการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การยังสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ เพราะทฤษฎีระบบจะช่วยให้การพัฒนาองค์การมองทัศนภาพกว้างขึ้น คำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ การมองภาพรวมการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมล้วนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะครอบคลุมมากยิ่งขึ้น หรือการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็สอดคล้องกับทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency theory) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวตามสถานการณ์ก็จะ เป็นรากฐานของการวิเคราะห์โครงสร้าง ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การ (Lorsch & Lawrence, 1970: 1) จึงอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีองค์การสำนักระบบเปิด (SYSTEM theory) เป็นรากฐานความรู้ของการพัฒนาองค์การอีกด้วย

จากฐานคิดทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้น อู๋ย เลอหวีเซียร์ (2530 : 88) ได้ยก ฐานคิดของการพัฒนาองค์การของ ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard) ซึ่งมีด้วยกัน 7 ข้อ โดยฐานคิดทั้งเจ็ดข้อนี้สอดคล้องกับฐานคิดสามข้อแรก ฐานคิดที่สำคัญก็คือ

1. การพัฒนาแนวความคิดของตนเอง
2. ความเจริญเติบโตภายในขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีความซื่อสัตย์ สนใจไม่หลอกลวง
3. การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเกิดจากการที่กลุ่มมีความรู้สึกร่วมกันมีเอกภาพ และความสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อม
4. คนมีโอกาสจะเปลี่ยนหากคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาเหตุผลเพื่อการเปลี่ยนแปลง และวิถีทางที่จะบรรลุการเปลี่ยนแปลง
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยให้ความร่วมมือของกลุ่มมีมากขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
6. การมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น มีส่วนทำให้เกิดความพอใจสูงขึ้นและความพอใจจะทำให้ผลิตผลสูงตามมาด้วย
7. เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ และค่านิยมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน

### ทฤษฎีองค์การกับการพัฒนาองค์การ

การนำเสนอในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ อันเป็นรากฐานความรู้ของการพัฒนาองค์การนั้น ให้ข้อสรุปว่า ทฤษฎีองค์การอันเป็นรากฐานความรู้ของการพัฒนาองค์การได้แก่ ทฤษฎีสำนึก มนุษยนิยมและทฤษฎีระบบเปิดในฐานะคติสามประการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยนิยมประชาธิปไตย (การรับฟังเสียงส่วนใหญ่จากการระดมความคิดของกลุ่ม) และการพัฒนาองค์การ ฉะนั้นในส่วนนี้ จะได้เสนอทฤษฎีองค์การที่กล่าวถึงข้างต้นนั้นกับการพัฒนาองค์การดังนี้

1. มนุษยนิยมกับการพัฒนาองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยนิยมจะเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การฐานคติของมนุษยนิยม ฉะนั้นเพื่อจะให้เห็นความสัมพันธ์ดังกล่าว จึงจะเสนอเกี่ยวกับฐานคติของมนุษยนิยม จากการวิเคราะห์และการตีความของ อู๋ฮัย เลอาวีเชียร์ (2530 : 99) ซึ่งมีดังนี้

...แนวคิดมนุษยนิยมมีรากฐานมาจากประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. สภาพของการก่อกำเนิดและการเอาใจเอาเปรียบขององค์การ และฝ่ายบริหารที่มีต่อคนงาน
2. จุดอ่อนของทฤษฎีองค์การสำนัก ที่เน้นความสำคัญของโครงสร้าง และสำนักมนุษยสัมพันธ์
3. อิทธิพลแนวคิดของนักทฤษฎีบางท่านเช่น คาร์ล โรเจอร์ส (Carl Rogers) แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett) เชสเตอร์ เคอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) และอื่น ๆ ซึ่งทำให้มีการพัฒนามนุษยนิยมให้เป็นแนวคิดใหม่

จากรากฐานทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นจึงก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การสำนักมนุษยนิยมขึ้น...

G.W.Scott (1969 : 158) กล่าวถึงฐานคติเกี่ยวกับทฤษฎีมุษยนิยม คือ

1. มนุษยนิยมคำนึงถึงศักดิ์ศรีของคน (Dignity)
2. มนุษยนิยมเห็นว่า มนุษย์สามารถที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อความสมบูรณ์ในตัวของมนุษย์เอง (Perfectibility of man)
3. มนุษยนิยม เห็นว่า ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับก็คือ ประโยชน์ของสมาชิกหรือคนในองค์การ
4. คนควรจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมนโยบาย

5. มนุษยนิยมเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การ ควรจะมาจากการระดมความคิดของคนทุกฝ่าย

จากฐานคิดดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า มนุษยนิยมให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนซึ่งมีลักษณะแตกต่างกับทฤษฎีองค์การที่เน้นโครงสร้าง และสำนักมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์การ การสนใจในเรื่องคน เป็นเหตุให้มนุษยนิยมเริ่มสนใจสภาพของบุคคลอย่างจริงจัง Douglas Mc Gregor (1960) มีฐานคิดเกี่ยวกับคนในองค์การโดยแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มีข้อสมมติในการมองพนักงานลูกจ้างทั่วไปว่า

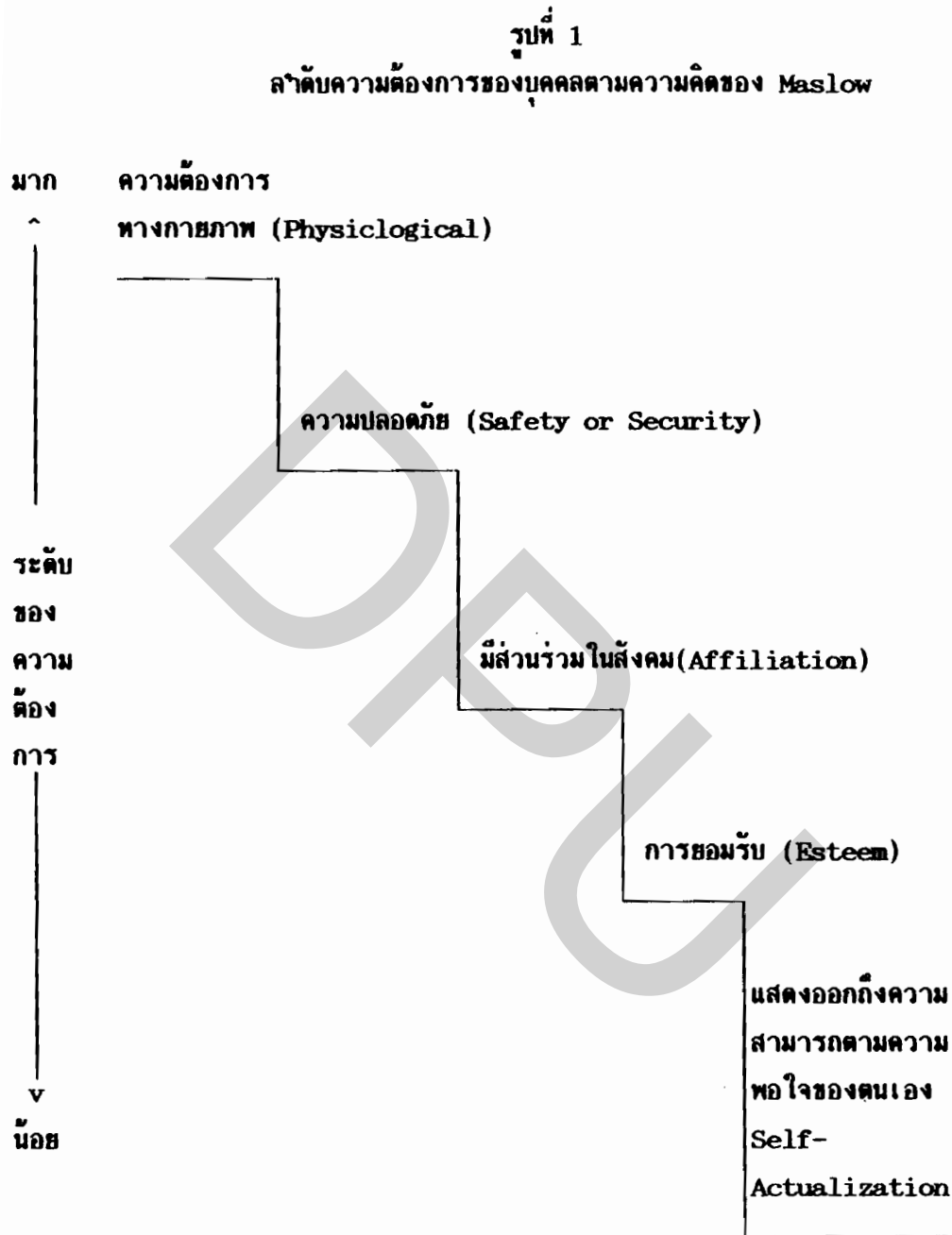
- 1) มนุษย์ทั่วไปโดยธรรมชาติหรือโดยสันดานแล้ว ไม่ชอบการทำงานที่มีความเกียจคร้าน อยู่ในตัว และจะพยายามหลีกเลี่ยงงาน
- 2) ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน จึงต้องถูกบังคับขึ้นควบคุมและขู่เช็ดด้วยวิธีการลงโทษ เพื่อให้เขาค่อย ๆ พยายามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- 3) มนุษย์เป็นห่วงแต่ตัวเอง เพิกเฉยต่อความต้องการขององค์การ
- 4) ไม่ฉลาด

ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นฐานคิดอีกแนวหนึ่งที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X กล่าวคือ

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปแล้วไม่ใช่ผู้เกียจคร้าน
- 2) การควบคุมภายนอก และการขู่เช็ดจะลงโทษ มิได้เป็นวิถีทางเดียวที่จะก่อให้เกิดการพยายามทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การมนุษย์ยังอาจขึ้นนำทางตนเอง (Self direction) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนเองผูกพัน
- 3) การพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ เป็นรางวัลที่มีความสำคัญที่จะทำให้มนุษย์มีความผูกพันอยู่กับองค์การ
- 4) มนุษย์โดยทั่วไปในสถานการณ์ที่เหมาะสมแล้วเรียนรู้ไม่เพียงแต่จะยอมรับความรับผิดชอบ แต่จะเสาะหาเสี้ยอีกด้วย
- 5) มนุษย์ส่วนใหญ่อาศัยภาวะสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ
- 6) ในปัจจุบันศักยภาพของมนุษย์ยังไม่ได้รับการนำไปใช้

นอกจากนี้มนุษยนิยมยังสนใจในความต้องการของมนุษย์ Abraham Maslow อ้างถึงใน โพรทรีย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 23) ได้เสนอผลการทดลอง และค้นคว้าเกี่ยวกับความต้องการในด้านต่างๆของบุคคล "...Maslow พบว่าความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคคลนั้น จัดเรียงลำดับความสำคัญไว้ทั้งหมด 5 ประการใหญ่ๆ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย การมีส่วนร่วมในสังคม การต้องการการยอมรับและความต้องการที่จะแสดงออกถึงความสามารถของตนเอง..." โดยลำดับขั้นของความต้องการซึ่งเรียกว่า Hi-erarchy of Needs

แสดงไว้ในรูปที่ 1



ทฤษฎีของมาสโลว์ดังกล่าว เป็นการขยายทฤษฎีของแมกเกรเกอร์เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนถูกจูงใจจากหลายปัจจัย ปัจจัยที่สูงที่สุด คือ การที่มนุษย์ได้มีโอกาสแสดงความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ หรือก็คือ มนุษย์ไม่ต้องการที่จะถูกควบคุม เพราะถือว่ามนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้ และขั้นสูงสุดที่มนุษย์แสวงหาคือ การพัฒนาตนเอง ไม่ใช่ปัจจัยสี่หรือความต้องการที่เป็นรูปธรรม

Chris Argyris (1964) สนใจศึกษาความสำเร็จของคนโดยเขารู้ให้เห็นว่า"ใน



องค์การแบบเก่าคนจะเฉื่อยช้าพึ่งพิง มีการควบคุม มีสายคาที่แคบ สุขภาพจิตเสื่อมสำหรับองค์การที่มีสุขภาพจิตดีนั้น คนมีความสามารถจะควบคุมสิ่งแวดล้อมนึกถึงผู้อื่น และมีโลกทัศน์ที่แน่ชัดเกี่ยวกับชีวิต " ดังนั้น อาร์จิส จึงได้เสนอให้มีการจัดองค์การให้บรรลุถึงการมีสุขภาพจิตที่ดี โดยเสนอทฤษฎีของเขานี้มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. องค์การที่มีสุขภาพจิตที่ดีควรจะประกอบด้วยคนที่มีสุขภาพจิตดี
2. คนที่มีสุขภาพจิตดีได้ จะต้องมีการลดการควบคุมของฝ่ายบริหาร หรือมีการลดอำนาจของฝ่ายบริหาร เปลี่ยนสภาพของการควบคุมมาเป็นการประสานประโยชน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของสมาชิกและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง
3. มีการแข่งขันกันน้อยระหว่างสมาชิกในองค์การ
4. มีการคำนึงถึงองค์การเป็นส่วนรวม
5. มีการควบคุมตัวเองมากขึ้น และมีส่วนร่วมมากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ สำนักมนุษยนิยมยังได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตยกับความเจริญเติบโตของแต่ละคน Resis Likert (1967) ซึ่งให้เห็นว่า"มีระบบอยู่ 4 ระบบในการจัดการ และเขาสนใจระบบที่ 4 (SYSTEM 4) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและไว้วางใจใ้ใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างเต็มที่ในทุกเรื่อง
2. ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสจะกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal-Setting) นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าและอื่นๆ
3. เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความรับผิดชอบเต็มที่ในเป้าหมายขององค์การและการนำเอาเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ มิใช่ผูกพันตามกฎหมายเท่านั้น แต่หมายถึง ผูกพันทางจิตใจอยู่ด้วย (Commitment)
4. มีการปะทะสังสรรค์หรือการปฏิบัติต่อกัน (interaction) อย่างจิตใจเป็นมิตรต่อกัน ด้วยความมั่นใจและความเชื่อถือ
5. ทีมงานให้ความร่วมมือมีอยู่ทั่วไปในองค์การ
6. มีแหล่งการตัดสินใจอยู่ทั่วไปในองค์การ และมีการบูรณาการที่ซับซ้อน
7. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) จะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่ทราบเข้าใจ และอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามามีส่วนร่วมด้วย
8. องค์การที่ไม่มีรูปแบบและองค์การที่มีรูปแบบจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พลังต่างๆ ในองค์การจะร่วมกันสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ มนุษยนิยมยังได้สนใจการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงจึงสนใจการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (planned change) Margulies and P.Raia (1978:

24-25) แนะนำ "...จะต้องมีผู้มากระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง" อรุณ รัชธรรม (2524 : 12) ชี้ให้เห็นว่า "...การพัฒนาองค์การควรจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อ "วิเคราะห์วิจัย" ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึงภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพัฒนางานนั้น ๆ ..." ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องปรับปรุงนักบริหารชั้นต้นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นเปลี่ยนค่านิยม พัฒนาการ เพิ่มความเข้าใจระหว่าง และภายในกลุ่ม เพื่อลดความตึงเครียด พัฒนาการบริหารในลักษณะเป็นทีม พัฒนาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้ดีขึ้นมององค์การในลักษณะขององค์การแบบเปิดโดยมีความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นสมาชิกของคนหลายกลุ่ม ความรับผิดชอบร่วมกันและการแก้ความขัดแย้งด้วยการฝึกอบรม หรือการแก้ปัญหา

มนุษยนิยมมีรากฐานของประชาธิปไตย เพราะเหตุที่มนุษยนิยมจะบูรณาการคนและองค์การให้เกิดการยอมรับ และมีความเห็นอกเห็นใจต่อกัน ตามแนวความคิดเสรีนิยมประชาธิปไตย Scott (1969 : 159) กล่าวว่า "คนโดยธรรมชาติจะต่อต้านอัตตาธิปไตย (antiautocracy) ต่อต้านลำดับชั้นการบังคับบัญชา (antihierarchy) และต่อต้านระบบเบ็ดเสร็จ (antitotalitarian) ด้วยเหตุนี้ W.G.Bennis และ Philip E. Slater (1968 : 1-19) จึงเห็นว่า ประชาธิปไตยในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก เพราะประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่จำเป็นของระบบสังคมที่ต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและประชาธิปไตยก็คือ ระบบค่านิยมซึ่งคนจะปฏิบัติตาม

ระบบค่านิยมดังกล่าวข้างต้นมีดังนี้

1. จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเปิดเผย (Openness) อย่างอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
2. นิยมการหาความสอดคล้องพอดิกันมากกว่าการบังคับหรือการประนีประนอมในการแก้ไขความขัดแย้ง
3. อิทธิพลขึ้นอยู่กับความสามารถและความรู้
4. เปิดโอกาสและส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และการให้ความสำคัญของงาน
5. ยอมรับว่า ความขัดแย้งระหว่างองค์การกับสมาชิกเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการใช้เหตุผล

หากพิจารณาฐานคติของมนุษยนิยมและการพัฒนางาน จะพบว่ามีฐานคติคล้ายคลึงกัน การที่มนุษยนิยมให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของคน คนควรได้รับประโยชน์ จากองค์การ คนควรเป็นผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมนโยบาย การเปลี่ยนแปลงขององค์การควรจะมาจากการ

ระดมความคิดของคนทุกฝ่าย และคนในสายตาทองนักมนุษยนิยม ก็คือ การแสวงหาความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพของตน มนุษยนิยมมีทรรศนะในการมองว่า มนุษย์มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด การมองในทรรศนะดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปรัชญาและเนื้อหาสาระของมนุษยนิยมเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การ เพราะการพัฒนาคนให้บรรลุความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพให้คนมีส่วนร่วมให้คนมีความสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ภายใต้บรรยากาศของประชาธิปไตย ซึ่งมีการควบคุมน้อยที่สุด

ไม่ว่าจะเป็น แมรี บาร์เกอร์ ฟอลเลต หรือเฮสเตอร์ บาร์นาร์ด หรือดักลาส แมกเกรเกอร์ หรืออับราฮัม มาสโลว์ หรือเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก หรือ คริส อาร์จีวีส์ หรือเรเน-ซีโลเควิทท์ต่างแสดงผลงานที่มีผลต่อแนวคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

แนวความคิดในเรื่องของการบรรณาการของฟอลเลต หรือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ทำให้และความพึงพอใจของBarnard แสดงให้เห็นว่า องค์การควรจะจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงปัจจัยทางจิตวิทยาและได้เน้นความสำคัญของมนุษย์ ดังที่ Barnard ได้กล่าวไว้ใน วิทยุ งานงค์ (2523 : 94) ได้ยกมากล่าวในที่นี้ดังนี้

... อีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ Barnard มุ่งเน้นมาก คือ แห่งของการร่วมมือกันจากการเอ่ยถึงการร่วมมือกันเอง เราจะเห็นว่า เขามีความเชื่ออย่างมากในส่วนที่เป็นตัวบุคคลในโครงสร้างขององค์การ ระบบการร่วมมือกันแสดงให้เห็นถึงความสามารถของมนุษย์ที่จะติดต่อสื่อสารมีความตั้งใจที่จะทำ(Willingness to serve) และก็พยายามมุ่งมั่น ไปสู่จุดหมายร่วมกันจุดนี้เอง ที่มนุษย์มีความสำคัญยิ่งยวดในการก่อให้เกิดองค์การตามแบบ และรวมถึงการธำรงรักษาให้การอยู่ได้

นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ลำดับขั้นการบังคับบัญชาของมาสโลว์ ในไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์ (2530) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg และคณะ (1959) ต่างเป็นทฤษฎี และแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ เกี่ยวกับการบรรลุความพึงพอใจของคนที่ได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยเฉพาะทฤษฎีสองปัจจัยที่กล่าวถึง ปัจจัยการจูงใจ (motivations) กล่าวถึงการส่งเสริมให้คนมีความพอใจในงานทางฝ่ายบริหาร ทำให้เขามีความรับผิดชอบสูงขึ้น การเน้นความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ในองค์การ ฯลฯ ทฤษฎี และแนวคิดเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐาน สำหรับการที่จะเปลี่ยน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความเชื่อของคนในองค์การเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันในบรรยากาศของประชาธิปไตย ผลงานของลิเกิต เฮอริชเบิร์กและอาร์จีวีส์ยังชี้ให้เห็น การมีสหสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้จะช่วยให้งานมีความหมายและอนุรักษงานซึ่งจะนำไปสู่ความบรรลุเป้าหมายในด้านผลผลิตขององค์การ

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดมนุษยนิยมเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การเพราะมีฐานคิดเกี่ยวกับคนอย่างเดียวกัน

2. ประชาธิปไตยกับการพัฒนาองค์การ Wendell French (1969 : 23) กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาองค์การที่มีการจัดโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (implementation) นั้นก็เพื่อเน้นความสำคัญของแต่ละบุคคลมีการบริหารงานโดยตั้งอยู่บนความไว้วางใจเชื่อใจกัน และการได้รับความสนับสนุนของสมาชิกในองค์การเป็นพื้นฐาน มีบรรยากาศการทำงานที่เท่าเทียมกันมีความเป็นมิตรอย่างน่าใส่ใจจริงต่อกันรวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

เพื่อให้ได้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตยกับการพัฒนาองค์การ จึงจะขอเสนอข้อสรุปประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและแนวปฏิบัติของประชาธิปไตยโดยนักวิชาการต่างๆ ไว้ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ประชาธิปไตยมีเนื้อหาเน้นที่ การให้ความสำคัญของแต่ละบุคคล (individual man) Jean Jacques Rousseau อ้างใน William T. Bluhm (1965: 365) เห็นว่ามนุษย์ในสภาวะธรรมชาติ (natural man) เป็นผู้ที่มีความอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาใคร และมีเสรีภาพของตนเอง มนุษย์เป็นนายของตัวเอง สามารถทำอะไรแก่ตัวเองได้ และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของใครทั้งสิ้น ส่วน John Locke (1965) มีความเห็นเช่นเดียวกันกับบรูสจอห์น ล็อค อธิบายว่ามนุษย์ในสภาวะธรรมชาติดีเสรีภาพอย่างสมบูรณ์ และมีความเสมอภาค มนุษย์มีเสรีภาพในการที่จะทำอะไรก็ได้ ภายใต้ขอบเขตของธรรมชาติ โดยไม่ขึ้นอยู่กับการถูกควบคุม หรือการสั่งการของผู้อื่นนั้น คือ จอห์น ล็อค มองความเสมอภาคความเท่าเทียมกันเป็นการให้ความสำคัญแก่มนุษย์แต่ละบุคคลเท่าเทียมกัน

ประการที่สอง การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมต้องเป็นไปในลักษณะที่มีความสงบเรียบร้อย เพราะเหตุที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งไม่ว่าจะเป็น ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ระบบราชการจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบภายนอกหากระบบการเมืองเป็นประชาธิปไตย ระบบราชการก็ต้องปรับตัวให้เป็นประชาธิปไตย คือ ยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration) หรืออาจจะเรียกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management, P.M.) การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสงบเรียบร้อยเป็นสัญลักษณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำของประเทศเป็นไปอย่างสงบและมีความเรียบร้อย ในประเทศที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย การเปลี่ยนรัฐบาลเป็นไปในลักษณะที่มีความสงบและเรียบร้อย

ประการที่สี่ การปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่มีการบังคับข่มขู่ การบังคับข่มขู่ เป็นสัญลักษณ์ของการปกครองในรูปอื่น ๆ ซึ่งไม่มีประชาธิปไตย

ประการที่ห้า ประชาธิปไตยต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความหลากหลายในสังคม (Diversity) และการยอมรับความแตกต่างในเรื่องต่างๆ เช่น ความแตกต่างในเชื้อชาติ ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา วัฒนธรรม เพศ และอื่น ๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการยอมรับในเรื่องของพหุนิยม (Pluralism)

ค่านิยมและแนวปฏิบัติทั้ง 5 ประการนี้มีความสำคัญต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และเป็นรากฐานของการเข้าใจความหมายของประชาธิปไตย Austin Ranney and Willmoore Kendall (1969 :58-71) ได้ให้แนวคิดเรื่องอำนาจสูงสุดเป็นของปวงชน ความเสมอภาคทางการเมือง การปรึกษาหารือร่วมกับประชาชน ในบางครั้งผู้ที่อยู่ในตำแหน่งจะต้องพร้อมที่จะทำตามที่ประชาชนต้องการที่จะให้ทำที่ยังต้องหลีกเลี่ยงไม่ทำในสิ่งที่ประชาชนคัดค้าน ในบางครั้ง สมาชิกทุกคนในชุมชนควรมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้อื่น ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แนวคิดเหล่านี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นการมองประชาธิปไตยจากนักปรัชญาการเมืองมีลักษณะเป็น ทฤษฎีปทัสสถาน (Normative Theory) ซึ่งมีประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางของระบอบประชาธิปไตย โดยสรุปในเรื่องของประชาธิปไตยมีสาระบางประการที่เห็นว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ ประชาธิปไตยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีของคน ความดี เสรีภาพ ความเสมอภาค ซึ่งก็คือ การเน้นในแนวคิดของความเท่าเทียมกันของคน แนวคิดของประชาธิปไตยดังกล่าวมีลักษณะเป็น นามธรรม ทฤษฎีมนุษยนิยมได้แปลงเอาแนวคิดของประชาธิปไตย ที่เป็นนามธรรมนั้น เพื่อมาใช้ในการบริหารงานองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า แนวคิดมนุษยนิยมมีหลักเกณฑ์ของประชาธิปไตย โดยมุ่งเน้นความสำคัญของศักดิ์ศรี เพื่อบรรลุความพึงพอใจ และการบริหารงานที่มีบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ มีความเป็นกันเอง อำนาจหน้าที่ในองค์การที่ถูกเปลี่ยนให้มาเน้นในการยอมรับของผู้ถูกสั่งและค่านิยมขององค์การก็ถูกเปลี่ยนให้สอดคล้องกับค่านิยมของประชาธิปไตย

ตามแนวคิดของมาสโลว์ หรือ อาร์จิส ตัวที่กล่าวมาแต่ข้างต้นในเรื่องของการบรรลุความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเป็นการเน้นแนวคิดของความสำนึกในเรื่องประชาธิปไตย ฉะนั้นอาจถือได้ว่า เป็นการเชื่อมโยงประชาธิปไตยมาสู่มนุษยนิยม นอกจากนี้ประชาธิปไตยเน้นการแก้ปัญหาโดยการระดมความคิดของสมาชิกในกลุ่ม แนวคิดของกลุ่มได้ถูกนำมาใช้ในมนุษยนิยม ก็คือการเน้นการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม เพราะการปฏิสัมพันธ์ที่มีความเชื่อใจและมีความจริงใจ จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดี เพราะเป็นการร่วมมือที่ใช้หลักเหตุผล (Collaboration Through Reasons) เมื่อแนวคิดของประชาธิปไตยถูกแปลงมาเป็นทฤษฎีองค์การมนุษยนิยม แนวคิดของมนุษยนิยมจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ จึงอาจสรุปได้ว่า แนวคิดประชาธิปไตย มนุษยนิยมและการพัฒนาองค์การมีรากฐานแนวคิดอย่างเดียวกันหรือกล่าวได้ว่าประชาธิปไตย

มนุษยนิยมและการพัฒนาองค์การ มีสาระที่มุ่งเน้นที่ "คน" จึงมีรากฐานแนวคิดอย่างเดียวกัน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบกับการพัฒนาองค์การ ดังที่ได้เสนอในแต่เบื้องต้นแล้วในการสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การมีลักษณะที่สำคัญได้แก่ ประการที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ประการที่สองมีลักษณะของการมุ่งแก้ไขปัญหา ประการที่สาม มองการเปลี่ยนแปลงในแง่ระบบ ประการที่สี่เป็นส่วนประสานของกระบวนการบริหาร หรือการจัดการ และประการที่ห้าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่คงมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ดังที่ อรุณ รักธรรม (2524 :16) ได้ยกฐานคติประการหนึ่งว่า "...การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การใดก็ตาม จะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ อันเป็นส่วนรวมด้วยเสมอ" การเปลี่ยนแปลงในองค์การคือการเปลี่ยนแปลงโดยปัจจัยหรือระบบย่อยที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน คือเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ คนและงาน และปัจจัยหรือระบบย่อยขององค์การเหล่านี้ ก็คือ เนื้อหาสาระของการเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาองค์การนั่นเอง

T.R. Mitchell ( 1982: 27) ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับระบบไว้

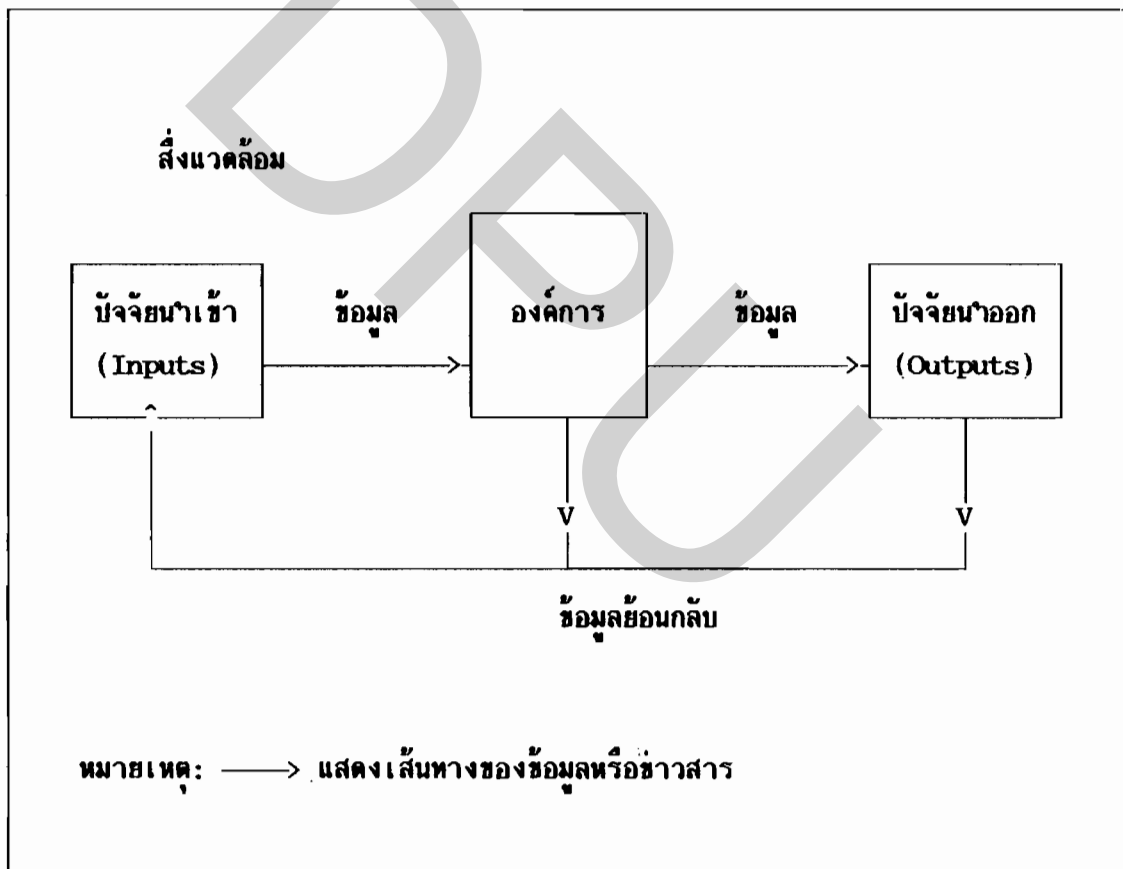
ดังต่อไปนี้

1. ระบบ (System) จะต้องมีย่อย (Subsystems) ระบบย่อยต่างๆจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
2. การมองระบบจะมองทั้งหมดของระบบ จะแยกมองเป็นส่วน ๆ ไม่ได้
3. องค์การเป็นระบบเปิด มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร พลังงานวัตถุดิบกับสิ่งแวดล้อม
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ ให้ความสำคัญของระบบการเปลี่ยนข้อมูลจากปัจจัยนำเข้า (inputs) เป็นปัจจัยนำออก (Outputs)
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบเน้นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างอาณาเขตขององค์การและสิ่งแวดล้อม
6. องค์การระบบเปิด มีความสามารถในการจัดแบ่งส่วนต่าง ๆ ขององค์การตามความแตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้องค์การระบบเปิดมีสภาพที่คงที่ หรือก็คือการให้องค์การมีความสมดุลกับสิ่งแวดล้อม
7. ระบบเปิดให้ความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งก็หมายความว่าเมื่อมีการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออก ระบบเปิดก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้าอีกเป็นการส่งผลกลับไปปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นการทราบผลของการลงทุนข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้องค์การสามารถรักษาสถานภาพคงที่ ดังรูปที่ 2

Daniel and Robert L.Kahn (1966) มีความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเปิดคล้ายคลึงกับมิทเชลล์ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ปัจจัยนำออก (outputs) กระบวนการ

แปรเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออก (through-put) วัฏจักรของเหตุการณ์ (Cycles of events) การหยุดความเสื่อมขององค์การ (Negative entropy) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นข่าวสาร ข้อมูลย้อนกลับในแง่ลบและกระบวนการตรวจสอบข่าวสารที่มีประโยชน์ และกระบวนการที่ไม่มีประโยชน์ (Information input, negative, feedback, and the coding process) สถานภาพคงที่ และการปรับตัวสู่สภาพคงที่ (The steady state and dynamic homeostasis) ส่วนต่างๆที่มีลักษณะแตกต่างกัน (Differentiation) การบรรลุเป้าหมายมีหลายวิธี (Equifinality)

รูปที่ 2  
การแสดงข้อมูลย้อนกลับสู่องค์การระบบเปิด



ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด มากกว่าการสนใจเพียงบางส่วนหรือหลายส่วน ฉะนั้น จึงช่วยทำให้เห็นภาพรวม ภาพรวมดังกล่าวหากพิจารณาในแง่ของตัวแปรที่ย่อมหมายถึงคนสังคม โครงสร้าง วิทยาการ รวมตลอดจนสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังสนใจการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ จึงช่วยให้ทฤษฎีระบบการมองปัญหาในลักษณะที่ลึกซึ้ง ทฤษฎีระบบเห็นว่า คนมีหน้าที่ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพราะองค์การระบบเปิดต้องมีปฏิสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อมตลอดเวลา การสนใจต่อการปรับตัวของคนเป็นเหตุให้ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสนใจความต้องการของคนและการจูงใจคนเป็นต้น

Harold Leavitt (1965) กล่าวว่า

การเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยหรือระบบย่อย 4 ระดับที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เลวิตต์ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบโครงสร้าง (Structure) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างโดยโครงสร้างองค์การมีไว้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะมีผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ ทางด้านอำนาจหน้าที่ เนื้อหา และขอบเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนงาน การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุม

2. ระบบวิทยาการ (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการเป็นความพยายามที่จะหาทางนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันวิทยาการมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว องค์การที่ต้องการความก้าวหน้าย่อมรับเอาวิทยาการที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การในระบบวิทยาการจึงมีโอกาสเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบมนุษย์ (people) การเปลี่ยนแปลงตัวคน หรือพฤติกรรม หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และ พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้คือ ต้องการเพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายกับบุคคลอื่นให้ดีขึ้น เทคนิคที่ใช้ เช่น การฝึกอบรม การสลับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

4. ระบบงาน (Task) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน ได้แก่ การนำวิธีการ และ เครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุง ( Work Simplification) และการเพิ่มงาน (Job Enlargement) การจัดแผนงาน (Departmentation) โดยวัตถุประสงค์ของการทำงานมากขึ้น

Lorsch and Lawrence (1970 : 1) เสนอว่า "การที่ทฤษฎีระบบมีประโยชน์ในการทำให้เห็นภาพรวมขององค์การ คำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะมาเสริมการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะครอบคลุมมากยิ่งขึ้น "

ที่มาของการพัฒนาองค์การ



ที่มาของการพัฒนาองค์กร หรือการเกิดขึ้นมาของมาพัฒนาองค์กรนี้ เกิดเนื่องจากแรงผลักดันที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง องค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้ Peter M. Blan อ้างถึงใน อรรถ วัชรธรรม (2526 : 55) ได้สรุปคุณลักษณะต่างๆ ของระบบราชการของ Max Weber ด้วยกัน 8 ประเด็น ดังจะยกขึ้นมากล่าว คือ

- 1) กิจกรรมปกติธรรมดา มีความมุ่งหมาย แบ่งโครงสร้างกันตามหน้าที่อย่างชัดเจนแน่นอน
- 2) มีการแบ่งงานกันทำตามหลักความสามารถอย่างเป็นระบบ
- 3) ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระเบียบวินัยอย่างชัดเจนอย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกในการควบคุมวินัยของข้าราชการ
- 4) ปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎข้าราชการบังคับโดยทั่วกันทุกกรณี
- 5) จัดองค์กรตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy)
- 6) ข้าราชการยอมขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ (Authority) ในราชการเท่านั้น (Impersonality)
- 7) ผู้ที่เข้ารับราชการทั้งหลายได้รับการคัดเลือก บนรากฐานของคุณสมบัติในทางวิชาการมีการสอบแข่งขัน มีปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรรับรองหรือการฝึกอบรมหรือทั้งสองอย่าง
- 8) การเข้ารับราชการถือเป็นอาชีพ (Career) ซึ่งมีระบบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยถือระบบอาวุโสหรือความสำเร็จของงานหรือทั้งสองอย่าง...

David Schuman อ้างถึงใน อรรถ วัชรธรรม (2526:71) กล่าวว่า " Max Weber เชื่อว่าระบบราชการของเขาเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่มนุษย์สร้างขึ้น"

เห็นได้จากประเด็นทั้งแปดข้างต้นว่า ทฤษฎีองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผนของ Max Weber เป็นทฤษฎีองค์กรที่เน้นความสำคัญของโครงสร้าง เวเบอร์ พยายามชี้ให้เห็นว่า องค์กรในอุดมคติมีประสิทธิภาพ มากกว่ารูปแบบขององค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะเวเบอร์ยอมรับว่ารูปแบบขององค์กรของเขามีการใช้เหตุผลมากกว่าองค์กรประเภทอื่น ๆ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ประกอบเป็นองค์กรของเขาจึงเป็นเกณฑ์สำคัญในการจัดองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบดังกล่าวไม่ได้สนใจสิ่งแวดล้อม คงสนใจแต่เฉพาะการบริหารงานภายในเท่านั้น

เนื่องจากในระยะที่องค์กรแบบราชการถูกพัฒนาขึ้นมา นั้น สังคมในขณะนั้นยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร แรงงานส่วนใหญ่ขาดการศึกษา ขาดทักษะและมุ่งสนใจแต่เรื่องความมั่นคง และ ความอยู่รอดของตนเท่านั้น จึงทำให้คิดว่าองค์กรแบบนี้เป็นองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่

เกิดขึ้นในองค์การยังเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารระดับสูง ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมในองค์การไม่ได้ต้องการความผูกพันระดับสูง และ ในขณะนั้นการพัฒนาเศรษฐกิจ การตลาดและเทคโนโลยียังเอื้ออำนวยต่อองค์แบบระบบราชการ เมื่อเป็นเช่นนั้น ความต้องการที่จะให้องค์การแบบราชการปรับตัวจึงยังไม่ค่อยมี แต่ภายหลังสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะภายนอกองค์การเปลี่ยนไปเช่น ทางด้านการตลาด วิทยาการใหม่ข่าวสารข้อมูลตลอดจนค่านิยม ฯลฯ เมื่อระบบราชการไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางประการได้ จึงมีผู้เห็นว่าระบบราชการเป็นรูปแบบขององค์การที่ไม่เหมาะสมเช่น Martin Albrow อ้างใน อรุณ รักธรรม ( 2526: 71) กล่าวว่า "...แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ ก็คือ การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ (Administrative inefficiency)" การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ข้างต้น Michael Beer (1980: 3-4) ชี้ว่าเป็นเหตุให้เกิดวิกฤตการณ์ 2 ลักษณะดังนี้

1. วิกฤตการณ์ในเรื่องเกี่ยวกับความผูกพันทางจิตใจ (The Crisis in Commitment) นอกจากสมาชิกขององค์การจะมีบทบาทหน้าที่แล้วยังจะต้องมีความรับผิดชอบ และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การอีกด้วย ในปี ค.ศ.1800 ได้มีการเรียกร้องของสหภาพแรงงานต่าง ๆ ทั่วไป การเรียกร้องนี้ไม่เพียงแต่เรียกร้องเฉพาะแต่เรื่องเศรษฐกิจอย่างเดียวแต่มีการเรียกร้องในเรื่องที่เกี่ยวกับสัญญา หรือความผูกพันทางจิตใจ ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจกระจายไปทั่วทำให้หลาย ๆ ประเทศเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วคนงานจึงไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาความมั่นคง ความอึดอัดของตัวเอง สิ่งนี้เองทำให้คนงานเริ่มเกิดความต้องการทางด้านเสรีภาพ การมีชื่อเสียงความก้าวหน้าของตนจึงมีการเรียกร้องกับองค์การมากยิ่งขึ้น ระบบราชการไม่สามารถแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ลักษณะนี้ได้ กลไกของระบบนี้ไม่สามารถสนองตอบความต้องการขอเรียกร้องได้ หวังยังกลับทำให้คนงานไม่อยากทำงานขาดความกระตือรือร้นอันเป็นผลมาจากรูปแบบที่เน้นการควบคุมคนอย่างเข้มงวด เกิดความไม่รู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การ ทำให้มีอัตราการเข้าออกจางานเกิดขึ้นทั่วไป

2. วิกฤตการณ์ในเรื่องความสามารถในการปรับตัว (The Crisis in Adaptability) เนื่องจากระบบราชการมีการแบ่งงานตามความชำนาญมีลำดับสายบังคับบัญชาที่แน่ชัด ระบบการควบคุมแบบรวมอำนาจการตัดสินใจ มีขนาดใหญ่ถือว่าการสำเร็จในการประสานงานขึ้นอยู่กับความควบคุมและกฎระเบียบที่เคร่งครัด ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องความสามารถในการปรับตัวในการรับสถานการณ์ใหม่ ๆ

สองวิกฤตการณ์ข้างต้น ทำให้เป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการรูปแบบองค์การใหม่ และการพัฒนาองค์การเป็นรูป องค์การใหม่รูปแบบหนึ่งซึ่งเชื่อกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ช่วยสร้างความเชื่อถือความไว้วางใจกัน ประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายขององค์การกับ

เป้าหมายของสมาชิก ทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ขณะเดียวกัน ช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเป็นองค์การมีความสามารถในการปรับตัว ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าที่มาของการพัฒนาองค์การมีสาเหตุหนึ่งมาจากองค์การแบบระบบราชการไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การหรือตอบสนองความต้องการของสมาชิกขององค์การได้

ประการที่สอง การเกิดขึ้นของปรัชญามนุษยนิยมในการจัดการและในองค์การ (The Emergence of Humanistic Philosophy in Management and Organization) เนื่องจากผลงานของนักทฤษฎีสานักมนุษยนิยม ไม่ว่าจะเป็นผลงานของ แมกเกรเกอร์ อาจิส มาสโลว์ เบนนิส โลเคิร์ต ดังที่กล่าวมาแล้วแต่ต้นนั้น เน้น และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ด้วยทฤษฎีสานักมนุษยนิยมเป็นรากฐานทางการพัฒนาองค์การ ทำให้ทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของที่มา หรือการเกิดขึ้นของการพัฒนาองค์การ

ประการที่สาม การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Sensitivity Training หรือ T-group) ประมาณปี ค.ศ.1946 กลุ่มนักจิตวิทยาสังคมนำโดยเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ได้ค้นพบสิ่งประดิษฐ์ทางสังคม (Social invention) ที่เรียกว่า T-group หรือ Sensitivity Training ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่เน้นหนักในด้านการละลาย พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเรียนรู้ และพัฒนาตัวเอง โดยอาศัยข้อมูลร่วมกันกับบุคคลอื่น เป็นการเฉพาะบุคคลเพื่อนำกลับมาแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำนึก และ ระมัดระวังในอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลอื่น ๆ ให้มากขึ้นพร้อมกับให้ความรู้สึกของตนเอง ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลต่าง ๆ พื้นฐานของคติฐานของวิธีการนี้คือ ความคิดว่าปัญหาในองค์การหรือความไม่สัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานนั้นบางครั้งเกิดจากปัญหาทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะจดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานให้ดีขึ้น และต่อมาวิธีการเหล่านี้ก็ได้เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญเทคนิคหนึ่ง

ประการที่สี่ การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback or Survey research and Feedback) ผลงานของเรนซิส โลเคิร์ต (Rensis Likert) ฟลอยแมน (Floy mann) และคณะ (W. Warner Burke, 1971 : 192) ซึ่งเป็นกลุ่มที่พัฒนาเทคนิคนี้ขึ้นมาใช้ เทคนิคนี้มีวิธีการปรับปรุงองค์การ โดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การตลอดจนความสัมพันธ์ทางด้านการงานของสมาชิก โดยเริ่มขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกโดยแบบสอบถาม เพื่อสำรวจทัศนคติ ตลอดจนขวัญกำลังใจ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำผลที่ได้มาใช้เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ วิธีการนี้จะช่วยทำให้ความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดเห็นของสมาชิกขององค์การมีความสำคัญต่อฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารจะนำ

เอาความคิดที่ตีมีประโยชน์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น

ประการที่ห้า ระบบสังคมและเทคนิค (Socio-technical System) การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมใดในองค์การ จะต้องพิจารณาเงื่อนไขทางเทคโนโลยี และความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในสังคม เนื่องจากระบบสังคมและระบบเทคโนโลยีหรือระบบวิทยาการต่างมีผลกระทบซึ่งกันและกัน เทคนิคการผสมผสานระบบสังคมและระบบเทคโนโลยีเข้าด้วยกันนี้ต่อมาได้กลายเป็นรากฐานที่มาของเทคนิคการพัฒนาองค์การเทคนิคหนึ่งด้วย

ที่มาของแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ

ในส่วนที่ผ่านมานั้นเป็นการเสนอเกี่ยวกับที่มาของการพัฒนาองค์การ ซึ่งหมายถึง การเกิดขึ้นมาของการพัฒนาองค์การ แต่ในส่วนนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับที่มาของแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ ซึ่งแนวความคิดของการพัฒนาองค์การมีอยู่ด้วยกันหลายแนวทางด้วยกันจะขอนำเอาแนวคิดของ อรุณ วัชรธรรม (2526 : 558) มาเสนอไว้พิจารณา ๗ ทิศ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์

...การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกับการพัฒนาองค์การมีดังนี้ คือ

มนุษยศาสตร์และ วิทยาศาสตร์	สังคมศาสตร์	พฤติกรรมศาสตร์
- มนุษย์ศาสตร์	- เศรษฐศาสตร์	- มนุษยวิทยา
- วิทยาศาสตร์กายภาพ	- ประวัติศาสตร์	- สังคมวิทยา
- วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	- รัฐศาสตร์	- จิตวิทยาสังคม
ฯลฯ	- ความสัมพันธ์ระหว่าง	- จิตวิทยา

ประเทศ

จะเห็นได้ว่า "การพัฒนาองค์การ" เป็นส่วนหนึ่งของ "พฤติกรรมศาสตร์" (Behavioral) ซึ่งประกอบด้วยมนุษยวิทยา (Anthropology) ส่วนที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ "การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้" จะเห็นได้ว่าแนวความคิดการพัฒนาองค์การได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (Communication) กำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal Setting) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (Learning Theory) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Interpersonal Relationship) และนอกจากนั้น ยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ "แรงดันแรงดึง" ขององค์การ (Driving - Restraining Forces)

หยุดมุดและศูนย์สนเทศ  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

วิเทศ ๒

...มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ในอันที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

ถึงแม้ว่าวิชาพฤติกรรมศาสตร์เน้นที่ "ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์การ" แต่การที่จะรู้จักการทำงานเป็นกลุ่มได้จะต้องศึกษาเรียนรู้ธาตุแท้หรือประเภทของมนุษย์เราก่อนว่า มีประเภทอะไรบ้าง ซึ่งต่อไปนี้เป็นสมมติฐานบางประการเกี่ยวกับประเภทของมนุษย์ที่น่าจะเป็นประโยชน์ ในด้านการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าตามทัศนะของ Boshear และ Albrecht มนุษย์นั้นได้จัดอยู่ในสำนัก "พฤติกรรมศาสตร์"

	สัตว์	มนุษย์
แรงผลักดัน	ทางกายภาพ	ความเป็นมนุษย์อยู่ในใจ
เป้าหมาย	กินอิ่ม(พอใจ)	ต้องการความสำเร็จในชีวิต (มิใช่กินอิ่มเท่านั้น)
ธรรมชาติ	ดุร้าย	ดี
การควบคุม	กฎหมาย	(อยู่กันได้ด้วย) ความรัก-เห็นใจเข้าใจกัน การพัฒนาองค์การ (OD.)

2. แนวความคิดในการพัฒนาองค์การ เป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่สมบูรณ์ขององค์การ

3. การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมด เป็นระบบส่วนที่ว่าจะเริ่มทำการพัฒนาองค์การ ๕ ส่วนใด ๆ ก็ได้ในองค์การ แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ "โครงสร้างขององค์การ" ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ แม้มนุษย์จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ แต่ก็ไม่สามารถมองข้ามโครงสร้างขององค์การไปได้ เพราะโครงสร้างนั่นเองที่จะเป็นฐานสำคัญ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย "มนุษย์"

4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการ "ริเริ่ม" "รับรู้" "ยอมรับ" และร่วมมือจากผู้นับคัมภีร์ในระดัสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ๆ

5. การพัฒนาองค์การควรจะอาศัยบุคคลภายนอก มาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อ "วิเคราะห์วิจัย" ปัญหาให้แก่องค์การบุคคลภายนอกในที่นี้ หมายถึงบุคคลภายนอกองค์การที่จะมากระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพัฒนา องค์การนั้น ๆ การที่เป็นเช่นนั้นเพราะบุคคลภายนอกย่อมไม่มีอคติใด ๆ ไม่มีอคติ ความเคยชินและความลำเอียง การมองด้านความเป็นธรรมจะทำให้ช่วยมองเห็นปัญหาของ องค์การชัดเจนยิ่งขึ้น
6. ผู้รับผิดชอบเกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง (Felt Need) เพื่อเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ
7. การทำการพัฒนาองค์การต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร
8. การพัฒนาองค์การมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และคุณภาพของงานในลักษณะ การใช้กลุ่ม (Group) แทนการมุ่งที่แต่ละบุคคล

#### ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การพัฒนาองค์การต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรกระบวนการขั้นตอน (process) มีความสลับซับซ้อน บางครั้งอาจใช้เวลานานก็เป็นได้ และอาจจะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุดตราบที่องค์การยังคงอยู่ (indefinitely) วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ การทำให้้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน (Planned Change) (Richard Beckhard, 1969 : 9) การมีระเบียบแบบแผนนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน ดังที่กล่าวไว้ว่า วัชรเนอร์เบิร์กได้แบ่งขั้นตอนดังกล่าวเป็น 6 ขั้นตอนด้วยกัน ดังรูปที่ 3

ขั้นตอนที่หนึ่ง : การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (OD Consultation) เมื่อสมาชิกขององค์การต้องเผชิญกับอาการ (Systems) หรือ ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ (H. Levinson, 1972) ดังนั้นจึงเรียกร้องขอความช่วยเหลือจาก ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ หรือ อาจจะเรียกร้องเพื่อเข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงในองค์การในอนาคตให้ดีขึ้น "...การพัฒนาองค์การ จะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อ "วิเคราะห์วิจัย" ปัญหาให้แก่องค์การ..." (อรุณ รักธรรม, 2526 : 519) Edgae Schien (1969 : 9) กล่าวว่า ที่ปรึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการสังเกตสมาชิกกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และเข้าไปช่วยวินิจฉัยว่า ลักษณะของปัญหานั้นมีขอบเขตกว้างเพียงใด เป็นอย่างไร ปัญหาดังกล่าวเหมาะที่จะแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ที่ปรึกษาดังกล่าวอาจเข้ามา เพื่อวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมที่จะตัดสินใจหรือพิจารณาได้ว่า หากใช้เทคนิคการ

พัฒนาองค์การกับปัญหาที่เกิดขึ้น อาจจะเป็นหลักประกันที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้หรือไม่ การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การเมื่อเข้ามาแล้วจะต้องมีการประเมินความพร้อม (Readiness) ขององค์การก่อนการพัฒนาองค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง

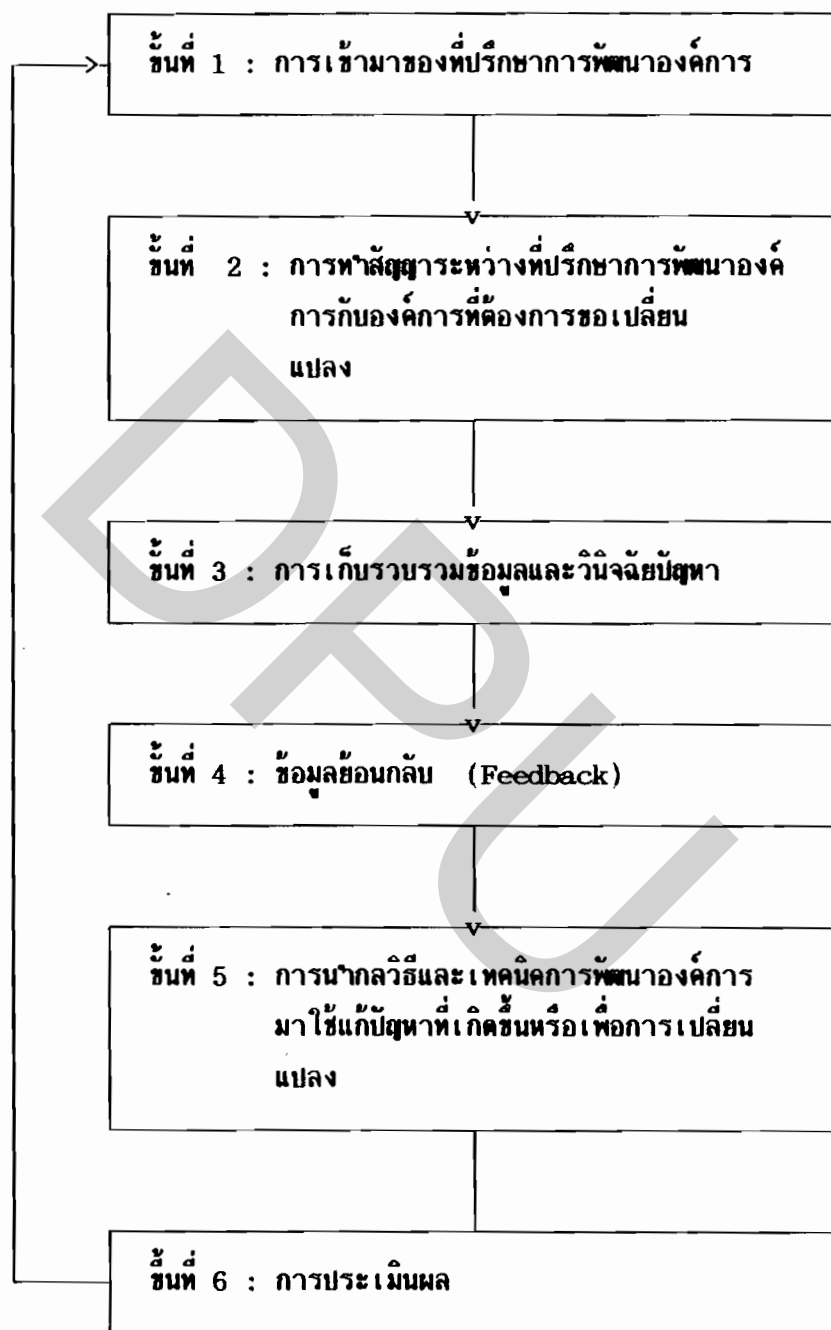
ขั้นตอนที่สอง : การเข้าทำสัญญาาระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การกับองค์การที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการตกลงกันว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องทำอะไรบ้างมีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาองค์การรวมถึง ข้อตกลงในด้านค่าใช้จ่ายและข้อตกลงอื่น ๆ อันควร เช่น ความลับที่ปรึกษาจะนำไปเปิดเผยไม่ได้

ขั้นตอนที่สาม : การเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา การเก็บรวบรวมข่าวสารข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ ฝ่ายที่ปรึกษาจะทำการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพังแล้วนำเสนอฝ่ายบริหารระดับสูงก็ได้ แต่ที่สำคัญคือจะต้องตระหนักถึงความไม่ลำเอียงในการวินิจฉัยปัญหาด้วย วิธีการที่เก็บรวบรวมได้แก่การสังเกต (Observation) การสำรวจรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documents) การรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview)

ขั้นตอนที่สี่ : ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลและได้วินิจฉัยปัญหาเพื่อการพัฒนาองค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องจัดทำรายงานเสนอแก่องค์การในรายงานจะมีข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การในส่วนใดในเรื่องใดของสมาชิกองค์การ หลังจากนั้น จะเป็นการปรึกษาร่วมกันกับผู้บริหารเพื่อที่จะวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การ หรือที่ปรึกษาวางแผนแต่ฝ่ายเดียว

ขั้นตอนที่ห้า : การนำกลวิธีและเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อได้ข้อมูลการวินิจฉัยปัญหา ตลอดจนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถกำหนดหรือเลือกเทคนิคการพัฒนาองค์การที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยกลวิธี และเทคนิคต่าง ๆ มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน การจะเลือกใช้กลวิธีหรือเทคนิคใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เป้าหมาย ลักษณะของผู้บริหารความสามารถของที่ปรึกษาในการควบคุมสถานการณ์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการพัฒนาองค์การได้เพียงใด กลวิธีและเทคนิคที่ใช้ที่นิยมได้แก่ เทคนิคการอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Sensitivity or T-group) การสร้างหรือการพัฒนาทีมงาน (Team Development or Team Building) การใช้ระบบสังคม และเทคนิค (Socio-technical Systems) การวิเคราะห์พฤติกรรม (Transactional Analysis) การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) การให้คำปรึกษาหารือในกระบวนการทำงาน (Process Consultation) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การเผชิญหน้า (Confrontation) และอื่น ๆ อีกหลายเทคนิคด้วยกัน

รูปที่ 3  
แสดงขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ



ขั้นตอนที่หก : การประเมินผล (Evaluation) เมื่อได้นำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้แล้ว ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาปัญหาของขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์การ หรือ เป็นการประเมินผลการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งยังต้องประเมินผลสำเร็จของการ



## พัฒนาองค์การว่าสำเร็จแค่ไหนเพียงใด

กลยุทธ์และเทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Strategies & Techniques for Change) การทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน (Planned Change) คือ วัตถุประสงค์ขององค์การประการหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ย่อมเป็นการยากที่จะหวังให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีระเบียบแบบแผนโดยธรรมชาติ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ (Strategies) และเทคนิค (techniques) เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีระเบียบแบบแผนตามขั้นตอนตามที่คาดหวัง เทคนิคที่เสนอในขั้นตอนที่ห้าของการนำกลยุทธ์ และเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้กับปัญหานี้ยังไม่ได้ จำแนกความแตกต่างระหว่างเทคนิคและกลยุทธ์

เทคนิคถือว่าเป็นวิทยาการทางด้านสังคม (Social Technology) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจ (Power) การจูงใจ (Motivation) การบริหารงาน โดยความร่วมมือ (Management by Participation) หรือ System 4 ของ Rensis Likert และ 9,9 ของ Blake & Mouton การบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflict) เป็นต้น

ส่วน "กลยุทธ์" หรือ "กลยุทธ์" (strategies) ในการเปลี่ยนแปลงนับเป็นเครื่องมือหรือ มรรควิธี สำหรับการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นกลุ่ม หรือการพัฒนาทีมงาน (Team Building) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO) การบริหารงานแบบตาข่าย (Managerial Grid) การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (T-Group) ตลอดจน "แรงดัน-แรงดึง" (Driving-Restraining Forces) เป็นต้น

แต่ในการศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาเฉพาะที่การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจเท่านั้น ดังนั้นจึงได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในส่วนต่อไป

### ตอนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน (Team building)

ในตอนต้น 1 ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างทีมงานในฐานะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการพัฒนาองค์การชนิดหนึ่งที่สำคัญ สมชาย นวรัตน์ อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม (2524:30) ว่า "แนวความคิดในการบริหารงานปัจจุบันถือว่า การบริหารงานโดยยึดถือหลักการ ทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นอย่างมากทั้งในองค์การรัฐบาลและเอกชน" นักวิชาการและนักปฏิบัติโดยทั่วไป ดังเช่น ชิด นิลพานิช และ โสภณ ปภาพจน์ อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม (อ้างแล้ว) ยอมรับกันว่าในด้านวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การถือว่าการสร้างทีมมีความสำคัญ เช่น "เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงาน โดยใช้กลุ่มและผลของการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีดังกล่าว" เมื่อการสร้างทีมมีความสำคัญต่อการพัฒนา

โสภณ ปภากจน์ (2520: 152) ให้ความหมายของการพัฒนาทีมงานไว้ว่าการพัฒนา การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นเครื่องมือทางการพัฒนาองค์การ (O.D.) ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

สมชาย นวรัตน์ (2521: 777) กล่าวว่า "การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมหมายถึงกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้"

อรุณ รักธรรม (2524 :1) จำกัดความว่า "การสร้างและการพัฒนา การพัฒนาการทำงานเป็นทีม นับเป็นเครื่องมือสอดแทรก (intervention) สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ"

ตามที่เสนอของ Glenn H. Varney (1977 : 152) "การสร้างทีม ก็คือกระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนากลุ่มบุคคล เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มนั้นแต่ละคน สามารถเรียนรู้หาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของคน และเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิยามของเดลส์ เอช บีช โดย Alban และ Pollitt อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม (2526 : 116) ได้กล่าวเสริมว่า " การสร้างทีมงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงเงื่อนไขต่าง ๆ หรือปัญหาที่จำเป็น "

Mike Woodcock และ Dave Francis ( 1981 : 3) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทีมงานว่า "...เป็นกระบวนการวางแผนกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ ในขณะเดียวกันก็เป็น การหาวิถีทางเพื่อลดปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของทีมงาน"

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มีความหมายที่สอดคล้องกัน ฉะนั้นจะขอนำมารวบรวมเพื่อการขยายความของ คำว่า การสร้างทีมหรือการพัฒนาทีมต่อไปนี้

การพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงาน (Team building) ในฐานะเครื่องมือของการ

พัฒนาองค์การ มีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างมีแบบแผน เพื่อค้นหาปัญหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้การทำงานของทีมงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายที่รวบรวมข้างต้นมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การสร้างทีมงานในฐานะเครื่องมือของการพัฒนาองค์การ
2. มีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างมีแบบแผน
3. เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาของทีมงาน
4. เพื่อให้การทำงานของทีมงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในประเด็นที่หนึ่งและสอง สามารถขยายความรวมที่สอดคล้องกัน เนื่องจากวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาในตอนต้น คือ การทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยทั่วไปแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะหวังให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีแบบแผนโดยธรรมชาติ จึงต้องอาศัยกลวิธีหรือกลยุทธ์ (Strategies) หรือเทคนิค (techniques) เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีระเบียบแบบแผน และการสร้างทีมงานนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์หรือเครื่องมือ หรือมรรควิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การ ทำให้ต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างมีแบบแผนเพราะในความหมายของการพัฒนาองค์การในตอนหนึ่งข้างต้นกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนดังนั้น เครื่องมือของการพัฒนาองค์การ หรือการสร้างทีมงาน จึงมีลักษณะเป็นไปในลักษณะเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนของการสร้างทีมงานนี้จึงเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับกระบวนการของการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ ได้อาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่ม ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของทีมงานตามประเด็นที่สาม และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การก็คือการสามารถประสานประโยชน์ (Collaboration) ระหว่างเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของสมาชิกในทีมให้ไปในทางเดียวกันซึ่งก็คือประเด็นที่สี่ เพื่อให้การทำงานของทีมงานมีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับทีมงาน

การศึกษาเรื่องกลุ่ม หรือทีมงานและพฤติกรรมของกลุ่ม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงานและเป็นเรื่องสำคัญที่จะละเว้นเสียมิได้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ นอกจากจะได้ศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในฐานะปัจเจกชน (Individual) แล้วเพราะมนุษย์จะต้องมีการสังคมอย่างน้อยที่สุดก็ต้องสังกัดอยู่กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แม้แต่บุคคลที่เราจะจัดว่าเขาเป็นผืนแยกตัวโดดเดี่ยว (Isolator) ก็ตาม อย่างน้อยเขาก็ควรมีเพื่อนสักคนหนึ่งบุคคลทั้งสองนี้มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความรู้สึกผูกพันกันในฐานะเป็นเพื่อนกัน รับรู้ถึงการเป็นกลุ่ม (ต่างคนต่างยอมรับว่าเป็นเพื่อนกัน) อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ของเขาทั้งสองนี้จัดว่าเป็นกลุ่ม แต่เป็นกลุ่มที่มี

ขนาดของสมาชิกเพียงสองคน ตามที่กล่าวนี้สอดคล้องกับความหมายของคำว่า "กลุ่ม" ตามทัศนะของนักวิชาการโดยทั่วไปแต่จะขอยกตัวอย่างความหมายของคำว่า "กลุ่ม" ของ อรุณ รัชธรรม (2526 :168) มากล่าวไว้ ๓ ทัศนะดังต่อไปนี้

กลุ่ม คือ บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่ง

1. มีปฏิริยาต่อกัน (Interact with ane another)
2. มีความรู้สึกในทางจิตใจต่อกัน (Psychologically aware of ane another)
3. มีการรับรู้ถึงการรวมกันเป็นกลุ่ม (Perceive themselves to be a group) กลุ่มคือการที่บุคคลมาอยู่รวมกัน และมีปฏิริยาต่อกันในทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่แน่นอน

กลุ่มเป็นจำนวนของบุคคลซึ่งติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ในช่วงระยะเวลาหนึ่งและมีจำนวนน้อยพอที่จะทำให้คนแต่ละคนอาจจะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ได้ทั้งหมดและจะต้องเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า

นอกจากนี้ยังมีทัศนะของ Varney อ้างถึงใน อรุณรัชธรรม (2524 : 30) น่าสนใจมากเกี่ยวกับคำว่า "Team" ดังนี้

...อย่างไรก็ตามคำว่า "ทีม" นั้นกินความหมายมากกว่า "การที่คนมารวมกันเฉย ๆ" ที่จริงทีมจะมีประสิทธิภาพในเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและได้มารวมกันเหล่านั้นได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกของทีม ซึ่งอาจจะรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น 1) ภาวะผู้นำในกลุ่มเป็นอย่างไร 2) การตัดสินใจหาอย่างไรในกลุ่มนั้น ๆ 3) ทรัพยากรของกลุ่มได้ใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างไรบ้าง 4) สมาชิกของกลุ่มได้ผสมผสานกันเป็นกลุ่มขึ้นอย่างไรบ้าง

ในบางกรณีอาจเป็นไปได้ว่า กลุ่มที่มีอยู่ในองค์การอาจไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการในการใช้กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างได้โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรม (Abstract) หรือเป็นอุดมคติ (Ideal) เช่น คติ ความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน ความร่วมมือร่วมใจ และเนื่องจากกลุ่มที่เป็นทางการมักจะยึดวัตถุประสงค์ของตนเอง การทำงานที่ขึ้นอยู่กับความควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ และข้อบังคับไม่อาจปฏิบัติงานอื่นที่ไม่มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความจำเป็นในการสร้างทีมงานจึงเกิดขึ้นมา ซึ่งก็คือการสร้างกลุ่มใหม่ขึ้นมาเป็นกลุ่มที่มีสำนึกมีวัตถุประสงค์เพื่อองค์การ วัตถุประสงค์นั้นมักจะเป็นนามธรรมหรือเป็นอุดมคติ นอกจากนี้ในบางกรณีการย้าย และการพัฒนาทีมงานจะเป็นไปเพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้ง และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน โดยการสร้างชีวิตชีวาในการทำงาน แทนที่จะปล่อยให้บุคคลในองค์การทำงานเหมือนกับเป็นเครื่องจักร และยังเป็น การปรับทัศนคติ ทักษะ

ความสนใจ และความสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม และขององค์การร่วมกันไปในขณะเดียวกัน

### แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทีมงานโดยทั่วไปจะเริ่มเมื่อองค์การรู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมาก และเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงสภาพการดำเนินงานบางอย่าง หรือ กระบวนการในการทำงาน ทีมส่วนขีดขวางการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับสถานการณ์ขององค์การที่มีปัญหานานอาจสังเกตได้จากผลผลิตหรือการให้บริการลดลง ปริมาณการขาย หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการลดลงอย่างเห็นได้ชัด อัตราการเข้าออกของคนในองค์การมีสูงมาก มีการขาดงานบ่อยครั้งและจำนวนมาก มีการร้องทุกข์หรือการย้ายงานมากขึ้น ส่วนกระบวนการทำงานในองค์การที่มีปัญหาอีกอาจสังเกตได้จากกระบวนการทำงานที่เคยเร็วกับช้าลงอย่างผิดปกติ ทำให้ผลผลิตหรือบริการได้รับการกระทบกระเทือนไปด้วย หรือกระบวนการทำงานในองค์การได้รับการกระทบกระเทือน หรือถูกขัดขวางก็จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับการกระทบกระเทือน หรือถูกขัดขวาง ก็จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติ เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ

Douglas M. Gregor ( 1960 : 232-235) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพพอสรุปไว้ดังนี้

- (1) บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะ ไม่มีรูปแบบอย่างทางการมากนัก กลุ่มหรือทีมงานจะไม่เกิดความตึงเครียดกับงานสมาชิกของทีมงานรู้สึกสะดวกสบายในการทำงาน
- (2) มีการพบปะเพื่อแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในปัญหาที่ทำงานร่วมกัน
- (3) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจดีต่อกันในทีม
- (4) มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนกล้าแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนโดยปราศจากความกลัวหรือความละอายใดๆ
- (5) การมีความเห็นที่ไม่เหมือนกันไม่จำเป็นที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องยอมตามโดยการถกบังคับด้วยอำนาจ หรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อย ๆ ภายในแต่อย่างใด แต่จะใช้วิธีหาทางแก้ปัญหาด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป
- (6) เคารพความเห็นร่วมกันของทุกฝ่าย
- (7) มีข้อห้วงคิดหรือการคิด เพื่อการสร้างสรรค์ในสมาชิกของทีมงาน
- (8) ทุกคนในทีมมีอิสระทางความรู้สึก และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมงานได้ตลอดเวลา
- (9) มีการมอบหมายงานแก่สมาชิกของทีมงานเป็นต่อลักษณะและสมาชิกก็เต็มใจรับงานนั้นด้วยความเต็มใจ
- (10) หัวหน้าทีมพยายามไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน
- (11) มีการตรวจสอบหรือทบทวนการทำงานของทีมอยู่เสมอ ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานที่ทีมงานจะต้องทำ ว่าก้าวหน้า

ของงานที่ทีมงานจะต้องทำว่า ก้าวหน้าเพียงใด (12) ตรวจสอบถึงปัญหาในทีมเพื่อที่ปัญหาจะต้องมีการถกถึงปัญหากันอย่างเปิดเผย เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นให้หลุดพ้นจากปัญหาให้ได้

ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิผลตามแนวความคิดของแมกเกรเกอร์มีลักษณะใกล้เคียงกับความเห็นของ Rensis Likert (1961 : 166-169) โดยแนวความคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของไลเคิร์ตก็คือ

...ทีมงานที่มีลักษณะ (1) สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดี ในอันที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ต่อกันและกันของสมาชิกทุกคน (2) ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้นๆ (3) สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อกัน ต่อผู้นำทีมและต่อทีมงานของตนเป็นอย่างดี (4) สมาชิกแต่ละคนและหัวหน้ามีความไว้วางใจ เชื่อใจ และมีความเชื่อมั่นต่อกันอย่างสูง (5) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยม และทุกคนมีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่คนร่วมกันกำหนดขึ้นมา (6) มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (7) มีการคิดเพื่อสร้างสรรค์โดยสมาชิกในทุกกิจกรรม ด้วยความตั้งใจดี และด้วยความรักยอมรับอย่างจริงจัง (8) ผู้นำทีมมีส่วนอย่างมากในการสร้างบรรยากาศแห่งความรัก ความอบอุ่น ร่วมแรงร่วมใจสามัคคีในการทำงาน (9) ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองในทุก ๆ ด้าน (10) ผู้นำและสมาชิกพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามทำสิ่งที่ยากจนสำเร็จได้ (11) มีการช่วยเหลือระหว่างกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ (12) ไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมงานโดยไม่มีเหตุผล (13) สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กัน อย่างเปิดเผย และเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ (14) กระบวนการที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆ ตามที่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงาน และ (15) ควรให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมด้วยความรอบคอบควรคำนึงถึงความสามารถของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำ

นอกจากนั้น Varney อ้างถึงใน อรรถ รัชธรรม (2524 : 33) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ 4 ข้อ เกี่ยวกับเงื่อนไขของทีมงานที่มีประสิทธิภาพดี (Effective team building) ในองค์การใด ๆ ดังนี้

- 1) ความจำเป็นที่ต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางใจ (Commitment) ใน ส่วนของบรรดาสมาชิกทุกคนของกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มี 8 คน 7 คน พอใจในการทำงานเป็นทีม แต่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวกทีมกลับไม่สนใจ การ ขาดการยอมรับของเธอ อาจจะทำลายบรรยากาศของการสร้างทีมทั้งหมดได้โดยง่าย ดาย
- 2) ย่อมมีความจำเป็นในการพัฒนา "กระบวนการระมัดระวัง" ( Process-awareness) ในด้านทักษะของบรรดาสมาชิกในทีม นั่นก็คือ การเข้าใจว่า ย่อมมีกิจกรรมที่เป็นระดับรองที่มีผลกระทบต่อแนวทางของทีมของบรรดาสมาชิกทั้งหลายในการ ทำงานร่วมกันที่ย่อมหมายถึงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal level) นั้นเอง (หรือส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงาน)
- 3) ย่อมมีความจำเป็นของบุคคลที่มาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำเช่นนั้นไม่ สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ ในบรรยากาศอื่นใดนอกจากเมื่อสมาชิกต่างๆ ขอทีมมา พบปะสังสรรค์กันตัวต่อตัว
- 4) ย่อมมีความจำเป็นสำหรับผู้อำนวยความสะดวกที่เป็นบุคคลที่สาม (third Party facilitator) ซึ่งหน้าที่ของเราก็คือ การรวบรวมข้อมูลพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของ ข้อมูลต่อกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (feedback) ต่อกลุ่มว่าทำงานด้วยกันได้ผลดี อย่างไร

การพัฒนาทีมงานโดยทั่วไป จะเริ่มเมื่อองค์การรู้สึกว่ามีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมาก และเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงสภาพการบางอย่าง หรือกระบวนการในการ ทำงานที่มีส่วนขัดขวางการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับสภาพการขององค์ การที่มีปัญหาอาจสังเกตได้จากผลผลิตหรือการให้บริการลดลง ปริมาณการขายหรือคุณภาพของสิน- ค้าหรือบริการลดลงอย่างเห็นได้ชัด อัตราการเข้าออกของคนในองค์การ มีสูงมาก มีการขาดงาน บ่อยครั้งและจำนวนมาก มีการร้องทุกข์ หรือ การขอย้ายงานมากขึ้น ส่วนกระบวนการทำงานใน องค์การที่มีปัญหา ก็อาจสังเกตได้จากกระบวนการทำงานที่เคยเร็วกลับช้าลงอย่างผิดปกติ ทำให้ ผลผลิตหรือบริการได้รับการกระทบกระเทือนไปด้วย หรือกระบวนการทำงานในองค์การได้รับการ กระทบกระเทือน หรือถูกขัดขวาง ก็จะมีผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ได้ตั้งนี้เป็นต้น

โครงการพัฒนาทีมงานจะยังไม่เริ่มไม่ได้เลย ถ้ายังไม่เข้าใจอย่างแท้จริงว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เป็นเพราะการขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพและถ้าปัญหาเกิดจากสาเหตุอื่น เช่น ปัญหาเกิดจาก ความบกพร่องทางเทคนิคหรือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรือทีมงานก็ควรจะ ใช้ เทคนิคการพัฒนาทีม งาน เพื่อแก้ปัญหาอันมิได้หรืออาจ ได้บ้างแต่ถ้าหากใช้วิธีการอื่นจะ เหมาะสมกว่า

เมื่อผู้บริหารระดับสูงแน่ใจว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เป็นเพราะการขาดทีมงานที่มีประสิทธิ

ผลอย่างแท้จริงแล้ว ก็อาจจะต้องพิจารณาต่อไปว่า ตนเองจะสามารถพัฒนาทีมงานได้ด้วยตนเองหรือไม่ หรือจะต้องอาศัยที่ปรึกษาอาจเป็นที่ปรึกษาจากภายใน หรือที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรก็ได้เข้ามาช่วยในการดำเนินการเพื่อพัฒนาทีมงาน แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่าควรจะใช้ที่ปรึกษา หากผู้บริหารแน่ใจว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งก่อให้เกิดปัญหานั้นด้วย หรือผู้บริหารเองขาดความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในการพัฒนาทีมงานที่ดีได้ด้วยตนเอง และฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาควรจะต้องทำความเข้าใจกันเสียตั้งแต่แรกว่าบทบาทที่แท้จริงในการพัฒนาทีมงานเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร มิใช่เป็นหน้าที่โดยตรงของที่ปรึกษาแต่อย่างใด ส่วนที่ปรึกษานั้นมีหน้าที่เพียงช่วยฝ่ายบริหาร และสมาชิกทุกคนให้ได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาทีมงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ โครงการ เป็นการถ่ายทอดทักษะและวิธีการในการพัฒนาทีมงานให้เท่านั้น

ขั้นต่อไปก็คือ ควรจะต้องพิจารณาว่าจะทำการพัฒนาทีมงานที่หน่วยงานใดและใช้เวลานานเท่าไร โดยปกติแล้วก็เห็นว่าควรจะใช้สถานที่ให้ห่างจากที่ทำงานเดิมเพราะจะได้ไม่ต้องกังวลในเรื่องการทำงานและถูกรบกวนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงานครั้งแรก ส่วนต่อไปอาจพัฒนาได้ในที่ทำงานเดิมอย่างต่อเนื่องตลอดไปสำหรับระยะเวลาสั้น และเห็นว่าน่าจะใช้เวลาตั้งแต่ 1-3 วัน ในการพัฒนาทีมงานในระยะแรก แต่อย่างไรก็ตามระยะเวลานั้นมีความสำคัญน้อยกว่าความผูกพันต่อกระบวนการในการพัฒนาทีมงาน หรือการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาของสมาชิกของกลุ่มทุกคนเสียอีก

โครงการพัฒนาทีมงานจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ในห้องประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ดังต่อไปนี้

1) ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem identification) โครงการพัฒนาทีมงาน เริ่มที่การยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น จะโดยสมาชิกในกลุ่มหรือจากการศึกษาของที่ปรึกษาก่อนการเริ่มโครงการก็ได้ ซึ่งอาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงาน (Team building checklist)

2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกับสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำ และตรงที่ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง หน้าที่ประการสำคัญของที่ปรึกษาก็ คือ การฝึกอบรมสมาชิกของกลุ่มหรือทีมงานใหม่ทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นอย่างดี เพื่อจะให้รู้ว่าอะไรคือปัญหา และ อะไรคือสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริงนั่นเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ปรึกษาอาจเป็นผู้เก็บรวบรวมด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะชี้ให้เห็นชัดเจนไปว่า ควรจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงตรงจุดใด เพราะเหตุใดจึงมีปัญหาเกิดขึ้น ณ จุดนั้น หรือหน่วยงานนั้นอะไรเป็นตัวขวางกั้นมิให้สมาชิกของกลุ่มได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอะไรบ้างที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป ควรจะได้มีการ



ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อว่าจะได้ทำงานให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าเดิม และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

บางครั้งการใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์อาจมีปัญหา ที่ปรึกษาก็อาจจะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่า สมาชิกแต่ละคนที่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และ สาเหตุของปัญหาออกมา นั้นจะยอมรับว่า ความเห็นเหล่านั้นเป็นของเขาหรือเขาเป็นเจ้าของความคิดเห็นนั้น ซึ่งแต่ละคนที่แสดงความคิดเห็นออกมานั้นก็เต็มใจที่จะดำเนินการกับข้อมูลนั้นต่อไปได้เป็นอย่างดีด้วย

3) ขั้นตอนวินิจฉัยข้อมูล (Diagnosis) เมื่อได้ข้อมูลมาทั้งหมดแล้วฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าทีมงาน และที่ปรึกษาก็จะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดนั้น โดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล โดยแบ่งออกเป็นประเภทของข้อมูลดังนี้

- (3.1) เป็นประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้
- (3.2) เป็นประเด็นปัญหาที่คนอื่นหรือหน่วยงานจะต้องแก้ไข และ
- (3.3) เป็นประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้เลยและเป็นเรื่องที่จะต้องเรียนรู้ที่จะยอมรับและมีกับสิ่งนั้นต่อไป

ในขั้นนี้ หากหัวหน้าทีมงานไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาทโดยการแสดงให้เป็นตัวอย่าง ในการวินิจฉัยข้อมูลที่ได้รับมาทั้งหมดนั้นอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ นั้นขึ้นมาและอาจจะเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ที่นำซึ่งการไร้ประสิทธิภาพของการทำงานในกลุ่มหรือทีมงานนั้นๆ

4) ขั้นการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา (Planning) เมื่อได้ทราบว่าจะอะไรเป็นปัญหาอะไรเป็นสาเหตุของปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหานั้นๆให้ลุล่วงไปในขั้นนี้ หัวหน้าทีมงานจะต้องทำหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพัฒนาแผนการแก้ปัญหาตามที่ได้ค้นพบ แล้วต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ รวมทั้งการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงานให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกันด้วย และในขณะที่หัวหน้าทีมงานเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อการวางแผนอยู่นั้น ที่ปรึกษาก็จะต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้สังเกตการณ์และผู้อำนวยความสะดวก โดยชี้ให้กลุ่มเห็นวิธีการแก้ปัญหา และกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ของกลุ่มด้วย หากกลุ่มหรือทีมงานไม่สามารถจะแก้ปัญหาในเรื่องใด ๆ ระหว่างการประชุมเพื่อวางแผนแก้ปัญหานี้ ที่ปรึกษาก็จะต้องเข้าไปช่วยชี้ให้เห็นว่า หากไม่ปัญหาก็เกิดขึ้นเช่นนั้น และสมาชิกทุกคนจะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไรในอนาคตนั้นก็คือ ที่ปรึกษาก็ต้องฝึกอบรมทีมงาน ให้ได้มีการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

5) ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ (Implementing) นับเป็นการกิจ

ที่สำคัญของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่จะต้องรับผิดชอบ โดยนำเอาแผนที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้น ไปดำเนินการตามที่ได้ตกลงกันไว้ในที่ประชุม ซึ่งปฏิบัติการนั้น หากหัวหน้าทีมงานไม่รับผิดชอบหรือไม่มีความผูกพันต่อแผนดังกล่าวเสียแล้ว ก็เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกของกลุ่มหรือทีมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สำหรับบทบาทของที่ปรึกษาคือ จะทำหน้าที่ในการสังเกตการนำแผนไปปฏิบัติว่า ได้ดำเนินการได้ผลดีมากน้อยเพียงใด

6) ขั้นการติดตามและประเมินผล(Evaluating) การติดตามและประเมินผลนั้นโดยปกติก็จะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทุกคนที่จะต้องพิจารณาว่า ตามที่ได้มีการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาไว้นั้น เมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ๗ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยฝึกอบรมให้หัวหน้าทีมงาน และสมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ทักษะในการประเมินผลโครงการพัฒนาทีมงานที่ดีด้วย

ขั้นตอนการพัฒนาทีมงานดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นขั้นตอนที่ใช้กับการพัฒนาหรือการสร้างทีมงานที่มีอยู่แล้ว สำหรับการพัฒนาทีมงานที่เป็นทีมงานใหญ่ที่อาจเป็นในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะกิจ จะมีวิธีการและขั้นตอนแตกต่างไปจากขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นดังต่อไปนี้

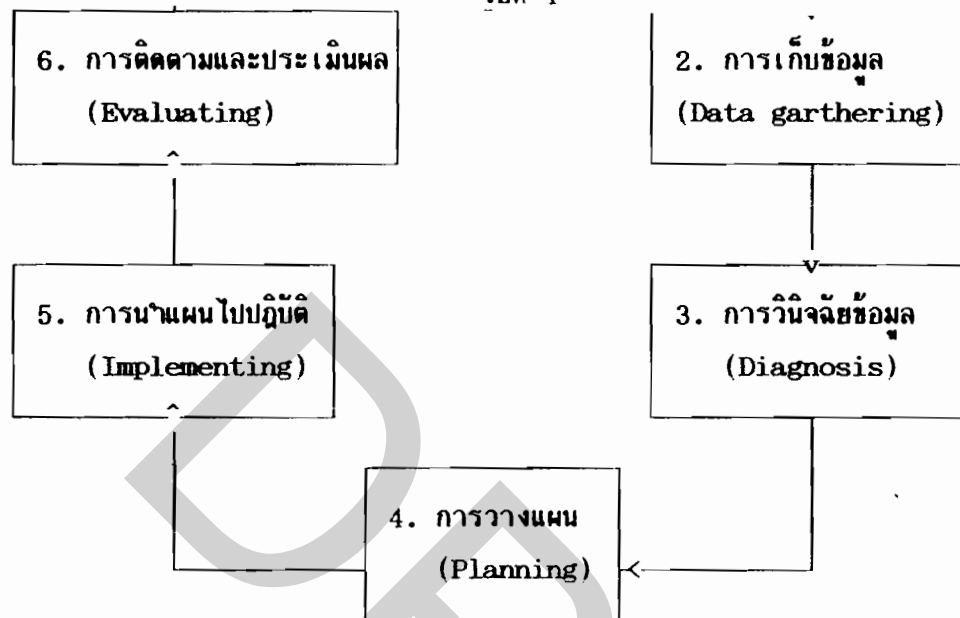
1) ขั้นการกำหนดระดับความสำคัญเร่งด่วนก่อนหลังงาน (Developing a realistic priority level) โดยปกติแล้วผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจนั้นมักจะมี ความแตกต่างกันในระดับของความสำคัญ หรือความเร่งด่วนของงานที่ตนได้รับมอบหมาย บางคนอาจเห็นเรื่องหนึ่งสำคัญ และมีคุณค่าอย่างมากต่อการสละเวลา และแรงงาน เพื่อจะทำสิ่งนั้น แต่บางคนอาจเห็นแตกต่างกันออกไป ดังนั้นทางที่ดีก็คือควรจะให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาว่า ลำดับความสำคัญเร่งด่วนของการทำงานควรจะเป็นอย่างไร อะไรควรทำก่อนและอะไรควรทำถัดไป ตามความจำเป็นและความเห็นของแต่ละเรื่องดังนี้ เป็นต้น

2) ขั้นการสร้างความคาดหวังร่วมกัน (sharing expectations) ในขั้นนี้ควรจะให้เวลาแต่ละคนสัก 5 นาทีที่จะคิดและพร้อมที่จะตอบคำถามดังต่อไปนี้

(2.1) อะไรที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกไม่สบายใจมากที่สุดในการเข้ามาทำงานร่วมกันคนอื่นในคณะกรรมการชุดนี้หรือทีมงานใหม่นี้

(2.2) คณะกรรมการนี้ควรจะทำอย่างไร ถ้าจะให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามที่สมาชิกแต่ละคนคาดหวัง

รูปที่ 4



(2.3) ทีมงาน หรือคณะกรรมการชุดนี้จะมีลักษณะอย่างไร ถ้าทุกสิ่งทุกอย่างเกิดผิดพลาดขึ้น

(2.4) สมาชิกคิดว่าควรจะทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลไปในทางที่พึงปรารถนาหรือทางบวก

แต่ละคนมี โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในแต่ละคำถามดังกล่าวแล้ว ทุกข้อ ควรจะพิจารณาประเด็นสำคัญ ๆ แล้วจึงนำมาเขียนบนกระดานดำหรือกระดานแผ่นใหญ่ ๆ เพื่อให้ทุกคน ได้พิจารณาร่วมกัน เพื่อให้การทำงานของทีมงานใหม่นี้ปฏิบัติงาน ไป ได้ด้วยดี

3) ขั้นการทำความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในวัตถุประสงค์ของทีมงานใหม่ๆ (Clarifying goals) ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดภารกิจของกลุ่มหรือทีมงานใหม่ เมื่อได้รู้ว่าหน้าที่ และความรับผิดชอบที่แท้จริงแล้วต่อไปก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งอาจจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทุกระดับ เรียบร้อยแล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคน รับผิดชอบต่อไป

4) ขั้นตอนการกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน (Formulating operating guidelines) เป็นขั้นตอนที่จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในทีมงานใหม่นี้ เพื่อให้ทุกคนได้รู้ว่า จะปฏิบัติตัวอย่างใดในระหว่างการทำงานร่วมกันนี้ นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องตกลงกันเสียตั้งแต่แรกว่า หากแนวปฏิบัติดังกล่าวเมื่อดำเนินงานไปสักระยะหนึ่งแล้วเกิดมีปัญหามา เพราะความไม่เหมาะสมของแนวปฏิบัติดังกล่าวก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เสียด้วยก็ได้ซึ่งอาจได้แก่

(4.1) การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องใดก็ตามจะมีวิธีการอย่างไร จะต้องถือเสียข้างมากหรือโดยอาศัยฉันทามติคือต้องเห็นชอบด้วยทุกคนหรือไม่

(4.2) วิธีการทำงานของทีมงานควรจะเป็นอย่างไรคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบไหนจึงจะทำงานได้ดีที่สุด

(4.3) จะทำอย่างไรจึงจะเป็นที่แน่ใจว่า สมาชิกทุกๆ คนจะมีโอกาสได้อภิปรายประเด็นปัญหาที่เขาเห็นว่าสำคัญได้อย่างทั่วถึง

(4.4) สมาชิกจะมีวิธีการอย่างไร ในการแก้ไขปัญหาคำเห็นที่ไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน

(4.5) จะแน่ใจได้อย่างไรว่างานจะแล้วเสร็จตามที่ต้องการ และ

(4.6) จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่ให้ผลดีในการทำงานได้อย่างไร ดังนี้ เป็นต้น

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งการพัฒนาทีมงานที่เป็นอยู่หรือที่มีอยู่แล้ว และการพัฒนาทีมงานที่เกิดขึ้นใหม่ จะเห็นได้ว่า มีขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ทั้งนี้เพราะ สภาพและองค์ประกอบของทีมงานแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการพัฒนาที่แตกต่างกันด้วย

### ตอนที่ 3 ทีมงานในบริษัท เงินทนต์หลักทรัพย์ จี. เอช จำกัด

ในส่วนนี้จะได้นำเสนอถึงทีมงานต่างๆ ในบริษัท เงินทนต์หลักทรัพย์ จี. เอช จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การของบริษัท หน้าทีความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยโครงสร้างองค์การของบริษัทได้แสดงไว้แล้วในรูปที่ 5 และรูปที่ 6 เพื่อประกอบการพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากปัจจุบันการประกอบการของบริษัท เงินทนต์หลักทรัพย์ จี. เอช จำกัด ได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจอย่างยิ่ง ทำให้บริษัทมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในเชิงธุรกิจ ส่งผลให้เกิดความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การใหม่ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม แผนงานเกี่ยวกับหน้าที่ภาระงาน (JOB DESCRIPTION) ในปัจจุบันยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ไม่แตกต่างไปจากที่นำเสนอในส่วนนี้เท่าใดนัก หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## สำนักคณะกรรมการบริหาร

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. รับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารทุกประเภทของคณะกรรมการบริหาร
2. ดำเนินการและรับผิดชอบต่อการประชุมคณะกรรมการบริหาร
3. ดำเนินการและรับผิดชอบต่อข้อมูลการดำเนินงานภายในเพื่อบริหาร ตลอดจนแผนงาน ประจำปี 2532

### สำนักคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย

#### แผนกเลขานุการ

หน้าที่งาน รับผิดชอบและดำเนินการในเรื่องต่างๆ ซึ่งเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร

ได้แก่

1. การติดต่อกานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมายเข้าออก งานจดชวเลขการร่างจดหมายโต้ตอบ
2. การติดต่อกานกับบุคคล เช่น การต้อนรับและการจัดนัดหมาย การติดต่อโทรศัพท์
3. การจัดการประชุม ได้แก่ การเตรียมข้อมูลรายละเอียดสำหรับการประชุม การเชิญประชุม ดำเนินการประชุม การจดบันทึก การเรียบเรียงรายงานการประชุมและการจัดหาเอกสารอ้างอิง
4. การจัดระบบเก็บเอกสารและข้อมูล โดยเป็นศูนย์กลางของเอกสารเข้าออกทุกประเภท
5. การจัดหาวัสดุและอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานและการจัดสำนักงาน

#### แผนกสารสนเทศ

หน้าที่งาน รับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลการดำเนินการภายในเพื่อการบริหาร ตลอดจนแผนงาน การจัดทำงบประมาณประจำปีของบริษัท ได้แก่

1. การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานภายในเพื่อนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดเตรียม ประสานงานและดำเนินการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลแผนงานประจำปี
3. ประสานงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหาร
4. ดำเนินการและประสานงานจัดทำงบประมาณประจำปี

## แผนประชาสัมพันธ์

หน้าที่งาน รับผิดชอบและดำเนินการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร กิจกรรม ความเคลื่อนไหวต่างๆ ของบริษัท และพนักงานโดยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของบริษัทให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในทุกโอกาส และเป็นไปตามนโยบายของบริษัท ได้แก่

1. การติดต่อประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนทุกประเภท และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำเอกสารและสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมความเคลื่อนไหวของบริษัทดำเนินการโฆษณาให้บุคคลทั่วไปได้ทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะโดยผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุ โทรทัศน์ วีดีโอ เทป สไลด์ประกอบเสียงและภาพนิ่ง
3. ติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ สื่อบริษัทข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหาร
4. ให้คำแนะนำ ประเมิน และชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนดำเนินการเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทให้ปรากฏแก่สาธารณะต่างๆ
5. รับผิดชอบและดำเนินการแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนในโอกาสต่างๆ
6. ดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำ CORPORATE PROFILE ของบริษัท
7. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมในโอกาสสำคัญของบริษัท
8. ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล และประสานงานเพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่และประจำสาขาในภูมิภาคได้ทราบ และเข้าใจอย่างถูกต้องทันต่อเหตุการณ์

## ฝ่ายการพนักงาน ประกอบด้วย

### หน้าที่งานแผนกบริหารงานบุคคล

1. การวิเคราะห์วางแผนกำลังคน
2. การสรรหา รับสมัคร ทดสอบและคัดเลือก
3. ดำเนินการว่าจ้าง
4. การประเมินผลและแนะนำงาน
5. การโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่ง
6. การวิเคราะห์ จัดทำสถิติรายงานต่างๆ เกี่ยวกับพนักงาน

7. การจัดทำ ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง
8. ประเมินการปฏิบัติงาน
9. การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน
10. การจัดทำและปรับปรุงคู่มือพนักงาน
11. การควบคุมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัท
12. การบันทึก ตรวจสอบ สรุปรายงานเวลาการทำงานของพนักงาน

#### หน้าที่งานแผนกเงินเดือนและสวัสดิการ

1. ดำเนินการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน
2. ยื่นเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา
3. การวิเคราะห์ลักษณะงานและประเมินค่างาน
4. การจัดทำ JOB DESCRIPTION
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การสำรวจและบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
7. การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน
8. การขึ้นเงินเดือนประจำปี
9. ดำเนินการและบริหารสวัสดิการทุกประเภท ตลอดจนการปรับปรุงเพิ่มเติมให้เหมาะสมตามความจำเป็นที่จะอำนวยความสะดวกต่อพนักงาน
10. ดำเนินการและให้บริการด้านสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน

#### หน้าที่งานแผนกฝึกอบรม

1. วิเคราะห์และสำรวจความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
2. วางแผน ดำเนินการจัดฝึกอบรม ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
3. ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม
4. ดำเนินการ บริหารและจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีในระหว่างพนักงาน
5. เสนอแนะ ประสานงานและให้ความร่วมมือกับการจัดกิจกรรมของพนักงาน
6. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบริษัทและพนักงาน

#### ฝ่ายธุรการ

#### แผนกจัดซื้อ

1. จัดซื้ออุปกรณ์เครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน
2. ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์เครื่องเขียนแบบพิมพ์ เครื่องใช้สำนักงานให้อยู่ในงบประมาณที่จะกำหนดกันไป
3. ควบคุมวัสดุครุภัณฑ์คงเหลือใช้ให้มีปริมาณ เพียงพอกับการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดซื้อ จัดหาครุภัณฑ์ ลหุภัณฑ์ ตลอดจนการตกแต่งบริษัทและสำนักงาน

#### แผนกสารบรรณ

1. ดูแลเรื่องการจัดส่งเอกสารและรับเอกสาร
2. ลงทะเบียนเอกสารเข้าพร้อมทั้งแยกจัดส่งให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ควบคุมเรื่องโรเนียวและให้บริการโรเนียวแก่ฝ่ายต่างๆ ตามความประสงค์และเป็นศูนย์รวมเอกสารที่ส่งออกจากบริษัท
4. ควบคุมเครื่องถ่ายเอกสารและรายงานปริมาณการใช้เครื่องถ่ายเอกสารเป็นประจำทุกเดือน
5. บริการงานพิมพ์ดีดต่างๆ ไปให้กิจการของบริษัท

#### แผนกทรัพย์สินบริการ

1. จัดทำทะเบียนและควบคุมดูแลทรัพย์สินของบริษัทให้อยู่ในสภาพที่ดีและสะดวกใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
2. ควบคุมการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท
3. ดูแลรอบบริเวณอาคารและภายในอาคารสำนักงานให้สะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ
4. ควบคุมดูแลรถยนต์ ตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท
5. บริการรับส่งเอกสารภายในที่ทำการสำนักงาน
6. ให้บริการเครื่องดื่มและอาหารแก่ลูกค้า/ผู้บริหารระดับสูง
7. ดูแลการรักษาความปลอดภัยและจัดการจราจรภายในบริษัท โดยการประสานงานกับบริษัทรักษาความปลอดภัยที่บริษัทว่าจ้างไว้
8. บริการขับรถสำหรับผู้บริหารระดับสูงและรถส่วนกลางของบริษัท
9. เป็นผู้ติดต่อการทําประกันภัยทรัพย์สินของบริษัทฯ

#### แผนกซ่อมบำรุง

1. บำรุงรักษาทรัพย์สินของบริษัทให้มีอายุการใช้งานให้นานที่สุด
2. บำรุงรักษารถทรัพย์สินและรถยนต์ของบริษัท



3. ซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดสถานที่ตามแต่ที่จะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
5. ควบคุมดูแลการซ่อมแซมของช่างภายนอกให้เรียบร้อยตามคำสั่ง

#### ฝ่ายพัฒนาคอมพิวเตอร์

##### หน้าที่งาน

1. บำรุงรักษาข้อมูล ระบบงานต่างๆ MAINTENANCE SYSTEM AND DATA
2. เก็บรักษา ข้อมูลสำรอง เพื่อกรณีจำเป็น
3. ดูแล บำรุงรักษาเครื่องและให้บริการผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
4. พัฒนา ปรับปรุง ระบบงานคอมพิวเตอร์ในส่วนงานต่างๆ
5. ชี้แจง แนะนำ วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์อย่างถูกต้อง

#### แผนกนิติกรรมและสารบรรณชั้น 1

##### หน้าที่ของหน่วยงานนิติกรรม

1. จัดเตรียมเอกสารสัญญาต่างๆ
2. ตรวจสอบความถูกต้องของนิติกรรมสัญญา และเอกสารเช็คที่ส่งมาขาย
3. ให้บริการ ในด้านการทำนิติกรรมสัญญานอกสถานที่แก่ลูกค้าในกรณีพิเศษ
4. ตรวจสอบและแก้ไขเอกสารสัญญาต่างๆ หรือจัดทำขึ้นใหม่
5. จัดส่งเอกสารสัญญาและหลักประกันอื่นๆ ที่มีใช้โอน
6. ควบคุมดูแลแบบฟอร์มเอกสารต่างๆ

##### หน้าที่ของหน่วยงานสารบรรณ

1. พิมพ์เอกสารสัญญาต่างๆ
2. พิมพ์รายงานต่างๆ
3. พิมพ์งานพิมพ์ต่างๆ ภายในฝ่าย
4. จัดทำทะเบียนคุมแฟ้มลูกค้า
5. จัดทำแฟ้มลูกค้ารายตัวและ UPDATE FILE ลูกค้า
6. ควบคุมดูแลการพิมพ์แฟ้มลูกค้า
7. นำเรื่องเสนอพิจารณาอนุมัติขอใช้วงเงินกู้ และนำเช็คเสนอผู้มีอำนาจลงนาม

และประทับตราบริษัท

8. ให้บริการนอกสถานที่แก่ลูกค้าในกรณีพิเศษ ในเรื่องเกี่ยวกับโอนสิทธิ์ หรือ รับมอบอำนาจ
9. จัดส่งใบเสร็จรับเงิน ใบรับเช็ค จดหมายแจ้งหนี้ ให้แก่ลูกค้าทางไปรษณีย์
10. ดำเนินการเบิกอุปกรณ์สำนักงาน ครุภัณฑ์

แผนกประเมินและจำนอง

1. ดำเนินการสำรวจและประเมินราคาหลักประกัน
2. จัดทำรายงานและออกราคาหลักประกัน
3. ติดตามและทบทวนความเปลี่ยนแปลงของหลักประกัน
4. ดำเนินการจดจำนอง โฉกก่อนจำนองหลักประกัน
5. ดำเนินการตรวจรับสินค้าที่นำเข้ามาผ่านคลังสินค้าเพื่อใช้เป็นหลักประกัน
6. จัดส่งหลักประกันที่เป็นโฉนด และสัญญาจำนองเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

แผนกบัญชีสินเชื่อกและควบคุม

1. ควบคุมบัญชีลูกหนี้
2. ควบคุมการใช้จ่ายเงินตามอนุมัติ
3. จัดทำเอกสารทางบัญชี
4. จัดพิมพ์การ์ดลูกหนี้ เช็ค ใบเสร็จ และใบแจ้งหนี้
5. จัดทำรายงานต่างๆ เพื่อใช้ในฝ่าย ส่งฝ่ายบัญชี และธนาคารแห่งประเทศไทย
6. ควบคุมเช็ครับชำระ และเช็คขายลดนำส่งฝ่ายบัญชี
7. ควบคุมการบันทึกรายการและออกรายการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

แผนกบริการสินเชื่อและปฏิบัติการ

1. อำนวยความสะดวกในการขอใช้วงเงินกู้ของลูกค้า
2. พิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้วงเงินของลูกค้าให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และ
3. ดำเนินการเพื่อขออนุมัติจ่ายเงินกู้ และจัดทำใบสำคัญจ่ายเช็ค
4. ลงรายการรับเรื่องในสมุดคุม
5. แจ้งยอดเงินกู้ออกประจำวันแก่ฝ่ายบริหารการเงิน
6. ดำเนินการคำนวณยอดดอกเบี้ยหรือส่วนลด (กรณีขายลดเช็ค)
7. รับชำระ และจ่ายเงินกู้ให้แก่ลูกค้า
8. เร่งรัด และติดตามทวงถามเบื้องต้นในหนี้ที่เกินกำหนดชำระ

9. จัดทำใบบันทึกหลักประกัน เพื่อส่งแผนกบัญชีสินเชื่อกับลูกค้ารายงาน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับแลกเปลี่ยนเช็คคืน
11. จัดทำเรื่องส่งฝ่ายเร่งรัดฯ หรือฝ่ายกฎหมาย เพื่อดำเนินการ
12. จัดทำรายงาน VIP. ทุกสิ้นเดือน

### แผนกนิติกรรมและสารบรรณสินเชื่อกับลูกค้า

#### หน้าที่ของหน่วยงานนิติกรรม

1. จัดเตรียมเอกสารสัญญาต่างๆ
2. ตรวจสอบความถูกต้องของนิติกรรมสัญญา และเอกสารเช็คที่ส่งมาขาย
3. ให้บริการในด้านการทำนิติกรรมสัญญานอกสถานที่แก่ลูกค้าในกรณีพิเศษ
4. ตรวจสอบและแก้ไขเอกสารสัญญาต่างๆ หรือจัดทำขึ้นใหม่
5. จัดส่งเอกสารสัญญาและหลักประกันอื่นๆ ที่มีใช้ โฉนด
6. ความคุมดูแลแบบฟอร์มเอกสารต่างๆ

#### หน้าที่ของหน่วยงานสารบรรณ

1. พิมพ์เอกสารสัญญาต่างๆ
2. พิมพ์รายงานต่างๆ
3. พิมพ์งานพิมพ์ต่างๆ ภายในฝ่ายฯ
4. จัดทำทะเบียนคุมแฟ้มลูกค้า
5. จัดทำแฟ้มลูกค้ารายตัวและ UPDATE FILE ลูกค้า
6. ความคุมดูแลการพิมพ์แฟ้มลูกค้า
7. นำเรื่องเสนอพิจารณาอนุมัติขอใช้วงเงินกู้ และนำเช็คเสนอผู้มีอำนาจลงนาม และประทับตราบริษัท
8. ให้บริการนอกสถานที่แก่ลูกค้าในกรณีพิเศษ ในเรื่องเกี่ยวกับการโอนสิทธิ์ หรือรับมอบอำนาจ
9. จัดส่งใบเสร็จรับเงิน ใบรับเช็ค จดหมายแจ้งหนี้ ให้แก่ลูกค้าทางไปรษณีย์
10. ดำเนินการเบิกอุปกรณ์สำนักงาน ครุภัณฑ์

#### แผนกประเมินและจำนอง

1. ดำเนินการสำรวจและประเมินราคาหลักประกัน
2. จัดทำรายงานและออกราคาหลักประกัน

3. ติดตามและทบทวนความเปลี่ยนแปลงของหลักประกัน
4. ดำเนินการจดจำนอง โฉกก่อนจำนองหลักประกัน
5. ดำเนินการตรวจรับสินค้าที่นำเข้ามาฝากคลังสินค้าเพื่อใช้เป็นหลักประกัน
6. จัดส่งหลักประกันที่เป็นโฉนด และสัญญาจำนองเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

#### แผนกบัญชีสินเชื่อกับลูกค้า

1. ควบคุมบัญชีลูกหนี้
2. ควบคุมการใช้จ่ายเงินตามอนุมัติ
3. จัดทำเอกสารทางบัญชี
4. จัดพิมพ์การ์ดลูกหนี้ เช็ค ใบเสร็จ และใบแจ้งหนี้
5. จัดทำรายงานต่างๆ เพื่อใช้ในฝ่าย ส่งฝ่ายบัญชี และธนาคารแห่งประเทศไทย
6. ควบคุมเช็ครับชำระ และเช็คขายลดนำส่งฝ่ายบัญชี
7. ควบคุมการบันทึกรายการและออกรายการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

#### แผนกบริการสินเชื่อกับลูกค้า

1. อำนวยความสะดวกในการขอใช้จ่ายเงินกู้ของลูกค้า
2. พิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินของลูกค้าให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติไว้
3. ดำเนินการเพื่อขออนุมัติจ่ายเงินกู้ และจัดทำใบสำคัญจ่ายเช็ค
4. ลงรายการรับเรื่องในสมุดคุม
5. แจ้งยอดเงินกู้ออกประจำวันแก่ฝ่ายบริหารการเงิน
6. ดำเนินการคำนวณยอดดอกเบี้ยหรือส่วนลด (กรณีขายลดเช็ค)
7. รับชำระ และจ่ายเงินกู้ให้แก่ลูกค้า
8. เฝ้าระวัง และติดตามทวงถามเบื้องต้นในหน้าที่เกินกำหนดชำระ
9. จัดทำใบบันทึกหลักประกัน เพื่อส่งแผนกบัญชีสินเชื่อกับลูกค้าบันทึกรายงาน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับแลกเปลี่ยน
11. จัดทำเรื่องส่งฝ่ายเร่งรัดฯ หรือฝ่ายกฎหมาย เพื่อดำเนินการ
12. จัดทำรายงาน VIP. ทุกสิ้นเดือน

#### ฝ่ายภูมิภาค 1

#### หน้าทำงาน

มณฑลพิษณุโลก

3. รับผิดชอบการดำเนินงานส่วนภูมิภาคให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. งานอื่นๆ ตามแต่จะ ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายภูมิภาค 2

#### หน้าที่งาน

1. รับผิดชอบในการพัฒนาธุรกิจและงานด้านการตลาด โดยครอบคลุมธุรกิจภาคต่างๆ ได้แก่ การให้สินเชื่อพาณิชย์กรรม อุตสาหกรรม การให้สินเชื่อส่วนบุคคลรายย่อย เช่น การเช่าซื้อและสินเชื่อเคหะ เป็นต้น รวมทั้งธุรกิจด้านหลักทรัพย์ ธุรกิจด้านเงินฝาก
2. รับผิดชอบในด้านปฏิบัติการส่วนภูมิภาค ได้แก่ การบริหารงานเอกสาร งานด้านปฏิบัติการ การติดตามเร่งรัด เป็นต้น
3. รับผิดชอบการดำเนินงานส่วนภูมิภาคให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. งานอื่นๆ ตามแต่จะ ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายภูมิภาค 3

#### หน้าที่งาน

1. รับผิดชอบในการพัฒนาธุรกิจและงานด้านการตลาด โดยครอบคลุมธุรกิจภาคต่างๆ ได้แก่ การให้สินเชื่อพาณิชย์กรรม อุตสาหกรรม การให้สินเชื่อส่วนบุคคลรายย่อย เช่น การเช่าซื้อและสินเชื่อเคหะ เป็นต้น รวมทั้งธุรกิจด้านหลักทรัพย์ ธุรกิจด้านเงินฝาก
2. รับผิดชอบในด้านปฏิบัติการส่วนภูมิภาค ได้แก่ การบริหารงานเอกสาร งานด้านปฏิบัติการ การติดตามเร่งรัด เป็นต้น
3. รับผิดชอบการดำเนินงานส่วนภูมิภาคให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. งานอื่นๆ ตามแต่จะ ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายพัฒนาเงินทุน

1. พัฒนากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. ศึกษาเปรียบเทียบบริการและกลยุทธ์คู่แข่งชั้น
3. สร้างความผูกพันและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเก่าอย่างสม่ำเสมอ
4. ปรับปรุงวิธีการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องภายในฝ่าย
5. สร้างระบบการออกรายงานให้ทันเวลาและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้
6. แสวงหาลูกค้าใหม่ (BLUE CHIP) เพื่อให้บริการทุกประเภทที่บริษัทฯ มี

### ฝ่ายธุรกิจหลักทรัพย์

#### หน้าที่งาน

1. นายหน้าค้าหลักทรัพย์
2. ค้าหลักทรัพย์
3. ประกันการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์
4. ให้คำปรึกษาและแนะนำการลงทุน

### ฝ่ายการตลาดรถยนต์

#### หน้าที่งาน

1. เพิ่มเอเยนต์ใหม่ที่มีคุณภาพและให้บริการที่ดีทั้งเก่าและใหม่
2. หาวิธีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มธุรกิจกับเอเยนต์
3. วิเคราะห์ลูกค้า ระบุตลาดว่างให้มีประสิทธิภาพ
4. เสนอข้อมูลการตลาดของคู่แข่งชั้น
5. เยี่ยมและจงใจเอเยนต์
6. แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้า เอเยนต์ กับบริษัท
7. รายงานสรุปผลและเสนอแนะผู้บริหาร

### ฝ่ายการเคหะ

#### หน้าที่งาน

1. ติดต่อและดูแลเจ้าของโครงการที่ใช้บริการของบริษัท

- ตรวจสอบและรายงานความคืบหน้าของโครงการให้บริษัททราบเป็นระยะ
  - เสนอบริการประเภทใหม่ ของบริษัทให้กับเจ้าของโครงการและลูกค้าที่มาซื้อบ้านในโครงการ เช่น บัตรเครดิต ตัวสัญญาใช้เงิน เป็นต้น
2. พยายามกระจายหาโครงการหมู่บ้านใหม่ ให้ตรงกับเป้าหมายของบริษัทที่ตั้งไว้
  3. แสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขของสถาบันการเงินอื่นๆ ที่เสนอให้กับลูกค้า และหารายงานเสนอผู้บริหารเพื่อปรับปรุง
  4. แสวงหาลูกค้าประเภท HOME CREDIT พร้อมทั้งรวบรวมเอกสารประกอบการกู้ทั้งหมดจากลูกค้าและเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของบริษัท ก่อนที่จะส่งให้ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ 2 พิจารณาและตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง
  5. เยี่ยมเยียน DEVELOPER ทั้งใหม่และเก่าเพื่อให้นัดแนะและส่งลูกค้ารายย่อยให้บริษัทอย่างสม่ำเสมอ

#### ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อย

##### หน้าที่งานแผนกการตลาด

1. หาลูกค้าสินเชื่อ
2. สัมภาษณ์/รวบรวมข้อมูลสินเชื่อ
3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจ/โครงการ
4. ประเมินความเสี่ยงและความสามารถในการชำระหนี้
5. พิจารณาวางเงินสินเชื่อและเงื่อนไข
6. สรุปความเห็นเสนอพิจารณาอนุมัติ

##### หน้าที่งานแผนกวิเคราะห์และควบคุมสินเชื่อ

1. วิเคราะห์ฐานะการเงิน
  - งบการเงิน
  - BANK STATEMENT
  - ตรวจสอบเครดิต/ฐานะการเงิน
2. ควบคุมสินเชื่อ
  - การใช้วงเงินที่ได้รับอนุมัติ
  - การชำระหนี้/ต่ออายุวงเงินที่ครบกำหนด
  - การทบทวนวงเงินสินเชื่อ
  - การจัดเก็บเพิ่มสินเชื่อ

## ฝ่ายวิจัยและข้อมูลการลงทุน

### หน้าที่งาน

1. พัฒนาศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจ
2. วิเคราะห์หลักทรัพย์แบบปัจจัยมูลฐาน
3. เก็บข้อมูลดัชนีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ จี เอฟ เทียบกับคู่แข่งชั้น
5. จัดทำรายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ประจำวัน ประจำเดือน ประจำรายไตรมาส เป็นภาษาอังกฤษ
6. จัดทำเอกสารข้อมูล หรืออื่นใดที่ใช้เผยแพร่แก่ชาวต่างประเทศ
7. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

### ฝ่ายบริหารการเงิน ประกอบด้วย

#### แผนกบริการสภาพคล่อง

1. งานรักษาสภาพคล่อง (LIQUIDITY) โดยการบริหารเงินให้เกิดภาวะสมดุลระหว่างแหล่งที่มาและใช้ไป โดยติดต่อกู้ยืมเงิน และ/หรือให้กู้กับธนาคารและสถาบันการเงินและจัดทำรายงานประมาณการรับจ่ายเงินประจำวัน
2. งานบริหารสินทรัพย์สภาพคล่อง (LIQUID ASSETS) ของบริษัทฯ ให้มีต้นทุนต่ำที่สุด
3. งานเสริมสภาพคล่องของบริษัทฯ โดยการจัดหาแหล่งที่มาของเงินกู้จากธนาคารและสถาบันการเงิน
4. งานเอกสารและงานด้านการปฏิบัติการของแผนกฯ
5. การกู้ยืมเงินจากธนาคารแห่งประเทศไทย ผ่านตลาดซื้อขายพันธบัตรรัฐบาล โดยมีสัญญาว่าจะซื้อคืนหรือขายคืนตลาดซื้อขายตัวเงินคลัง กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงิน และการรับซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินที่เกิดจากการประกอบกิจการเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และ

#### แผนกวิเคราะห์ตลาดเงิน

1. รวบรวมและจัดทำรายงานตัวเลขทางการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย ฯลฯ
2. วิเคราะห์และจัดทำรายงานภาวะการเงินในตลาดเงิน
3. วิเคราะห์สินเชื่อลูกหนี้สถาบันการเงิน



4. การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลและพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังค้ำประกันการจ่ายเงินต้นและดอกเบี้ย ทั้งในส่วนที่ใช้เป็นหลักทรัพย์สภาพคล่อง

DPU

### บทที่ 3

#### ผลการสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

การเสนอผลการสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เป็นการตรวจสอบบรรยากาศในการทำงานโดยมีส่วนร่วมในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด การรับรู้ การยอมรับ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจดังกล่าว ทั้งในระดับผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน วิเคราะห์และประเมินความต้องการขององค์การ โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (P.M. PARTICIPATIVE MANAGEMENT) จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1.1 ผลการตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด อันเป็นการตรวจสอบเพื่อให้ทราบถึงบรรยากาศของการยอมรับ การรับรู้ การใช้ หรือการปฏิบัติงานทั่วไปในเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

1.2 ผลการสำรวจการเพิ่มทักษะของการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม (P.M. SKILLS) สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน หรือผู้บริหารมีดังนี้

- 1.2.1 การรู้จักตนเองเกี่ยวกับทักษะความชำนาญในการบริหารงาน
- 1.2.2 การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะความชำนาญ
- 1.2.3 การรู้จักองค์การของตนเอง
- 1.2.4 การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง
- 1.2.5 การคาดหวังการประยุกต์ใช้หลักบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
- 1.2.6 การยอมรับการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม
- 1.2.7 การติดตามและการประเมินผลแนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ
- 1.2.8 การคาดหวังถึงความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 ผลการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานโดยการมีส่วนร่วม (ORGANIZATION'S P.M.)

2.2 ผลการสำรวจการเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม ( PARTICIPATIVE SKILLS) ซึ่งมีดังนี้

- 2.2.1 การรู้จักตนเองเกี่ยวกับทักษะความชำนาญในการทำงาน
- 2.2.2 การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเองในส่วนที่เกี่ยวกับ ทักษะ ความชำนาญ
- 2.2.3 การรู้จักองค์การของตนเอง
- 2.2.4 การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง
- 2.2.5 การคาดหวังการประยุกต์ใช้หลักบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
- 2.2.6 การยอมรับการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม
- 2.2.7 การติดตามและการประเมินผล แนวการบริหารโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ
- 2.2.8 การคาดหวังถึงความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม

จำนวนแบบสอบถาม เรื่องการสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด (แสดงไว้ในภาคผนวก ก และ ข ที่ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น ดังนี้

- จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังพนักงานที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร (แบบสอบถามในภาคผนวก ก.) ส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 140 ฉบับ ได้รับตอบกลับคืนมาจำนวน 83 ฉบับหรือคิดเป็นร้อยละ 59.29

- จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ (แบบสอบถามในภาคผนวก ข.) ส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 300 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 126 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 42.0

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การสำรวจการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม "การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด" ไปยังพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เพื่อที่จะได้ศึกษาวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญอันเป็นศึกษาเบื้องต้นถึงพื้นฐาน บรรยากาศของการยอมรับ การรับบริการใช้หรือการปฏิบัติงานทั่วไป ในแบบการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับดังกล่าว

กล่าว สำหรับประเด็นใหญ่ที่สำคัญที่กล่าวนี้ ได้แก่

- การตรวจสอบบรรยากาศทั่วไป การบริหารงาน โดยการมีส่วนร่วม
- การเพิ่มทักษะของการทำงาน โดยการมีส่วนร่วม

### 1.1 ผลการสำรวจบรรยากาศบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด

การตรวจสอบบรรยากาศบริหารงานโดยมีส่วนร่วมนี้ได้ใช้แบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1 ถึง 40 ให้พนักงานระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารเลือกระดับความถี่ที่เขาได้เห็นหรือคิดหรือได้ปฏิบัติ หรือ ได้คาดการณ์การรับรู้ต่างๆ ตามสถานการณ์ที่เป็นจริงในการบริหารงาน หรือร่วมปฏิบัติงานกับบุคคลในองค์กรของเขาตามข้อความที่ใช้ถามทั้ง 40 ข้อ โดยผู้วิจัยมีหน้าที่จะทราบถึงบรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้ใช้หลักการ หรือมีความเห็น ให้มีความสำคัญกับหลักการอย่างไร เกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมนี้ ในตารางที่ 1 ได้แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศดังกล่าวเรียงลำดับตามข้อในแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 1

แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศบริหารโดยมีส่วนร่วม

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
1.	ตรวจสอบความรู้สึกในการให้ความสำคัญแก่ความคิดเห็นของสมาชิก ในทีม
2.	ความรู้สึกของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่คิดว่าตนได้เคยใช้ความพยายาม เพื่อวางแผนในการวินิจฉัยสั่งการงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3.	ทัศนคติของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความสามารถในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ของเขาเอง
4.	ความตระหนักถึงการให้เวลาเพื่อการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา
5.	ความตระหนักถึง "การใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ"
6.	ความตระหนักถึงความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่เห็นว่าตนได้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
7.	สอบถามเกี่ยวกับความตระหนักถึงความเชื่อของผู้บังคับบัญชา ในลำดับสูงขึ้นไป ในประเด็นเกี่ยวกับข้อที่ 6

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
8.	สื่อเนื่องจากประเด็นในข้อที่ 6 และ 7 เพื่อความครอบคลุมเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร จึงได้สอบถามเกี่ยวกับความตระหนักถึงความเชื่อของเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เช่นเดียวกับสองประเด็นดังกล่าว
9.	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำเอาการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมมาใช้กับพนักงานทุกคนในหน่วยงาน
10.	ความรู้สึกของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่คิดว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจ และต้องการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน
11.	ตรวจสอบการรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความสามารถ และความสำเร็จของพนักงาน
12.	การรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวกับความพอใจในงานมากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
13.	ได้ตรวจสอบถึงทัศนคติเกี่ยวกับผลตอบแทน และความพึงพอใจที่ได้รับ เป็นการส่วนตัว เมื่อปฏิบัติตามหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
14.	ความเชื่อมั่นของผู้บริหาร หรือผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาว่าจะมั่นใจต่อผลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในด้านการตัดสินใจ
15.	การรับรู้ถึงผู้บริหารบางคนในองค์กรของคนที่ได้เคยใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมง่าย ๆ ในฐานะเป็นเล็ทลต่อพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเท่านั้น
16.	ความรู้สึกมั่นคงในงานของตนเอง เป็นส่วนหนึ่งที่ควรจะตระหนักถึงในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
17.	ตรวจสอบสภาพภาพเนื่องจากการใช้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาว่าอยู่ในฐานะใดของทีมงาน
18.	การใช้ความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมและกระตุ้นผู้บังคับบัญชาของตนให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
19.	ความตั้งใจในการที่จะใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมและ โอกาสในการศึกษาต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยผู้บริหารเองในด้านเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม
20.	หากการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่เคยมีความรู้ความเข้าใจมาก่อนเลยอาจเป็นการยากที่เขาจะเข้าใจในเรื่องดังกล่าวได้ ฉะนั้นจึงได้สนใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความต้องการที่จะเรียนรู้ได้ หากนักบริหารผู้นั้นต้องการที่จะเรียนรู้
21.	ความเป็นอิสระเสรีในการทำงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงปรารถนา ขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
22.	การรับรู้ความปรารถนาที่จะแสวงหาความหมายของมนุษย์
23.	ความทะเยอทะยาน หรือการปรารถนาในความก้าวหน้าแห่งตนเอง พนักงานส่วนใหญ่ ในองค์กร ในความรู้สึกของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่น่าสนใจ
24.	ประเด็นเกี่ยวกับการไว้น้ำใจเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับผู้บริหาร หรือผู้ใต้บังคับ บัญชา
25.	การรับรู้ถึงความสนใจในเป้าหมาย และความต้องการขององค์กรภายในจิตใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเห็นอย่างไร เป็นประเด็นที่ควรสนใจ เพื่อให้ทราบถึงบรรยากาศของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะหลักการของ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประการหนึ่ง คำนึงถึงการประสานประโยชน์การทำให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรไปพร้อมๆ กัน
26.	การแสดงออกเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์มีอุดมการณ์ คิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร
27.	สืบเนื่องจากประเด็นข้อที่ 24 เกี่ยวกับประเด็นการให้ความไว้น้ำใจเชื่อใจแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของผู้ใต้ บังคับบัญชาออกมาในรูปแบบการควบคุมงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ให้ความ เชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยการควบคุมภายในใจโดยตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง อาจส่งผลให้การควบคุมดูแลการทำงานเป็นแบบการให้อิสระ ในองค์กรแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชาการรับรู้ถึงการให้อิสระ ในองค์กรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
28.	ความรู้สึกเกี่ยวกับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนร่วม
29.	การควบคุมงานให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้ตรงตามจุดประสงค์ของงาน มีประเด็นหนึ่ง เกี่ยวกับแรงกระตุ้นและการรู้จักด้วยตนเองที่ควรทราบการรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้บง- คับังคับบัญชา
30.	การรับรู้การตั้งใจปฏิบัติงานของลูกน้อง
31.	ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา
32.	การให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับ บัญชาได้คำนึงอยู่ตลอดเวลาหรือไม่อย่างไร
33.	การรับรู้การติดต่อสื่อสารกันแบบเปิดเผยและจริงใจ
34.	การรับรู้ในด้านความสามารถของลูกน้องที่อาจเพิ่มขึ้นเมื่อ ได้รับการฝึกอบรมที่ เหมาะสม
35.	การรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่คำนึงถึงการปกป้องรักษากำลังใจ และ

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
36.	ความพึงพอใจของลูกน้อง เพื่อให้งานต่างๆ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ทัศนคติของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงาน ในองค์การเกี่ยวกับการมีประส การณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
37.	ทัศนคติเกี่ยวกับการควบคุมด้วยระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด
38.	ความเชื่อว่า จะได้รับการยอมรับในอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อปฏิบัติงานโดยหลัก การมีส่วนร่วม
39.	การรับรู้สภาพของงานที่สามารถเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชานำหลักการมีส่วนร่วมมา ใช้เพื่อประสิทธิผลของหน่วยงาน หรือขององค์การ
40.	หากผู้บริหารหรือหัวหน้างานคิดว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ยาก หรือ ยุ่งยากก็อาจทำให้การใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมประสกับอุปสรรคหรือปัญหา อย่างแน่นอน

ในแบบสอบถามที่ใช้ได้กำหนดให้ผู้ตอบเลือกกำหนดค่าตอบตามระดับความถี่ของความคิด ความเห็น การได้ปฏิบัติ การคาดหมาย การรับรู้ โดยมีค่าเป็นคะแนนประจำในแต่ละตัวเลือกดังตารางที่ 2

เมื่อนำเอาคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน มาจัดทำตารางแสดงความถี่และค่าร้อยละให้กระจายตามอันตรภาคชั้นต่างๆ โดยอันตรภาคชั้น (intervals) ที่ได้กำหนดขึ้นมาจากค่าคะแนนสูงสุดที่จะเป็นไปได้ คือ 160 และพิจารณาจากคะแนนรวมของผู้ตอบที่น้อยที่สุด คือ 103 กับคะแนนรวมของผู้ตอบที่มากที่สุด คือ 144 หักกำหนดช่วงของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสม ได้แก่ 10 ทำให้ผลรวมของอันตรภาคชั้นที่ใช้ในการพิจารณาเกณฑ์บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม มีค่าเท่ากับ 6 อันตรภาคชั้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3

จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (ARITHMETIC MEAN) จะได้ค่าเฉลี่ยดังกล่าวมีค่าเท่ากับ 120.89 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (STANDARD DEVIATION) เท่ากับ 8.824 และเนื่องจากตัวแปรที่พิจารณายิ่ง คือ ค่าคะแนนรวมของค่าตอบในแต่ละคนของผู้ตอบมีการกระจายเบ้หรือหนักไปข้างเดียว จึงได้เสนอค่ามัธยฐาน (MEDIAN) ประกอบการวิเคราะห์ด้วย (แบบหยาบ) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4

## ตารางที่ 2

แสดงการอธิบายความหมายของตัวเลข ในแบบสอบถามการตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

หมายเลขที่เลือก	คะแนนเพื่อการสะสม	ความหมาย
"1"	1	"ไม่เคย" ได้คิด ได้เห็น ได้ปฏิบัติ ได้คาดหมาย หรือ ได้รับรู้ แล้วแต่กรณีในสถานการณ์ ตามข้อความนั้นๆ
"2"	2	"นานๆ ครั้ง" ที่ได้คิด ได้เห็น ได้ปฏิบัติ ได้คาดหมาย หรือได้รับรู้ แล้วแต่กรณี ในสถานการณ์ตามข้อความนั้นๆ
"3"	3	"เป็นปกติ" ที่ได้คิด ได้เห็น ได้ปฏิบัติ ได้คาดหมาย หรือได้รับรู้แล้วแต่กรณี
"4"	4	"เกือบทุกครั้ง" ที่ได้คิด ได้เห็น ได้ปฏิบัติ ได้คาดหมาย หรือได้รับรู้แล้วแต่กรณีในสถานการณ์ ตามข้อความนั้นๆ

## ตารางที่ 3

การตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมระดับผู้บริหาร : การกระจายค่าความถี่ และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคน

ช่วงคะแนน	จำนวน	ร้อยละ
101 - 110	7	8.43
111 - 120	33	39.76
121 - 130	30	36.15
131 - 140	11	13.25
141 - 150	2	2.41
151 - 160	-	-



## ตารางที่ 4

แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหาร

สถิติที่ใช้วิเคราะห์	ค่าที่คำนวณได้
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (MEAN)	120.89
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (STANDARD DEVIATION)	8.82
ค่ามัธยฐาน (MEDIAN)	122.0

ค่ากลางของการวัดไม่ว่าจะเป็นค่าที่คำนวณจากค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐาน จะเห็นได้ว่าอยู่ในอันตรภาคชั้นเดียวกัน จึงสามารถนำเอาค่ากลางนี้มาค่าใดค่าหนึ่งเป็นค่าตัวแทนของค่ากลางของการวัดในครั้งนี้ได้ และเมื่อพิจารณาถึงค่าน้อยที่สุดที่จะเป็นไปได้ของการตอบ 40 ข้อ ซึ่งก็คือคะแนนเท่ากับ 160 ตามลำดับ นำค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดที่อาจเป็นไปได้ของการตอบแล้วมาสร้างเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อพิจารณาบรรยากาศของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม โดยแบ่งอันตรภาคชั้นด้วยวิธีการสัดส่วนที่เท่าเทียมกันอย่างเหมาะสมกล่าว คือ ได้แบ่งช่วงอันตรภาคชั้นให้เท่ากันซึ่งได้แบ่งเป็น 6 ลำดับชั้นมีช่วงความถี่ห่างกันเท่ากับ 20 คะแนน การที่ต้องแบ่งช่วงคะแนนเป็น 6 ลำดับชั้น ก็เนื่องจากความเหมาะสมของการกำหนดเกณฑ์ โดยพิจารณาถึงจุดพอใจตรงกลางที่คิดจากผลคูณของน้ำหนักคะแนนกับจำนวนข้อความที่ถามทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ  $(1+2+3+4) \times 40$  หรือ 100 คะแนนที่ 100 เป็นจุดพอใจตรงกลางที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นเกณฑ์กลางในการแบ่งการกระจายของคะแนนที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดที่เริ่มต้น ๗ คะแนนที่ 40 ไปจนถึง ๗ คะแนนที่ 160 ซึ่งได้เกณฑ์ที่เหมาะสมในระดับต่างๆ ดังในตารางที่ 5 สำหรับลำดับชั้นของบรรยากาศทั้งหมด มีดังนี้

1. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ไม่น่าพอใจเลย
2. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ไม่น่าพอใจ
3. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เกือบจะน่าพอใจ
4. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ปานกลาง
5. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม น่าพอใจมาก
6. บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ที่น่าพอใจมากที่สุด

## ตารางที่ 5

เกณฑ์ที่เหมาะสมเมื่อพิจารณาบรรยากาศของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ช่วงคะแนน	บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
1.	41 - 60	ไม่น่าพอใจเลย (บรรยากาศที่ไม่ดี)
2.	61 - 80	ไม่น่าพอใจ
3.	81 -100	เกือบจะน่าพอใจ
4.	101 -120	น่าพอใจ
5.	121 -140	น่าพอใจมาก
6.	141 -160	น่าพอใจมากที่สุด (บรรยากาศที่ดี)

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบคำถามในส่วนนี้ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 120.89 เห็นได้ว่า บรรยากาศการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในทัศนะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลการกระจายค่าความถี่ และร้อยละของผลรวมคะแนนในแต่ละคนของผู้บริหารในตารางที่ 3 มาสร้างการแจกแจงที่มีช่วงของอันตรภาคชั้น เท่ากับ 20 เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่เหมาะสมตามตารางที่ 5 จะได้ดังตารางที่ 6

## ตารางที่ 6

การตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมระดับผู้บริหาร : การกระจายค่าความถี่ และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคนเทียบกับ เกณฑ์ที่เหมาะสม

ช่วงคะแนน	จำนวน	ร้อยละ	บรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
101-120	40	84.19	น่าพอใจ
121-140	41	49.40	น่าพอใจมาก
141-160	2	2.41	น่าพอใจมากที่สุด

การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสมของกลุ่มผู้ตอบตามช่วงคะแนนดังในตารางที่ 5 นี้ ทำให้พบว่า มีผู้ตอบถึงร้อยละ 49.40 ที่แสดงว่าบรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก และอีกเกือบเท่าๆ กัน คือ ร้อยละ 48.19 ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งนี้

มีบรรยากาศการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมที่น่าพอใจ และอีกร้อยละ 2.41 ที่แสดงให้เห็นว่า  
บรรยากาศการบริหาร โดยมีส่วนร่วมที่น่าพอใจมากที่สุด

นอกจากการคำนวณ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอตารางแสดง จำนวนการตอบ  
และค่าร้อยละ ในแต่ละข้อของแบบสอบถามส่วนที่พิจารณาในชั้นนี้ตั้งแต่ข้อที่ 1 ถึง 40 ซึ่งเป็นภาค  
ย่อย เพื่อประกอบความสมบูรณ์ของภาครวมอีกดังในตารางที่ 7

ตารางที่ 7

การกระจายค่าความถี่และร้อยละ ในการตอบของการตรวจสอบบรรยากาศการบริหารงานโดยมี  
ส่วนร่วมเรียงตามรายชื่อแบบสอบถาม

ข้อที่	สถิติ	คำตอบที่เลือก			
		1	2	3	4
1.	จำนวน	-	-	61	22
	ร้อยละ	-	-	73.49	26.51
2.	จำนวน	-	-	78	5
	ร้อยละ	-	-	93.98	6.02
3.	จำนวน	-	-	67	16
	ร้อยละ	-	-	80.72	19.28
4.	จำนวน	4	40	26	13
	ร้อยละ	4.82	48.19	31.33	15.66
5.	จำนวน	-	11	52	10
	ร้อยละ	-	13.25	62.65	12.05

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	คำตอบที่เลือก			
		1	2	3	4
6.	จำนวน	-	2	69	12
	ร้อยละ	-	2.41	83.13	14.46
7.	จำนวน	-	8	3	5
	ร้อยละ	-	9.64	70	6.02
8.	จำนวน	-	6	84.34	12
	ร้อยละ	-	7.23	65	14.46
9.	จำนวน	-	18	78.31	11
	ร้อยละ	-	21.69	54	13.25
10.	จำนวน	-	5	74	4
	ร้อยละ	-	6.02	89.16	4.82
11.	จำนวน	-	6	66	11
	ร้อยละ	-	7.23	79.52	13.25
12.	จำนวน	7	54	19	3
	ร้อยละ	8.43	65.06	22.89	3.61

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	คำตอบที่เลือก			
		1	2	3	4
13.	จำนวน	-	6	72	5
	ร้อยละ	-	7.23	86.75	6.02
14.	จำนวน	-	-	64	19
	ร้อยละ	-	-	77.11	22.89
15.	จำนวน	-	-	65	18
	ร้อยละ	-	-	78.31	21.69
16.	ร้อยละ	-	-	69.88	30.12
	จำนวน	-	46	29	8
17.	จำนวน	-	3	63	17
	ร้อยละ	-	3.61	75.90	20.48
18.	จำนวน	1	44	31	7
	ร้อยละ	1.20	35.01	37.35	8.43
19.	จำนวน	-	-	58	25
	ร้อยละ	-	55.42	34.94	9.64

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	คำตอบที่เลือก			
		1	2	3	4
20.	จำนวน	-	11	63	9
	ร้อยละ	-	13.25	75.90	10.84
21.	จำนวน	-	1	69	13
	ร้อยละ	-	1.20	83.13	15.66
22.	จำนวน	-	-	59	24
	ร้อยละ	-	-	71.08	28.92
23.	จำนวน	-	-	62	21
	ร้อยละ	-	-	74.70	25.30
24.	จำนวน	-	1	74	8
	ร้อยละ	-	1.20	89.16	9.64
25.	จำนวน	5	29	42	7
	ร้อยละ	6.02	34.94	50.60	8.43
26.	จำนวน	-	23	48	12
	ร้อยละ	-	27.71	57.83	14.46

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ค่าตอบแทนเลือก			
		1	2	3	4
27.	จำนวน	-	1	76	6
	ร้อยละ	-	1.20	91.57	7.23
28.	จำนวน	-	1	75	7
	ร้อยละ	-	1.20	90.36	8.43
29.	จำนวน	-	8	71	6
	ร้อยละ	-	9.64	85.54	7.23
30.	จำนวน	-	5	65	13
	ร้อยละ	-	6.02	78.31	15.66
31.	จำนวน	-	33	31	19
	ร้อยละ	-	39.76	37.35	22.89
32.	จำนวน	-	26	38	19
	ร้อยละ	-	31.33	45.78	22.89
33.	จำนวน	-	4	60	19
	ร้อยละ	-	4.82	72.29	22.89

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	คำตอบที่เลือก			
		1	2	3	4
34.	จำนวน	-	-	61	22
	ร้อยละ	-	-	73.49	26.51
35.	จำนวน	-	-	62	21
	ร้อยละ	-	-	74.70	25.30
36.	จำนวน	-	-	56	27
	ร้อยละ	-	-	67.47	32.53
37.	จำนวน	-	1	58	24
	ร้อยละ	-	1.20	69.88	28.92
38.	จำนวน	-	11	52	20
	ร้อยละ	-	13.25	62.65	24.10
39.	จำนวน	2	17	38	26
	ร้อยละ	2.41	20.48	45.78	31.33
40.	จำนวน	3	14	35	31
	ร้อยละ	3.61	16.87	42.17	37.35



## 1.2 ผลการสำรวจการเพิ่มทักษะของการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม ( P.M skills )

ได้สอบถามจากกลุ่มผู้บังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบถึงทักษะหรือความชำนาญของการบริหารที่เขาคิดว่ามีอยู่ในตัวเองแต่เดิม ความต้องการที่จะปรับปรุงทักษะหรือความชำนาญทั้งของผู้บริหารเองและคาดว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และ/หรือ องค์กรของตนควรจะได้รับ การปรับปรุง ซึ่งเป็นการมองตนเอง หรือการรู้จักตนเอง การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง การรู้จักองค์การของตนเอง การรู้จักสภาพแวดล้อมขององค์การของตนเอง ตลอดจนการกำหนดว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถที่จะประยุกต์ใช้ ได้ผลดีที่สุด ในแผนกใดขององค์การของตน การยอมรับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การติดตามผล และการประเมินผลแนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ จึงขอเสนอประเด็นต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงประกอบ การวิเคราะห์ตามแบบสอบถาม ภาคผนวก ก.

### ส่วนที่ 2 : การเพิ่มทักษะของการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม ดังนี้

1.2.1. การรู้จักตนเอง ได้สอบถามผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ในด้านผลตอบแทน (รางวัล) ที่เขาอยากได้รับในการทำงาน (ข้อ 1.1) ทักษะความชำนาญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญ ที่เขาเหล่านั้นคิดว่าตนเองมีอยู่ (ข้อ 1.2) และทักษะความชำนาญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เขาต้องการปรับปรุงที่สุด (ข้อ 1.3) ผลที่ได้รับออกมา คือ

(1) พบว่า ผลตอบแทน (รางวัล) สำคัญ ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีต้องการได้รับในการทำงาน ดังตารางที่ 8

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ ระบุผลตอบแทนที่ตนปรารถนาอยากได้รับในการทำงาน คือการได้รับโบนัสเพิ่ม (86.75%) รองลงมาต้องการได้เงินเดือนเพิ่มมากกว่าเดิม (63.86%) อันดับต่อมาต้องการได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้น เช่น การรักษาพยาบาล, ครุภัณฑ์, บิตามารดา, ค่าสมรส และบุตร (53.01%) พิจารณา 3 อันดับความต้องการอาจสรุปได้ว่า เป็นความต้องการเกี่ยวกับรางวัล ค่าตอบแทนในการทำงาน ที่เป็นตัวเงินส่วนความต้องการในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่อยู่ในอันดับที่ 4 (37.35%) อันดับที่ 5 คือความต้องการในการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาได้แก่ รางวัลเกียรติยศพิเศษในการทำงานดีเด่น ความยอมรับว่างานชิ้นนั้นเกิดจากทีมงานของตนเอง หรือโดยฝีมือของตน ความเชื่อใจ ความไว้วางใจให้ทำงานที่ยากกว่าเดิม และค่าชมเชย (34.94%) สำหรับอันดับต่อไปเป็นความต้องการเพื่อการพัฒนาสมรรถภาพ ได้แก่ การส่งไปทำงานในต่างประเทศ(4.82%) และการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศ และต่างประเทศ (3.61%) นอกจากนี้มีผู้ต้องการได้รับวันหยุดพักผ่อนมากกว่าเดิม (1.20%) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นนี้จำนวน 4 ราย

ตารางที่ 8  
การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลตอบแทนที่อยากได้รับในการทำงาน

ลำดับที่	ผลตอบแทน(รางวัล)ที่ต้องการได้รับในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	โบนัสเพิ่ม	72	86.75
2	เงินเดือนเพิ่ม	53	63.86
3	สวัสดิการเพิ่มขึ้น เช่น การรักษาพยาบาลควรมุ่งถึง บิดามารดา คู่สมรส และบุตร	44	53.01
4	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อน ตำแหน่งหน้าที่	31	37.35
5	การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง - รางวัลเกียรติยศพิเศษในการทำงานดีเด่น - ยอมรับว่างานชิ้นนั้นๆ เกิดจากทีมงานของคุณ เองหรือโดยฝีมือของคุณ - เชื่อใจ ไว้วางใจให้ทำงานที่ยากกว่าเดิม - คำชมเชย	29	34.93
6	ส่งไปดงานต่างประเทศ	4	4.82
7	ให้ทุนศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ	3	3.61
8	วันหยุดพักผ่อนมากกว่าเดิม	1	1.20
9	ไม่ตอบ	4	4.82

(2) ในแบบสอบถามดังกล่าว ข้อที่ 1.2 ได้สอบถามเกี่ยวกับทักษะและความชำนาญ 3 ประการที่สำคัญ ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา พบว่าทักษะหรือความชำนาญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนเองมีอยู่ ดังตารางที่ 9

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ได้ระบุทักษะหรือความชำนาญตามลำดับดังนี้ ส่วนใหญ่ระบุถึงทักษะ หรือความชำนาญในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้บรรลุและทันเวลา (51.81%) อันดับรองลงมาคือ การขอความร่วมมือให้ผู้บังคับบัญชาเต็มใจทำงานให้มากกว่าเดิม โดยความยินยอมพร้อมใจของเขาเหล่านั้น (42.17%) อันดับต่อมา การตัดสินใจที่ทำให้บริษัทไม่เสียเปรียบลูกค้า (40.96%) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารายจำนวน 33.33% มีทักษะในการกระตุ้นให้พนักงานรักงาน สนใจงานของตน นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังได้ระบุถึงทักษะ หรือความชำนาญที่สำคัญ คือ การมี

ความลึกซึ้งในงานที่ทำอยู่ (25.30%) มีเทคนิคการประสานงาน (22.89%) ความรวดเร็วในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีประสิทธิภาพ (21.69%) การจัดสายงาน/จัดระบบงานเพื่อให้งานบรรลุผล (13.25%) การประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทีมงานของตน (12.05%) การสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (7.22%) ทักษะหรือความชำนาญอื่น ๆ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ (3.61) ภาษาอังกฤษ (1.20%) การทวงหนี้ การฟ้องคดี การเจรจาประนีประนอม การให้สินเชื่อการประชาสัมพันธ์ การมีความอดทนสูงในการทำงาน การนำเสนองาน อื่นอย่างละ 1.20% และมีผู้ไม่ตอบคำถามประเด็นนี้จำนวน 5 ราย

### ตารางที่ 9

การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีทักษะหรือความชำนาญที่มีอยู่

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่คิดว่าตนเองมีอยู่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย)
1	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่บรรลุลงไปและทันเวลา	43	51.81
2	การขอความร่วมมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำงานให้มากกว่าเดิม	35	42.17
3	การตัดสินใจที่ทำให้บริษัทไม่เสียเปรียบลูกค้า	34	40.96
4	การกระตุ้นให้พนักงานรักงานของตน	26	31.33
5	มีความลึกซึ้งในงานที่ทำอยู่	21	25.30
6	มีเทคนิคการประสานงาน	19	22.89
7	ความรวดเร็วในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ	18	21.69
8	การจัดสายงาน/จัดระบบงานเพื่อให้งานบรรลุผล	11	13.25
9	การประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานของตน	10	12.05
10	การสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่น ๆ	6	7.22
11	- การใช้คอมพิวเตอร์	3	3.61
	- ภาษาอังกฤษ	1	1.20
	- การทวงหนี้	1	1.20
	- การฟ้องคดี	1	1.20
	- การเจรจาประนีประนอม	1	1.20

## ตารางที่ 9(ต่อ)

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่คิดว่าตนเองมีอยู่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
12	- การให้สินเชื่อ	1	1.20
	- การประชาสัมพันธ์	1	1.20
	- มีความอดทน สู้สมในการทำงาน	1	1.20
	- การนำเสนองาน	1	1.20
	ไม่ตอบ	5	6.02

(3) ในแบบสอบถาม ภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 ได้สอบถามถึงทักษะถึงความชำนาญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องการปรับปรุงที่สุด ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ระบุทักษะหรือความชำนาญดังกล่าวจำนวน 13 รายการ ดังในตารางที่ 10 ต่อไปนี้

## ตารางที่ 10

การรู้จักตนเองของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับทักษะหรือความชำนาญที่ต้องการปรับปรุง

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่คิดว่าต้องการปรับปรุง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	การพูดในที่ชุมชน	37	44.58
2	ความรู้ทางด้านการบริหาร	34	40.56
3	ภาษาอังกฤษ	26	31.33
4	การใช้คอมพิวเตอร์	18	21.69
5	ความรู้เพิ่มเติมในงานที่ทำ	15	18.07
6	ความรู้เกี่ยวกับการค้าหลักทรัพย์	10	12.05
7	ความรู้ทางด้านการเงินการธนาคาร	10	12.05
8	ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการ/การวางแผนงาน	9	10.84
9	ระบบบัญชี	8	9.64

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่คิดว่าต้องการปรับปรุง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
10	การนำเสนอ(Present)งาน	7	8.43
11	การควบคุมทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3	3.61
12	เอกสารหรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน	2	2.41
13	ความรู้เกี่ยวกับ OPERATION RESEACH (OR)	1	1.20
14	ไม่ตอบ	21	25.30

ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ได้รับความรู้หรือทักษะ หรือความชำนาญที่เขาคิดว่าต้องการปรับปรุงด้วยกัน 13 ประการ ดังนี้ อันดับแรกผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการปรับปรุงทักษะเกี่ยวกับการพูดในที่ชุมชน (44.50%) อันดับรองลงมา คือ ความรู้ทางการจัดการบริหาร (40.56%) อันดับต่อมาคือ ภาษาอังกฤษ (31.33%) การใช้คอมพิวเตอร์ (21.69%) อันดับต่อมาเป็นความต้องการปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และงานหลักของบริษัท ได้แก่ ความรู้เพิ่มเติมในงานที่ทำในปัจจุบัน (18.07%) ความรู้เกี่ยวกับการค้าหลักทรัพย์ (12.05%) ความรู้ทางการเงินการธนาคาร (12.05%) ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการ/การวางแผนงาน (10.84%) การนำเสนอ(8.43%) เอกสารหรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน (2.41%) และความรู้เกี่ยวกับการวิจัยดำเนินการ (OPERATION RESEARCH) อีก 1.20% นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็มีจำนวน 3.61% ที่ต้องการปรับปรุงทักษะการควบคุมทีมงาน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าวนี้จำนวน 21 ราย (25.30%)

1.2.2 การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง ได้สอบถามผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ประการแรก สิ่งที่เขาประเมินว่าสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาคนถัดไปของเขา (ข้อ 2.1) ประการที่สอง สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา (ข้อ 2.2) ประการที่สาม สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดจำเป็นต้องปรับปรุง (ข้อ 2.3) และประการสุดท้ายสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยผู้บังคับบัญชาของเขาเองในการปรับปรุงข้อบกพร่อง (ข้อ 2.4) ผลที่ได้รับออกมา คือ

(1) พบว่า สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าสำคัญที่สุดต่อผู้บังคับบัญชาคนถัดไปซึ่งก็คือ ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่เขาคาดหวังมีด้วยกัน 16 ประการ ดังตารางที่ 11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 11

การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชา : ลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาคนถัดไปที่คาดหวัง

ลำดับที่	สิ่งที่ประเมินว่าสำคัญที่สุดต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนถัดไป	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	ความรู้ความสามารถในหน้าที่	41	49.40
2	ความรับผิดชอบ	32	38.55
3	การกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา	26	31.33
4	ความสามารถในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	23	27.71
5	ความขยันขันแข็ง	22	26.51
6	มีความซื่อสัตย์สุจริต	22	26.51
7	การเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้	18	21.69
8	สามารถใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดี	17	20.48
9	มีความกระตือรือร้นในงาน	13	15.66
10	มีความคิดสร้างสรรค์ มีความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	12	14.46
11	ความเป็นผู้บริหารที่ดีทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้	6	7.23
12	มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อบริษัทของตน	3	3.61
13	ไม่มีทัศนคติที่ต่อต้านกับนโยบายการบริหารของบริษัท	2	2.41
14	การจัดทำรายงานเสนอ	1	1.20
15	ไม่ใช่บุคคลที่ดื้อรั้น	1	1.20
16	เป็นผู้สุ่มรอบคอบ มีความละเอียดในการงาน	1	1.20
17	ไม่ตอบ	3	3.61

จากตารางที่ 11 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประเมินว่า ความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานของผู้ได้บังคับบัญชาของคนถัดไปเป็นสิ่งที่สำคัญ (49.40%) อันดับรองลงมาเห็นว่าความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ (38.55%) อันดับต่อมา ได้แก่ การกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา (31.33%) ความสามารถในการควบคุมดูแลในการปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา

(27.71%) ความขยันขันแข็งไม่เกียจงาน (26.51%) การมองถึงคุณธรรมในด้านความซื่อสัตย์สุจริตมีจำนวนถึง 26.51% การเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน (21.69%) ความกระตือรือร้นในงาน (15.66%) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (14.46%) นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ระบถึงลักษณะความเป็นผู้บริการที่ดี ห่วงต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้าที่มาติดต่อขอรับบริการ จำนวน 7.23 % ควรมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อบริษัท จำนวน 3.61% การไม่มีทัศนคติที่ต่อต้านกับนโยบายการบริหารของบริษัท จำนวน 2.41% สามารถจัดทำรายการ เสนอผลงานจำนวน 1.20% เป็นบุคคลที่ไม่ได้รับจำนวน 1.20% และเป็นผู้มีความสุขุมรอบคอบมีความละเอียดในการทำงาน จำนวน 1.20% เช่นกันมีผู้ที่ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าว จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.61

(2) พบว่า สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากตนเอง ในเรื่องต่างๆที่สำคัญดังในตารางที่ 12

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ระบุว่า สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนคาดหวังจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคือ ความไว้วางใจ ความจริงใจต่อกัน (45.78%) อันดับรองลงมาคือความรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชา (42.17%) อันดับต่อมาได้แก่ คำแนะนำที่มีประโยชน์ (39.76%) ความยุติธรรม (32.53%) ความต้องการให้ช่วยตัดสินใจในบางสถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน(28.92%) ลำดับต่อไปเป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับ การเห็นความสำคัญได้แก่ ความศรัทธาในฝีมือ ยอมรับ ในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในตัวเขา (22.89%) และต้องการคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หรือปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อย ทันต่อเวลาซึ่งผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ (21.69%) นอกจากนี้ยังคาดว่าผู้ใต้บังคับบัญชายังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานร้อยละ 18.07 ต้องการความเป็นกันเองร้อยละ 14.46 การเข้าร่วมทำงานบางกรณีร้อยละ 8.43 การยอมรับฟังความคิดเห็นร้อยละ 8.43 เช่นกัน และอีกร้อยละ 6.02 ไม่ต้องการให้มีการอาฆาตมาดร้าย มีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าวจำนวนร้อยละ 3.61 ของผู้ตอบทั้งหมด จำนวน 83 ราย

## ตารางที่ 12

การรู้จักผู้บังคับบัญชา : สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	ความไว้วางใจ เชื่อมั่นและมีความจริงใจ	38	45.78
2	ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	35	42.17
3	คำแนะนำที่มีประโยชน์	33	39.76
4	ความยุติธรรม	27	32.53
5	ความช่วยเหลือในการตัดสินใจในบางสถานการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน	24	28.92
6	ความศรัทธาในฝีมือและยอมรับในความสามารถของเขาเห็นความสำคัญในตัวเขา	19	22.89
7	คำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หรือปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยทันเวลา และผลงานน่าพึงพอใจ	18	21.69
8	การส่งเสริมสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	15	18.07
9	ความเป็นกันเอง	12	14.46
10	ให้เข้าร่วมกับเขาบ้างในบางโอกาสของงาน	7	8.43
11	การยอมรับฟังความคิดเห็นของเขา	7	8.43
12	ความไม่เอาตามาตรา้าย	5	6.02
13	ไม่ตอบ	3	3.61

3. พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระบุว่าผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับเขาจะต้องมีการปรับปรุงในด้านต่างๆ จำนวน 19 ประการ ดังในตารางที่ 13

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คิดว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับตนจำเป็นต้องปรับปรุงในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาระบบงานที่ให้อยู่ให้ถ่องแท้ และลึกซึ้งกว่าเดิม (27.71%) อันดับรองลงมา คือ ปรับปรุงเกี่ยวกับการหวังผลในค่าตอบแทนมากเกินไป (26.51%) ความไม่ใส่ใจในงานและความมุ่งมั่นในงาน (22.89%) การปรับปรุงในด้านคุณธรรม ได้แก่ ความมีน้ำใจและเสียสละต่อส่วนรวม (21.69%) ความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ถ้ายทอดความรับผิดชอบโดยไม่ทวงความรู้ (20.48%) ความจริงใจต่อกัน (16.87%) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่



(16.87%) ความไว้นื้อเชื่อใจกัน (15.66%) ส่วนการเสนอความเห็นได้แก่ ความกล้าเสนอความเห็นของตนเอง และความเป็นตัวของตัวเอง ร้อยละ 20.48 การปรับปรุงเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 14.46 ความกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ร้อยละ 13.25 ด้านการให้ความร่วมมือ ได้แก่การให้ความร่วมมือด้วยเป็นอย่างดี ร้อยละ 10.84 และ ความเข้าใจในหมู่เพื่อนร่วมงานร้อยละ 10.84 เช่นกัน นอกจากนี้ยังได้ ระบุถึงการให้บริการลูกค้า โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก ร้อยละ 8.43 การทำงานอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 7.23 การรู้จักประเมินตัวเอง ตรวจสอบจุดบกพร่องของตน ร้อยละ 2.41 และอีกอย่างละ 1.20% ได้แก่ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ และการชิงดีชิงเด่นกันเอง มีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าว จำนวน 13.25%

### ตารางที่ 13

การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา : สิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องปรับปรุง

ลำดับที่	สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด จำเป็นต้องปรับปรุงในด้านต่างๆ ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	ศึกษาระบบงานของตนให้ถ่องแท้ลึกซึ้งกว่าเดิม	23	27.71
2	การหวังผลในคำตอบแทนมากเกินไป	22	26.51
3	ความใฝ่ใจในงาน และความมุ่งมั่นในงาน	19	22.89
4	ความมั่นใจและเสียสละ	18	21.69
5	ความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	17	20.48
6	ความกล้าเสนอความเห็นของตนเองและความเป็นตัวของตัวเอง	17	20.48
7	ความจริงใจต่อกัน	14	16.87
8	ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	14	16.87
9	ความไว้นื้อเชื่อใจกัน	13	15.66
10	ความคิดสร้างสรรค์	12	14.46
11	ความกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	11	13.25
12	ให้ความร่วมมือด้วยดี	9	10.84
13	ความเข้าใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน	9	10.84
14	การให้บริการลูกค้าโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	7	8.43
15	การทำงานอย่างต่อเนื่อง	6	7.23

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	สิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด จำเป็นต้องปรับปรุงในด้านต่างๆ ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
16	รู้จักการประเมินของตัวเองตรวจสอบจุดบกพร่องของตน	2	2.41
17	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	1	1.20
18	การควบคุมอารมณ์	1	1.20
19	ไม่ชิงดีชิงเด่นกันเอง	1	1.20
20	ไม่ตอบ	11	13.25

(4) พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ระบุถึงสิ่งที่คุณสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาของเขาเอง เพื่อปรับปรุงในเรื่องต่างๆ จำนวน 12 ประการ ดังตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14

การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชา : สิ่งที่ยังบังคับบัญชาสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ

ลำดับที่	สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาของตนเองในการปรับปรุง	จำนวนผู้เสนอ	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
1	ให้ความไว้วางใจ	35	42.17
2	ให้กำลังใจ	32	38.55
3	ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบงานและเทคนิคการทำงาน	30	36.14
4	ยอมรับฟังความคิดเห็นของเขา	27	32.53
5	ให้ผลตอบแทนเขาเท่าที่ให้ได้เช่น ทางานดี ทางานมาก ก็จะประเมินผลงานให้เขามากกว่าคนที่ทำน้อย	24	28.92
6	สนับสนุนให้มีความรู้เพิ่มขึ้น	24	28.92
7	ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	18	21.68
8	สร้างกิจกรรมระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดความสามัคคี	15	18.07
9	ให้ความสำคัญแก่พนักงาน และยอมรับในฝีมือของเขา	14	16.87

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับที่	สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองในการปรับปรุง	จำนวนผู้เสนอ	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด83ราย)
10	ให้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	13	15.66
11	มอบหมายงานที่ยากและเป็นงานที่สำคัญน่าสนใจท้าทายความสามารถ	7	8.43
12	ชี้ให้เห็นว่าหากตั้งใจทำงานอย่างดี เขาจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ จะก้าวหน้า ชีวิตจะรุ่งเรือง	1	1.20
13	ไม่ตอบ	3	3.61

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสวนใหญ่ได้เสนอสิ่งที่เขาสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา โดยวิธีให้ความไว้วางใจ (42.17%) อันดับรองลงมาใช้วิธีให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (38.55%) อันดับต่อมาที่สำคัญได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบงานและเทคนิคการทำงาน ร้อยละ 36.14 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 32.53 การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเท่าที่จะให้ได้ เช่น ทำงานดี ทำงานมากก็จะประเมินผลงานให้มากกว่า คนที่ทำงานน้อย ร้อยละ 28.92 และอีกร้อยละ 28.92 เช่นกัน ใช้วิธีการสนับสนุนให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เช่น ส่งเข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้มีผู้บังคับบัญชาร้อยละ 21.68 ได้ระบุว่า จะหาตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ การใช้แบบอย่างความสามารถของผู้บังคับบัญชานั้นเอง วิธีการอื่นๆ เท่าที่ได้ระบุมาได้แก่ การสร้างกิจกรรมระหว่างพนักงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคี (18.07%) การให้ความสำคัญแก่พนักงาน และยอมรับในฝีมือของเขา (16.87%) การให้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (15.66%) การมอบหมายงานที่ยากและเป็นงานที่สำคัญน่าสนใจ ท้าทายความสามารถ (8.43%) และวิธีการชี้ให้เห็นว่า หากตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี ทุกคนจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ จะก้าวหน้า ชีวิตจะรุ่งเรืองอีกร้อยละ 1.20 โดยมีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าวจำนวน ร้อยละ 3.61

1.2.3 การรู้จักองค์การของตนเองโดยความเห็นของกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ได้สอบถามความเห็นเกี่ยวกับบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด จากกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารวม 5 ประเด็นด้วยกัน ประการแรกสอบถามถึงลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดยองค์การในงานที่ได้ปฏิบัติ (ข้อ 3.1) ประการที่สอง เหตุผลที่ชอบบริษัทแห่งนี้ (ข้อ 3.2) ประการที่สาม สิ่งที่ไม่ชอบเกี่ยวกับบริษัทแห่งนี้ (ข้อ 3.3) ประการที่สี่ ถ้ามองถึงแนวปฏิบัติด้วยกันในบริษัทที่สามารถอธิบายได้อย่างดีที่สุดในบริษัท (ข้อ 3.4) และประการสุดท้ายได้ให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับ

บัญชาการการ ในอีก 2-3 ปี ข้างหน้าบริษัทจะมีส่วนแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร (ข้อ 3.5)  
(รายละเอียดจัดแบบสอบถามข้อ 3.1-3.5 ส่วนที่ 2 ภาคผนวก ก.)

(1) พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ระบุถึงลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมิน โดยองค์การในงานที่เขาปฏิบัติอยู่ จำนวน 17 รายการ ดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 15  
การรู้จักองค์การของตนเอง : ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมิน  
โดยองค์การในงานที่ปฏิบัติอยู่

ลำดับที่	ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมิน โดยองค์การในงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย)
1	งานส่วนใหญ่แล้วทุกคนทำได้ หรือหาแทนกันได้	26	31.33
2	เป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน	23	27.71
3	สามารถสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ในงานได้	23	27.71
4	รับผิดชอบเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นแผนก หรือเป็นฝ่าย	19	22.89
5	ต้องมีความอดทน เพราะเป็นงานจุกจิก	18	21.69
6	ระบบงานที่มีความสัมพันธ์กัน	18	21.69
7	อำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานร่วมกัน	15	18.07
8	มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้าช่วย	13	15.66
9	ระบบงานมีความทันสมัยพอควร เมื่อเทียบกับธุรกิจทั่วไป	12	14.46
10	เน้นการพบปะ ประชุม เพื่อปรึกษาหารือ	11	13.25
11	พยายามกำจัดงานซ้ำซ้อน	8	9.64
12	อำนาจในการตัดสินใจมีอยู่ในทุกระดับของงานและขึ้นอยู่กับสภาพความสำคัญของงานและสัดส่วนของงาน	5	6.02
13	ความมั่นคง	3	3.61
14	งานที่มีปัญหาถามากมีน้อยนาน ๆ ครั้ง ซึ่งต้องใช้ความรู้ อย่างลึกซึ้ง	3	3.61
15	ความเสียหายจากการปฏิบัติหน้าที่ เป็นสิ่งที่ต้องพึงระมัด ระวัง	2	2.41
16	เงินเดือนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพที่ผ่านงาน	1	1.20
17	สวัสดิการที่ดีช่วยกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงาน	1	1.20
18	ไม่ตอบ	13	14.61

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ได้ระบุว่า ลักษณะงานส่วนใหญ่ที่ทุกคนสามารถทำได้ หรือทำแทนกันได้ (31.33%) อันดับรองลงมาระบุว่า ลักษณะงานกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน (27.71%) และลักษณะของงานสามารถสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ ในงานได้ ร้อยละ 27.71 เท่ากัน อันดับรองลงมาได้แก่ การรับผิดชอบเป็นกลุ่ม เป็นทีมงานเป็นแผนกหรือฝ่าย (22.89%) เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความอดทนเพราะเป็นงานจุกจิก (21.69%) ระบบงานมีความสัมพันธ์กัน(21.69%) ระบบงานนั้นอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานร่วมกัน (18.07%) ings มีเทคโนโลยีทันสมัยเข้าช่วย (15.66%) ระบบงานของบริษัทมีความทันสมัยพอควรเมื่อเทียบกับธุรกิจทั่วไป (14.46%) ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 6.02 ที่เห็นว่า ลักษณะงานให้อำนาจในการตัดสินใจมีอยู่ในทุกระดับของงานขึ้นอยู่กับสภาพความสำคัญของงานและอีกร้อยละ 3.61 เห็นว่าลักษณะงานที่มีปัญหาตราบ่อย นานๆ ครั้งซึ่งต้องใช้ความร้ออย่างลึกซึ้งนอกจากนี้ผู้บริหารได้ระบุถึงความมั่นคง (3.61%) ความเสียหายจากการปฏิบัติหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องพึงระมัดระวัง (2.41%) เงินเดือนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพที่ผ่านงาน (1.20%) และสวัสดิการที่ดีสามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงาน (1.20%)

(2) ประเด็นเกี่ยวกับเหตุผลที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชอบองค์การของเขา โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.2 พบว่าเหตุผลดังกล่าวมีจำนวน 9 ประการด้วยกัน ตามตารางที่ 16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 16

การรู้จักองค์การของตนเอง : เหตุผลที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาชอบองค์การของเขาเอง

ลำดับที่	เหตุผลสำคัญที่สุดที่ชอบองค์การของตนเอง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
1	ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านเงินเดือน โบนัส สวัสดิการที่น่าพอใจ	57	68.67
2	เป็นบริษัทที่มีความมั่นคง	43	51.81
3	เป็นบริษัทที่ชื่อเสียงน่าภูมิใจ	34	40.96
4	งานที่ตรงกับความรู้ที่เรียนมา	30	36.14
5	ให้เกียรติพนักงาน เห็นความสำคัญของพนักงาน	27	32.53
6	สามารถก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายชีวิตที่วางไว้	26	31.33
7	บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเอง	22	26.51
8	งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ	8	9.64
9	มีนโยบายเป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจนสะดวก แก่การปฏิบัติงาน สะดวกต่อการสร้างสรรค์งาน	1	1.20

จากตารางที่ 16 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ระบุว่า ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านเงินเดือน โบนัส สวัสดิการที่น่าพอใจ เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เขาเหล่านั้นชอบบริษัทของคน (68.67%) อันดับรองลงมาเหตุผลที่ถูกระบุ คือ บริษัทแห่งนี้มีความมั่นคงและให้ความมั่นคงแก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีเสถียรภาพทั้งทางเศรษฐกิจส่วนตัวและสังคม (51.81%) อันดับต่อมาที่นับว่าเป็นเหตุผลที่สำคัญเช่นกันก็คือ ความมีชื่อเสียงและความน่าภาคภูมิใจของบริษัท (40.96%) ผู้ตอบจำนวนถึงร้อยละ 32.53 รู้สึกพอใจที่บริษัทให้เกียรติพนักงานเห็นความสำคัญของพนักงาน มีผู้ตอบที่พอใจบริษัทแห่งนี้เพราะรู้สึกว่าตนสามารถก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายชีวิตที่วางไว้ จำนวน ร้อยละ 31.33 นอกจากนี้มีผู้ที่ชอบบรรยากาศการทำงานที่มีความเป็นกันเอง (26.51%) ชอบเพราะงานที่ทำให้เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ (9.64%) และมีผู้ที่ชอบบริษัทแห่งนี้เพราะบริษัทมีนโยบายเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน สะดวกแก่การปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์งาน (1.20%)

(3) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ระบุถึง สิ่งที่ไม่ชอบใจเกี่ยวกับบริษัทของคน โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.3 ปรากฏสิ่งที่ไม่ชอบใจดังกล่าวทั้งสิ้นจำนวน 10 รายการ มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17

การรู้จักองค์การของตนเอง : สิ่งที่ไม่ชอบใจเกี่ยวกับบริษัทที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระบุ

ลำดับที่	สิ่งที่ไม่ชอบใจเกี่ยวกับบริษัทของตนเอง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
1	การปิดความรับผิดชอบ	32	38.55
2	การใช้เส้นสาย	29	34.94
3	ผลงานไม่อ้างถึงผู้ทำ	24	28.92
4	การทำงานก้าวก่ายหน้าทีกัน	19	22.89
5	การคัดเลือกพนักงานบางที่ไม่ตรงคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ	18	21.69
6	เมื่อเผชิญปัญหา ผู้ได้บังคับบัญชา มักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นเพราะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง	17	20.48
7	การยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นยังไม่กว้างพอในระดับผู้บริหารและระดับล่าง	15	18.07
8	บางครั้งคิดเหมือนเอาเปรียบและไม่มีคุณธรรมกับลูกค้าที่ผัดนัด มีค่าปรับ ค่าติดตามมากมาย	10	12.05

## ตารางที่ 17(ต่อ)

ลำดับที่	สิ่งที่ไม่พอใจเกี่ยวกับบริษัทของตนเอง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
9	ทุกคนดูเหมือนว่าจะทำงานเพื่อมุ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าการทำงานด้วยใจรัก	5	6.02
10	สิ่งแวดล้อมหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้ามีลักษณะหลากหลาย ยืดหยุ่นสูง บางครั้งยากแก่การคาดหมายล่วงหน้า	1	1.20
11	ไม่ตอบ	10	12.05

จากตารางที่ 17 ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ระบุว่า ไม่พอใจเกี่ยวกับองค์การแห่งนี้ พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารายส่วนใหญ่ไม่พอใจเรื่องเกี่ยวกับการขาดความรับผิดชอบ (38.55%) อันดับรองลงมาคือ ความไม่พอใจในระบบของกิจกรรมที่ใช้เส้นสายในบริษัทแห่งนี้ (34.94%) มีผู้ไม่พอใจในเรื่องเกี่ยวกับผลงานที่สำเร็จลง โดยไม่ได้กล่าวอ้างถึงผู้กระทำจำนวนร้อยละ 28.92 ยังพบว่า มีการไม่พอใจการทำงานก้าวร้าวหน้าทึบกันจำนวน ร้อยละ 22.89 การคัดเลือกพนักงานที่ไม่ตรงคุณสมบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดต้องการ ร้อยละ 21.69 และความไม่พอใจจากกรณีที่ต้องเผชิญปัญหาในขณะที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น เพราะขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ร้อยละ 20.48 ส่วนประเด็นอื่นๆ ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นยังไม่กว้างพอทั้งในระดับผู้บริหารและระดับล่าง (18.07%) ความไม่พอใจเนื่องจากเห็นว่าบางครั้งดูเหมือนบริษัทจะเอาเปรียบและไม่มีคุณธรรมกับลูกค้าที่ผัดวัน มีค่าปรับ ค่าติดตามมากมาย (12.05%) ความไม่พอใจที่เห็นว่า พนักงานดูเหมือนว่าจะทำงานเพื่อมุ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าการทำงานด้วยใจรักงาน (6.02%) และสุดท้ายความไม่พอใจ เนื่องจากเห็นว่าสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้า มีเฉพาะหลากหลายยืดหยุ่นสูงบางครั้งยากแก่การคาดหมายล่วงหน้า มีจำนวนร้อยละ 1.20 นอกจากนี้มีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าว จำนวนร้อยละ 12.05 ของผู้ตอบทั้งหมดจำนวน 83 ราย

(4) เกี่ยวกับแนวปฏิบัติต่อกันในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้อธิบายตามแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.4 พบว่า มีประเด็นของแนวปฏิบัติดังกล่าวจำนวน 10 ประการ ตามตารางที่ 18

## ตารางที่ 18

## การรู้จักองค์การของตนเอง : แนวปฏิบัติต่อกันในบริษัท

ลำดับที่	แนวปฏิบัติต่อกัน ในบริษัทสามารถอธิบายได้ดีที่สุด ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
1	การให้ความร่วมมืออย่างดีกับการปฏิบัติงานในฝ่ายของตนและฝ่ายอื่นๆ	38	45.78
2	คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท รักษาผลประโยชน์ให้บริษัท	35	42.17
3	กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความกระตือรือร้น ได้พยายามถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายทั้งหมดด้วย	28	33.73
4	เปิดโอกาสให้ เรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกันพอสมควร	27	32.53
5	ขั้นตอนของงานจะ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนนัก	25	30.12
6	แนวปฏิบัติต่อกัน ในบริษัท เชื่อว่า ทุกคนสามารถทำงานที่ยากสำเร็จลงได้	12	14.46
7	การไม่ใช้อารมณ์หรือมีอคติมาปะปน	10	12.05
8	เน้นการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	8	9.64
9	ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่เคยคิดเกียจคร้านว่าผลงานจะปรากฏแก่ฝ่ายอื่น ๆ	2	2.41
10	ข้อมูลต้องมีความถูกต้องและชัดเจน และง่ายต่อการส่งข้อมูลไปยังฝ่ายอื่น	1	1.20
11	ไม่ตอบ	14	16.87

แนวปฏิบัติต่อกัน ในบริษัทที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้อธิบายไว้ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า แนวปฏิบัติต่อกัน ในองค์การ เป็นการให้ความร่วมมืออย่างดีกับการปฏิบัติงานในฝ่ายของตนและฝ่ายอื่นๆ (45.78%) รองลงมาเห็นว่า แนวปฏิบัติดังกล่าว ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท รักษาผลประโยชน์ให้บริษัท (42.17%) มีแนวหนึ่งได้เห็นว่า เป็นการกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความกระตือรือร้น ได้พยายามถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายทั้งหมดด้วย (33.73%) พวกที่เห็นว่าแนวปฏิบัติต่อกันนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้ เรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกันพอสมควร มีจำนวนร้อยละ 32.53 และอีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่าขั้นตอนของงาน ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน จำนวน ร้อยละ 30.12



นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เชื่อว่า แนวปฏิบัติดังกล่าวทำให้ทุกคนสามารถทำงานที่ยากสำเร็จลงได้ (14.46%) แนวปฏิบัติต่อกันในบริษัทไม่มีการใช้อารมณ์ หรือมีฐิตีมาณะต่อกัน (12.05%) แนวปฏิบัติเน้นการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา (9.64%) อีกบางส่วนอธิบายว่า เป็นแนวปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยไม่เคยคิดเกี่ยงงอนว่า ผลงานจะปรากฏแก่ฝ่ายอื่น ๆ (2.41%) และอธิบายว่าข้อมูลต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน ง่ายต่อการส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายอื่น (1.20%) มีผู้ไม่ตอบเป็นจำนวนร้อยละ 16.87 ของผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย

(5) ได้กำหนดให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาคาดการณ์สภาพความแตกต่างขององค์การของตนในอนาคตอันใกล้ ว่าจะมีส่วนแตกต่างไปจากสภาพในปัจจุบันเพียงใด โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.5 ผลจากการคาดการณ์ ดังที่ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 19 ต่อไปนี้

ตารางที่ 19

การรู้จักองค์การของตนเอง : ความคาดหวังเกี่ยวกับองค์การ  
ในอนาคตอันใกล้ของ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ในระยะ 2-3ปีข้างหน้าคาดว่าองค์การจะมีส่วนแตกต่างจากปัจจุบันในด้านต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
1	ขยายงานเพิ่มมากขึ้น เช่น เปิดสาขาในส่วนภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น	42	50.60
2	ปริมาณสินทรัพย์ของกิจการจะมากขึ้นหลายเท่า	37	44.58
3	จำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้น	31	37.35
4	หน่วยงานเพิ่มขึ้นหลายแผนก หลายฝ่าย	23	27.71
5	สร้างตึกที่ทำการใหม่	22	26.51
6	นโยบายการบริหารคงต้องเปลี่ยนแปลง	19	22.89
7	มีระบบงานเพิ่มมากขึ้น	18	21.69
8	ขั้นตอนการทำงานจะซับซ้อนกว่าเดิม	12	14.46
9	ประเภทของสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น	8	9.64
10	เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการครบวงจร	8	9.64
11	ระบบเทคโนโลยีหรือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานจะทันสมัยมาก	5	6.02
12	เครือข่ายที่เปิดบริการไปแล้ว เช่น ขอนแก่น หาดใหญ่ เชียงใหม่ จะเติบโตมาก ส่วนภูมิภาคกับสำนักงานใหญ่จะมีความใกล้ชิดติดต่อกันได้ง่าย	1	1.20
13	ไม่ตอบ	4	4.82

ความคาดหวังของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ระดับนั้น มีประเด็นการคาดการณ์ทั้งสิ้น 12 ประการ แต่โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทั้งหมดที่ให้ความเห็นมานั้น ได้มองบริษัทของเขาในความรู้สึกว่า ต้องมีความเจริญเติบโต มีความก้าวหน้ามีการขยายงานมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะผู้ตอบส่วนใหญ่ซึ่งมีจำนวน ร้อยละ 50.60 หรือกว่าครึ่งหนึ่งของผู้ตอบเห็นว่าในระยะ 2-3 ปีข้างหน้าบริษัทแห่งนี้จะมีการขยายงานเพิ่มมากขึ้นไปจากเดิม เช่น โครงการเปิดที่ทำการสาขาในส่วนภูมิภาค อันดับรองลงมา คาดว่าปริมาณสินทรัพย์ของกิจการจะมากขึ้นหลายเท่า (44.58%) ส่วนการคาดการณ์อันดับต่อมา ได้แก่ การเพิ่มจำนวนพนักงาน (37.35%) โครงสร้างของบริษัทมีการเพิ่มหน่วยงานขึ้นมาเพื่อรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น (27.71%) มีการขยาย สร้างตึกที่ทำการใหม่ (26.51%) นอกจากนี้นโยบายและระบบงานก็ถูกคาดการณ์ว่า จะแตกต่างไปจากปัจจุบันในเชิงของความก้าวหน้า ดังนี้ มีผู้ระบุว่านโยบายการบริหารคงต้องเปลี่ยนแปลง จำนวนร้อยละ 22.89 มีระบบงานเพิ่มมากขึ้นจำนวน ร้อยละ 21.69 ขั้นตอนการทำงานจะซับซ้อนกว่าเดิมจำนวน ร้อยละ 14.46 ประเภทของสินค้าจะมีไว้บริการลูกค้ามากขึ้นกว่าเดิม จำนวน ร้อยละ 9.64 ระบบเทคโนโลยีหรือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานจะมีความทันสมัยมากขึ้นจำนวนร้อยละ 6.02 และกล่าวถึงเครือข่ายที่เปิดดำเนินการไปแล้ว เช่น ขอนแก่น หาดใหญ่ เชียงใหม่จะเติบโตมาก ส่วนภูมิภาคกับสำนักงานใหญ่จะมีความใกล้ชิดและง่ายต่อการติดต่อสื่อสารถึงกันจำนวนร้อยละ 1.20 ทั้งนี้ผู้กล่าวสรุปความแตกต่างดังกล่าวว่า บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด แห่งนี้จะเป็นสถาบันการเงินให้บริการทางด้านการเงินครบวงจรและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปจำนวนร้อยละ 9.64 มีผู้ไม่ตอบคำถามในประเด็นดังกล่าวนี้จำนวนร้อยละ 4.82 ของผู้ตอบทั้งสิ้นจำนวน 83 ราย

#### 1.2.4 การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์กรของตน

ได้ตรวจสอบการรับรู้เกี่ยวกับการรู้จักสภาพแวดล้อมองค์กรของพนักงานในระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 83 ราย โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4.1-4.4 ประเด็นที่ตรวจสอบมีดังนี้

- สิ่งที่ได้รับรู้ว่าองค์กรแห่งนี้ทำดีที่สุดในการบริการ / รับใช้ ลูกค้า / ผู้รับบริการ (แบบสอบถามข้อที่ 4.1)
- สิ่งที่ได้รับรู้ว่าองค์กรแห่งนี้ควรจะต้องปรับปรุงในด้านใดบ้างเพื่อการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ (แบบสอบถามข้อที่ 4.2)
- การรับรู้ว่าตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ในองค์กรแห่งนี้ใน 2-3 ปีข้างหน้าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบันในด้านใดบ้าง (แบบสอบถามข้อที่ 4.3)
- การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งนี้ในสายตาของสาธารณชน (แบบสอบถามข้อที่ 4.4 ) ผลที่ได้รับออกมาคือ

(1) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ระบุ ประเด็นเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัททำดีที่สุดในการบริการ/รับใช้ ลูกค้า/ผู้รับบริการ จำนวน 10 ประเด็น ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง : สิ่งที่ดีที่บริษัททำดีที่สุดในการให้บริการ

ลำดับที่	สิ่งที่ดีที่บริษัททำดีที่สุดในการบริการ/รับใช้ ลูกค้า/ผู้รับบริการ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ทั้งหมด83ราย)
1	ขั้นตอนการปฏิบัติที่อำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้ามากที่สุด	42	50.60
2	ความรับผิดชอบต่อการบริการของบริษัทต่อลูกค้า	31	37.35
3	ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ	26	31.33
4	การให้เกียรติกับลูกค้าเท่าเทียมกันไม่ว่าจะ ลูกค้ารายใหญ่หรือรายย่อย	23	27.71
5	ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกเบี่ยงเบนไป	17	20.48
6	ความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาัดเอาเปรียบลูกค้า	13	15.66
7	ความมั่นคงของการประกอบการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า	12	14.46
8	ประเภทของสินค้า	9	10.84
9	ความประทับใจในการบริการ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานผู้ให้บริการ	4	4.82
10	หาวิธีช่วยเหลือลูกค้าทุกวิถีทางเพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์จากบริการอย่างเต็มที่	1	1.20
11	ไม่ตอบ	12	14.46

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ระบุว่า ขั้นตอนการปฏิบัติที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ามากที่สุด เป็นสิ่งที่บริษัทของตนทำดีที่สุดในการให้บริการลูกค้า (50.60%) อันดับรองลงมาคือ ความรับผิดชอบต่อการบริการของบริษัทต่อลูกค้า(37.35%) และความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ (31.33%) ซึ่งประเด็นนี้เป็นผลมาจากการมีขั้นตอนการปฏิบัติที่อำนวยความสะดวกดังประเด็นแรกอันดับต่อ ๆ มาได้แก่ การให้เกียรติแก่ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นลูกค้ารายใหญ่หรือรายย่อยก็ตาม (27.71%) ความต้องการของลูกค้าจะไม่ถูกเบี่ยงเบนไป(20.48%) วัฒนธรรมทางการค้าซึ่งก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาัดเอาเปรียบลูกค้า ก็ถูกระบุว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ดีที่สุดจากผู้ตอบ

จำนวนร้อยละ 15.66 ความมั่นคงของการประกอบการ สร้างความมั่นใจให้ลูกค้า กระทบถึงร้อยละ 14.46 นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงประเภทของสินค้า ซึ่งก็เป็นสิ่งหนึ่งที่บริษัททำได้ดีที่สุดเช่นกัน (ร้อยละ 10.84) ความประทับใจในบริการ เช่นความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานผู้ให้บริการ ( 4.82% ) และการหาวิธีช่วยเหลือลูกค้าทุกวิถีทาง เพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์จากบริการอย่างเต็มที่ (1.20%) มีผู้ไม่ตอบคำถามในประเด็นนี้จำนวนร้อยละ 14.46

(2) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ได้ระบุถึงสิ่งที่บริษัทต้องปรับปรุงอย่างใหญ่หลวงในด้านการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.2 ทำให้ได้ทราบการรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การในประเด็นดังกล่าวนี้ ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง : สิ่งที่ต้องมีการปรับปรุง

ลำดับที่	สิ่งต้องมีการปรับปรุงอย่างใหญ่หลวง ในด้านการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ทั้งหมด83ราย)
1	สถานที่จอดรถ	52	62.65
2	การเพิ่มโทรศัพท์	38	45.78
3	ให้บริการให้รวดเร็วกว่านี้อีก ถ้าสามารถทำได้	35	42.17
4	ขั้นตอนการให้บริการควรกระชับยิ่งขึ้น	26	31.33
5	ความแน่นอนของการนัดหมาย	17	20.48
6	ระบบคอมพิวเตอร์ที่สมบูรณ์กว่านี้	14	16.87
7	ควรสร้างภาพพจน์ให้ประชาชนเห็นถึงการรับใช้ สังคมมิใช่จะมีแต่นโยบายที่มุ่งเอาใจลูกค้าแต่เพียง อย่างเดียว	8	9.64
8	แผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริษัทยังปรากฏ ไม่ชัดเจน เพราะเชื่อว่าลูกค้าเป้าหมายอีกมาก ที่ยังไม่ทราบว่าบริษัทบริการหรือทำธุรกิจจะอะไรบ้าง	3	3.61
9	บริการที่เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า นอกเหนือจากธุรกิจ ที่ลูกค้าติดต่อบริษัทเพียงเท่านั้น	2	2.41
10	ควรปรับปรุงให้เป็นธุรกิจการเงินที่ครบวงจรโดย เร็วที่สุด	1	1.20
11	ไม่ตอบ	9	10.84

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบได้ระบุถึงสิ่งที่บริษัทจะต้องปรับปรุงในด้านการรับใช้ลูกค้า โดยเฉพาะในอันดับแรก และอันดับที่ 2 เป็นการระบุถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริการอื่นเป็นปกติทางการค้า ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงสถานที่จอดรถ (62.65%) การเพิ่มโทรศัพท์เพื่อการติดต่อสื่อสาร การปรับปรุงทรัพยากรทางการบริการอื่นเป็นปกติทางการค้า นับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะอาจมีผลต่อความคล่องตัวในการบริการลูกค้า อันดับต่อมา ได้แก่ การให้บริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้นกว่าเดิม (42.17%) ขั้นตอนการให้บริการควรกระชับยิ่งขึ้น (31.33%) จะเห็นได้ว่าการระบุเกี่ยวกับอันดับทั้งสองข้างต้นนี้ ได้มีการกล่าวถึงมาแล้วเช่นกันในส่วนที่เกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บริษัททำได้ดีที่สุดในการบริการลูกค้าที่ผู้บังคับบัญชาได้ระบุถึงซึ่งนับว่าข้อมูลที่น่าจะคล้ายกัน แต่ความจริงอาจเป็นไปได้ว่า ผู้ตอบที่ระบุในประเด็นทั้งสองเป็นผู้ตอบคนละกลุ่มกัน สิ่งที่บริษัทต้องปรับปรุงอีก คือ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัยกว่าปัจจุบันนี้ (16.87%) การสร้างภาพพจน์ให้ประชาชนเห็นถึงการรับใช้สังคม มิใช่จะมีแต่นโยบายที่มุ่งเอาอกเอาใจลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียว (9.64%) แผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริษัทยังปรากฏไม่ชัดเจน เพราะเชื่อว่ามียุทธศาสตร์เป้าหมายอีกมากที่ยังไม่ทราบว่าบริษัทให้บริการหรือหาธุรกิจอะไรบ้าง ประการสุดท้ายมีการระบุว่า ควรปรับปรุงให้บริษัทเป็นสถาบันการเงินที่ครบวงจรโดยเร็วที่สุด (1.20%) มีผู้ไม่ตอบประเด็นดังกล่าวจำนวนร้อยละ 10.84

(3) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้คาดว่า ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการของบริษัทในปัจจุบัน จะมีความแตกต่างกับตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการในอีก 2-3 ปีข้างหน้ารวมทั้งสิ้น 9 รายการด้วยกัน ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 22

ตารางที่ 22

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง : การคาดหมายเกี่ยวกับตลาดและลูกค้า

ลำดับที่	ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ในองค์การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคาดว่าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบัน ใน 2-3 ปีข้างหน้าในด้านต่าง ๆ ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด 83 ราย)
1	ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	38	45.78
2	ประเภทลูกค้าเพิ่มขึ้น	33	39.76
3	วิธีการให้บริการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	29	34.94
4	ขยายงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะขยายงานไปสู่ส่วนภูมิภาค	28	33.73

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ลำดับที่	ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ในองค์การ ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคาดว่าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบัน ใน 2-3 ปีข้างหน้าในด้านต่าง ๆ ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนทั้งหมด83ราย)
5	บริการมีหลายประเภท	24	28.92
6	นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาบริหารงานมากขึ้น ทำให้อำนวยความสะดวกกับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีมากขึ้นด้วย	17	20.48
7	มีการแข่งขันทางตลาดสูงมากขึ้น	15	18.07
8	หนี้สูงมากขึ้น	14	16.87
9	โอกาสเลือกลูกค้าที่มีน้อยลง	9	10.84
10	ไม่ตอบ	10	12.05

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่คาดว่าจะในอีก 2-3 ปีข้างหน้าปริมาณลูกค้าของบริษัทจะเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบันมาก (45.78%) และยังคงคาดว่าประเภทของลูกค้าจะเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบันอีกด้วย(39.76%) ได้คาดว่าวิธีการให้บริการจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นสะดวกมากยิ่งขึ้น (34.94%) การขยายงานก็เช่นเดียวกันจะขยายงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการขยายงานไปสู่ส่วนภูมิภาค (33.73%) บริการของบริษัทมีหลายประเภทเพิ่มจากปัจจุบันอาจบริการธุรกิจการเงินทุกประเภท(28.92%) และการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาบริหารงานมากขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ ทำให้อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าด้วยเทคโนโลยีเหล่านี้มากขึ้นด้วย (20.48%) ตลาดมีการแข่งขันสูงมากกว่าปัจจุบัน (18.07%) ความคาดหวังทั้ง 7 ประการที่กล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มองสภาพของตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการในบริษัทของตนในเชิงการขยายตัว นอกจากนี้ยังคาดว่าบริษัทจะต้องประสบกับปัญหา การมีหนี้สูงมากกว่าในปัจจุบัน (16.87%) และโอกาสเลือกลูกค้าที่มีน้อยลง (10.84%) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นข้างต้นนี้จำนวนร้อยละ 12.05

(4) ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้สรุปลักษณะของบริษัทในสายตาของสาธารณชนโดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.4 ซึ่งได้ประเด็นโดยสรุปทั้งสิ้น 9 ประการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 23

## ตารางที่ 23

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตนเอง : ลักษณะขององค์การในสายตาของสาธารณชน

ลำดับที่	ลักษณะขององค์การในสายตาของสาธารณชน ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารับรู้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ทั้งหมด83ราย)
1	เป็นบริษัทที่เจริญเติบโต ก้าวหน้าขึ้นมาเร็วมาก	53	63.86
2	เป็นบริษัทที่มีความมั่นคง ฐานะการดำเนินการดี	51	61.45
3	เป็นบริษัทที่น่าสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน	39	46.99
4	เป็นที่ไว้นโยบายเชื่อใจแก่ลูกค้า	32	38.55
5	สามารถบริการลูกค้าได้หลายรูปแบบ	26	31.33
6	ให้บริการรวดเร็ว สะดวก และถูกต้องอย่างเป็น ธรรมชาติ เป็นกันเอง	25	30.12
7	ผู้บริหารมีความสามารถ	6	7.23
8	มีทีมงานหนุ่มสาวที่มีความสามารถ คล่องแคล่ว และรับใช้ลูกค้าด้วยความประทับใจ	2	2.41
9	เป็นองค์การธุรกิจมีการจัดการที่ทันสมัย	2	2.41
10	ไม่ตอบ	2	2.41

จากตารางที่ 23 พบว่าโดยความเห็นส่วนใหญ่ของผู้ตอบรับรู้ว่าลักษณะของบริษัทที่ตนทำงานอยู่ใน สายตาของสาธารณชนถือได้ว่า เป็นบริษัทที่กำลังเจริญเติบโตก้าวหน้าขึ้นมาอย่างรวดเร็ว (63.86%) เป็นบริษัทที่มีความมั่นคง ฐานะการดำเนินการดี (61.45%) เป็นบริษัทที่มีการจัดการที่น่าสนใจเพราะมีสวัสดิการของพนักงานและผลตอบแทนแก่ลูกค้าสูง (46.99%) เป็นบริษัทที่ลูกค้าไว้นโยบายเชื่อใจ(38.55%) ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการมองในประเด็นที่เกี่ยวกับความน่าสนใจในความก้าวหน้าความมั่นคงในธุรกิจของบริษัท ลำดับต่อไปที่ได้สรุปถึงลักษณะของบริษัทได้แก่ ความสามารถบริการลูกค้าได้หลายรูปแบบ(31.33%) การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวกและถูกต้องเป็นธรรมชาติอย่างเป็นกันเอง (30.12%) นอกจากนี้ได้มองถึงความสามารถของผู้บริหารที่มีคุณภาพ(7.23%) ทีมงานหนุ่มสาวที่มีคุณภาพ (2.41%) และมองในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจการเงินชั้นแนวหน้า (2.41%) โดยมีผู้ไม่ตอบคำถามในประเด็นนี้ จำนวนร้อยละ 2.41

1.5 การกำหนดว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลดีที่สุด ในฝ่ายใดบ้าง ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จำนวน 83 ราย โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 5.1-5.3 ในประเด็น 3 ประเด็น

## ดัชนี

- การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จะบริหารโดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา โดยการปฏิบัติในด้านต่างๆ (แบบสอบถาม ข้อ 5.1)
- การกำหนดการปฏิบัติตนเพื่อการหางานโดยมีส่วนร่วม (แบบสอบถาม ข้อ 5.2)
- การรับรู้ว่าแผนกใดบ้างในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ที่จะสามารถบริหารงานโดยมีส่วนร่วมได้เหมาะสม (แบบสอบถาม ข้อ 5.2)

ผลการตรวจสอบการรับรู้ดังกล่าว ได้นำเสนอเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

1.5.1 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถาม ได้ระบุสิ่งปฏิบัติที่คาดว่าผู้บังคับบัญชาของตนจะกระทำ ในการบริหารโดยการมีส่วนร่วม หรือเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาของตน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยรายละเอียดของการระบุสิ่งปฏิบัตินี้ ปรากฏผลดังตารางที่ 24

ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุสิ่งปฏิบัติที่คาดว่า จะกระทำในการบริหารโดยมีส่วนร่วมด้วยวิธีเข้าประชุม ปรีกษาหารือร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (40.96%) กิจกรรมร่วมกัน ฝึกความกล้าแสดงออก (38.55%) อันดับรองลงมาคือ หางานแทนลูกน้องได้ (33.73%) งานทุกงานควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในฐานะเจ้าของงานทุกคน ความดีความชอบเป็นของทุกคนที่ทำงาน (30.12%) ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น (24.10%) การแก้ปัญหาด้วยเหตุผลของทุกฝ่าย (22.89%) การอุทิศเวลาให้แก่ลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง (18.07%) แผนงานและเป้าหมายของงานผู้บังคับบัญชา จะกำหนดให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดขึ้นมา (16.87%) นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการมอบหมายงานที่สำคัญ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบกัน การให้ความสำคัญแก่ความสามารถของบุคคลมากกว่าการมองที่ภูมิกเขตวุฒิการศึกษา ฯลฯ (15.66%) การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท หรือให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (9.64%) และยังคงคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ควรคิดแต่ว่าทุก ๆ คนต้องทำงานของตัวเองได้โดยลำพัง (2.41%) และการมอบหมายงานให้ประสานงานกับฝ่ายอื่น ( 1.20% ) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นนี้จำนวนร้อยละ 6.02 จากจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย

1.5.2 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถาม ได้ระบุสิ่งที่ตนจะปฏิบัติเพื่อการทำงานโดยการมีส่วนร่วม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยรายละเอียดของการระบุสิ่งปฏิบัตินี้ ปรากฏผลดังตารางที่ 25



## ตารางที่ 24

การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาของตน

ลำดับที่	สิ่งปฏิบัติที่คาดว่าผู้บังคับบัญชาของตนจะกระทำในการบริหารโดยการมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1	ประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	34	40.96
2	กิจกรรมร่วมกัน ฝึกความกล้าแสดงออก	32	38.55
3	ทำงานแทนลูกน้องได้	28	33.73
4	งานทุกงานควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในฐานะเจ้าของงานทุกคน ความคิดเห็นชอบเป็นของทุกคนที่ทำงาน	25	30.12
5	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	20	24.10
6	การแก้ปัญหาใช้เหตุผลของทุก ๆ ฝ่าย	19	22.89
7	อุทิศเวลาให้แก่ลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง	15	18.07
8	แผนงานและเป้าหมายของงานควรให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดขึ้นมา	14	16.87
9	มอบหมายงานที่สำคัญ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมปฏิบัติรับผิดชอบ มองเห็นความสามารถเป็นสำคัญ	13	15.66
10	ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้มีความคิดสร้างสรรค์	8	9.64
11	อย่าคิดแต่ว่าทุก ๆ คนต้องทำงานของตัวเองได้โดยลำพัง	2	2.41
12	มอบหมายงานให้ประสานงานกับฝ่ายอื่น	1	1.20
13	ไม่ตอบ	5	6.02

จากตารางที่ 25 ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุสิ่งปฏิบัติที่คาดว่าตนจะกระทำในการบริหารโดยมีส่วนร่วมด้วยวิธีเข้าประชุมร่วมกับผู้ร่วมงานทุกครั้ง ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ที่ประชุม ( 43.37 % ) อันดับรองลงมาคือ รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ( 37.35 % ) ให้ความช่วยเหลือเต็มความสามารถเมื่อมีโอกาสแสดงความสามารถนั้น ( 36.14% ) เป็นที่ปรึกษาหรือร่วมให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ( 32.53% ) มีความจริงใจ ตั้งใจให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ( 28.92% ) ให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน ( 26.51% ) และชี้แจงเป้าหมายของงานให้กลุ่มเข้าใจอย่างชัดเจน ( 18.07% ) นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการชักจูงให้ทุกคนเกิดความสามัคคีมีน้ำใจ ( 15.66% ) การกระตุ้นให้ทุกคนมี

ความกล้าแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเต็มที่ (13.25%) รักษาผลประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน (6.02%) และการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด (2.41%) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นนี้จำนวนร้อยละ 8.43 จากจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย

### ตารางที่ 25

การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งปฏิบัติที่จะกระทำหากมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้น

ลำดับที่	สิ่งปฏิบัติที่จะกระทำหากมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้น	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1	เข้าประชุมร่วมกับผู้ร่วมงานทุกครั้ง ให้ข้อคิดเห็น ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ที่ประชุม	36	43.37
2	รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	31	37.35
3	ให้ความช่วยเหลือเมื่อมี โอกาส	30	36.14
4	เป็นที่ปรึกษาหรือร่วมให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา	27	32.53
5	มีความจริงจัง ตั้งใจให้งานบรรลุวัตถุประสงค์	24	28.92
6	ให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน	22	26.51
7	ชี้แจงเป้าหมายของงานให้กลุ่มเข้าใจอย่างชัดเจน	15	18.07
8	ชักจูงให้ทุกคนเกิดความสามัคคีมีน้ำใจ	13	15.66
9	กระตุ้นให้ทุกคนมีความกล้าแสดงความคิดเห็นออก มาอย่างเต็มที่	11	13.25
10	มอบหมายงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมปฏิบัติรับผิดชอบ ชอบเป็นกลุ่มมา	11	13.25
11	รักษาผลประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน	5	6.02
12	ทำงาน ในส่วนรับผิดชอบของตนให้ดีที่สุด	2	2.41
13	ไม่ตอบ	7	8.43

1.5.3 ผู้ตอบระบุงการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ ได้ผลดีที่สุด ในฝ่ายใดบ้าง ซึ่งพบว่าผู้ตอบจำนวน 76 ราย จากทั้งหมด 83 รายหรือร้อยละ 91.57 คิดว่าสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกแผนก ทุกฝ่าย

1.6 การยอมรับการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่

เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำนวน 83 ราย โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 6.1-6.4 ในประเด็น 3 ประเด็น ดังนี้

- การคาดหวังว่า จะกระทำสิ่งใดบ้างในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยมีส่วนร่วม กับพนักงานของตนเอง ในอนาคตอันใกล้ (แบบสอบถาม ข้อ 6.1)
- การคาดหวังว่า จะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาของตนให้กระทำในสิ่งใดบ้างเกี่ยวกับการ บริหารงานโดยการมีส่วนร่วม (แบบสอบถาม ข้อ 6.2)
- การคาดหวังว่า จะปฏิบัติการเกี่ยวกับการช่วยเหลือ สร้างการฝึกอบรม ขึ้น (เป็นโครงการ) เพื่อปรับปรุงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม ในหน่วยงาน และองค์กรของตน (ข้อ 6.3)
- การคาดหวังว่า ผู้บังคับบัญชาของตนจะสามารถช่วยให้มีการบริหารงาน โดย การมีส่วนร่วม (แบบสอบถาม ข้อ 6.4)

ผลการตรวจสอบการรับรู้ดังกล่าว ได้นำเสนอเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1 ผลการตรวจสอบการยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่ เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด ดังกล่าวมา ข้างต้นนี้ โดยได้ระบุสิ่งที่จะกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยมีส่วนร่วม กับพนักงาน จำนวน 10 สิ่งซึ่งผลปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26

การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ในระยะสองเดือนข้างหน้า สิ่งที่จะกระทำใน ส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยมีส่วนร่วม กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ผู้ตอบ 83 ราย)
1	รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	45	54.22
2	ปรึกษาคำปรึกษาเมื่อมีปัญหา	42	50.60
3	ประชุมเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานและหัวหน้า หน่วยงาน	36	43.37
4	เน้นการให้รับผิดชอบร่วมกัน	29	34.94
5	คอยแนะนำทาง ๆ แต่ให้เขาทำเองหรือช่วยเหลือ บ้างเล็กน้อย	17	20.48

## ตารางที่ 26(ต่อ)

ลำดับที่	ในระยะสองเดือนข้างหน้า สิ่งที่จะกระทำใน ส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยมีส่วนร่วมกับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ผู้ตอบ 83ราย)
6	ร่วมทำงานกับเขาบ้าง โดยเฉพาะงานที่ยากและ ล้ายาก	12	14.46
7	ให้มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานร่วมกัน	12	14.46
8	มอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้รับผิดชอบร่วม กันทั้งฝ่าย	10	12.05
9	ให้ความร่วมมือค่อนโยบายผู้บริหารอย่างเต็มที่	6	7.23
10	กิจกรรมกลุ่มสังสรรค์	2	2.41
11	ไม่ตอบ	4	4.82

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุสิ่งที่จะกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยมีส่วนร่วมกับพนักงานในอีกสองเดือนข้างหน้า โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (54.22%) อันดับรองลงมาคือ การปรึกษาหารือกันเมื่อมีปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะแก้ปัญหาได้ตลอดเวลา (50.60%) อันดับต่อ ๆ มาได้แก่จะดำเนินการประชุมเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนก และหัวหน้าแผนกต่างๆ (43.37%) การเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากับตนเองรับผิดชอบงานร่วมกัน (34.94%) จะคอยแนะนำทาง ๆ แต่ให้พนักงานปฏิบัติเอง หรือช่วยเหลือบ้างเล็กน้อย (20.48%) ร่วมทำงานด้วย โดยเฉพาะงานที่ยากและล้ายาก (14.46%) จะให้มีการร่วมปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน (14.46%) มอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายให้รับผิดชอบร่วมกันทั้งหน่วยงาน (12.05%) นอกจากนี้ยังได้ระบุว่า จะให้ความร่วมมือค่อนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารอย่างเต็มที่ (7.23%) และเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสังสรรค์เพื่อความสัมพันธ์ไมตรี และความสามัคคีของพนักงานในบริษัท (2.41%) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าว จำนวนร้อยละ 4.82 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.6.2 ผลการตรวจสอบการยอมรับการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในบริษัท ในประเด็นการคาดหวังว่าจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาของตนให้มีการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในระยะเวลา 2 เดือนข้างหน้า สิ่งกระตุ้นดังกล่าวนี้ ผู้ตอบได้ระบุมาด้วยกันทั้งสิ้น 8 วิธี ปรากฏผลดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27

การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหาร : การคาดหวังว่าจะ  
กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาของตนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในอนาคตอันใกล้

ลำดับที่	ในระยะสองเดือนข้างหน้า จะกระตุ้นให้ผู้ บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าให้มีการบริหาร งานโดยการมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ ตอบ 83 ราย)
1.	พยายามดึงผู้บริหารระดับสูงให้เข้ามาร่วมรับรู้ ปัญหา ร่วมแก้ไขปัญหากับทีมล่าง	34	38.20
2.	พูดให้เห็นความสำคัญของการทำงานแบบร่วมมือ ร่วมใจ ของทีมงาน	21	25.30
3.	ผลสำเร็จ หรือผลงานของหน่วยงานเป็นความดี ความชอบที่ควรยอมรับอย่างทั่วถึงกันทั้งหมดของ ผู้ร่วมงาน เพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	16	19.28
4.	ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่กับนโยบายการบริ- หารงาน โดยมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง ตามปกติท่านเหล่านั้น มีความสามารถในเชิง บริหารและมีนโยบายชัดเจนอยู่แล้ว	15	18.07
5.	ในการประชุมเพื่อแก้ปัญหา จะเสนอการใช้วิธี ลงมติเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ	13	15.66
6.	พยายามดึงผู้บังคับบัญชาให้ได้เข้ามาแสดง ความสามารถหรือมีบทบาทเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น ขึ้นในการร่วมปรึกษาหารือ ร่วมทำงาน กับผู้ บริหารระดับบน	13	15.66
7.	รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหาร งานโดยมีส่วนร่วม	6	7.23
8.	เป้าหมายของงานหากได้มีโอกาสร่วมกำหนด จะพยายามเห็นความสำคัญในเรื่องนี้	3	7.61
9.	ไม่ตอบ	17	20.48

จากตารางที่ 27 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุ การกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า  
ให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมทั้งหมดรวม 8 วิธี ดังนี้ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการพยายามดึงผู้บริ-  
หารระดับสูงให้เข้ามาร่วมรับรู้ปัญหา ร่วมแก้ไขปัญหากับทีมล่าง (ร้อยละ 38.20) อันดับรองลง

มาจะได้วิถีกระตุ้นโดยบุคคลให้เห็นความสำคัญของการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจของทีมงาน (ร้อยละ 25.30) ส่วนอันดับต่อมา มีผู้ตอบร้อยละ 19.28 ระบุว่า ผลสำเร็จ หรือผลงานของหน่วยงาน เป็นความดีความชอบที่ควรยอมรับอย่างทั่วถึงกันทั้งหมดของผู้ร่วมงาน เพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน ผู้ตอบร้อยละ 18.07 จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่กับนโยบายการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งตามปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสามารถในการเชิงบริหารและได้มีนโยบายปรากฏชัดเจนในเรื่องนี้แล้วมีผู้ตอบอีก 2 กลุ่มละ 15.66% เท่ากัน โดยกลุ่มแรก กล่าวว่า ในการประชุม เพื่อแก้ปัญหาจะเสนอการใช้วิธีลงมติเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ และกลุ่มหลัง กล่าวว่า จะพยายามดึงผู้บังคับบัญชาให้ได้เข้ามาแสดงความสามารถหรือมีบทบาทเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้นในการร่วมปรึกษาหารือร่วมทำงานกับผู้บริหารระดับบน อันดับต่อมา มีผู้ตอบร้อยละ 7.23 ระบุว่า จะรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม และที่เหลืออีกร้อยละ 3.61 บอกว่าเป้าหมายของงานนั้น หากคนได้มีโอกาสร่วมกำหนดจะพยายามเน้นให้เห็นความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม (ร้อยละ 3.61) โดยมีผู้ไม่ตอบในประเด็นกล่าวนี้เป็นจำนวน ร้อยละ 20.48

1.6.3 ผลการตรวจสอบการยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในบริษัทแห่งนี้ ในประเด็นการคาดหวังว่าจะปฏิบัติการช่วยเหลือ สร้างการฝึกอบรมขึ้น (โครงการ) เพื่อปรับปรุงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในหน่วยงานและองค์กรของตน ผลจากการวิเคราะห์ในเรื่องนี้แสดงไว้ในตารางที่ 28

จากตารางที่ 28 ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอวิธีการช่วยเหลือ หรือสร้างการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงการบริหารงาน โดยการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ดังนี้ ส่วนใหญ่เสนอให้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมหลักสูตรของบริษัทเป็นกลุ่มๆ (46.99%) อันดับรองลงมากำหนดให้มีการประชุมฝ่ายหรือแผนกเป็นประจำ โดยได้มีการสอบถามถึงความต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง (40.96%) อันดับต่อมาได้แก่ การจัดอบรมเชิงวิชาการ โดยเฉพาะวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของหน่วยงาน (33.73%) การถ่ายทอดงานที่ตนเองถนัดให้แก่ผู้บังคับบัญชา โดยให้ทำงานเป็นขั้นตอนแก้ปัญหางานด้วยความสามารถของกลุ่ม (12.05%) การรวบรวมหาตำราที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และหลักการบริหารเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จัก ค้นเคย และมีความรู้ จะได้เห็นประโยชน์ของการทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วย (1.20 %) และได้เสนอให้ใช้วิธีการปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาการทำงานแบบกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ (1.20%) มีผู้ไม่ตอบในประเด็นดังกล่าวนี้ร้อยละ 21.69

## ตารางที่ 28

การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การช่วยเหลือ สร้าง  
การฝึกอบรมเพื่อปรับ ปรุงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในหน่วยงานและองค์การ

ลำดับที่	ประเภทของการปฏิบัติการเกี่ยวกับ การช่วยเหลือ สร้างการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในหน่วยงานและองค์การของตน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับผู้ตอบจำนวน 83ราย)
1	ส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมหลักสูตรของบริษัท เป็นกลุ่มๆ	39	46.99
2	ให้มีการประชุมฝ่ายและแผนกเป็นประจำมีการสอบถามถึงความต้องการ การฝึกอบรม	34	40.96
3	จัดอบรมเชิงวิชาการ โดยเฉพาะวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานของฝ่าย	28	33.73
4	สอนงานที่ตนเองถนัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยให้ทำงานเป็นขั้นตอนแก้ปัญหาทางงานด้วยความสามารถของกลุ่ม	10	12.05
5	หาตำราที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และหลักการบริหาร เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รู้จักและมีความรู้ ค้นเคย จะ ได้เห็นประโยชน์ของการทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วย	1	1.20
6	ปรึกษาวิธีการพัฒนาการทำงานแบบกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้	1	1.20
7	ไม่ตอบ	18	21.69

1.6.4 ผลการตรวจสอบการยอมรับการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ในบริษัทแห่งนี้ ในประเด็นการคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถช่วยให้ตนเองมีการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมได้ด้วยวิธีใด อย่างไร

จากตารางที่ 29 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ระบุความคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถช่วยให้เขามีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมได้ โดยให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ (ร้อยละ 45.78) อันดับรองลงมาระบุว่า ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีจิตใจหรือเคารพหลักประชาธิปไตย (ร้อยละ 38.55) อันดับต่อมา ได้แก่ การเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

(ร้อยละ 34.94) การกล้าเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ (ร้อยละ 27.71) การแสดงความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ (ร้อยละ 25.30) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี (ร้อยละ 19.28) การแสดงความมุ่งมั่นความพยายามแก้ปัญหาของหน่วยงานให้ประจักษ์แก่ทุกคน (ร้อยละ 14.46) การทำงานแบบมีชีวิตชีวา (ร้อยละ 10.84) การมีเวลาในการให้ความร่วมมือกับส่วนรวม เช่น การประชุม (ร้อยละ 8.43) การมีความมั่นใจในตัวเอง (ร้อยละ 7.23) การแสดงความเสียสละ และไม่หวังในค่าตอบแทนเป็นตัวแทนเงินมากจนเกินไปนัก (ร้อยละ 3.61) และที่เหลืออีกอย่างละ 1.20% ได้แก่ การให้ความร่วมมือกับนโยบายการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การไม่ทำตัวให้เป็นที่ขัดแย้งหรือเป็นปัญหาแก่หน่วยงานและผู้อื่น นอกจากนี้ผู้ไม่ตอบอีกร้อยละ 1.20

### ตารางที่ 29

การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา :  
การคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะสามารถช่วยให้ตนเองมีการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถช่วยข้าพเจ้าให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมได้โดย	จำนวน	ร้อยละ
1.	ให้ความร่วมมืออย่างดี	38	45.78
2.	เคารพหลักประชาธิปไตย	32	38.55
3.	เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	29	34.94
4.	กล้าเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์	23	27.71
5.	แสดงความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ	21	25.30
6.	เป็นผู้ประสานงานที่ดี	20	24.10
7.	สร้างกิจกรรมการมีส่วนร่วมในระดับล่าง	16	19.28
8.	แสดงความมุ่งมั่น ความพยายามแก้ปัญหาของหน่วยงานให้ประจักษ์แก่ทุกคน	12	14.46
9.	ทำงานแบบมีชีวิตชีวา	10	12.05
10.	การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	9	10.84
11.	มีเวลาในการให้ความร่วมมือกับส่วนรวม เช่น การประชุม	7	8.43
12.	มีความมั่นใจในตัวเอง	6	7.23
13.	แสดงความเสียสละ และไม่หวังในค่าตอบแทนเป็นตัวแทนเงินมากจนเกินไปนัก	3	3.61
14.	ให้ความร่วมมือกับนโยบายการบริหารงาน	1	1.20



## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้ได้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถช่วยข้าพเจ้าให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมได้โดย	จำนวน	ร้อยละ
15.	โดยมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ไม่ทำตัวให้เป็นที่ขัดแย้งหรือเป็นปัญหาแก่หน่วยงานอื่น	1	1.20
16.	ไม่ตอบ	1	1.20

1.2.7 ผลการตรวจสอบการรับรู้การคิดตาม และการประเมินผล แนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ ได้สอบถามจากกลุ่มผู้บังคับบัญชาเพื่อตรวจการรับรู้ เกี่ยวกับการคิดตาม และการประเมินผล แนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมเพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ โดยได้สอบถามถึงวิธีการในการตัดสินใจหากผู้ตอบได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในอนาคต (ในแบบสอบถามผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7.1) การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา (ข้อที่ 7.2) ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดกับผู้บังคับบัญชาเมื่อได้มีการพยายามใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม (ข้อที่ 7.3) ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา (ข้อที่ 7.4) การวางแผนที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ (ข้อที่ 7.5) สิ่งที่จะบังเกิดขึ้นและผลที่คาดว่าจะกระทบจากผลที่เข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (ข้อที่ 7.7) และความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม (ข้อที่ 7.8)

(1) ได้สอบถามถึงวิธีการ (เครื่องวัด) ในการตัดสินใจหากผู้ตอบแบบสอบถามในระดับผู้บังคับบัญชาได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้าหรืออนาคต ซึ่งผลปรากฏดังในตารางที่ 30

จากตารางที่ 30 ผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าจะใช้วิธีการลงมติโดยถือเสียงข้างมากจากทุกฝ่ายที่รับผิดชอบ (ร้อยละ 55.42) อันดับรองลงมาตอบว่า จะได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้วมีการสรุปแนวความคิดมาเป็นวิธีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ (ร้อยละ 50.60) อันดับต่อมา ได้แก่ งานแต่ละภารกิจ จะให้มีการร่วมกันวิเคราะห์ หรือ จัดสรรแนวทางการทำงานโดยทุกคนเต็มใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติ (ร้อยละ 26.51) การคำนึงถึงเหตุผลมากกว่าอารมณ์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว (ร้อยละ 22.89) และวิธีการที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต้องเป็นที่เปิดเผยแก่ทุกฝ่ายเท่าที่จะทำได้ (ร้อยละ 8.43) นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบว่าในการประชุมจะพยายามให้เกิดบรรยากาศแบบเป็นกันเอง และการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและส่วนรวม (ร้อยละ 22.89)

## ตารางที่ 30

การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหมายถึง วิธีการ (เครื่องวัด) ในการตัดสินใจ

ลำดับที่	วิธีการ (เครื่องวัด) ในการตัดสินใจที่จะใช้หากว่าได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้าหรืออนาคต	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 83 ราย)
1.	ลงมติโดยถือเสียงข้างมาก	46	55.42
2.	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้วมีการสรุปแนวความคิด	42	50.60
3.	งานแต่ละภารกิจจะให้มีการร่วมกันวิเคราะห์ หรือจัดสรรแนวทางการทำงาน โดยทุกคนเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติตาม	22	26.51
4.	คำนึงถึงเหตุผลมากกว่าอารมณ์ หรือประโยชน์ส่วนตัว	19	22.89
5.	วิธีการที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต้องเป็นที่เปิดเผยแก่ทุกฝ่ายเท่าที่ทำได้	7	8.43
6.	อื่นๆ	4	4.82
7.	ไม่ตอบ	16	19.28

(2) ได้สอบถามถึงการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลปรากฏดังในตารางที่ 31

จากตารางที่ 31 ผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าจะจัดเตรียมข้อมูลผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเพื่อเสนอให้เข้าร่วมงานสำคัญ(ร้อยละ 45.78) อันดับรองลงมาจะเตรียมข้อมูลการพัฒนาสมรรถภาพของพนักงาน(ร้อยละ 42.17) และอันดับต่อมา ได้แก่ การเตรียมนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข (ร้อยละ 36.14) การเตรียมประเด็นการพัฒนาหน่วยงาน (ร้อยละ 28.92) ข้อมูลการประเมินการทำงานของหน่วยงานเพื่อสรุปผลงานเป็นรายเดือน (ร้อยละ 25.30) ข้อมูลเป้าหมายนโยบายและแนวทางของบริษัท (ร้อยละ 18.07) จำนวนผู้มีส่วนร่วมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละคนในหน่วยงาน (ร้อยละ 18.07) ข้อมูลย้อนกลับจากความเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่เป็นประโยชน์ (ร้อยละ 15.66) ข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานของคน (ร้อยละ 8.43) ข้อมูลที่รวบรวมจากการสังเกตการณ์ทั้งหลายในสถานการณ์การทำงานทั่วไป (ร้อยละ 4.82) เตรียมข้อมูลหลายๆ ความเห็นให้เลือกพิจารณาหรือนำมาใช้งาน (ร้อยละ

ละ 2.412) และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติหรือการประสานงาน (ร้อยละ 1.20) นอกจากนี้มีผู้  
ไม่ตอบคำถามในประเด็นนี้ร้อยละ 8.43

### ตารางที่ 31

การติดตามผลและการประเมินผล : การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยมี  
ส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	การจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	เตรียมข้อมูลผลงานของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเพื่อเสนอให้เข้าร่วมงานสำคัญ	38	45.78
2.	ข้อมูลการพัฒนาสมรรถภาพของพนักงาน	35	42.17
3.	เตรียมนำเสนอปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข	30	36.14
4.	เตรียมประเด็นการพัฒนาหน่วยงาน	24	28.92
5.	ข้อมูลการประเมินการทำงานของหน่วยงานเพื่อสรุปผลงานเป็นรายเดือน	21	25.30
6.	เป้าหมาย นโยบาย และแนวทางของบริษัท	15	18.07
7.	จำนวนผู้มีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของแต่ละคน	15	18.07
8.	ข้อมูลย้อนกลับจากความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน	13	15.66
9.	ข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานของคุณ	7	8.43
10.	ข้อมูลที่รวบรวมจากการสังเกตการณ์ หึ่งหลายในสถานการณ์การทำงานทั่วไป	4	4.82
11.	เตรียมข้อมูลหลายความคิดเห็นให้เลือกพิจารณาหรือนำมาใช้งาน	2	2.41
12.	วิธีการปฏิบัติหรือการประสานงาน	1	1.20
13.	ไม่ตอบ	7	8.43

(3) การคาดหมายถึง ปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเมื่อผู้ตอบแบบสอบถามพยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกรณีที่น่าสนใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การย่อมจะมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่มากก็น้อยและ ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบในแง่บวกก็จะทำให้ได้รับการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางที่ราบรื่น แต่หากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การทางลบ สิ่งตามมา อาจเป็นความรู้สึกและปฏิกิริยาการต่อต้านการคาดหมายถึง ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดเป็นการคำนึงถึง เหตุการณ์ล่วงหน้า เพื่อที่จะได้ควบคุมตัวแปรในเบื้องต้นให้อยู่ในวิสัยที่ไม่สามารถมีอิทธิพลจนทำให้ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต้องล้มเหลว การคาดหมายถึงปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบได้ระบุถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดกับผู้บังคับบัญชาของตนดังกล่าวมา จำนวนทั้งสิ้น 10 ประการ ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32

การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหมายถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับ  
ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าเมื่อใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับ สูงกว่า เมื่อได้พยายามที่จะใช้การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	24	28.92
2.	กรณีไม่เห็นด้วยกับมติส่วนรวม อาจไม่ทำตาม	23	27.71
3.	จัดเวลาการปฏิบัติงานประจำไม่สอดคล้อง	17	20.48
4.	เพราะคงต้องมีการประชุมร่วมกันบ่อยกว่าปกติ เมื่อประโยชน์ของคนเสียไป อาจไม่เต็มใจทำ งาน หรือให้การสนับสนุนงาน	13	15.66
5.	การอภิปรายตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผยอาจ ทำให้ ผู้บังคับบัญชากล้าภัยกับถูกกดดันเนื่องจาก เกิดความรู้สึกคล้ายกับสถานการณ์ของคนที่ถูก เปลี่ยนแปลงไป	10	12.05
6.	การไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง	6	7.23
7.	อาจเกิดการเกี่ยงงานเมื่อผู้บังคับบัญชาดำรง หน้าด้วยกัน ประสานงานไม่ดี	4	4.82
8.	ผู้ใหญ่เสียหน้าไม่ได้	3	3.61
9.	ท้อแท้ ไม่อยากทำงาน เมื่อความเห็นของคนไม่	3	3.61

## ตารางที่ 32(ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับ สูงกว่า เมื่อได้พยายามที่จะใช้การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
10.	เป็นที่ยอมรับจากส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งนานอาจปรับตัว เองไม่ทัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	1	1.20
11.	ไม่ตอบ	6	7.23

ตารางที่ 32 ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 28.92 ระบุว่าอาจเกิดปัญหาที่ผู้บังคับบัญชามีบางคน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากอาจเป็นไปได้ว่ากลัวจะเสียภูมิหรือยังเป็นเรื่องใหม่ถ้าเขาไม่ เคยสนใจในเรื่องนี้ หรือบทบาทของตนเองลดลง รองลงมาได้แก่ปัญหากรณีที่ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้น ไม่เห็นด้วยกับมติส่วนรวม อาจไม่ทำตาม ร้อยละ 27.71 อันดับต่อมา ได้แก่ ปัญหาจากการจัด เวลาการปฏิบัติงานประจำไม่สอดคล้อง เพราะคงต้องมีการประชุมร่วมกันบ่อยกว่าปกติ (ร้อยละ 20.48) เมื่อประโยชน์ของตนเสียไปอาจไม่เต็มใจทำงานหรือให้การสนับสนุนงาน (15.66 %) การอภิปรายตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผย อาจทำให้ผู้บังคับบัญชากล้าภัยกับถูกกดดัน เนื่องจากเกิด ความรู้สึกคล้ายกับสภาพของคนที่ถูกเปลี่ยนแปลงไป (ร้อยละ 12.05) การไม่ยอมรับข้อผิดพลาด ของตนเอง (ร้อยละ 7.03) ปัญหาการเกี่ยงงานระหว่างหน่วยงาน เมื่อผู้บังคับบัญชามีต่างหน่วย กันมีการประสานงานไม่ดีพอ (ร้อยละ 4.82) การกลัวเสียหน้า (ร้อยละ 3.61) ปัญหาความท้อแท้ไม่อยากทำงาน หากความเห็นของเขาไม่เป็นที่ยอมรับจากส่วนรวม โดยที่เขาเองก็ทำใจไม่ได้ (ร้อยละ 3.61) และการที่ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งนานอาจปรับตัวเองไม่ทันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และอำนาจในการตัดสินใจไปจากเดิม (ร้อยละ 1.20)

(4) การคาดหมายถึง ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ในเมื่อผู้ตอบแบบ สอบถามนั้นพยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม สำหรับปัญหาดังกล่าวผู้ตอบได้ระบุถึง ปัญหาที่คาดว่าจะเกิด รวมทั้งสิ้น 11 รายการ ปรากฏดังในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.35) ระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ บังคับบัญชาของเขา เมื่อได้มีพยายามใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อันดับรองลงมา คือ การ กลัวต้องทำงานเพิ่มมากกว่าเดิม (ร้อยละ 31.33) อันดับรองลงมาได้แก่ ปัญหาการแตกแยกแบ่ง กลุ่ม (ร้อยละ 27.71) การไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตัวเอง อาจเกิดการดื้อรั้น อันนำมาสู่การ ขัดแย้ง หรือความอึดอัดใจ (ร้อยละ 21.69) บางครั้งคิดว่างานนั้น ๆ เป็นหน้าที่ของกลุ่มต้องรับ

ผิดชอบกันทั้งหมด หากมอบหมายไม่ชัดเจนอาจเกิดปัญหาการตัดสินใจหรือหยุดชะงักของงานขึ้นมาหรือเกิดการเกี่ยงงาน (ร้อยละ 14.46) การที่ทุกคนพร้อมใจกันมุ่งมาพิจารณา มุ่งมามองที่งานของเขาเป็นตาเดียวกัน หรือมีความรู้สึกว่าตกอยู่ในเป้าสายตาของผู้อื่น อาจรู้สึกอึดอัดหรือประหม่าได้ (ร้อยละ 12.05) ทั้งนี้ผู้ตอบว่า บางทีอาจขาดความกระตือรือร้นได้ อันเป็นปัญหาจากความไม่สบายใจเนื่องจากพฤติกรรมของตนจะต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ( ร้อยละ 8.43 ) แต่ขณะเดียวกันมีผู้ตอบที่เห็นต่าง ไปจากกลุ่มที่ตอบว่าขาดความกระตือรือร้น โดยระบุว่าอาจเกิดการแข่งขันกันเนื่องจากทุกคนต้องการแสดงความสามารถออกไป เพื่อเป็นการเปิดเผยตัวเอง (ร้อยละ 4.82) นอกจากนี้มีผู้ตอบที่ระบุถึงปัญหาการกลัวเสียหน้า อาจทำให้เกิดการต่อต้านอย่างซ่อนเร้น ( 3.61% ) และปัญหาของความรู้สึกว่าอาจมีบางสิ่งบางอย่างเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลต่อตัวผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นได้ตลอดเวลาทำให้เกิดความรู้สึกระแวงและสับสนวุ่นวายใจ และเพื่อพิจารณาจากปัญหาที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้ทั้ง 11 ประการ จะพบว่า เป็นปัญหาที่นำมาสู่ความขัดแย้งในองค์การและอาจนำไปสู่การต่อต้าน ไม่ใช้มีการใช้หรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

### ตารางที่ 33

การติดตามผลและการประเมินผล : การคาดหมายถึง ปัญหาต่างๆ  
ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อ ใช้การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาของตน เมื่อได้พยายามที่จะ ใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เช่นกลัวผู้บังคับบัญชจะไม่พอใจ กลัวเพื่อนร่วมงานโกรธ	31	37.35
2.	กลัวงานเพิ่ม	26	31.33
3.	อาจเกิดการแตกแยก แบ่งกลุ่ม	23	27.71
4.	การ ไม่ยอมรับเสียงส่วนรวม	22	26.51
5.	การ ไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตัวเองอาจเกิดการต่อต้าน อันนำมาสู่การขัดแย้ง	18	21.69
6.	บางครั้งคิดว่า งานนั้นๆ เป็นหน้าที่ของกลุ่ม ต้องรับผิดชอบกันทั้งหมด หากมอบหมายไม่ชัดเจนท้ายที่สุดจะหาคนรับผิดชอบไม่ได้ เพราะเกิดการเกี่ยงงาน	12	14.46
7.	การที่ทุกคนพร้อมใจกันมุ่งมามองที่งานของเขาเป็นตาเดียว อาจเป็นการทำให้เกิดความอึดอัดในการทำงาน	10	12.05

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของตน เมื่อได้พยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
8.	บางทีอาจขาดความกระตือรือร้น	7	8.43
9.	อาจเกิดการแข่งชันกัน เนื่องจากทุกคนต้องการแสดง ความสามารถออกไปเป็นการเปิดเผยตัวเอง	4	4.82
10.	การกลัวเสียหน้า อาจทำให้เกิดการต่อต้านอย่างซื่อแน่น	3	3.61
11.	ความรู้สึกว่าอาจมีบางสิ่งบางอย่างเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลต่อตนเองได้ตลอดเวลา ทำให้เกิด ความรู้สึกกระแวง และสับสนวุ่นวายใจ	1	1.20
12.	ไม่ตอบ	6	7.23

(5) สืบเนื่องจากการระบุปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มนี้ ทำให้จำเป็นต้องสอบถามถึงการวางแผนเอาไว้ว่าจะเอาชนะข้อปัญหาต่างๆ ที่กำหนดในข้อ (3) ดังกล่าว จากแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.5 ในส่วนที่เกี่ยวกับแผนเอาชนะข้อปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดกับผู้บังคับบัญชา ได้แสดงผลการระบุถึงแผนดังกล่าวไว้ในตารางที่ 34 ซึ่งมีจำนวนวิธีการทั้งหมด 10 วิธี

ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24.10) จะใช้วิธีการพยายามพูดคุยยกย่องเคารพนับถืออย่างจริงจัง ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าบทบาทของตนลดลง หรือถูกจำกัดขอบเขตไว้ อันดับรองลงมา คือ การจัดทำรายงานผลงานเป็นระยะๆ (ร้อยละ 19.25) และอันดับต่อมา ได้แก่ การชี้แจงเหตุผลว่าการทำงานด้วยความคิดจากหลายฝ่ายย่อมดีกว่าการคิดด้วยคนเดียว (ร้อยละ 18.07) การสอบถามถึงวัตถุประสงค์และแนววิธีการให้กระจ่าง (ร้อยละ 13.25) การแสดงความคิดเห็นไม่เป็นไปในลักษณะแตกแยก (ร้อยละ 9.64) ผู้ตอบได้เสนอแผนการที่ว่า หากมีข้อสรุปหรือมติที่ขัดกับความเห็นของผู้บังคับบัญชา จะใช้วิธีการพูดให้เห็นถึงผลประโยชน์ขององค์กร และ โน้มน้าวว่าวิธีการ หรือข้อสรุปนั้นเป็นข้อสรุปด้วยเหตุผล โดยจะพยายามทำให้ทุกคนไม่รู้สึกเสียหน้า(ร้อยละ 9.64) การปฏิบัติงานเป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจแก่ผู้บังคับบัญชานั้นผู้ตอบก็ได้ระบุว่าเป็นวิธี

การหนึ่งที่จะแก้ปัญหาดังในข้อ (3) ได้ (ร้อยละ 6.02) นอกจากนี้ผู้ตอบอีกอย่างละ 1.20% ได้ระบุว่า จะใช้วิธีจัดตารางเป็นการล่วงหน้า ในการร่วมปรึกษาหารือ จะให้มีการนัดหมายที่แน่นอน และชัดเจน เพื่อแต่ละคนจะได้มี ตารางเวลาที่แน่นอน และได้กล่าวถึงการให้กำลังใจผู้บังคับบัญชา เมื่อประสบอุปสรรคปัญหา

ตารางที่ 34

แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า

ลำดับที่	แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	พยายามพูดคุยยกย่อง เคารพนับถืออย่างจริงจัง	20	24.10
2.	จัดทำงานผลงานเป็นระยะๆ	16	19.28
3.	ชี้แจงเหตุผลว่าการทำงานด้วยความคิดจากหลายฝ่ายย่อมดีกว่าคิดด้วยคนเดียว	15	18.07
4.	สอบถามถึงวัตถุประสงค์และแนววิธีการให้กระจ่าง	11	13.25
5.	การแสดงความคิดเห็น ไม่เป็นไปในลักษณะแตกแยก	8	9.64
6.	หากมีข้อสรุปหรือมติที่ชัดเจนกับความเห็นของผู้บังคับบัญชา จะใช้วิธีการพูดให้เห็นถึงผลประโยชน์ขององค์การและความเหมาะสม โดยไม่ทำให้ใครเสียหน้า	8	9.64
7.	ปฏิบัติตนเป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจแก่ผู้บังคับบัญชา	5	6.02
8.	จัดตารางเป็นการล่วงหน้า เพื่อทราบตารางเวลาที่แน่นอน	1	1.20
9.	ผลงานที่สำเร็จลงด้วยดียอมทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	1	1.20
10.	ให้กำลังใจผู้บังคับบัญชาเมื่อประสบอุปสรรคปัญหา	1	1.20
11.	ไม่ตอบ	16	19.28



(6) สืบเนื่องจากการระบุปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มนี้ ทำให้จำเป็นต้องสอบถามถึง การวางแผนเอาไว้ว่าจะชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่กำหนดในข้อ (4) ดังกล่าว จากแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.5 ในส่วนที่เกี่ยวข้องแผนการเอาชนะ ต่อปัญหาต่างๆที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา ได้แสดงผลการระบุถึงแผนดังกล่าวไว้ในตารางที่ 35 ซึ่งมีจำนวนวิธีการทั้งหมด 15 วิธี

ตารางที่ 35  
แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา

ลำดับที่	แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชาของตน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	ชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมายให้ชัดและเข้าใจลึกซึ้งก่อน	25	30.12
2.	หมั่นให้ขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง ให้โอกาสหากเข้าทำผิดพลาด	24	28.922
3.	ชมเชยเมื่องานสำเร็จ	20	24.10
4.	ให้ความยุติธรรมเสมอภาค	18	21.69
5.	ให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขหากไม่ตรงวัตถุประสงค์	18	21.69
6.	การให้ความเป็นกันเอง ทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี	17	20.48
7.	ยอมรับฟังเสียงส่วนรวม ทำตัวเองเป็นตัวอย่างที่ดีแม้จะเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้างก็ตาม	14	16.87
8.	รักษามลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา	12	14.46
9.	ให้มีการพบปะ ในลักษณะมิตรภาพบ่อยๆ	7	8.43
10.	พยายามพูดชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าเข้าเป็นส่วนสำคัญของแล่มที่จะขาดเสียไม่ได้	5	6.02
11.	ให้อิสระ ในความรู้สึกรักใคร่กับผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช้ความคิดครอบงำ	4	4.82
12.	ถ่ายทอดความชำนาญในงานให้ลูกน้องอย่างเต็มที่ ไม่ปิดบัง	2	2.41
13.	การพูดจาหวานล่อมเพื่อให้เห็นว่าหากงานสำเร็จ	1	1.20

## ตารางที่ 35 (ต่อ)

ลำดับที่	แผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดกับผู้ที่บังคับบัญชาของตน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
14.	เรื่งทุกคนยอมได้รับผลดีตามไปด้วย	1	1.20
15.	ปัญหาที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและไม่เปิดเผย จะต้องแก้ปัญหานั้นให้กระจ่าง	1	1.20
16.	กรณีที่มีผู้บังคับบัญชาคนใดมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น ทำตัวแปลกแยกออกไปจากกลุ่มเข้ากับใครไม่ได้ จะพยายามชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานของเขาเข้าใจไม่ต่อต้านผู้นั้นอย่างรุนแรง	9	10.84

ผู้ตอบส่วนใหญ่ได้เสนอแผนการที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดกับผู้บังคับบัญชาของตน โดยวิธีการชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมายให้ชัดและเข้าใจลึกซึ้งก่อน (ร้อยละ 30.12) อันดับรองลงมาที่ผู้ตอบเสนอ คือ ใช้วิธีหมั่นให้ขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง ให้โอกาสหากเขาทำผิดพลาด (ร้อยละ 28.92) ส่วนอันดับต่อมา ได้แก่ ชมเชยเมื่องานสำเร็จ (ร้อยละ 24.10) ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับการให้ขวัญกำลังใจแต่ที่แยกมารวมกลุ่มไว้ต่างหากเพื่อให้เป็นลักษณะเฉพาะของการให้คำชมเชยเมื่องานสำเร็จ ซึ่งเป็นลักษณะประกาศผลความดีเสริมพลังใจให้มีใจมุ่งมั่นที่จะทำงานใหม่อีกต่อไปให้สำเร็จ เช่นงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีการให้ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคแก่ผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 21.69) การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขหากไม่ตรงวัตถุประสงค์ (ร้อยละ 21.69) การให้ความเป็นกันเอง ทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี (ร้อยละ 20.48) การยอมรับฟังเสียงส่วนร่วม ทำตัวเองเป็นตัวอย่างที่ดีแม้จะเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้างก็ตาม (ร้อยละ 16.87) การรักษามลประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชาดูแลรักษาสีที่เขาคควรได้รับไม่ให้เสียไป (ร้อยละ 14.46) ให้มีการพบปะในลักษณะมิตรภาพ เชื่อมความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนร่วมงานบ่อยๆ (ร้อยละ 8.43) การพยายามพูดชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชารายว่า เขาเป็นส่วนสำคัญของกลุ่มที่จะขาดเสียไม่ได้ (ร้อยละ 6.02) การให้อิสระ ในความรู้สึกนึกคิดแก่ผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 4.82) การถ่ายทอดความชำนาญในงานให้ลูกน้องอย่างเต็มที่ ไม่ปิดบังความรู้ (ร้อยละ 2.41) การพูดจาหวานล่อมเพื่อให้เห็นว่าหากงานสำเร็จทุกคนยอมได้รับผลดีตามไปด้วย (ร้อยละ 1.20) และผู้ตอบได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและไม่เปิดเผย จะต้องแก้ปัญหานั้นให้กระจ่าง (ร้อยละ 1.20) ทั้งในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาคนใดมีพฤติ

กรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น หัวตัวแปลก แยกออกไปจากกลุ่มเข้ากับใครไม่ได้จะพยายามชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานของเขาเข้าใจไม่ต่อต้านผู้นั้นอย่างรุนแรง (ร้อยละ 1.20)

ตารางที่ 36

การคาดหมายสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อตนเอง ของผู้บริหาร

ลำดับที่	สิ่งที่คาดว่าจะอาจจะมีเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อตนเองอันเป็นผลมาจากการที่เขาได้เข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ 83 ราย)
1.	ความขัดแย้ง หากมีผู้ไม่มีสปีริต ไม่เคารพ เสียงส่วนใหญ่	32	38.55
2.	การทำล่องตัวขึ้น เพราะเป็นการประสาน ที่ดีได้รับรู้ ปัญหาและแก้ไขร่วมกัน	30	36.14
3.	มีการไม่ชอบหน้ากันอย่างซ่อนเร้นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะพวกที่มีอาวุโส	27	32.53
4.	การโต้เถียงกันเกิดขึ้นประจำ เพราะเมื่อพูด ตรงไปตรงมา อาจเกิดอารมณ์เสีย และอาจ เข้าหน้ากันไม่ได้	19	22.89
5.	เป็นการเสียเวลา หากนโยบายไม่สนับสนุน การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน	16	19.28
6.	มีพวกที่แตกกลุ่มออกไป เนื่องจากยอมรับหรือ ปรับตัวกับการทำงานลักษณะที่ไม่ได้	14	16.89
7.	ตนเองอาจเป็นที่ยอมรับในความสามารถยิ่งขึ้น	11	13.25
8.	ไม่ตอบ	8	9.64

(7) การคาดหมายเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือสิ่งที่จะบังเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามตามแบบสอบถามในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 6 และได้แสดงการตอบคำถามดังกล่าวไว้ในตารางที่ 36 ซึ่งจะเห็นได้ว่าความถี่ของการตอบคำถามนี้ คำตอบจับกลุ่มแน่นกันดีมาก คำตอบมีลักษณะใกล้เคียงกันและรวมกลุ่มกัน แยกเป็น 6 กลุ่ม ด้วยกันดังนี้

ผู้ตอบส่วนใหญ่(ร้อยละ 38.55) คาดว่าจะเกิดความขัดแย้งหากมีผู้ที่ไม่สปีริต ไม่เคารพเสียงส่วนใหญ่ อันดับรองลงมาการหางานล่องตัวขึ้นเพราะเป็นการประสานงานที่ดี ได้รับรู้ปัญหา และแก้ไขร่วมกัน (ร้อยละ 36.14) ได้แก่ อาจมีการไม่ชอบหน้ากันอย่างซ่อนเร้นมากยิ่งขึ้น

ขึ้นโดยเฉพาะพวกที่มีอาวุโส (ร้อยละ 32.53) การโต้เถียงเพื่อให้ได้มาข้อสรุปเกิดขึ้นเป็นประจำ เพราะเมื่อพูดตรงไปตรงมา หรือโต้เถียงขัดกันอาจเกิดอารมณ์เสีย และอาจเข้าหน้ากันไม่ได้ (ร้อยละ 22.89) อาจทำให้ตนเองเสียเวลาไปโดยใช้เหตุ ขาดนโยบายขององค์การไม่สนับสนุนการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน (ร้อยละ 11.28) และมีพวกที่แตกกลุ่มออกไป เนื่องจากยอมรับหรือปรับตัวกับการทำงานลักษณะนี้ไม่ได้ (ร้อยละ 16.89) และมีผู้ตอบร้อยละ 13.25 ที่คิดว่าตนเองอาจไม่รับการยอมรับในความสามารถยิ่งขึ้น

(8) เมื่อได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกำหนดสิ่งที่คิดว่าต้องการให้เกิดขึ้น หรืออยากเห็นอะไรที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่อาจจะยังเกิดตามที่อยู่ไว้ในข้อ(7) โดยแบบสอบถามภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.6 ทำให้ได้ทราบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้เกิดหรือปรารถนาอยากจะเห็นการทำงานคล่องตัวขึ้น เพราะเป็นการประสานงานที่ดี ได้รับปัญหาและแก้ไขร่วมกันร้อยละ 31.33 และอีกร้อยละ 10.84 ที่อยากให้ตนเองเป็นที่ยอมรับในความสามารถกว้างขวางยิ่งขึ้น ส่วนมีผู้ตอบว่าไม่อยากให้เกิดความขัดแย้งกันในองค์การ มีจำนวนร้อยละ 38.55

(9) ได้สอบถามถึงความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในอนาคต โดยให้กำหนดเป็นขั้นๆ ไป ดังในแบบสอบถามภาคผนวก ก. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.8 เมื่อนำเอาคำตอบมารวมกลุ่ม (GROUP) ทำให้ทราบได้ว่า ผู้ตอบต้องการจะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในอนาคต ดังนี้

- การประชุมฝ่าย
- กิจกรรมของบริษัท
- การช่วยเหลือกันในการทำงาน
- ศึกษาการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม
- การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานโดยทำการตกลงเบื้องต้นกับสมาชิกในทีม และวางแผนอย่างต่อเนื่อง

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสำรวจการทำงาน โดยมีส่วนร่วมในพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม "การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด" ไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญ อันเป็นการศึกษาเบื้องต้นถึงพื้นฐาน บรรยากาศของการรับบริการใช้หรือการปฏิบัติงานทั่วไปในแบบการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับดังกล่าว สำหรับประเด็นใหญ่ที่สำคัญที่กล่าวถึงนี้ ได้แก่

- การตรวจสอบบรรยากาศทั่วไป การบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม
- การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม

### 2.1 ผลการสำรวจบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมใน บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด

การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมนี้ได้ใช้แบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1 ถึง 40 ในพนักงานระดับปฏิบัติการเลือกระดับความเห็นว่าเป็นเหมาะสมในแต่ละข้อความที่ให้ในแบบสอบถามดังกล่าว จะเป็นภาพระดับสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การที่ศึกษาอยู่นั้นซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมนี้ในตารางที่ 37 ได้แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศดังกล่าว เรียงลำดับตามข้อในแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 37

แสดงลักษณะเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วม

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
1.	โอกาสตรวจสอบการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในการที่ผู้บังคับบัญชาของเขาได้เปิดโอกาส หรือรับฟังความคิดเห็น
2.	สอบถามความรู้สึกในพฤติกรรมความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
3.	การรับรู้ในพฤติกรรมความร่วมมือที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้
4.	ความตระหนักถึงการให้เวลาเพื่อการทำงาน โดยมีส่วนร่วม ในกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา
5.	การรับรู้ถึงความเชื่ออย่างจริงจังที่ผู้บังคับบัญชามีต่อการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม
6.	การรับรู้ถึงการเปิดเผยของผู้บังคับบัญชา

## ตารางที่ 37(ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
7.	โอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ ภายหลังจากที่ผู้สมัครงานได้งานแล้ว
8.	การมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างทั่วถึง ในองค์การ
9.	ความประทับใจในบรรยากาศของการมีส่วนร่วม
10.	ความนิยมชมชอบในงานของตน อันเนื่องมาจากการที่เคยได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญเสมอมา
11.	ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือประสานงาน
12.	ความสามารถในการที่จะระบอบสรรคนที่มีต่อผู้บริหารต่างๆ ในองค์การนี้ จากการใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม
13.	การมีส่วนร่วมในการกระบวนการการงบประมาณ
14.	การใช้ระบบกรรมการต่างๆ และการทำงานให้สำเร็จ
15.	การฝึกพนักงานอย่างต่อเนื่องในโครงการต่างๆ เพื่อยกระดับฐานะพนักงานในการกิจที่เป็นงานสำคัญ
16.	การมองผู้บริหารส่วนใหญ่ขององค์การว่าเขาให้ความสำคัญมองงานของคนว่าน่าท้าทายหรือไม่
17.	บรรยากาศการประสานงานในองค์การ
18.	ปริมาณงาน การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า และแนวความคิดต่างๆ ทั้งหลายนั้นเป็นลักษณะที่เป็นกฏเกณฑ์สำคัญที่ใช้ภายในองค์การในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
19.	ระบบเสนอแนะในองค์การใช้ได้ผล หรือไม่
20.	บรรยากาศการยอมรับความคิดเห็น การสนับสนุน
21.	ความกล้าเปิดเผยยอมรับข้อผิดพลาดของผู้บริหาร
22.	การรับรู้เกี่ยวกับความเชื่อว่าการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมแม้จะเสียเวลาแต่ก็คุ้มค่า
23.	การกระตุ้นจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการปฏิบัติการบริหาร
24.	การเปิดโอกาสให้มีความสามารถได้แสดงตนได้ทำงาน
25.	การรับรู้ถึงการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
26.	การมองภายในแง่ดีของผู้บริหาร
27.	การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าตามสายงาน
28.	บรรยากาศที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานทุกคน

## ตารางที่ 37 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่พิจารณา
29.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
30.	การมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือประเด็นปัญหาสำคัญ
31.	การมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในประเด็นปัญหาที่สำคัญ
32.	เมื่อถึงโอกาสจำเป็น ตนเองจะมีอำนาจหน้าที่อย่างดีในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ
33.	โครงสร้างขององค์กร เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
34.	โอกาสฝึกปฏิบัติการมีส่วนร่วมในชีวิต
35.	ระบบการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรกระตุ้นทางเดินของข้อมูลอย่างอิสระและเปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกันและกันเสมอ
36.	ความรู้สึกของผู้บริหารที่มีได้มีความรู้สึกว่าถูกบังคับ คุกคาม ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขามีความคิดเห็นเสมอมา
37.	ความสามารถในการทำงานแทนผู้อื่นที่ขาดไปได้ดี
38.	พนักงานทั้งหลายสามารถได้รับข่าวสารข้อมูลมีความรับผิดชอบต่องานที่สำคัญ ๆ โดยไม่มีความยุ่งยากมากนัก
39.	ความกล้าเปิดเผยของผู้อยู่บังคับบัญชาในองค์กร
40.	การเสนอแนะต่อเพื่อนสนิทที่มีความสามารถให้มาสมัครงานในองค์กรของตน

โดยแบบสอบถามที่ได้นี้ได้ กำหนดให้ผู้ตอบเลือก กำหนดคำตอบความระดับความเห็นที่เหมาะสมในแต่ละข้อความที่ให้ ซึ่งจะ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศองค์กรแห่งนี้ โดยมีระดับความเห็น และความหมายที่ใช้ดังในตารางที่ 38

เมื่อนำเอาคะแนนรวมจากการตอบคำถามทั้ง 40 ข้อ ของผู้ตอบแต่ละคนมาจัดทำตารางแสดงความถี่ และค่าร้อยละกระจายตามอันตรภาคชั้นต่างๆ โดยอันตรภาคชั้น (INTERVALS) ที่ได้นี้กำหนดขึ้นมาจากค่าคะแนนสูงสุดที่จะเป็นไปได้ คือ 160 และพิจารณาจากคะแนนรวมของผู้ตอบที่น้อยที่สุด คือ 102 กับ คะแนนรวมของผู้ตอบที่มากที่สุด คือ 153 ทั้งกำหนดช่วงของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสมได้แก่ 10 ทำให้ผลรวมของอันตรภาคชั้นที่ใช้ในการพิจารณาเกณฑ์บรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมมีค่าเท่ากับ 6 อันตรภาคชั้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 39

จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (ARITHMETIC MEAN) จะได้ค่าเฉลี่ยดังกล่าวมีค่าเท่ากับ 126.2969 และค่าเบี่ยงมาตรฐาน (STANDARD DEVIATION) เท่ากับ 11.7857 และเนื่องจากตัวแปรที่พิจารณาอยู่นี้ คือ ค่าคะแนนรวมของคำตอบในแต่ละคนของผู้ตอบมีการกระจาย

จ่ายเบี้ยหรือหนักไปข้างเดียว จึงได้เสนอค่ามัธยฐาน (MEDIAN) ประกอบการวิเคราะห์ด้วยดัง  
แสดงไว้ในตารางที่ 40

### ตารางที่ 38

แสดงการอธิบายความหมายของตัวเลขในแบบสอบถาม  
การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ

หมายเลขที่เลือก	คะแนนเพื่อการสะสม	ระดับความเห็น
"1"	1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
"2"	2	ไม่เห็นด้วยเลย
"3"	3	เห็นด้วย
"4"	4	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่ากลางของการจัดไม่ว่าจะเป็นค่าที่คำนวณจากค่าเฉลี่ย หรือค่ามัธยฐานจะเห็นได้ว่า  
อยู่ในอันตรภาคชั้นเดียวกัน และมีความแตกต่างกันไม่มากนัก จึงสามารถนำเอาค่ากลางนี้ค่าใดค่า  
หนึ่งเป็นตัวแทนของค่ากลางของการวัดในครั้งนี้ได้ และเมื่อพิจารณาถึงค่าน้อยที่สุด และค่าสูงสุด  
ที่จะเป็นไปได้ของการตอบ 40 ข้อ ซึ่งก็คือ คะแนนเท่ากับ 40 และ 160 ตามลำดับ นำค่าต่ำสุด  
และค่าสูงสุดที่อาจเป็นไปได้ของการตอบมาสร้างเกณฑ์ที่เหมาะสม กล่าวคือ ได้แบ่งช่วงอันตรภาค  
ชั้นให้เท่ากัน ซึ่งได้แบ่งเป็น 6 ลำดับชั้นแต่ละชั้นมีช่วงความถี่ห่างกันเท่ากับ 20 คะแนน การที่  
ต้องแบ่งช่วงคะแนนเป็น 6 ลำดับชั้น ก็เนื่องจากความเหมาะสมของการกำหนดเกณฑ์โดยพิจารณา  
ถึงจุดพอใจตรงกลางที่คิดจาก ผลคูณของน้ำหนักคะแนนกับจำนวนข้อความที่ถามทั้งหมดซึ่ง เท่ากับ  
 $(1+2+3+4) \times 40$  หรือมีค่าเป็น 100 ฉ. คะแนนที่ 100 เป็นจุดพอใจตรงกลางที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็น  
เกณฑ์กลางในการแบ่งการกระจายของคะแนนที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดที่เริ่มต้น ๓ คะแนนที่ 40 ไป  
จนถึง ๓ คะแนนที่ 160 ซึ่งจะได้เกณฑ์ที่เหมาะสมต่อการพิจารณาบรรยากาศของการทำงานโดยมี  
ส่วนร่วมในระดับต่างๆ ดังในตารางที่ 41 สำหรับลำดับชั้นของบรรยากาศทั้งหมดนี้ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่ไม่น่าพอใจเลย
2. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่ไม่น่าพอใจ
3. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่เกือบจะน่าพอใจ
4. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่พอไบบานกลาง
5. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่น่าพอใจมาก
6. บรรยากาศการทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่น่าพอใจมากที่สุด



## ตารางที่ 39

การตรวจสอบบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมของ  
พนักงานระดับปฏิบัติการ : การกระจายค่าความถี่และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคน

ช่วงคะแนน	จำนวน	ร้อยละ
101 - 110	10	7.937
111 - 120	31	24.603
121 - 130	44	34.921
131 - 140	26	20.634
141 - 150	12	9.523
151 - 160	3	2.381

## ตารางที่ 40

แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การตรวจสอบบรรยากาศ  
การทำงาน โดยมีส่วนร่วมในพนักงานระดับปฏิบัติการ

สถิติที่ใช้วิเคราะห์	ค่าที่คำนวณได้
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (MEAN)	126.2969
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (STANDARD DEVIATION)	11.7857
ค่ามัธยฐาน (MEDAN)	125.50

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ซึ่งมีค่าเท่ากับ 126.30 เห็นได้ว่า บรรยากาศการทำงานโดยการมีส่วนร่วมในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลการกระจายความถี่ และร้อยละของผลรวมคะแนนในแต่ละคนของผู้ตอบในตารางที่ 42 มาสร้างการแจกแจงที่มีช่วงของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 20 เพื่อให้ในการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่เหมาะสมตามตารางที่ 41 จะ ได้ดังตารางที่ 42

## ตารางที่ 41

เกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อพิจารณาบรรยากาศของการทำงานโดยมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ช่วงคะแนน	บรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วม
1.	41 - 60	ไม่น่าพอใจเลย (บรรยากาศไม่ดี)
2.	61 - 80	ไม่น่าพอใจ
3.	81 - 100	เกือบจะน่าพอใจ
4.	101 - 120	น่าพอใจ
5.	121 - 140	น่าพอใจมาก
6.	141 - 160	น่าพอใจมากที่สุด (บรรยากาศที่ดี)

## ตารางที่ 42

การตรวจสอบบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมในระดับพนักงานปฏิบัติการ :  
การกระจายความถี่ และร้อยละของผลรวมคะแนนของแต่ละคนเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสม

ช่วงคะแนน	จำนวน	ร้อยละ	บรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วม
101 - 120	41	32.539	น่าพอใจ
121 - 140	70	55.555	น่าพอใจมาก
141 - 160	15	11.905	น่าพอใจมากที่สุด

การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสมของกลุ่มผู้ตอบตามช่วงคะแนนดังในตารางที่ 42 ทำให้พบว่า มีผู้ตอบถึงร้อยละ 55.56 ที่แสดงว่าบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก และยิ่งไปกว่านั้น มีผู้ตอบจำนวนร้อยละ 11.91 ที่แสดงว่าบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่น่าพอใจมากที่สุด (บรรยากาศที่ดี) นอกจากนั้นยังมีผู้ตอบร้อยละ 32.54 ที่แสดงว่าบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

นอกจากตารางคำนวณ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอตารางแสดงจำนวนการตอบและค่าร้อยละ ในแต่ละข้อความของแบบสอบถามส่วนที่พิจารณาในชั้นนี้ ตั้งแต่ข้อที่ 1 ถึง 40 ซึ่งเป็นข้อมูลภาคย่อย เพื่อประกอบความสมบูรณ์ของภาครวมอีกดังในตารางที่ 43

## ตารางที่ 43

การกระจายค่าความถี่และร้อยละ ในการตอบของการตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน  
โดยมีส่วนร่วมเรียงตามรายชื่อแบบสอบถาม

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
1.	จำนวน	-	7	74	45
	ร้อยละ	-	5.56	58.73	35.71
2.	จำนวน	2	10	87	27
	ร้อยละ	1.59	7.94	69.05	21.43
3.	จำนวน	3	24	72	27
	ร้อยละ	2.38	19.05	57.14	21.43
4.	จำนวน	-	8.73	70	45
	ร้อยละ	-	17	76	33
5.	จำนวน	-	17	76	33
	ร้อยละ	-	13.49	60.32	26.19
6.	จำนวน	-	29	63	34
	ร้อยละ	-	23.02	50.0	26.98

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
7.	จำนวน	-	11	76	39
	ร้อยละ	-	8.73	60.32	30.95
8.	จำนวน	2	15	79	35
	ร้อยละ	1.59	11.90	58.73	27.78
9.	จำนวน	-	2	81	43
	ร้อยละ	-	1.59	64.29	34.13
10.	จำนวน	1	12	86	27
	ร้อยละ	0.79	9.52	68.25	21.43
11.	จำนวน	-	19	93	14
	ร้อยละ	-	15.08	73.81	11.11
12.	จำนวน	1	29	67	29
	ร้อยละ	0.79	23.02	53.17	23.02
13.	จำนวน	2	7	76	41
	ร้อยละ	1.59	5.56	60.32	32.54

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
14.	จำนวน	1	4	66	55
	ร้อยละ	0.79	3.17	52.38	43.65
15.	จำนวน	-	3	66	57
	ร้อยละ	-	2.38	52.38	45.24
12.	จำนวน	1	29	67	29
	ร้อยละ	0.79	23.02	53.17	23.02
13.	จำนวน	2	7	76	41
	ร้อยละ	1.59	5.56	60.32	32.54
14.	จำนวน	1	4	66	55
	ร้อยละ	0.79	3.17	52.38	43.65
15.	จำนวน	-	3	66	57
	ร้อยละ	-	2.38	52.38	45.24
16.	จำนวน	-	1	53	72
	ร้อยละ	-	0.79	42.06	57.14

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
17.	จำนวน	-	1	89	36
	ร้อยละ	-	0.79	70.63	28.57
18.	จำนวน	-	1	78	47
	ร้อยละ	-	0.79	61.90	37.30
19.	จำนวน	-	8	96	22
	ร้อยละ	-	6.35	76.19	17.40
20	จำนวน	-	16	70	40
	ร้อยละ	-	12.70	55.56	31.75
21.	จำนวน	-	19	88	19
	ร้อยละ	-	15.08	69.84	15.08
22.	จำนวน	-	1	96	29
	ร้อยละ	-	0.79	76.19	23.02
23.	จำนวน	-	11	92	23
	ร้อยละ	-	8.73	73.02	18.25

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
24.	จำนวน	-	11	92	23
	ร้อยละ	-	8.73	73.02	18.25
25.	จำนวน	-	1	96	29
	ร้อยละ	-	0.79	76.19	23.02
26.	จำนวน	-	5	102	19
	ร้อยละ	-	3.97	80.95	15.08
27.	จำนวน	-	3	101	22
	ร้อยละ	-	2.38	80.16	17.46
28.	จำนวน	-	9	99	18
	ร้อยละ	-	7.14	78.57	14.29
29.	จำนวน	-	-	99	27
	ร้อยละ	-	-	78.57	21.43
30.	จำนวน	-	9	88	29
	ร้อยละ	-	7.14	69.84	23.02

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
31.	จำนวน	-	32	72	22
	ร้อยละ	-	25.40	57.14	17.46
32.	จำนวน	1	28	83	14
	ร้อยละ	0.79	22.22	65.87	11.11
32.	จำนวน	1	28	83	14
	ร้อยละ	0.79	22.22	65.87	11.11
33	จำนวน	-	15	83	28
	ร้อยละ	-	11.91	65.87	22.22
34.	จำนวน	1	9	77	39
	ร้อยละ	0.79	7.14	61.11	30.95
35.	จำนวน	-	16	78	32
	ร้อยละ	-	12.70	61.90	25.40
36	จำนวน	-	18	90	18
	ร้อยละ	-	14.29	71.43	14.28



ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	สถิติ	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
37.	จำนวน	-	10	98	18
	ร้อยละ	-	7.94	77.78	14.28
38.	จำนวน	-	12	82	32
	ร้อยละ	-	9.52	65.08	25.40
39.	จำนวน	-	25	61	40
	ร้อยละ	-	19.84	48.41	31.75
40.	จำนวน	-	17	62	47
	ร้อยละ	-	13.49	49.21	37.30

## 2.2 ผลการสำรวจการเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม

ผู้วิจัย ได้สอบถามจากกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อตรวจสอบถึง ทักษะ หรือความชำนาญของการทำงานที่เขาคิดว่ามีอยู่ในตัวเองแต่เดิม ความต้องการที่จะปรับปรุงทักษะ หรือ ความชำนาญทั้งของตนและคาดว่าผู้บังคับบัญชาและ/หรือองค์กรของตนควร จะได้รับการปรับปรุง ซึ่งเป็น การมองตนเองหรือรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง/การรู้จักองค์กรของตนเอง การรู้จักสภาพแวดล้อมขององค์กรของตนเอง ตลอดจนการกำหนดว่าการทำงานโดยมีส่วนร่วมสามารถที่จะประยุกต์ใช้ ได้ผลดีที่สุด ในแผนกใดขององค์กรของตน การยอมรับการทำงานแบบมีส่วนร่วมการติดตามผล และการประเมินผลแนวการทำงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์กร จึงขอ เสนอประเด็นต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึง ประกอบการวิเคราะห์ตามแบบสอบถาม ภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 : การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม ดังนี้

### 2.2.1 การรู้จักตนเอง ได้สอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการระบบต่างๆ

ในด้านผลตอบแทน (รางวัล) ที่เขาอยากได้รับในการทำงาน (ข้อ 1.1 ในแบบสอบถาม) ทักษะ ความชำนาญในการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญ ที่เขาเหล่านั้นคิดว่าตนเองมีอยู่ (ข้อ 1.2 ในแบบสอบถาม) และทักษะความชำนาญในการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เขาต้องการปรับปรุงที่สุด (ข้อ 1.3 ในแบบสอบถาม) ผลที่ได้รับออกมา คือ

(1) พบว่า ผลตอบแทน(รางวัล) สำคัญๆ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการอยากได้รับในการทำงานดังตารางที่ 44 จะเห็นได้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการที่จะได้ผลตอบแทน ที่ระบุนั้น อันดับแรกคือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเงินเดือนเพิ่ม (ร้อยละ 33.33) ต้องการสวัสดิการเพิ่มขึ้นดีกว่าเดิมเพื่อความมั่นคง (ร้อยละ 26.19) ต้องการได้รับการเลื่อนระดับขั้นของงาน (ร้อยละ 18.25) ซึ่งเมื่อพิจารณาตารางที่ 8 ประกอบพบว่า ทั้งกลุ่มพนักงานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการผลตอบแทน(รางวัล) ในการทำงานสอดคล้องไปในทางเดียวกัน อันดับต่อมาได้แก่ การได้รับรางวัลพิเศษคือ หุ่นของบริษัท (ร้อยละ 15.87) การได้รับคำชมเชยและยอมรับในความสามารถจากบุคคลผู้ร่วมงานทั่วไป ( 7.14 %) การให้มีการบันทึกผลงานต่างๆลงในส่วนที่เป็นผลงาน หรือประวัติส่วนตัวด้วย (ร้อยละ 6.35 ) การได้มีโอกาสสวดงานหรือฝึกอบรมที่ทำให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น(ร้อยละ 5.56) การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญๆ และท้าทาย (ร้อยละ 3.96 ) และความต้องการได้เกียรติยศการเป็นพนักงานดีเด่นของบริษัท (ร้อยละ 3.17)

#### ตารางที่ 44

#### การรู้จักตัวเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	ผลตอบแทน (รางวัล) ที่สำคัญ ๆ ที่อยากได้รับในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ ทั้งหมด 126 ราย)
1.	โบนัสเพิ่มขึ้น	56	51.59
2.	ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน	42	33.33
3.	สวัสดิการ	33	26.19
4.	ได้เลื่อนระดับขั้นของ	23	18.25
5.	รางวัลพิเศษ คือ หุ่นของบริษัท	20	15.87
6.	ได้รับคำชมเชยและยอมรับในความสามารถ จากบุคคลผู้ร่วมงานทั่วไป	9	7.14
7.	มีการบันทึกผลงานต่างๆลงในส่วนที่เป็นผลงาน หรือประวัติส่วนตัว	8	6.35

ตารางที่ 44 (ต่อ)

ลำดับที่	ผลตอบแทน (รางวัล) ที่สำคัญ ๆ ที่อยากได้รับในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ ทั้งหมด 126 ราย)
8.	ได้มีโอกาสทำงานหรือฝึกอบรมที่ทำให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	7	5.56
9.	ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญๆ และท้าทาย	5	3.96
10.	เกียรติยศการเป็นพนักงานดีเด่นของบริษัท	4	3.17
11.	ไม่ตอบ	59	46.83

(2) ในแบบสอบถามดังกล่าว ข้อที่ 1.2 ได้สอบถามเกี่ยวกับทักษะ หรือความชำนาญ 3 ประการที่สำคัญ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการคิดว่าตนเองมีอยู่ ดังตารางที่ 45 ต่อไปนี้

ตารางที่ 45

การรู้จักตนเองของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านทักษะ หรือความชำนาญที่คิดว่าตนเองมีอยู่

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่สำคัญ ที่คิดว่าตนเองมีอยู่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบ ทั้งหมด 126 ราย)
1.	งานที่กำลังปฏิบัติอยู่	34	26.98
2.	พิมพ์ดีดไทย/อังกฤษ	22	17.46
3.	หาลูกค้าสินค้า และหาลูกค้าอื่น ๆ	19	15.08
4.	มนุษยสัมพันธ์ที่ดี การติดต่อที่ราบรื่น	18	14.29
5.	การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์	18	14.29
6.	การใช้เครื่องคำนวณทางการเงิน	15	11.91
7.	การใช้เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ	13	10.32
8.	ภาษาต่างประเทศ	11	8.73
9.	การจัดทำหนังสือ การเขียนหนังสือราชการ หรือการเขียน บทความ/บทประพันธ์	10	7.94
10.	การทวงหนี้ การเร่งรัดหนี้สิน	8	6.35

## ตารางที่ 45(ต่อ)

ลำดับที่	ทักษะหรือความชำนาญที่สำคัญ ที่คิดว่าตนเองมีอยู่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126ราย)
11.	ออกแบบระบบงาน	6	4.76
12.	การวิเคราะห์หลักทรัพย์	6	4.76
13.	การตรวจสอบและสืบหลักฐานลูกค้า	4	3.17
14.	การวิเคราะห์หนี้	4	3.17
15.	เรื่องงบประมาณ	3	2.38
16.	วิเคราะห์การเงิน	2	1.59
17.	มีความแม่นยำในกฎระเบียบของบริษัท	1	1.59
18.	การจัดทำโครงการและการประเมินผล	1	1.59
19.	ตัวเลข	1	1.59
20.	ไม่ตอบ	1	1.59

(3) ในแบบสอบถาม ภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 ได้สอบถามถึงทักษะความชำนาญที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการปรับปรุงที่สุด ซึ่งเขาได้ระบุทักษะ หรือความชำนาญดังกล่าว จำนวน 12 รายการ ดังในตารางที่ 46 ซึ่งปรากฏว่าทักษะความชำนาญที่เขาต้องการปรับปรุงที่สุดนั้น ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ (ร้อยละ20.63) ทักษะการพูดภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 18.25) ความรู้ในวิทยาการใหม่ที่เกี่ยวกับงานที่กำลังปฏิบัติ (ร้อยละ 18.25) การพูดในที่สาธารณะ (ร้อยละ 13.49) การจัดระบบข้อมูล (ร้อยละ 12.70) เทคนิคในการบริหาร (ร้อยละ 7.94) การวิเคราะห์หนี้ (ร้อยละ 7.14 ) เทคนิคการซื้อขายหลักทรัพย์ตรวจสอบเครดิตฐานะการเงินลูกหนี้ (ร้อยละ 6.35) ความรู้เกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ (ร้อยละ 4.76) การจัดทำรายงาน (ร้อยละ 4.76) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ (ร้อยละ 3.17) และการตรวจสอบบัญชี (ร้อยละ 2.38)

#### 2.2.2 การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง

ได้สอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการระดับต่างๆ ประการแรก สิ่งคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชา หวังจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ประการที่สอง สิ่งคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือแล้วทำ

ให้การปฏิบัติชั้น ประการที่สาม เรื่องที่ผู้บังคับบัญชาที่ดักกันลูกน้องของคนในการปฏิบัติงาน และ ประการสุดท้ายความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาของตน (แบบสอบถามใน ภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 2.1 ถึง 2.4)

ตารางที่ 46

การรู้จักตนเองในด้านทักษะเรื่องความชำนาญที่ต้องการปรับปรุงของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	ผลตอบแทน (รางวัล) ที่สำคัญที่อยากได้รับในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	การใช้คอมพิวเตอร์	26	20.63
2.	ทักษะการพูดภาษาอังกฤษ	23	18.25
3.	ความรู้ในวิทยาการใหม่ที่เกี่ยวกับงานที่กำลังปฏิบัติ	23	18.25
4.	การพูดในที่สาธารณะ	17	13.49
5.	การจัดระบบข้อมูล	16	12.70
6.	เทคนิคในการบริหารงาน	10	7.94
7.	การวิเคราะห์ต้นทุน	9	7.14
8.	เทคนิคการตรวจสอบเครดิตฐานะการเงินลูกหนี้	8	6.35
9.	ความรู้เกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์	4	4.76
10.	การจัดทำรายงาน	6	4.76
11.	กฎหมายธุรกิจ	4	3.17
12.	การตรวจสอบบัญชี	3	2.38
13.	ไม่ตอบ	54	42.86

(1) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุสิ่งที่คิดว่า ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ดังปรากฏผลในตารางที่ 47 ซึ่งเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังว่า เขาจะต้องสร้างผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพของงานที่ดี (ร้อยละ 28.57) อันดับรองลงมาได้แก่ ส่งงานได้ทันเวลา (ร้อยละ 21.43) การมีความคิดริเริ่มในการทำงาน (ร้อยละ 20.63) ความสามัคคี (ร้อยละ 11.11) การให้รับผิดชอบงานเป็นกลุ่ม (ร้อยละ 9.52) การทำงานอย่างขยันขันแข็ง (ร้อยละ 7.14) เกียรติยศชื่อเสียงขององค์กร (ร้อยละ 6.35) ต้องการความรับผิดชอบและความสามารถสูงขึ้น (ร้อยละ 3.97)

สามารถรักษาและไม่เปิดเผยความลับของบริษัท ( ร้อยละ 1.59 ) และได้รับผิดชอบงานตามกำลังของแต่ละคน ( ร้อยละ 0.79 )

#### ตารางที่ 47

#### การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเองในสิ่งคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	สิ่งคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่หวังจากตัวผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ปริมาณงานและคุณภาพของงาน	36	28.57
2.	ส่งงานได้ทันเวลา	27	21.43
3.	การมีความคิดริเริ่มในการทำงาน	26	20.63
4.	ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่	14	11.11
5.	ให้รับผิดชอบงานเป็นกลุ่ม	12	9.52
6.	ทำงานร่วมกันอย่างขยันขันแข็ง	9	7.14
7.	เกียรติยศ ชื่อเสียงของบริษัท	8	6.35
8.	งานที่ต้องการความรับผิดชอบสูงชันใช้ความสามารถสูงชัน	5	3.97
9.	ความลับของบริษัท	2	1.59
10.	ให้รับผิดชอบงานตามกำลังของแต่ละคน	1	0.79
11.	ไม่ตอบ	34	26.98

(2) ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ระบุวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถช่วยผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 13 วิธี ดังปรากฏผลในตารางที่ 48 ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุวิธีการให้คำปรึกษา แนะนำสิ่งที่ดีในการปฏิบัติงาน ( ร้อยละ 26.19 ) การถ่ายทอดเทคนิคประสบการณ์ ( ร้อยละ 22.22 ) การร่วมรับผิดชอบในปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ( ร้อยละ 19.84 ) การให้ขวัญและกำลังใจ ( ร้อยละ 16.67 ) ผู้บริหารควรหาสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านทรัพยากรหาเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยยิ่งขึ้น ( ร้อยละ 12.70 ) ให้ความยุติธรรมความเสมอภาคแก่ผู้บังคับบัญชา ( ร้อยละ 11.90 ) การส่งเสริมให้ลูกน้องได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( ร้อยละ 11.11 ) การส่งเข้ารับการศึกษามีกรอบในหลักสูตรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำได้ดี หรือทำให้มีทักษะความชำนาญมากขึ้น ( ร้อยละ 10.32 ) การรับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของลูกน้องด้วยใจเป็นธรรมและมีเหตุผล รับฟังและยอมรับเสียงส่วนใหญ่ ( ร้อยละ 9.52 ) การ

เปิดโอกาสให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ร่วมงานสำคัญ(ร้อยละ 7.14) การไม่เอาใจเอาเปรียบลูกน้องในเรื่องผลงาน(ร้อยละ 4.76) การพิจารณาพนักงาน การพิจารณาด้วยผลงาน (ร้อยละ 2.38) และอีก 2.38% ที่ระบุได้ว่าเป็นผู้นำที่ทำให้แผนกและบริษัทมีชื่อเสียง และเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

ตารางที่ 48

การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตน : ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	ผู้บังคับบัญชา สามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นโดย	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ให้คำปรึกษา แนะนำสิ่งที่ดีในการปฏิบัติงาน	33	26.19
2.	ถ่ายทอดเทคนิคประสบการณ์ในการทำงาน	28	22.22
3.	ร่วมรับผิดชอบ ในปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น	25	19.84
4.	ให้ขวัญและกำลังใจ	21	16.67
5.	อำนวยความสะดวกทางด้านทรัพยากร หาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยยิ่งขึ้น	16	12.70
6.	ให้ความยุติธรรม ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	15	11.90
7.	ส่งเสริมให้ลูกน้อง ได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	14	11.11
8.	ส่งเข้ารับการอบรม ในหลักสูตรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำได้ดี หรือทำให้มีทักษะความชำนาญมากขึ้น	13	10.32
9.	รับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของลูกน้องด้วยใจเป็นธรรม และมีเหตุผล รับฟังและ ยอมรับเสียงส่วนใหญ่	12	9.52
10.	เปิด โอกาสให้ ได้ร่วมงานสำคัญ	9	7.14
11.	ไม่เอาใจเอาเปรียบลูกน้อง ใน เรื่องผลงาน	6	4.76
13.	เป็นผู้นำที่ทำให้แผนกและบริษัทมีชื่อเสียงและเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับทั่วไป	3	2.38
14.	ไม่ตอบ	47	37.30

(3) การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการงาน ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความตั้งใจทำงาน ขณะเดียวกันหากปรากฏการกระทำ

ในทางตรงกันข้ามกล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่าคุณเองถูกกีดกันโดยผู้บังคับบัญชาของตนเอง-เองผลที่เกิด โดยเฉพาะความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญช้าย่อมเป็นไปในทางลบ ฉะนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบ "การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง" ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างไร ซึ่งผลการตอบแบบสอบถามได้แสดงไว้ในตารางที่ 49

ผลการตอบที่ปรากฏในตารางที่ 41 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกว่าคุณเองถูกกีดกันโดยผู้บังคับบัญชาของตนเอง เมื่อผู้บังคับบัญชาให้โอกาสคนใกล้ชิด (ร้อยละ 17.46) ซึ่งผู้ตอบบางคนได้ระบุว่าทำให้โอกาสคนใกล้ชิดนี้เป็นการให้โอกาสในด้านผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน และผลประโยชน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อันดับรองลงมาคือ การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ติดตามประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 14.29) ซึ่งบางคนได้ระบุว่าตนเองมีความสามารถเต็มอยู่ การตอบเช่นนี้ใกล้เคียงกับผู้ตอบที่ระบุว่า ผู้บังคับบัญชามีจะให้รับผิดชอบเฉพาะงานธรรมดา ไม่ค่อยสำคัญเท่าใดนัก(ร้อยละ 13.49) การถูกกีดกัน เนื่องจากไม่ค่อยจะเปิดโอกาสให้ได้เข้าร่วมในการกำหนดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการและการวางแผนต่างๆ พนักงานไม่มีโอกาสเข้าร่วมด้วยในแต่แรก (ร้อยละ 11.11)นอกจากนี้มีการตอบว่า ตนเองไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมได้รับความดีความชอบในผลงานที่เสนอขึ้นไป ในระดับสูง (ร้อยละ 9.52) การถ่ายทอดความรู้ความสามารถประสบการณ์การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชียังไม่จริงใจเท่าใดนัก(ร้อยละ 8.73) ได้กล่าวถึงอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาบางที่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 0.79) และการไม่สนับสนุนให้ได้มีโอกาสยกระดับหน้าที่งาน(ร้อยละ 0.79)

#### ตารางที่ 49

การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง : การกีดกันลูกน้องในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่	ผู้บังคับบัญชา "กีดกัน" ลูกน้องในการปฏิบัติงานโดย	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126 ราย)
1.	ให้โอกาสคนใกล้ชิดก่อน	22	17.46
2.	ไม่ติดตามประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	18	14.29
3.	ให้รับผิดชอบเฉพาะงานธรรมดา	17	13.49
4.	ไม่ค่อยจะเปิดโอกาสให้ได้เข้าร่วมในการกำหนดงานของตัวเอง และการวางแผนต่างๆ จะไม่ได้เข้าร่วมวางแผนด้วย	14	11.11
5.	ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในความดีความชอบในผลงานที่เสนอขึ้นไปในระดับสูง	12	9.52



## ตารางที่ 49(ต่อ)

ลำดับที่	ผู้บังคับบัญชา "กีดกัน" ลุกลั่นในการปฏิบัติงานโดย	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126ราย)
6.	การถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยังไม่จริงใจ ทำได้นัก	11	8.73
7.	อารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาบางที่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ร่วมงาน	1	0.79
8.	ไม่สนับสนุนให้ ได้มี โอกาสยกระดับหน้าที่งาน	1	0.79
9.	ไม่ตอบ	45	35.71

(4) หากผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็นอย่างดี ย่อมทำให้สามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ตนเองจะ ได้มี โอกาสช่วยเหลือ หรือแสดงพฤติกรรมการช่วยเหลือได้ ซึ่งในตารางที่ 50 ได้แสดงความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาของตน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างแท้จริง

## ตารางที่ 50

การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง : ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาของตน

ลำดับที่	สิ่งที่คาดว่าตนเองสามารถช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126ราย)
1.	ปฏิบัติงานของตนเองอย่างตั้งใจและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	43	34.13
2.	ปฏิบัติตนให้ เป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจ ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชานักใจ	32	25.40
3.	แสดงความเห็นอกเห็นใจเมื่อมีทุกข์ให้กำลังใจ	27	21.43
4.	เป็นผู้ประสานงานที่ดี ทำให้แผนกหรือหน่วยงานปฏิบัติงาน	25	19.84

## ตารางที่ 50

ลำดับที่	สิ่งที่คาดว่าตนเองสามารถช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
5.	ปฏิบัติอย่างราบรื่น ไม่ติดขัดชะงักงัน	16	12.70
6.	เป็นผู้สนับสนุนที่ดี ไม่ดื้อรั้นและเสนอแนะสิ่งที่ดีมีเหตุผลเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ยอมรับความคิดเห็นของมติข้างมาก	14	11.11
7.	ต่อสู้กับปัญหาอย่างจริงจัง	11	8.73
8.	อหิศตน ให้แก่งานพร้อมที่จะเสียสละ เมื่อจำเป็น	3	2.38
9.	ไม่เปิดเผยความลับของแผนกหรือผู้บังคับบัญชา	2	1.59
10.	ไม่สร้างกรณีบาดหมางขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา	1	0.79
11.	เป็นผู้ที่สร้างภาพพจน์ที่ดีแก่หน่วยงาน	1	0.79
12.	ไม่ตอบ	39	30.95

2.2.3 การรู้จักองค์การของตนเอง โดยความเห็นของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้สอบถามความเห็นเกี่ยวกับบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด จากกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ รวม 5 ประเด็นด้วยกัน ในประการแรกสอบถามถึงลักษณะที่สำคัญที่สุดที่ประเมินโดยองค์การ ในงานที่ได้ปฏิบัติ (ข้อ 3.1) ประการที่สอง เหตุผลที่ชอบบริษัทแห่งนี้ (ข้อ 3.2) ประการที่สาม สิ่งที่ไม่ชอบเกี่ยวกับบริษัทแห่งนี้ (ข้อ 3.4) ประการที่สี่ ถามถึงแนวปฏิบัติต่อกันในบริษัทที่สามารถอธิบายได้อย่างดีที่สุด และประการสุดท้าย ได้ให้พนักงานระดับปฏิบัติการคาดการณ์ในอนาคตอีก 2 ถึง 3 ปี ข้างหน้า บริษัทจะมีส่วนแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร (ข้อ 3.5) (รายละเอียดจัดแบบสอบถามข้อ 3.1-3.5 (ภาคผนวก ข.)

(2) ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุการรับรู้ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดยองค์การ ในงานที่ปฏิบัติเป็นภารกิจในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 51

ตารางที่ 51  
ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมิน โดยองค์การ

ลำดับที่	ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมิน โดยองค์การ ในงานที่ปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	กำหนดลักษณะงานเฉพาะแน่นอน	44	34.92
2.	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับผู้ร่วมงานหรือแผนกอื่น ๆ	36	28.57
3.	ลักษณะงานตรงกันกับวุฒิการศึกษา	31	24.60
4.	รับผิดชอบงานตามลำดับชั้น	27	21.42
5.	สามารถเรียนรู้ให้กระจ่างมีความชำนาญในงานมากยิ่งขึ้นจากพนักงานที่มีประสบการณ์ในหน่วยงาน	24	19.05
6.	ใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เข้าช่วย	20	15.87
7.	สามารถทำงานแทนกันได้เมื่อยามฉุกเฉิน	18	14.29
8.	ต้องการความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา	17	13.49
9.	มีอิสระในการพัฒนางานให้ดีขึ้น	15	11.90
10.	ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานร่วมปรึกษาหารือ	14	11.11
11.	เน้นการบริการลูกค้า "บริการเหมือนมิตร ใกล้ชิดเหมือนญาติ"	10	7.94
12.	ไม่ตอบ	27	21.42

เมื่อพิจารณาผลการตอบในตารางที่ 51 ประกอบกับตารางที่ 15 ซึ่งเป็นการระบับการรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับบริหารของบริษัทแห่งนี้ ทำให้ทราบได้ว่าการรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับบริหารของบริษัทแห่งนี้ทำให้ทราบได้ว่า การรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบทั้งสองกลุ่มนั้นมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันในหลายเรื่อง เช่น มีความคล่องตัวในการประสานงานกับผู้ร่วมงานหรือแผนกอื่น ๆ (ร้อยละ 28.57) โดยกลุ่มผู้บริหารระบุว่าระบบงานมีความสัมพันธ์กัน (ตารางที่ 15) ใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เข้าช่วย (ร้อยละ 15.87) สามารถทำงานแทนกันได้เมื่อยามฉุกเฉิน (ร้อยละ 14.29) โดยกลุ่มผู้บริหารระบุว่า งานส่วนใหญ่แล้วทุกคนทำแทนกันได้ เมื่ออยู่ในหน่วยงานและมีลักษณะงานเดียวกัน (ตารางที่ 15) มีอิสระในการพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานพอสมควร (ร้อยละ 11.90) ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานร่วมปรึกษาหารือ (ร้อยละ

11.11) โดยกลุ่มผู้บริหารระบุว่าลักษณะงานเน้นการพบปะ ประชุม เพื่อปรึกษาหารือ (ตารางที่ 15) และอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้มีการเสนอความคิดในลักษณะอื่นๆ อีกตั้งนี้การกำหนดลักษณะงานเฉพาะแน่นอน (ร้อยละ 34.92) ลักษณะงานตรงกันกับปฏิบัติการศึกษา (ร้อยละ 24.60) การรับผิดชอบงานตามลำดับชั้น (ร้อยละ 21.42) สามารถเรียนรู้ให้กระจ่างมีความชำนาญในงานมากยิ่งขึ้น จากพนักงานที่มีประสบการณ์ในหน่วยงาน (ร้อยละ 15.87) ลักษณะงานต้องการความถูกต้องสมบูรณ์ และทันเวลา (ร้อยละ 13.41) และการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นกันเอง (ร้อยละ 7.94) โดยบางคนระบุว่าบริษัทต้องการให้บริการลูกค้า แบบ "บริการเหมือนมิตร ใกล้ชิดเหมือนญาติ"

(2) ประเด็นเกี่ยวกับเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่าข้อบ่งชี้การของตนโดยแบบ-สอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.2 พบว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มผู้ตอบชอบบริษัทของตนเอง มีด้วยกัน จำนวน 9 ประการด้วยกัน ตามตารางที่ 52

เมื่อพิจารณาผลการตอบในตารางที่ 52 ประกอบกับตารางที่ 16 ซึ่งเป็นการระบุเหตุผล ที่ผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เทียบกับการระบุเหตุผลที่ผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานของบริษัทแห่งนี้ ทำให้ทราบได้ว่า เหตุผลของผู้ตอบทั้งสองกลุ่มที่ระบุมานั้น มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันหลายประการ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนเดือนสูง เมื่อเทียบกับบริษัทหรือหน่วยงานอื่น (ร้อยละ 44.06) มีโบนัสค่อนข้างสูง (ร้อยละ 34.92) สวัสดิการที่น่าพอใจ (ร้อยละ 68.67) ซึ่งเป็นเหตุผลที่ข้อบ่งชี้การในด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ยังได้ระบุเหตุผลที่ชอบเนื่องจากบริษัทแห่งนี้ เป็นบริษัทที่มีความมั่นคง มีชื่อเสียงทันสมัย และก้าวหน้ามากในปัจจุบัน (ร้อยละ 21.43) การได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ (ร้อยละ 18.25) รู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่มีคุณค่า มีเกียรติ ที่เป็นพนักงานของบริษัทนี้ (ร้อยละ 9.52) การได้รับหรือสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมสิ่งที่ดี ในบริษัท (ร้อยละ 5.56) และเหตุผลที่ชอบเนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญ และความสามารถของเขา (ร้อยละ 1.59) ทั้งหมดนี้เป็นการระบุที่สอดคล้องกับการระบุเหตุผลที่ข้อบ่งชี้การของตนในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพียงแต่จะแตกต่างกันที่จำนวนการตอบเท่านั้น (รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 15) นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอว่า เหตุผลที่ชอบมาจากการที่ตนเองได้เรียนรู้ประสบการณ์ในงานที่สูงจากบริษัทแห่งนี้

(3) กลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้ระบุถึง สิ่งที่ไม่ชอบใจเกี่ยวกับข้อบ่งชี้การของตนเอง โดยแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.4 ปรากฏสิ่งที่ไม่ชอบใจดังกล่าวทั้งสิ้น จำนวน 10 รายการ มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 53 จะเห็นได้ว่า เหตุผลการไม่ชอบบริษัทของตนเอง โดยในประการแรก คือ พนักงานมีวุ่นวายกันแต่เรื่อง การซื้อขายหุ้น (ร้อยละ 21.43) โดยมีผู้ระบุเพิ่มเติมว่าทำให้กระทบถึงงานที่ทำประจำวันด้วย ประการต่อมาได้แก่ การที่สถานที่คับแคบ (ร้อยละ 28.25) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ (ร้อยละ 15.08) นโยบายของบริษัทบางครั้งอยู่เหนือเหตุผล (ร้อยละ 14.29) การโยนความ

ผิดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา (ร้อยละ 12.70) การที่คนทำงานน้อยแต่ผลประโยชน์เท่ากับคนที่ทำงานมาก (ร้อยละ 11.91) ไม่ได้มีการสอบถามเพิ่มเติมถึงสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.32) ไม่ชอบใจเนื่องจากการที่ไม่มีส่วนได้กำหนดความเป็นไป การปฏิบัติงานในบริษัท หรือ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีผลต่อตนเองโดยตรง (ร้อยละ 9.52) ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่รับฟัง หรือทำตามความเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานระดับล่างที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม (ร้อยละ 5.56) และเหตุผลที่ไม่ชอบนั้นมาจากการที่ความก้าวหน้าของพนักงานถูกจำกัดด้วยวุฒิการศึกษา (ร้อยละ 3.17)

### ตารางที่ 52

การรู้จักองค์การของตนเอง : เหตุผลที่ชอบองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	เหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ว่า ทำไมพนักงานระดับปฏิบัติการจึงชอบองค์การของตน	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	จ่ายค่าตอบแทนต่อเดือนสูงเมื่อเทียบกับบริษัทหรือหน่วยงานอื่น	53	42.06
2.	มีโบนัสที่ค่อนข้างสูง	44	34.92
3.	สวัสดิการและหลักประกันของชีวิตที่มั่นคง	38	30.16
4.	เป็นบริษัทที่มีความมั่นคง มีชื่อเสียงทันสมัย	27	21.43
5.	ได้เรียนรู้ประสบการณ์ในงานที่สูง	23	18.25
6.	ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	16	12.70
7.	รู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้มีคุณค่ามีเกียรติที่เป็นพนักงานของบริษัทนี้	12	9.52
8.	ได้รับหรือสัมผัสสิ่งแวดล้อมสิ่งที่ดี ในบริษัท	7	5.56
9.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และความสามารถของตน	2	1.59
10.	ไม่ตอบ	24	19.05

(4) เกี่ยวกับแนวปฏิบัติต่อกันในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด ที่กลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้อธิบายตามแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.4 นั้น พบลักษณะแนวปฏิบัติต่อกันดังกล่าว จำนวน 10 ประการ ตามตารางที่ 54

## ตารางที่ 53

การรู้จักองค์การของตน : สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การของตน

ลำดับที่	สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126ราย)
1.	พนักงานสนใจกันแต่เรื่องการชื้อขายหุ้น	27	21.43
2.	สถานที่คับแคบ	23	18.25
3.	มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	19	15.08
4.	นโยบายของบริษัทบางครั้งอยู่เหนือเหตุผล	18	14.29
5.	การ โยนความผิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	16	12.70
6.	คนทำงานน้อยแต่ ได้ผลประโยชน์เท่ากับคนที่ทำงานมาก	15	11.91
7.	ไม่มีการสอบถามเพิ่มเติมถึงสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	13	10.32
8.	ไม่มีส่วนในการกำหนดชะตาชีวิตของตัวเองในการปฏิบัติงาน ในบริษัทหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	12	9.52
9.	ผู้บังคับบัญชาบางคน ไม่รับฟังหรือทำตามความเห็นหรือข้อเสนอแนะของระดับล่างที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม	18	14.29
10.	ความก้าวหน้าของพนักงานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา	4	3.17
11.	ไม่ตอบ	54	42.86

เมื่อพิจารณาผลการตอบในตารางที่ 54 ประกอบกับตารางที่ 18 ซึ่งเป็นการระบบแนวปฏิบัติต่อกัน ในบริษัทแห่งนี้ของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เทียบกับกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานในระดับบริหาร ทำให้ทราบการรับรู้แนวปฏิบัติต่อกัน ในบริษัทที่ตรงกันดังนี้ ความร่วมมือกันด้วยดี ( ร้อยละ 27.78 ) พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานเป็นอย่างดี(ร้อยละ 18.25) การคำนึงถึงเป้าหมายของบริษัทเป็นหลัก (ร้อยละ 7.94) นอกจากนี้กลุ่มผู้ตอบได้เสนอลักษณะแนวปฏิบัติต่อกันในองค์การนั้นมีการแบ่งงานรับผิดชอบเป็นแผนกและฝ่าย (ร้อยละ 25.40) มีระดับการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (ร้อยละ 20.63) สายงานต่างๆ มีการประสานงาน และเชื่อมโยงต่อกันได้ทุกจุด(ร้อยละ 13.49) งานที่ปฏิบัติทำตามที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจของงาน(ร้อยละ 10.32) การมีน้ำใจไมตรีต่อกัน(ร้อยละ 3.17) หน่วยงานเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

(ร้อยละ 0.79) และกล่าวว่าให้ความสำคัญแก่การบริการลูกค้า (ร้อยละ 0.79)

(5) ได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้คาดการณ์สภาพความแตกต่างขององค์การของตนในอนาคตอันใกล้ว่าจะมีส่วนแตกต่างไปจากสภาพในปัจจุบันเพียงใด โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 3.5 ผลจากการคาดการณ์ดังกล่าวได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 55 เมื่อเทียบข้อมูลที่ตรงกับตารางที่ 19 แล้วพบว่าการระบุของผู้ตอบทั้งสองกลุ่มสอดคล้องกันมากที่สุด โดยสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดการณ์ถึงความเจริญเติบโตในการขยายกิจการของบริษัท และการขยายเครือข่าย นอกจากนี้ผลจากความเจริญเติบโตดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขยายปัจจัยของปริมาณ ทุน พนักงาน ลูกค้า ฯลฯ ตามมาด้วย

#### ตารางที่ 54

การรู้จักองค์การของตนเอง : ความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวปฏิบัติต่อกันในองค์การ

ลำดับที่	สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ร่วมมือกันด้วยดี	35	27.78
2.	แบ่งงานรับผิดชอบเป็นแผนกและฝ่าย	32	25.40
3.	มีระดับการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น	26	20.63
4.	พนักงานตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี	23	18.25
5.	สายงานต่างๆ มีการประสานงาน และเชื่อมโยงต่อกันได้ทุกจุด	17	13.49
6.	งานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ตาม FUNCTION ของงาน	13	10.32
7.	คำนึงถึงเป้าหมายของบริษัทเป็นหลัก	10	7.94
8.	มีน้ำใจไมตรีต่อกัน	4	3.17
9.	หน่วยงานเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	1	0.79
10.	ให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า	1	0.79
11.	ไม่ตอบ	29	23.02

## ตารางที่ 55

การรู้จักองค์การของตนเอง : ความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการในเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ลำดับที่	ในระยะ 2-3 ปี ข้างหน้า บริษัทจะมีส่วนแตกต่างจากปัจจุบันในด้านต่างๆ คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด126ราย)
1.	ขยายกิจการเป็นสถาบันการเงินที่ครบวงจร	67	53.18
2.	มีลูกค้ามากขึ้น	48	38.10
3.	มีพนักงานเพิ่มมากขึ้น	39	30.95
4.	ใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบคอมพิวเตอร์บริหารงาน และบริการลูกค้า	34	26.98
5.	หน่วยงานสาขาในภูมิภาคเปิดบริการมากกว่าเดิม	21	16.67
6.	มีพนักงานที่มีความสามารถมากขึ้น	11	8.73
7.	เป็นที่รู้จักทั่วไปในหมู่ประชาชนอย่างกว้างขวาง	7	5.56
8.	ไม่ตอบ	24	19.05

## 2.2.4 การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของตน

ได้ตรวจสอบ การรับรู้เกี่ยวกับการรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การ ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.1 ถึงข้อที่4.5 ประเด็นที่ตรวจสอบมีดังนี้

- สิ่งที่ได้รับว่าองค์การแห่งนี้ทำดีที่สุดในการบริการ/รับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ (แบบสอบถามข้อที่ 4.1)
- สิ่งที่ได้รับว่าองค์การแห่งนี้ควรปรับปรุงในด้านใดบ้าง เพื่อการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ (แบบสอบถามข้อที่ 4.2)
- บทบาทของพนักงานระดับปฏิบัติการในการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ (แบบสอบถามข้อที่ 4.3)
- การรับรู้เกี่ยวกับตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ในองค์การแห่งนี้ใน 2-3 ปีข้างหน้า (แบบสอบถามข้อที่ 4.4)
- การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งนี้ในสายตาของสาธารณชน



## (แบบสอบถาม ข้อที่ 4.5)

ประเด็นที่พิจารณาทั้งหมดมีรายละเอียด ดังนี้.-

(1) ผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้ระบุประเด็นเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัททำได้ดีที่สุดใน การบริการ/รับใช้ ลูกค้า/ผู้รับบริการ จำนวน 8 ประการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 56 ซึ่ง ทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า เป็นการให้บริการทางด้านความสะดวกรวดเร็วด้วยน้ำใจไมตรีมีความยืด ห่อนหรือประนีประนอมต่อลูกค้าหากลูกค้ามีข้อสงสัย และการไม่เอาเปรียบลูกค้า ซึ่งการตอบเช่นนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการตอบของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับบริหาร (ตารางที่ 20)

## ตารางที่ 56

การรัฐสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : สิ่งที่ต้องการทำได้ดีที่สุดใน การบริการลูกค้า

ลำดับที่	สิ่งต้องการทำได้ดีที่สุดใน การบริการ/รับใช้ ลูกค้า/ ผู้รับบริการ คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	อำนวยความสะดวกในการติดต่อ ไม่สร้างขั้นตอนที่ ยุ่งยากจนเกิน ไปนักแก่ลูกค้า	46	36.51
2.	มีน้ำใจ ไมตรีแก่ลูกค้า ช่วยเหลือ เพื่อให้ลูกค้าบรรลุ วัตถุประสงค์ของการ เข้ารับบริการ	39	30.95
3.	บรรยากาศที่เป็นมิตร และเอาใจใส่ให้ความสำคัญ แก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเอง	37	29.37
4.	ให้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับดอกเบี้ยเงินกู้	17	13.49
5.	ให้โอกาสกรณีลูกค้ามีเหตุขัดข้องหรือมีข้อสงสัยที่ไม่ หนักหนาเท่าใดนัก	7	5.56
6.	ความสะดวกรวดเร็วของการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้า ได้สิ่งที่ต้องการตามกำหนด	5	3.97
7.	มีความยืดหยุ่น มีการประนีประนอมกับลูกค้า	4	3.18
8.	ไม่ใช้เล่ห์เหลี่ยม ในข้อกำหนดที่ทำให้ลูกค้าเสียเปรียบ	4	3.18
9.	ไม่ตอบ	37	29.37

(2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ระบุถึงสิ่งที่บริษัทต้องปรับปรุงอย่างใหญ่หลวงในด้านการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.2 ทำให้ได้ทราบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการรักษาสภาพแวดล้อมขององค์การในประเด็นดังกล่าวนี้ ดังมีรายละเอียดการตอบ ดังในตารางที่ 57 เมื่อพิจารณาการตอบของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเทียบกับกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (ตารางที่ 21) จะเป็นได้ว่าทั้งสองกลุ่มมีความเห็นที่คล้ายกัน กล่าวคือ เสนอให้มีการปรับปรุงสถานที่จอดรถ (ร้อยละ 30.16) ติดตั้งโทรศัพท์เพียงพอ(ร้อยละ 27.78) การให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับกิจการของบริษัท และประเภทของการบริการลูกค้า(ร้อยละ 26.98) ความสะดวกแก่ลูกค้าในด้านนัดหมาย การออกไปดลักรหัสบัตรประเมินหลักทรัพย์นอกเวลาทำการ (ร้อยละ 21.43 ) ใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง (ร้อยละ 16.67) ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของลูกค้า (ร้อยละ 9.52) การบริการหลังการขายที่จำเป็น และสร้างความประทับใจ (ร้อยละ 7.14) การให้บริการด้วยน้ำใจไมตรี ช่วยเหลือลูกค้าที่มีเหตุขัดข้องทางการเงินเมื่อไม่สามารถชำระหนี้ตามข้อตกลงกับบริษัท (ร้อยละ 30.16) การคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 0.79)

(3) สืบเนื่องจากประเด็นที่กำหนดให้ผู้ตอบ ได้ระบุถึงสิ่งที่บริษัทต้องปรับปรุงอย่างใหญ่หลวงในด้านการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ จึงได้สอบถามถึงการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงการรับใช้ลูกค้า /ผู้รับบริการดังกล่าวที่พนักงานระดับปฏิบัติการว่าจะมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลืออย่างไร โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.4 โดยผลตอบของการตอบแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 58 ซึ่งผู้ตอบเสนอความช่วยเหลือมาดังนี้ ประการแรกให้บริการอย่างเป็นกันเอง สร้างความประทับใจ (ร้อยละ 25.40) ประการต่อมาได้แก่ การรวบรวมข้อมูลในเรื่องการบริการลูกค้าเพื่อเสนอความเห็น และแนวทางการปฏิบัติให้แก่หัวหน้า (ร้อยละ 21.43) ให้การดูแลเอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า (ร้อยละ 19.05) การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า (ร้อยละ 15.87) การไม่ผัดผ่อนลูกค้า ตรงต่อเวลา (ร้อยละ 12.70) นอกจากนี้มีผู้ตอบที่ระบุว่าตนเองปฏิบัติหน้าที่งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้าโดยตรง (ร้อยละ 30.16)

(4) การรักษาสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ อีกประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณาถึงก็คือ ความคาดหวังถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.4 ซึ่งได้สอบถามประเด็นนี้ จากผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลที่ได้รับจากการตอบปรากฏในตารางที่ 59 ซึ่งได้ระบุความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันหรือสามารถจับกลุ่มได้เป็น 6 ประการด้วยกัน ประการแรกผู้ตอบส่วนใหญ่(ร้อยละ 41.47) คาดการณ์ว่าในอีก 2-3 ปีข้างหน้า บริษัทจะขยายการบริการไปสู่ภูมิภาคที่สำคัญๆ ในประเทศอีกหลายแห่ง ประการต่อ ๆ มา ได้แก่ ลูกค้าและตลาดกว้างขึ้นจากเดิม (ร้อยละ 9.37) ประเภทการให้บริการมีการให้บริการมากขึ้น (ร้อยละ 29.37)

มีการคาดการณ์ในเชิงสรุปว่า บริษัทจะอยู่ในระดับแนวหน้าของสถาบันการเงินของประเทศ (ร้อยละ 15.87) นอกจากนั้นลูกค้าจะมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทมากกว่าเดิม (ร้อยละ 12.70) และประเภทของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น (ร้อยละ 10.32)

### ตารางที่ 57

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : สิ่งที่จะต้องปรับปรุงในการให้บริการลูกค้า

ลำดับที่	สิ่งที่จะต้องปรับปรุงอย่างใหญ่หลวงในด้านการรับใช้ ลูกค้า/ผู้บริการ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ สถานที่คับแคบ	38	30.16
2.	โทรศัพท์ต้องเพิ่มจำนวนมากกว่าเดิม	35	27.78
3.	การให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับกิจการของบริษัทประเภทของบริการ	34	26.98
4.	ความสะดวกแก่ลูกค้าในด้านนัดหมาย การออกไปดูหลักทรัพย์ ประเมินหลักทรัพย์นอกเวลาทำการ	27	21.43
5.	เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง	21	16.67
6.	ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของลูกค้า	12	9.52
7.	บริการหลังการขายที่จำเป็นและสร้างความประทับใจ	9	7.14
8.	ให้บริการด้วยน้ำใจ ไมตรี ช่วยเหลือลูกค้าให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการมาติดต่อกับบริษัท	5	3.97
9.	ให้โอกาสลูกค้าที่มีเหตุขัดข้องทางการเงินเมื่อไม่สามารถชำระหนี้ตามข้อตกลงกับบริษัท	4	3.17
10.	การคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณภาพ	1	0.79
11.	ไม่ตอบ	38	30.16

## ตารางที่ 58

การวิจัยสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : บทบาทที่จะช่วยเหลือนปรับปรุงปัญหาการให้บริการลูกค้า

ลำดับที่	บทบาทของพนักงานระดับปฏิบัติการในการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	บริการด้วยความเป็นมิตร สร้างความประทับใจ	32	25.40
2.	รวบรวมข้อมูลในเรื่องการบริการลูกค้า เพื่อเสนอความเห็น และแนวทางการปฏิบัติให้แก่หัวหน้า	27	21.43
3.	เอาใจใส่ดูแลและให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า	24	19.05
4.	ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า	20	15.87
5.	ไม่ผัดผ่อนลูกค้าตรงต่อเวลา	16	12.70
6.	งานไม่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ หรือรับใช้ลูกค้าโดยตรง	38	30.16
7.	ไม่ตอบ	34	26.98

(5) กลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้สรุปลักษณะบริษัทของเขาในสายตาของประชาชน ตามแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 4.5 และเมื่อจัดกลุ่มความถี่ของคำอธิบายในลักษณะเดียวกันทำให้ได้ผลการตอบ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 60 โดยลักษณะที่อธิบายมานั้น มีสภาพ ดังนี้ อันดับแรกเป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงเชื่อถือได้ (22.22 %) อันดับต่อมา ได้แก่ มีชื่อเสียงในด้านการจัดไฟแนนซ์รถยนต์ (ร้อยละ 19.84) มีการอัตราการเจริญเติบโตสูง (ร้อยละ 13.49) เป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง (ร้อยละ 10.32) ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานสูง (ร้อยละ 5.56) และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 3.97)

## ตารางที่ 59

การวิจัยสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : ความคาดหวังถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ

ลำดับที่	ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการคาดว่าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบันใน 2-3 ปีข้างหน้าในด้านต่างๆ คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ขยายการบริการไปสู่ภูมิภาคที่สำคัญ ในประเทศ อีกหลายแห่ง	52	41.27
2.	ลูกค้าและตลาดกว้างขึ้น	43	34.13

ตารางที่ 59 (ต่อ)

ลำดับที่	ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการ คาดว่าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบันใน 2-3 ปีข้างหน้าในด้านต่างๆ คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
3.	ประเภทการให้บริการมีให้บริการมากขึ้น	37	29.37
4.	บริษัทจะอยู่ในระดับแนวหน้าของสถาบันการเงินของประเทศ	20	15.87
5.	ลูกค้าจะมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทมากกว่าเดิม	16	12.70
6.	ประเภทของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	13	10.32
7.	ไม่ตอบ	42	33.33

ตารางที่ 60

การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : ลักษณะขององค์การในสาย-  
ตาของสาธารณชน

ลำดับที่	โดยสรุปลักษณะของบริษัทในสายตาของสาธารณชน ที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้อธิบายไว้มี ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	เป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงเชื่อถือได้	28	22.22
2.	มีชื่อเสียงในด้านการจัดไฟแนนซ์รถยนต์	25	19.84
3.	มีการจัดการที่ทันสมัย	17	13.49
4.	เป็นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีอัตราการเจริญเติบโต	13	10.32
5.	สูง ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานสูง	7	55.60
6.	มีบุคลากรที่มีคุณภาพ	5	3.97
7.	ไม่ตอบ	36	28.57

2.2.5 การนำเอาการทำงานแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ ได้ผลดีที่สุด ในฝ่ายใดนั้น สิ่ง  
ที่ควรจะต้องทราบจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานปฏิบัติการคือ ความคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชา

ของเขา สามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมโดยปฏิบัติเช่นไร พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถที่จะทำงานโดยมีส่วนร่วมโดยปฏิบัติเช่นไรและการกำหนดว่าองค์การแห่งนั้นสามารถบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกใดบ้างรายละเอียดอยู่ในแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 5.1 ถึงข้อ 5.3 โดยได้นำเสนอผลเป็นขั้นตอน ดังนี้

(1) ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุการปฏิบัติที่คาดหวังว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 61 โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมตัดสินใจในงานที่สำคัญๆ (ร้อยละ 25.40) อันดับรองลงมา คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้น้อย (ร้อยละ 23.81) และอันดับต่อมา ได้แก่ การร่วมรับผิดชอบกับลูกน้องอย่างจริงจัง (ร้อยละ 23.02) การยอมรับมติเสียงส่วนใหญ่ ไม่ดื้อรั้นมุ่งทำตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว (ร้อยละ 18.25) ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการและช่วยแก้ปัญหา (ร้อยละ 18.25) การให้ความยุติธรรมอย่างทั่วถึง (ร้อยละ 16.67) จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติดังกล่าวทั้งหมดข้างต้นที่ระบุนั้นเป็นหลักการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารโดยวิธีดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล นอกจากนั้นก็ยังมีการรักษาลมประ โยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 11.11) การส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีความเจริญก้าวหน้า (ร้อยละ 7.94) ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม (ร้อยละ 4.76) ที่สำคัญข้อหนึ่งก็คือ การจะแปลงเป็นนโยบายว่าจะใช้การบริหารโดยมีส่วนร่วมให้ชัดเจน (ร้อยละ 2.38) การให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 1.59) การร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคไม่รอรับแต่ความชอบ (ร้อยละ 0.79) การวางแผนงานต่างๆ ควรให้ลูกน้องได้รับรู้ และร่วมงานด้วยตั้งแต่นั้น (ร้อยละ 0.79) และการให้ความสำคัญต่อลูกน้องอย่างเสมอภาค (ร้อยละ 0.79)

ตารางที่ 61

การกำหนดว่าการทำงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ ได้ผลดีที่สุด ในฝ่ายใด: สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติ ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ลำดับที่	การคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม โดยปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมตัดสินใจในงานที่สำคัญ ๆ	32	25.40
2.	รับฟังความคิดเห็นของผู้น้อย	30	23.81
3.	ร่วมรับผิดชอบกับลูกน้องอย่างจริงจัง	29	23.02

## ตารางที่ 61 (ต่อ)

ลำดับที่	การคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม โดยการปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
4.	ยอมรับมติเสียงส่วนใหญ่ไม่ดื้อรั้น มุ่งทำตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว	26	20.63
5.	เป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติการ	23	18.25
6.	ให้ความยุติธรรมอย่างทั่วถึง	21	16.67
7.	รักษาผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา	14	11.11
8.	ส่งเสริมให้ลูกน้อง ได้มีความเจริญก้าวหน้า	10	7.94
9.	เป็นผู้นำในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	6	4.76
10.	แถลง เป็นนโยบายให้ชัดเจน	3	2.38
11.	ให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงาน	2	1.59
12.	ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรค ไม่รอรับแต่ความชอบ	1	0.79
13.	การวางแผนงานต่างๆ ควรให้ลูกน้อง ได้รับรู้ และร่วมงานด้วยตั้งแต่แรก	1	0.79
14.	ให้ความสำคัญกับลูกน้องอย่างเสมอภาค	1	0.79
15.	ไม่ตอบ	45	35.71

(2) ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุการปฏิบัติของตนสามารถที่จะทำงานโดยมีส่วนร่วมได้ดี ดังแสดงไว้ในตารางที่ 62 โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่าตนเองจะยอมรับฟังเสียงส่วนใหญ่ (ร้อยละ 29.37) การให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 23.81) การตั้งใจปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ตามบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด (ร้อยละ 21.43) การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (ร้อยละ 16.67) ไม่ประพฤติดนให้เป็นที่น่าหนักใจแก่ผู้ร่วมงาน (ร้อยละ 10.32) เป็นผู้ประสานงานที่ดีได้ตลอดเวลา (ร้อยละ 9.52) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ ไม่มีดั่งวิทยาการที่ตนมีอยู่ (ร้อยละ 7.94) การมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศตนเองแก่หน่วยงาน (ร้อยละ 5.56) การพูดจูงใจให้เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (ร้อยละ 4.76) นอกจากนี้ยังมีการไม่ห้าตัวเด่นเกิน เก่งเกิน ยกตนข่มท่าน ไม่ก้าวร้าว อวดดี ก้อตัว (ร้อยละ 4.76) การร่วมงาน

ได้กับทุกคนด้วยดี (ร้อยละ 0.79) การใช้เวลาแก่การมีส่วนร่วมเท่าที่สามารถทำได้ (ร้อยละ 0.79) และการสร้างภาพพจน์ของหน่วยงานให้ประจักษ์แก่หน่วยงานอื่นในเรื่องการทำงานโดยมีส่วนร่วม (ร้อยละ 0.79)

ตารางที่ 62

การกำหนดว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายใด :  
สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ลำดับที่	พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถที่จะทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยการปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	ยอมรับฟังเสียงส่วนใหญ่	37	29.37
2.	ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน	30	23.81
3.	ตั้งใจปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ตามบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด	27	21.43
4.	เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	21	16.67
5.	ไม่ประพฤติตนให้เป็นที่น่าหนักใจแก่ผู้ร่วมงาน	13	10.32
6.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีได้ตลอดเวลา	12	9.52
7.	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ ไม่บิดบังวิทยาการที่ตนมีอยู่	10	7.94
8.	มีน้ำใจ เสียสละและอุทิศตนเองแก่แผนก	7	5.56
9.	พูดจาจูงใจให้เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม	6	4.76
10.	ไม่ทำตัวเด่นเกิน เก่งเกิน ยกตนข่มท่าน ไม่ก้าวร้าว อวดดี ถือตัว	6	4.76
11.	ร่วมงานได้กับทุกคนด้วยดี	1	0.79
12.	ใช้เวลาแก่การมีส่วนร่วมเท่าที่สามารถทำได้	1	0.79
13.	สร้างภาพพจน์ของหน่วยงานให้ประจักษ์แก่หน่วยงานอื่นในเรื่องการทำงานโดยมีส่วนร่วม	1	0.79
14.	ไม่ตอบ	44	34.92



(3) การกำหนดว่าการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายใด ตามความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 5.3 และได้แสดงผลการตอบคำถามในกรณีนี้ไว้ในตาราง ที่ 63 โดยเฉพาะคำตอบที่ระบุว่า สามารถใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมได้ในทุกแผนกซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดของผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากกลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (หัวข้อ 1.5.3)

#### 2.2.6 การยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม 2 ประเด็น ตามแบบสอบถามภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 6.1-6.2 ดังนี้

(1) จากคำถามที่ว่า "ในระยะ 2 เดือนข้างหน้าข้าพเจ้าจะทำสามสิ่งด้วยกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยมีส่วนร่วมกับพนักงานของข้าพเจ้าเอง คือ ..." ซึ่งผลการตอบแสดงไว้ในตารางที่ 64

(2) จากข้อความที่ว่า "ในระยะ 2 เดือนข้างหน้าข้าพเจ้าจะกระตุ้นบังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม โดย ..." ซึ่งผลการตอบแสดงไว้ในตารางที่ 65

#### ตารางที่ 63

การกำหนดว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายใด :  
ความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	องค์การของเราสามารถบริหารงานโดยตรงมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกต่างๆ คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	ทุกแผนก	46	36.51
2.	ฝ่ายพัฒนาเงินทุน	14	11.11
3.	ฝ่ายการตลาดรถยนต์	12	9.52
4.	ฝ่ายพัฒนาคอมพิวเตอร์	11	8.73
5.	ฝ่ายการเคหะ	6	4.76
6.	ฝ่ายวิจัยและข้อมูลการลงทุน	3	2.38
7.	ไม่ตอบ	69	54.76

### 2.2.7 การติดตามผลและการประเมินผลแนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ โดยมีประเด็นที่พิจารณา ดังนี้

(1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้ตอบข้อความที่ว่า "ข้าพเจ้าจะใช้วิธีการเหล่านี้(เครื่องวัด) ในการตัดสินใจ ถ้าหากข้าพเจ้าได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้า หรืออนาคต คือ..." โดยแสดงการตอบไว้ในตารางที่ 66 จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนเสียงส่วนใหญ่ของสมาชิกเป็นเครื่องวัด(ร้อยละ 31.75) และใช้หลักการที่มีเหตุผลรองรับ (ร้อยละ 17.46) ทั้งยังคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท และพนักงานจะต้องไม่เสียหาย (ร้อยละ 10.32 และ 3.18 ตามลำดับ)

#### ตารางที่ 64

การยอมรับการทำงานโดยการมีส่วนร่วม : ความคาดหวังที่จะกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยการมีส่วนร่วม

ลำดับ	ในระยะ 2 เดือนข้างหน้า พนักงานระดับปฏิบัติการ จะกระทำ จะปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยการมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา คือ	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ให้เวลากับการมีส่วนร่วมในการทำงาน	27	21.43
2.	เสนอแนะความคิดเห็นอย่างจริงจังและกล้าเปิดเผยแสดงออกถึงความคิดเห็น	23	18.25
3.	สนับสนุนนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา	16	12.70
4.	ให้ความร่วมมือร่วมงานกับแผนกอย่างแข็งขัน	12	9.52
5.	ชักชวนผู้ร่วมงานให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในงาน	10	7.94
6.	ร่วมกิจกรรมอย่างกระตือรือร้น	3	2.38
7.	ไม่ตอบ	58	46.03

(2) การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชามีตามแบบสอบถามภาคผนวก ข ส่วนที่ 2 ข้อ 7.2 โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อมูลที่จะจัดเตรียมที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ภาระงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ (ร้อยละ 23.02) ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (ร้อยละ 19.05) และข้อมูลความจำ

เป็นตามต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะแก่พนักงาน (ร้อยละ 16.67)

ตารางที่ 65

การยอมรับการทำงานโดยการมีส่วนร่วม : ความคาดหวังของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการที่จะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ในระยะ 2 เดือนข้างหน้า พนักงานระดับปฏิบัติการจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมโดย	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดีของการทำงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา	24	19.05
2.	เมื่อเกิดปัญหาในงานจะพยายามให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมให้คำปรึกษา	20	15.87
3.	งานในความรับผิดชอบมีลักษณะการรับผิดชอบเป็นที่มียอยู่แล้ว	16	12.70
4.	จะพยายามทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความร่วมมือในงานต่างๆ ของแผนก	12	9.52
5.	พูดโน้มน้าวให้หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นที่เป็นมติส่วนรวมของพนักงานในหน่วยงาน	7	5.56
6.	ไม่ตอบ	54	42.86

(3) ปัญหาที่พนักงานระดับปฏิบัติการคาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาเมื่อตนเองได้พยายามที่จะใช้การบริหารโดยมีส่วนร่วม ตามแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.3 สำหรับผลการตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แสดงไว้ในตารางที่ 68 ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีปัญหที่สำคัญ ได้แก่ การต่อต้าน เพราะผู้บังคับบัญชาอาจคิดว่าบทบาทในการตัดสินใจการควบคุมงานลดน้อยลงไป (ร้อยละ 25.40) งานอาจไม่ราบรื่นเนื่องจากเสียงส่วนใหญ่กำหนดแนวทางปฏิบัติแต่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 19.05) การไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาอาจทำให้มองหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนิทใจ อาจเป็นปัญหาต่อเนื่องในภายหลัง (ร้อยละ 16.67)

## ตารางที่ 66

การติดตามผลและการประเมินผล : วิธีการตัดสินใจเชื่อได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้าหรืออนาคตของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	วิธีการ (เครื่องวัด) ในการตัดสินใจหากพนักงานระดับปฏิบัติการได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้า หรืออนาคต	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	เสียงส่วนใหญ่ของสมาชิก	40	31.75
2.	ใช้หลักการที่มีเหตุผลรองรับ	22	17.46
3.	ผลประโยชน์ของบริษัทจะต้องไม่เสียหาย	13	10.32
4.	ผลประโยชน์พนักงานจะต้องไม่เสียหาย	4	3.18
5.	ไม่สนับสนุนความคิดที่ก้าวร้าว รุนแรง	1	0.79
6.	ไม่ตอบ	57	45.25

## ตารางที่ 67

การติดตามผลและการประเมินผล : การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชา

ลำดับที่	พนักงานระดับปฏิบัติจะจัดเตรียมข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชาของเขา ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	รวบรวมข้อมูลขอบเขตหน้าที่ภาระงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ	29	23.02
2.	เตรียมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมพิจารณา	24	19.05
3.	ข้อมูลความจำเป็นความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะแก่พนักงาน	21	16.67
4.	ข้อมูลงานเดิมที่ไม่ได้ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อไว้เปรียบเทียบ	1	0.79

## ตารางที่ 67 (ต่อ)

ลำดับที่	พนักงานระดับปฏิบัติจะจัดเตรียมข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับ การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชาของเขา ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
5.	แนวทางการปฏิบัติหลายๆ แนวทาง	1	0.79
6.	ไม่ตอบ	50	39.68

(4) สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการวางแผนที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชา ตามแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อ 7.4 โดยผลการตอบของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการแสดงไว้ในตารางที่ 69 ซึ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการวางแผนที่จะเอาชนะต่อปัญหาดังกล่าวที่สำคัญ ได้แก่ ใช้วิธีโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ( ร้อยละ 18.25 ) การสรรเสริญในผลงานความดีของผู้บังคับบัญชา ( ร้อยละ 17.46 ) การประพาดปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อใจแก่ผู้บังคับบัญชา ( ร้อยละ 14.29 )

(5) การคาดหมายถึง ผลที่พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสิ่งอาจจะบังเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7.5 และผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แสดงไว้ในตารางที่ 70 ซึ่งสิ่งทีอาจจะบังเกิดขึ้นที่ผู้ตอบได้ระบุไว้ที่สำคัญ ได้แก่ การได้รับความร่วมมืออย่างดี ( ร้อยละ 26.98 ) ความขัดแย้งอย่างรุนแรงเมื่อความเห็นไม่ลงรอยกัน เมื่อแต่ละฝ่ายไม่ละหิริของ ( ร้อยละ 18.25 ) เมื่อมีปัญหาคิดเห็นไม่ตรงกัน อาจทำให้ผู้ใหญ่ไม่ชอบหน้า และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอาจไม่ตีตามไปด้วย ( ร้อยละ 15.08 ) อาจต้องเสียเวลาในการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหา ประชุมหาแนวทางไปพอสมควร ( ร้อยละ 11.91 )

ตารางที่ 68

การติดตามผล และการประเมินผล : สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการคาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้อยู่บังคับบัญชา เมื่อตนเอง ได้พยายามที่จะ ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ลำดับที่	ปัญหาที่พนักงานระดับปฏิบัติการคาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้อยู่บังคับบัญชา เมื่อตนเอง ได้พยายามที่จะ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	อาจต่อต้านเพราะดูเหมือนบทบาทในการตัดสินใจ การควบคุมลดน้อยลง ไป	32	25.40
2.	เมื่อเสียใจใหญ่กำหนดแนวทางปฏิบัติขัดแย้งกับผู้อยู่บังคับบัญชา งานอาจไม่ราบรื่นเท่าใดนัก	24	19.05
3.	การ ไม่ยอมรับของผู้อยู่บังคับบัญชาอาจทำให้มองหน้ากับผู้อยู่บังคับบัญชา ไม่คิด เป็นปัญหาต่อเนื่องภายหลัง	21	16.67
4.	การกลัวลูกน้อง เด่นกว่า	13	10.32
5.	ผลประโยชน์บางอย่างของผู้อยู่บังคับบัญชาอาจเสียไป อาจทำให้ไม่พอใจและต่อต้านการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้วิธีการนี้ไม่สำเร็จ	11	8.73
6.	อาจเบื่อหน่าย เมื่อตนเอง ไม่ได้ ใช้อำนาจเดิมอย่างเต็มที่	9	7.14
7.	อาจ เหมือน เป็นวิธีการบริหารแบบใหม่จะเน้นการค่อยเป็นค่อยไปในการเปลี่ยนแปลง	1	0.79
8.	ไม่ตอบ	53	42.06

ตารางที่ 69

การติดตามและการประเมินผล : วิธีการเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้อยู่บังคับบัญชา เมื่อพนักงานปฏิบัติการพยายาม ใช้การมีส่วนร่วม

ลำดับที่	สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการวางแผนที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากตัวผู้อยู่บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ เทียบกับผู้ตอบ 126ราย
1.	โน้มน้าวให้ผู้อยู่บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	25	19.84

## ตารางที่ 69 (ต่อ)

ลำดับที่	สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการวางแผนที่จะเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ เทียบกับผู้ตอบ 126 ราย
2.	ให้ความเคารพ นับถือ อย่างจริงจังแก่ผู้บังคับบัญชา	23	18.25
3.	สรรเสริญในผลงานความดีของผู้บังคับบัญชา	22	17.46
4.	ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อใจแก่ผู้บังคับบัญชา	18	14.29
5.	รวมกลุ่มเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาร่วมกันทำงานด้วยกันอย่างเหนียวแน่น	4	3.18
6.	เมื่อเกิดความขัดแย้งจะเป็นผู้ประสานงานรวบรวมให้ความขัดแย้งนั้นหมดไประหว่างผู้บังคับบัญชากับกลุ่มทีมงาน	2	1.59
7.	ไม่ตอบ	59	46.83

## ตารางที่ 70

การติดตามผลและการประเมินผล : ผลกระทบที่มีต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่เข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ลำดับ	จากผลที่พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าร่วมในการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม สิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ อาจยังเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อเขา ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126 ราย)
1.	ได้รับความร่วมมือด้วยอย่างดี	34	26.98
2.	ความขัดแย้งอย่างรุนแรง เมื่อความเห็นไม่ลงรอยกันเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ละทริฐของตน	23	18.25
3.	เมื่อมีปัญหาความคิดเห็นไม่ตรงกันอาจทำให้ผู้ใหญ่ไม่ชอบหน้า และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอาจไม่มี	19	15.08
4.	อาจต้องเสียเวลาในการมีส่วนร่วม เพื่อแก้ไข	15	11.91
5.	อาจต้องพบกับปัญหามากกว่าเดิมในระยะแรกๆ	12	9.52

## ตารางที่ 70(ต่อ)

ลำดับ	จากผลที่พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าร่วมในการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม สิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ อาจบังเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อเขา ได้แก่	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
6.	อาจมีการเข้าใจผิดว่าต้องการความเด่น หรือสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง	11	8.73
7.	การไม่ตอบสนองในแนวทางบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	8	6.35
8.	ไม่ตอบ	51	40.48

## ตารางที่ 71

การติดตามผลและประเมินผล : สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ลำดับที่	สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการคิดว่าต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	ความร่วมมือร่วมใจด้วยอย่างดี	34	26.98
2.	ความสามัคคี	29	23.02
3.	การร่วมกันต่อสู้ชนะอุปสรรค	27	21.43
4.	การยอมรับการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม	20	15.87
5.	ไม่ตอบ	54	42.86

(6) สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อได้ใช้การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วม โดยแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7.6 และผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 71 ซึ่งสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุว่าต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อได้ใช้การบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมนั้น ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจด้วยอย่างดี (ร้อยละ 26.98) ความสามัคคี (ร้อยละ 23.02) การร่วมกันต่อสู้ชนะอุปสรรค (ร้อยละ



21.43) และยอมรับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (ร้อยละ 15.87)

ตารางที่ 72

การติดตามผลและประเมินผล : ความพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงาน โดยการมีส่วนร่วม  
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่	ในขนาดพนักงานระดับปฏิบัติการพร้อมที่จะเริ่ม ปฏิบัติงาน โดยการมีส่วนร่วม ดังนี้.-	จำนวน	ร้อยละ (เทียบกับจำนวน ผู้ตอบทั้งหมด 126ราย)
1.	ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอย่างเต็มที่	44	34.92
2.	เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง	31	24.60
3.	แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์	23	18.25
4.	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	7	5.56
5.	ไม่ตอบ	52	41.27

การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในองค์การธุรกิจที่ศึกษา เฉพาะกรณีของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด นั้นได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ประเภท โดยจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบซึ่งประเภทแรก คือ กลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และประเภทที่สอง คือ กลุ่มพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ด้วยกัน (ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก. ส่วนที่ 3 และภาคผนวก ข. ส่วนที่ 3 ตามลำดับ) ซึ่งแบบสอบถามทั้งสองชุดนี้ ได้แสดงรายการหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายจากบริษัท โดยผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงถึงอำนาจหน้าที่ (AUTHORITY) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีอยู่ และที่คาดหวังว่าตนควรมีอำนาจในแต่ละหน้าที่นั้นๆ ด้วยการระบุตัวเลข เริ่มจาก 0-1-2 ดังนี้

- เลข 0 หมายถึง ไม่มีอำนาจหน้าที่
- เลข 1 หมายถึง มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย
- เลข 2 หมายถึง มีอำนาจหน้าที่สูง

สำหรับผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมนั้น ได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารโดยมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยองค์การที่สนใจในการศึกษาวิเคราะห์ การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด มีอยู่ทั้งสิ้น 23 หน้าที่ด้วยกันดังต่อไปนี้

- 1 . การคัดเลือกลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2 . การคัดเลือกผู้บริหาร
- 3 . การประเมินลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4 . การเลื่อนตำแหน่งลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5 . การจัดการวินัยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

- 6 . กำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7 . การบรรยายงานของผู้บริหาร
- 8 . การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย
- 9 . การควบคุมคุณภาพงาน
- 10 . การแก้ปัญหารวมดาขององค์การ
- 11 . การแก้ปัญหาคำคัญขององค์การ
- 12 . การกำหนดเป้าหมายของผู้บริหาร
- 13 . การกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง
- 14 . การประเมินงานในแผนก
- 15 . การกำหนดเป้าหมายขององค์การ
- 16 . การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 17 . การโยกย้ายพนักงาน
- 18 . การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ
- 19 . การแก้ปัญหาร่องทักทั่วไป
- 20 . การแก้ปัญหาร่องทักพนักงาน
- 21 . การพัฒนางาน
- 22 . การกำหนดรายการงานให้ลูกน้องทำ
- 23 . การลงโทษลูกน้อง

หน้าที่ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ได้เสนอข้อมูลการวิเคราะห์ โดยจัดทำเป็นตารางแสดง สถิติจำนวนผู้ตอบ และค่าร้อยละ ในแต่ละหน้าที่แยกตามประเภทของผู้มีอำนาจ การประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน และการคาดหวังว่าควรจะได้ใช้ โดยกระจายไปตามระดับของอำนาจหน้าที่จาก 0-1-2 ตามที่ผู้ตอบได้ระบุมาตารางดังกล่าวนี้ จะเสนอผลการวิเคราะห์ เรียงลำดับตามหน้าที่ที่ยี่สิบสาม ประการ ดังนี้

### 1.1 การคัดเลือกลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

- กรณีการประยุกต์ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 62.51 ได้ระบุว่า หน้าที่ในปัจจุบันที่ตนเองมีอยู่ในการคัดเลือกลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่หน่วยงานของตนเองนั้น "มีอำนาจหน้าที่สูง" และอีกร้อยละ 37.35 ได้ระบุว่า ตนเอง "มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย" ทั้งนี้ได้ระบุความคาดหวังว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่สูงจำนวน ร้อยละ 59.04 และควรมีหน้าที่บ้างเล็กน้อย ร้อยละ 40.96 เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันหรือลักษณะที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น พบว่าใกล้เคียงกันหรือเกือบมีลักษณะเดียวกัน

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับนั้นส่วนใหญ่ ร้อยละ 55.42 ได้ระบุว่า หน้าที่ในปัจจุบันของลูกน้องตนเองที่มีอยู่นั้น "มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย" ในการคัดเลือกพนักงาน และส่วนน้อยมีอำนาจหน้าที่สูง ร้อยละ 8.43 นอกจากนี้ยังมีลูกน้องที่ไม่มีหน้าที่ หรือไม่มีอำนาจบทบาทดังกล่าวเลย จำนวนร้อยละ 36.15 ทั้งได้ระบุความคาดหวังว่า ลูกน้องของตนควรจะมีส่วนร่วมบ้าง จำนวนร้อยละ 69.88 มีอำนาจหน้าที่สูงร้อยละ 69.88 และมีอำนาจหน้าที่สูงจำนวนร้อยละ 8.43 นอกจากนี้ยังได้ระบุว่า ลูกน้องไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ หรือมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงานเพียงร้อยละ 21.69 แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์ในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในการคัดเลือกพนักงานใหม่นี้ ผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับบริหาร หรือหัวหน้างาน ต้องการให้ลูกน้องของตนได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงไว้ตารางที่ 73

ตารางที่ 73

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม(พนักงานผู้บริหาร)  
: การคัดเลือกลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การคัดเลือกลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	31	52
			ร้อยละ	-	37.35	62.51
		ควรทำ	จำนวน	-	34	49
			ร้อยละ	-	40.96	59.04
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	30	46	7
			ร้อยละ	36.15	55.42	8.43
ควรทำ	จำนวน	18	58	7		
	ร้อยละ	21.69	69.88	8.43		

## 1.2 การคัดเลือกผู้บริหาร

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 84.34 ได้ระบุว่าหน้าที่ในปัจจุบันที่ตนเองมีอยู่นั้น "ไม่มีอำนาจหน้าที่" หรือไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารมีอยู่เพียงร้อยละ 8.43 ที่ระบุว่า "มีอำนาจสูง" และอีกร้อยละ 7.23 ระบุว่า "มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย" ขณะที่อีกส่วนได้คาดหวังว่าตนเองควรจะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารบ้างแม้จะมีอำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยก็ตาม (ร้อยละ 61.45) ทั้งนี้ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 10.84 ที่คิดว่าตนเองน่าจะมีอำนาจหน้าที่สูง

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดได้ระบุว่าลูกน้องของตนในปัจจุบันไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารแต่ก็ยังคงคาดหวังว่า ลูกน้องของตนในปัจจุบันไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารแต่ก็ยังคงคาดหวังว่า พวกเขาควรจะมีโอกาสมีส่วนร่วมแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม (ร้อยละ 18.07) แสดงว่าสถานการณ์ในการให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารมีแนวโน้มน่าจะมีโอกาสดีกว่าในปัจจุบัน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงไว้ในตารางที่ 74

ตารางที่ 74

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การคัดเลือกผู้บริหาร

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การคัดเลือกผู้บริหาร	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	70	6	7
			ร้อยละ	84.34	7.23	8.43
		ควรทำ	จำนวน	23	51	9
			ร้อยละ	27.71	61.45	10.84
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	83	-	-
			ร้อยละ	100.00	-	-
		ควรทำ	จำนวน	68	15	-
			ร้อยละ	81.93	18.07	-

### 1.3 การประเมินลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการประเมินลูกน้องนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 78.31 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ส่งในการประเมินลูกน้อง และที่เหลืออีกร้อยละ 21.69 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังว่าตนเองควรมีอำนาจเช่นไรนั้น ไม่แตกต่างไปจากลักษณะการมีอำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเท่าใดนัก

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่า ลูกน้องของตนในปัจจุบัน ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการประเมินลูกน้องดังกล่าว (ร้อยละ 80.72) แต่ก็ยังมีลูกน้องบางคนที่มีอำนาจหน้าที่เล็กน้อยแต่มีจำนวนไม่มากนัก (ร้อยละ 12.05) ขณะเดียวกัน การคาดหวังว่าลูกน้องของตนน่าจะมีส่วนร่วมในการประเมินนี้เพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แม้จะเป็นอำนาจหน้าที่เล็กน้อยก็ตาม (ร้อยละ 30.12) ข้อมูลส่วนนี้แสดงว่าสถานการณ์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในการประเมินลูกน้องในองค์การแห่งนี้มีแนวโน้มที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงไว้ใน ตารางที่ 75

ตารางที่ 75

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การประเมินลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การประเมินลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	18	65
			ร้อยละ	-		78.31
	ควรทำ	จำนวน	-	21	62	
		ร้อยละ	-	25.30	74.70	
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	67	10	6
			ร้อยละ	80.72	12.05	7.23
ควรทำ		จำนวน	52	25	6	
		ร้อยละ	62.65	30.12	7.23	

#### 1.4 การเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเอง ในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งลูกน้องนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 62.51 ระบุว่า ตนเองมีหน้าที่สูงในการเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง และที่เหลืออีกร้อยละ 37.35 มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังว่าตนเองควรจะมีอำนาจเช่นไรนั้น ไม่แตกต่างไปจากลักษณะการมีอำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเท่าใดนัก

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 92.77) ระบุว่า ลูกน้องของตนในปัจจุบัน ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งข้างต้น แต่ก็ยังมีลูกน้องบางคนที่มีอำนาจหน้าที่เล็กน้อยแต่มีจำนวนไม่มากนัก (ร้อยละ 7.73) ส่วนการคาดหวังว่าลูกน้องของตน น่าที่จะมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งนี้เพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่แต่ก็ยังไม่มากนัก (ร้อยละ 18.07) จึงยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันอย่างชัดเจนว่า ในอนาคตอันใกล้ผู้บริหารจะให้โอกาสลูกน้องของตนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าว สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงไว้ใน ตารางที่ 76

ตารางที่ 76

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	31	52
			ร้อยละ	-	37.35	62.51
		ควรทำ	จำนวน	-	34	49
			ร้อยละ	-	40.96	59.04
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	77	6	-
			ร้อยละ	92.77	7.73	-
		ควรทำ	จำนวน	68	15	-
			ร้อยละ	81.93	18.07	-

## 1.5 การจัดการวินัยลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเอง ในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องการจัดการวินัยลูกน้องนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 65.06 ระบุว่า ตนเองมีหน้าที่มากในการจัดการวินัยลูกน้องและที่เหลืออีกร้อยละ 34.94 มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่เช่นไรนั้นปรากฏว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 59.04 ระบุว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่สูงและอีกร้อยละ 40.996 ที่คาดว่าตนเองควรมีหน้าที่จัดการวินัยลูกน้องบ้างเล็กน้อยเท่านั้น สังเกตเห็นได้ว่า การคาดหวังครั้งนี้จำนวนผู้มีอำนาจสูงลดลงจากเดิมไม่มากนัก

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงผู้ตอบส่วนใหญ่ เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.19) ระบุว่า ลูกน้องของตนในปัจจุบัน ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการวินัยตามประเด็นข้างต้นแต่ก็ยังมีลูกน้องบางคนที่มีอำนาจหน้าที่เล็กน้อยแต่มีอำนาจไม่มากนัก (ร้อยละ 4.82) ส่วนการคาดหวังว่า ลูกน้องของตน น่าจะมีอำนาจในการจัดการวินัยเพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่ก็ไม่มากนัก (ร้อยละ 13.25) จึงยังไม่เพียงพอจะยืนยันอย่างชัดเจนว่าในอนาคตข้างหน้าผู้บริหารจะให้โอกาสลูกน้องของตนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดการวินัยตามประเด็นดังกล่าวดังในตารางที่ 77 .

ตารางที่ 77

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การจัดการวินัยลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การจัดการวินัยลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	29	54
			ร้อยละ	-	34.94	65.06
		ควรทำ	จำนวน	-	34	49
			ร้อยละ	-	54.96	59.04
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	79	4	-
			ร้อยละ	59.19	4.82	-
ควรทำ	จำนวน	72	11	-		
	ร้อยละ	86.75	15.25	-		



### 1.6 การกำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเอง ในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องกำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้องนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 57.83 ระบุว่าตนเอง มีหน้าที่เล็กน้อยในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้อง และอีกร้อยละ 26.51 ที่ระบุว่าตนเองมีหน้าที่สูง แต่ก็ยังมีผู้ที่ระบุว่าตนเอง ไม่ได้มีอำนาจในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้อง เมื่อพิจารณาการตอบในส่วนของการคาดหวังแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบซึ่งเป็นพนักงานระดับ บริหารงานหรือหัวหน้างานต้องการมีบทบาทในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้องเพิ่มมากขึ้น กว่าที่เป็นอยู่

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 51.81 ระบุว่า ลูกน้องของตนในปัจจุบันมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของตนเองเพียง เล็กน้อย แต่ก็ยังมีบางคน (ร้อยละ 7.23) ที่มีบทบาทอย่างสูงในเรื่องนี้ โดยมีผู้ที่เห็นว่าลูกน้อง ของตนไม่มีบทบาทในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของตนเองร้อยละ 40.96 เมื่อพิจารณาการ คาดว่า ลูกน้องตนน่าจะมีส่วนร่วมในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ปรากฏว่าส่วน ใหญ่มีผู้ที่เห็นว่าลูกน้องของตนควรมีส่วนร่วม โดยมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย จะมีก็เพียงบางคน ที่ เห็นว่าควรให้มีบทบาทอย่างสูงในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพวกเขาเอง (ร้อยละ 7.23) สถานการณ์เช่นนี้แสดง ได้ชัดเจนว่าจะมีแนวโน้ม ในการเปิด โอกาสให้ลูกน้อง ได้มีบทบาทในการกา- หนดรายงานปฏิบัติงานของตนเองเพิ่มมากกว่าที่เป็นอยู่ ดังตารางที่ 78

### 1.7 การบรรยายงานของผู้บริหาร

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องการบรรยายงานของผู้บริหารนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 69.88 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจ หน้าที่ที่สูง และอีกร้อยละ 30.12 ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยเท่านั้นแต่ผู้ตอบเกือบ ทั้งหมด (ร้อยละ 91.57) ก็ได้คาดหวังว่าตนเองควรจะมีความอำนาจหน้าที่มาก แสดงว่าผู้ตอบต้องการ มีบทบาทในการบรรยายงานของผู้บริหารมากขึ้น

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่าลูกน้องของ ตนในปัจจุบันไม่มีอำนาจหน้าที่เลย (ร้อยละ 68.67) และอีกร้อยละ 31.33 ที่ระบุว่ามีความ อำนาจ หน้าที่ในการบรรยายงานของผู้บริหารบ้างเล็กน้อย แต่การคาดหวังนั้นทำให้พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่มี ความเห็นว่า ลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยมีจำนวนร้อยละ 44.58 และมีผู้ที่เห็น ว่าลูกน้องไม่ควรมีความอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเลย ร้อยละ 44.58 ซึ่งลดลงจากเดิม ซึ่งคงจะทำให้ใน อนาคตผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การแห่งนี้มีแนวโน้มจะมีส่วนร่วมในการบรรยายงานของผู้บริหารเพิ่ม มากขึ้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 79

## ตารางที่ 78

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : กำหนดรายงาน  
ปฏิบัติงานของลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้อำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
กำหนดรายงาน งานปฏิบัติ ของลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	13	48	22
			ร้อยละ	15.66	57.83	26.51
		ควรทำ	จำนวน	-	67	16
			ร้อยละ	-	80.72	19.28
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	34	43	6
			ร้อยละ	40.96	51.81	7.23
ควรทำ		จำนวน	-	77	6	
		ร้อยละ	-	92.77	7.23	

## 1.8 การวินิจฉัยสั่งการโยนบาย

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระดับถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม  
ในเรื่องการวินิจฉัยสั่งการโยนบายนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.45 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่  
ที่ส่ง และอีกร้อยละ 38.55 ที่ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนการคาด  
หวังว่าตนเองควรจะมีอำนาจหน้าที่ เช่น ไร่นั้นมีลักษณะไม่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เท่าใดนัก

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบถึงนั้น ผู้ตอบเกือบจะทั้งหมด (ร้อยละ  
90.72) ระบุว่าลูกน้องของตนในปัจจุบัน ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการโยนบาย มีเพียง  
ร้อยละ 7.23 ที่ระบุว่าลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย ทั้งการตอบในส่วนของการ

คาดหวังก็มีลักษณะ เช่นเดียวกับการเป็นอยู่ในปัจจุบัน สถานการณ์ เช่นนี้แสดงว่าผู้บริหารยังคงไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือพนักงานปฏิบัติการ ได้มีโอกาส เข้าร่วมวินิจฉัยสั่งการนโยบายในอนาคตอันใกล้นี้ สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 80

ตารางที่ 79

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การบรรยายงานของผู้ตอบ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การบรรยายงานของผู้ตอบ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	25	58
			ร้อยละ	-	30.12	69.88
		ควรทำ	จำนวน	-	7	76
			ร้อยละ	-	81.43	91.57
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	57	26	-
			ร้อยละ	68.67	31.33	-
ควรทำ		จำนวน	46	37	-	
		ร้อยละ	55.42	44.58	-	

### 1.9 การควบคุมคุณภาพงาน

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการควบคุมคุณภาพงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 65.06 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่สูงในการควบคุมคุณภาพงาน และอีกร้อยละ 34.94 ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยในการควบคุมคุณภาพงาน ส่วนการคาดหวังว่าควรจะเป็นเช่นไรนั้นปรากฏว่า ผู้ตอบมีลักษณะการตอบที่ไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 48.19 ได้ระบุว่า ลูกน้องของเขามีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพงานบ้างเล็กน้อย แต่ก็มีบางคน (ร้อยละ 10.84) ที่ระบุว่าลูกน้องของเขามีอำนาจหน้าที่สูง ขณะที่ผู้ตอบถึงร้อยละ 41.64 ที่ระบุว่าลูกน้อง

ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องนี้เลย เมื่อพิจารณาข้อมูลการคาดหวังสิ่งที่จะเป็นแล้ว สามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มในการที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพงานเพิ่มขึ้น แม้จะเป็นการให้อำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยก็ตามดังตารางที่ 81

ตารางที่ 80

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	32	51
			ร้อยละ	-	38.55	61.45
	ควรทำ	จำนวน	-	29	54	
		ร้อยละ	-	34.94	65.06	
ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	67	6	-	
		ร้อยละ	80.72	7.23	-	
	ควรทำ	จำนวน	67	6	-	
		ร้อยละ	80.72	7.23	-	

#### 1.10 การแก้ปัญหารรรมดาขององค์การ

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการแก้ปัญหาองค์การนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 59.04 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่สูงในการแก้ปัญหาองค์การ และอีกร้อยละ 32.53 ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเลย และเมื่อพิจารณาการคาดหวังว่าควรจะเป็นเช่นไรนั้น ปรากฏว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 68.67 เห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่สูงในการแก้ปัญหาองค์การ

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 83.13 ได้ระบุว่า ลูกน้องของเขามีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยในการแก้ปัญหาองค์การ และอีกร้อยละ 12.05 ระบุว่าลูกน้องของเขามีอำนาจหน้าที่สูงในเรื่องนี้ จะมีก็แต่เพียงบางคน (ร้อยละ 4.82) ที่ระบุ

ว่าลูกน้องของเขาไม่มีอำนาจหน้าที่เลย ส่วนการคาดหวังสิ่งที่ดีควรจะเป็น พบว่า ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 93.98) เห็นว่า ลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่บ้างในการแก้ปัญหาองค์การ และอีกร้อยละ 6.02 เห็นว่าลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่สูงในการเรื่องที่กำลังกล่าวมาข้างต้น สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงไว้ในตารางที่ 82

ตารางที่ 81

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การควบคุมคุณภาพงาน

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การควบคุมคุณภาพงาน	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	54	29
			ร้อยละ	-	65.06	34.94
		ควรทำ	จำนวน	-	45	38
			ร้อยละ	-	54.22	45.78
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	34	40	9
			ร้อยละ	41.64	48.19	10.84
ควรทำ	จำนวน	4	70	9		
	ร้อยละ	4.82	84.34	10.84		

### 1.11 การแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องการแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 53.01 ระบุว่าตนเองมีหน้าที่สูงในการแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ และอีกร้อยละ 46.99 ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย และเมื่อพิจารณาการคาดหวังว่าตนเองควรจะมีอำนาจหน้าที่เช่นไรนั้นปรากฏว่าผู้ตอบได้

แสดงให้เห็นว่าตนเองควรจะมีอำนาจหน้าที่แก้ปัญหาคritical ขององค์การมากขึ้นกว่าเดิม

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระเบิดนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 56.62 ระบุว่า ลูกน้องของเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาคritical ๆ ขององค์การ แต่ก็มีอีกร้อยละ 43.37 ที่ระบุว่า ลูกน้องของเขามีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังสิ่งที่ดีควรจะเป็น พบว่า ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 86.75) มีความเห็นว่าลูกน้องของตนควรจะมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาคritical ๆ ขององค์การบ้าง แม้จะเป็นอำนาจที่เพียงเล็กน้อยก็ตามสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีในการให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทแห่งนี้ได้เข้าร่วมมีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาคritical ขององค์การดังแสดงไว้ในตารางที่ 83

ตารางที่ 82

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การแก้ปัญหาคritical ขององค์การ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การแก้ปัญหาคritical ขององค์การ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	7	27	49
			ร้อยละ	8.43	32.53	59.04
		ควรทำ	จำนวน	-	57	26
			ร้อยละ	-	68.67	31.33
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	4	69	10
			ร้อยละ	4.82	83.13	12.05
		ควรทำ	จำนวน	-	78	5
			ร้อยละ	-	13.98	6.02

### 1.12 การกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระดับถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในเรื่องกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหารนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมดระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ อยู่บ้างเล็กน้อยในการกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร (ร้อยละ 91.57) แต่ก็ยังมีผู้ตอบบางคน (ร้อยละ 8.43) ที่มีอำนาจหน้าที่สูงในเรื่องนี้ สำหรับการคาดหวังระดับอำนาจหน้าที่สูงในเรื่องนี้ สำหรับการคาดหวังระดับอำนาจที่ควรจะเป็นของผู้ตอบในการกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหารนั้น ไม่แตกต่างกับลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเลย

- กรณีที่ลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกกระถึงนั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 66.27 ได้ ระบุว่า ลูกน้องของตนไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร แต่ก็ยังมีอีก ส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 33.73) ที่มีอำนาจบ้างเล็กน้อยในเรื่องนี้ เมื่อพิจารณาการคาดหวังลักษณะ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องของตนควรเป็นเช่นไรนั้น ปรากฏว่าข้อมูลในส่วนนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงแนว- โนมที่ดีในการให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทได้เข้าร่วมมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขนบ้าง เล็ก น้อยในการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหาร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 84

ตารางที่ 83

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม: การแก้ปัญหาสำคัญขององค์การ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การแก้ปัญหาสำคัญขององค์การ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	39	44
			ร้อยละ	-	46.99	46.99
	ควรทำ	จำนวน	-	31	52	
		ร้อยละ	-	37.35	62.65	
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	47	36	-
			ร้อยละ	56.63	43.37	-
ควรทำ		จำนวน	11	72	-	
		ร้อยละ	13.25	86.75	-	

## ตารางที่ 84

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนด  
เป้าหมายงานของผู้ตอบ

งานของผู้ ตอบ	ควรรทำ	ร้อยละ	-	91.57	8.43	
		จำนวน	-	76	7	
		ร้อยละ	-	91.57	8.43	
	ลักษณะของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	55	28	-
			ร้อยละ	66.27	33.73	-
		ควรรทำ	จำนวน	42	41	-
ร้อยละ	50.60		49.40	-		

## 1.13 การกำหนดเป้าหมายงานของลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดเป้าหมายงานของลูกน้องนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 87.95) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่อย่างสูงทีเดียวในการกำหนดเป้าหมายงานของลูกน้องและอีกร้อยละ 12.05 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่อย่างเล็กน้อยในเรื่องนี้ แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลการคาดหวังถึงระดับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นของผู้ตอบในการกำหนดเป้าหมายงานของลูกน้องกลับพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71.08) เห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่ในระดับสูง สังเกตได้ว่าผู้ตอบที่ระบุลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นในระดับสูงลดลงจากเดิม อาจเป็นไปได้ว่าผู้ตอบซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร หรือหัวหน้างานบางคนในปัจจุบันมีอำนาจหน้าที่สูงต้องการลดอำนาจหน้าที่ของตนลงจากเดิม



- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดเป้าหมายงานขององค์การหรือของทีมงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 77.11 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้อยู่เล็กน้อย และมีอำนาจหน้าที่อย่างสูงร้อยละ 20.48 แต่มีเพียงบางคน (ร้อยละ 2.41) ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวเลย สำหรับการคาดหวังในลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้น พบว่า ไม่ค่อยแตกต่างจากลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้นเท่าใดนัก เพียงแต่ไม่มีผู้ตอบที่ระบุว่าตนเองไม่ควรมีความอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของบริษัท

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้นผู้ตอบเกือบทั้งหมดระบุว่าลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การเลย มีเพียงบางคน ( 4.82 %) เท่านั้นที่มีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย เมื่อพิจารณาข้อมูลการคาดหวังถึงลักษณะอำนาจหน้าที่ของลูกน้องที่ควรจะเป็นนั้นผู้ตอบทั้งหมดเห็นว่า ลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ผลการตอบเช่นนี้แสดงให้เห็นบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การในข้างหน้านั้นจะดีกว่าที่เป็นอยู่ดังแสดงไว้ในตารางที่ 87

ตารางที่ 87

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	2	64	17
			ร้อยละ	2.41	77.11	20.48
		ควรทำ	จำนวน	-	66	17
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	ร้อยละ	-	79.52	20.43
			จำนวน	79	4	-
		ควรทำ	ร้อยละ	98.18	4.82	-
		จำนวน	-	83	-	
		ร้อยละ	-	100.00	-	

- กรณีลูกน้องผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 61.06 ระบุว่า ลูกน้องของตนไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายงานของตนเอง แต่ก็ยังมีอีกส่วนหนึ่งร้อยละ (34.94) ที่มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยในเรื่องนี้ เมื่อพิจารณาการคาดหวังของกลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารถึงลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องของตนควรจะเป็นเช่นไรนั้น ปรากฏว่าข้อมูลในส่วนนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีในการให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทได้เข้าร่วมมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นบ้างเล็กน้อยในการกำหนดเป้าหมายงานของตนเองดังแสดงไว้ในตารางที่ 85

ตารางที่ 85

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	10	73
			ร้อยละ	-	12.05	87.95
		ควรทำ	จำนวน	-	24	59
			ร้อยละ	-	28.92	71.08
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	54	29	-
			ร้อยละ	65.06	34.94	-
		ควรทำ	จำนวน	30	53	-
			ร้อยละ	36.14	63.86	-

#### 1.14 การประเมินงานในแผนก

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม

ในเรื่องการประเมินงานในแผนกนั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.86) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่อย่างสูงในเรื่องนี้ และอีกร้อยละ 36.14 ระบุว่าขณะนั้นตนมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย สำหรับการคาดหวังในอำนาจการประเมินงานในแผนกนั้น ไม่แตกต่างไปจากลักษณะอำนาจหน้าที่ในขณะนี้เลย

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกกระbingนั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 54.22 ระบุว่า ลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องข้างต้นนี้บ้างเล็กน้อย แต่อีกร้อยละ 45.78 ระบุว่า ลูกน้องของตนในขณะนั้นยังไม่มีอำนาจหน้าที่ในการประเมินงานในแผนก แต่ก็ยังคาดหวังว่า ลูกน้องของตนควรมีโอกาสได้มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย (ร้อยละ 69.88) ดังในตารางที่ 86

ตารางที่ 86

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การประเมินงานในแผนก

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
1. การประเมินงานในแผนก	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	30	53
			ร้อยละ	-	36.14	63.86
		ควรทำ	จำนวน	-	30	53
			ร้อยละ	-	36.14	63.86
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	38	45	-
			ร้อยละ	45.78	54.22	-
		ควรทำ	จำนวน	25	58	-
			ร้อยละ	30.12	69.88	-

### 1.15 การกำหนดเป้าหมายขององค์กร

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดเป้าหมายงานขององค์การหรือของทีมงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 77.11 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้เล็กน้อย และมีอำนาจหน้าที่อย่างสูงร้อยละ 20.48 แต่มีเพียงบางคน (ร้อยละ 2.41) ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวเลย สำหรับการคาดหวังในลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้น พบว่า ไม่ค่อยแตกต่างจากลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้นเท่าใดนัก เพียงแต่ไม่มีผู้ตอบที่ระบุว่าตนเองไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของบริษัท

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกกระตือรือร้นผู้ตอบเกือบทั้งหมดระบุว่าลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การเลย มีเพียงบางคน ( 4.82 %) เท่านั้นที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเล็กน้อย เมื่อพิจารณาข้อมูลการคาดหวังถึงลักษณะอำนาจหน้าที่ของลูกน้องที่ควรจะเป็นนั้นผู้ตอบทั้งหมดเห็นว่า ลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ผลการตอบเช่นนี้แสดงให้เห็นบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การในข้างหน้านั้นจะดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ดังแสดงไว้ในตารางที่ 87

ตารางที่ 87

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	2	64	17
			ร้อยละ	2.41	77.11	20.48
		ควรทำ	จำนวน	-	66	17
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	ร้อยละ	-	79.52	20.43
			จำนวน	79	4	-
		ควรทำ	ร้อยละ	98.18	4.82	-
		จำนวน	-	83	-	
		ร้อยละ	-	100.00	-	

### 1.16 การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 48.19 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวสูง อีกร้อยละ 44.58 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย และมีบ้าง (ร้อยละ 7.23) ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เลยสำหรับการคาดหวังในลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้น พบว่าไม่ค่อยแตกต่างจากลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้นเท่าใดนัก เพียงแต่ไม่มีผู้ตอบที่ระบุว่าตนเองไม่ควรมียอำนาจหน้าที่กำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.65 ) ระบุว่า ลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยในการกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่อีกร้อยละ 33.74 ที่ระบุว่าลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่นี้เลย โดยมีบางคน (ร้อยละ 3.61) ที่มีอำนาจหน้าที่สูงในเรื่องนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลการคาดหวังถึงลักษณะอำนาจหน้าที่ของลูกน้องที่ควรจะเป็นนั้นผู้ตอบเกือบทั้งหมดเห็นว่าลูกน้องของตนควรมีอำนาจหน้าที่อย่างสูง ผลการตอบเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับพนักงานปฏิบัติงานนั้นจะดีขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ดังแสดงไว้ในตารางที่ 88

### 1.17 การโยกย้ายพนักงาน

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการโยกย้ายพนักงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 65.06 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่สูงในเรื่องนี้ และอีกร้อยละ 34.94 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อยส่วนการคาดหวังถึงลักษณะที่ควรเป็นนั้น ไม่แตกต่างจากลักษณะระดับของอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่เท่าใดนัก

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่าลูกน้องของเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ในการโยกย้ายพนักงานเลย แต่ก็ยังคาดหวังว่าควรจะมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อยในการโยกย้ายพนักงาน (ร้อยละ 13.25) แสดงว่าผู้บริหารบางคนต้องการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาโยกย้ายพนักงาน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 89

### 1.18 การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 92.77) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่อย่างมากในเรื่องนี้ และอีกร้อยละ 7.23 ก็มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย นอกจากนี้ทุกคนยังคาดหวังว่าตนเองจะมีอำนาจหน้าที่สูงในการจัดการเรื่องดังกล่าว

## ตารางที่ 88

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การกำหนด การติดต่อสื่อสารที่มีประ- สิทธิภาพ	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	6	37	40
			ร้อยละ	7.23	44.58	48.19
		ควรทำ	จำนวน	-	43	40
			ร้อยละ	-	51.81	48.19
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	61	22	-
			ร้อยละ	73.49	26.51	-
		ควรทำ	จำนวน	-	83	-
			ร้อยละ	-	100.00	-

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้นผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 53.01 ระบุว่า ลูกน้องของคนในปัจจุบันมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ก็มีบางคน ( 7.23 %) ระบุว่า ลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่สูง และอีกร้อยละ 39.76 ระบุว่า ไม่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้เลย ข้อมูลการคาดหวังสิ่งที่ควรจะเป็นนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่าลูกน้องของตนควรจะมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อยในการอนุมัติเงินชั่วคราว (ร้อยละ 78.31) ข้อมูลดังกล่าวได้แสดงว่าผู้บริหารบางคนต้องการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติเงินในการจัดซื้อวัสดุ ดังกล่าว

สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ในกรณีนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 90

## ตารางที่ 89

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การโยกย้ายพนักงาน

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การโยกย้าย พนักงาน	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	29	54
			ร้อยละ	-	34.94	65.06
		ควรทำ	จำนวน	-	35	48
			ร้อยละ	-	42.17	57.85
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	83	-	-
			ร้อยละ	100.00	-	-
		ควรทำ	จำนวน	72	11	-
			ร้อยละ	86.75	13.25	-

## ตารางที่ 90

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การอนุมัติ เงินในการ ซื้อวัสดุ	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	6	72
			ร้อยละ	-	7.23	92.72
		ควรทำ	จำนวน	-	-	83
			ร้อยละ	-	-	100.0
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	33	44	6
			ร้อยละ	39.76	53.01	7.23
		ควรทำ	จำนวน	12	65	6
			ร้อยละ	14.46	78.31	7.23

ตารางที่ 91

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การแก้ปัญหาเรื่องทุกข์ทั่วไป

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การแก้ปัญหาเรื่องทุกข์ทั่วไป	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	4	56	23
			ร้อยละ	4.82	67.47	27.71
		ควรทำ	จำนวน	-	62	21
			ร้อยละ	-	74.70	25.30
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	72	11	-
			ร้อยละ	86.75	13.25	-
		ควรทำ	จำนวน	52	31	-
			ร้อยละ	62.65	37.35	-

1.19 การแก้ปัญหาคำร้องทุกข์ทั่วไป

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการแก้ปัญหาคำร้องทุกข์ทั่วไปนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.47) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย และอีกร้อยละ 27.71 ที่ระบุตนเองว่ามีอำนาจหน้าที่สูง แต่ก็มีบางคนที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เลย เมื่อพิจารณาการคาดหวังในอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.70) เห็นว่า ตนเองควรมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย ส่วนที่เหลือ (ร้อยละ 25.30) เห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่สูง

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ (86.75%) ระบุว่า ในขณะที่ลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาคำร้องทุกข์แต่ก็มีอยู่บ้าง (13.25%) ที่ระบุว่า ลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย เมื่อพิจารณาการตอบในส่วนการคาดหวังถึงลักษณะอำนาจที่ควรเป็น สรุปได้ว่า มีแนวโน้มที่ผู้ตอบจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องของเขาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคำร้องทุกข์ทั่วไปเพิ่มมากขึ้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 91

1.20 การแก้ปัญหาคำร้องทุกข์พนักงาน

- มีลักษณะการตอบที่ใกล้เคียงกับการแก้ปัญหาคำร้องทุกข์ทั่วไปเพียงแต่จะมีเปอร์เซ็นต์การตอบในบางรายการแตกต่างไปบ้างเล็กน้อยแต่ก็ไม่ทำให้ลักษณะการตอบ และการสรุปผล



ผิดแผกไปจากกัน โดยข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ในกรณีนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 92

ตารางที่ 92

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : แก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้อ่าน	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
แก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน	ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	4	56	23
			ร้อยละ	4.82	67.47	27.71
		ควรทำ	จำนวน	-	62	21
			ร้อยละ	-	74.70	25.30
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	75	8	-
			ร้อยละ	90.36	9.64	-
		ควรทำ	จำนวน	43	40	-
			ร้อยละ	51.81	48.19	-

1.21 การพัฒนาพนักงาน

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการพัฒนาพนักงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 73.49 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่สูงและอีกร้อยละ 26.51 มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย แต่ข้อมูลการคาดหวังกนั้น ผู้ตอบเห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่สูงเพิ่มขึ้น (เพิ่มจาก 73.49% เป็น 87.95%)

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 67.47 ระบุว่า ลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานเลย แต่อีกร้อยละ 32.53 ที่ระบุว่าลูกน้องของตนมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย และทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าลูกน้องของเขาควรที่จะมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานดังแสดงไว้ในตารางที่ 93

## ตารางที่ 93

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การพัฒนาพนักงาน

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้อำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การพัฒนาพนักงาน	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	22	61
			ร้อยละ	-	26.51	73.49
		ควรทำ	จำนวน	-	10	73
			ร้อยละ	-	12.05	87.95
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	56	27	-
			ร้อยละ	67.47	32.53	-
		ควรทำ	จำนวน	-	83	-
			ร้อยละ	-	100.00	-

## 1.22 การกำหนดงานให้ลูกน้องทำ

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดงานให้ลูกน้องทำนั้น ผู้ตอบเกือบทุกคน (ร้อยละ 96.39) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ส่งแต่ก็มีบางคน (ร้อยละ 3.61) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังถึงอำนาจหน้าที่ควรจะเป็นมีลักษณะ เช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ทำอยู่ในขณะนี้

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.86 ระบุว่า ลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดงานให้ตนเองปฏิบัติ แต่ก็มีร้อยละ 28.92 ระบุว่า ลูกน้องมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย และบางคน (ร้อยละ 7.23) ระบุว่า ลูกน้องมีอำนาจหน้าที่ส่ง ส่วนการคาดหวังถึงอำนาจหน้าที่ควรจะเป็นสำหรับลูกน้องของตนเอง แสดงให้เห็นแนวโน้มการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ในบริษัทนั้นจะมีแนวทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติการณ์ได้มีโอกาสเข้าร่วมกำหนดงานที่ตนเองต้องปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ดังตารางที่ 94

## ตารางที่ 94

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม: การกำหนดงานให้ลูกน้องทำ

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การกำหนดงานให้ลูกน้องทำ	ผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	3	80
			ร้อยละ	-	3.61	96.39
		ควรทำ	จำนวน	-	3	80
			ร้อยละ	-	3.61	96.39
	ลูกน้องของผู้ตอบแบบ-สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	53	24	6
			ร้อยละ	63.86	28.92	7.23
		ควรทำ	จำนวน	39	38	6
			ร้อยละ	46.99	45.78	7.23

## 1.23 การลงโทษลูกน้อง

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระบุถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการลงโทษลูกน้องนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.06) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ที่สูงและอีกร้อยละ 34.94) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ที่น้อยบ้างเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังถึงอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้น พบว่า ผู้ตอบต้องการมีอำนาจหน้าที่ที่สูงเพิ่มขึ้น (เพิ่มจาก 65.06% เป็น 71.08%)

- กรณีลูกน้องของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกระบุถึงนั้นผู้ตอบเกือบทุกคน (ร้อยละ 92.77) ระบุว่า ลูกน้องของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการลงโทษพนักงานเลย มีเพียงบางคน (ร้อยละ 7.23) เท่านั้นที่มีอำนาจที่น้อยเล็กน้อย ส่วนการคาดหวังถึงอำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องของเขาควรจะมีในเรื่องนั้นไม่แตกต่างจากการที่ผู้ตอบได้ระบุถึงอำนาจหน้าที่ ซึ่งลูกน้องของเขามีอยู่ในขณะนี้ สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ในกรณีนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 95

## ตารางที่ 95

แสดงผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม : การลงโทษลูกน้อง

หน้าที่ปฏิบัติ	ผู้อำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
				0	1	2
การลงโทษ ลูกน้อง	ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	29	54
			ร้อยละ	-	34.94	65.06
		ควรทำ	จำนวน	-	34	49
			ร้อยละ	-	40.96	59.04
	ลูกน้องของ ผู้ตอบแบบ- สอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	77	6	-
			ร้อยละ	92.77	7.23	-
		ควรทำ	จำนวน	77	6	-
			ร้อยละ	92.77	7.23	-

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยองค์การที่สนใจในการศึกษาวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด มีอยู่ทั้งสิ้น 20 หน้าที่ด้วยกันดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกพนักงาน
2. การคัดเลือกผู้บริหาร
3. การประเมินพนักงาน
4. การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
5. การจัดการวินัยพนักงาน
6. การกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงาน
7. การบรรยายงานของผู้บังคับบัญชา
8. การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย
9. การควบคุมคุณภาพงาน

10. การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์การ
11. การแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ
12. การกำหนดเป้าหมายงานของพนักงาน
13. การกำหนดเป้าหมายของผู้บริหาร
14. การประเมินงานในแผนก
15. การกำหนดเป้าหมายขององค์การ
16. การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
17. การโยกย้ายพนักงาน
18. การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ
19. การแก้ปัญหาเรื่องทักซ์ทั่วไป
20. การแก้ปัญหาเรื่องทักซ์พนักงาน

หน้าที่ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น มีลักษณะที่เหมือนกันและ/หรือสอดคล้องกับหน้าที่ทั้งยี่สิบสามประการในตอนต้นที่ 1 ที่รายงานมาก่อนหน้านี้แล้ว โดยได้เสนอข้อมูลการวิเคราะห์โดยจัดเป็นตารางแสดงสถิติจำนวนผู้ตอบและร้อยละ ในแต่ละหน้าที่แยกตามประเภทของผู้มีอำนาจ การประยุกต์ใช้ในปัจจุบันและการคาดหวังว่าควรจะได้ใช้ โดยกระจายไปตามระดับของอำนาจหน้าที่ 0-1-2 ตามที่ผู้ตอบได้ระบุมา ตารางดังกล่าวนี้จะเสนอผลการวิเคราะห์เรียงลำดับตามหน้าที่ทั้งยี่สิบสามประการข้างต้น ดังนี้

## 2.1 การคัดเลือกพนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 54.76 ได้ระบุว่าหน้าที่ในปัจจุบันที่ตนเองมีอยู่ในการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่หน่วยงานของตนเองนั้น ตนเองมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย แต่ก็ยังมีผู้ตอบบางคน (ร้อยละ 7.14) ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่สูง ขณะที่ผู้ตอบอีก ร้อยละ 38.10 ไม่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเลย เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลอำนาจหน้าที่ในปัจจุบัน หรือลักษณะที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น เห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่ตามลักษณะที่ควรจะเป็น สูงกว่าอำนาจหน้าที่ในปัจจุบัน หรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 62.70 ได้ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูง และอีกร้อยละ 37.30 ที่ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบระบุถึง กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ผู้ตอบเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่สูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ในขณะที่เป็นอยู่สูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นในการคัดเลือกพนักงาน เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์ในวาระข้างต้น เป็นไปได้ว่าผู้ตอบ

ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงานเพิ่มมากขึ้น ต้องการอำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้มากขึ้นและเห็นว่าหัวหน้าของตนควรมีอำนาจหน้าที่น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ ในตารางที่ 96

ตารางที่ 96

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ : การคัดเลือกพนักงาน

ผู้อำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	48	69	9
		ร้อยละ	38.10	45.76	7.14
	ควรทำ	จำนวน	14	89	23
		ร้อยละ	11.11	70.63	18.25
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	47	79
		ร้อยละ	-	37.30	62.70
	ควรทำ	จำนวน	-	61	65
		ร้อยละ	-	48.41	51.59

## 2.2 การคัดเลือกผู้บริหาร

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบทั้งหมดได้ระบุพร้อมกันว่า ตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกผู้บริหาร แต่ถึงคิดว่าเป็นจริงแล้วตนเองควรมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย (ร้อยละ 32.54) แสดงว่าผู้ตอบกลุ่มนี้ต้องการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารด้วย

- กรณีผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 64.29 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกผู้บริหาร ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 23.81 ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย และอีกร้อยละ 11.90

มีอำนาจหน้าที่สูง เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาที่ผดชอบระดับถึงกับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ผู้ตอบเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่เป็นอยู่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ข้างต้น ได้แสดงไว้ในตารางที่ 97

ตารางที่ 97

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การคัดเลือกผู้บริหาร

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรทำ	จำนวน	85	41	-
		ร้อยละ	67.46	32.54	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	81	30	15
		ร้อยละ	64.29	23.81	11.90
	ควรทำ	จำนวน	56	40	21
		ร้อยละ	44.44	38.89	16.67

2.3 การประเมินพนักงาน

- กรณีที่ผู้ตอบได้ระดับถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการประเมินพนักงานนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ระบุว่าตนเองไม่เคยมีอำนาจหน้าที่เลยและอีกร้อยละ 19.84 ระบุว่า ตนมีหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย แต่ก็มีความคิดเห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย แต่ก็มีความคิดเห็นว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่ในการประเมินพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

- กรณีผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดเห็น

เป็นแนวเดียวกันว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาทั้งหลายมีอำนาจหน้าที่การประเมินพนักงานซึ่งทั้งลักษณะอำนาจที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะเดียวกับลักษณะที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 98

ตารางที่ 98

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การประเมินพนักงาน

ผู้อำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	101	25	-
		ร้อยละ	80.16	19.84	-
	ควรทำ	จำนวน	71	55	-
		ร้อยละ	56.35	43.65	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

#### 2.4 การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

- กรณีที่ผู้ตอบ ได้ระดับถึงตนเองในการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 89.68) ระบุว่า ตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่นี้แต่ก็ร้อยละ 10.32 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย แต่ก็มีความเห็นว่าคุณเองควรมีอำนาจหน้าที่ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

- กรณีผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 83.33) ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่นี้ส่ง มีเพียงร้อยละ 16.67 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่เล็กน้อย โดยลักษณะอำนาจที่เป็นอยู่นี้ก็สูงเกินไปกว่าลักษณะอำนาจ



นางหน้าที่ที่ควรจะเป็น แต่ก็ไม่มากเท่าใดนัก ดังแสดงไว้ในตารางที่ 99

ตารางที่ 99

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

		จำนวน	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			77	49	-
	ควรทำ				
	ร้อยละ	61.11	38.88	-	
ผู้บังคับบัญชาของผู้ ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่				
	ร้อยละ	-	16.67	83.33	
	ควรทำ				
	ร้อยละ	-	21.43	78.57	

## 2.5 การจัดการวินัยพนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 96.03) ได้ระบุว่าในปัจจุบันตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการวินัยพนักงานเลย แต่ก็ยังมีบางคน (ร้อยละ 3.97) ที่มีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย ทั้งผู้ตอบยังแสดงตนว่าที่จริงตนเองควรมีอำนาจหน้าที่มากกว่าที่เป็นอยู่

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 81.75 ได้ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูงในการจัดการวินัยพนักงานมีร้อยละ 12.70 ที่ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย แต่มีบางคน (ร้อยละ 5.56) ที่ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่มีอำนาจหน้าที่เลย เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นผู้ตอบ

เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นในการจัดการวินัยพนักงาน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ตามกรณีนี้แสดงไว้ในตารางที่ 100

ตารางที่ 100

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การจัดการวินัยพนักงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	121	5	-
		ร้อยละ	96.03	3.97	-
	ควรทำ	จำนวน	84	42	-
		ร้อยละ	66.67	33.33	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	7	16	103
		ร้อยละ	5.56	12.70	81.75
	ควรทำ	จำนวน	2	38	86
		ร้อยละ	1.59	30.16	68.25

## 2.6 การกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงตนเองนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่สูง ในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงาน และลักษณะอำนาจที่ เป็นน้อย เช่นนี้ เป็นลักษณะอำนาจที่ควรจะเป็น ซึ่งกลุ่มผู้ตอบคาดหวัง

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 48.41 ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย แต่ก็มีบางคน (ร้อยละ 15.87) ที่มีอำนาจหน้าที่น้อยสูง ในขณะที่มีผู้ตอบอีกร้อยละ 35.71 ที่ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่มีอำนาจหน้าที่ ในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงานเลย เมื่อเปรียบเทียบ

อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบระบุถึง กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ผู้ตอบเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ตามกรณีนี้แสดงไว้ในตารางที่ 101

ตารางที่ 101

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	45	61	20
		ร้อยละ	35.71	48.41	15.87
	ควรทำ	จำนวน	28	93	29
		ร้อยละ	22.22	57.94	19.84

## 2.7 การบรรยายงานของผู้บังคับบัญชา

-กรณีการประยุกต์ใช้การทำงาน โดยมีส่วนร่วมที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงตนเอง นั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่าตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบรรยายงานของผู้บังคับบัญชา และลักษณะ-อำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ เช่นนี้ก็เป็นลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ซึ่งผู้ตอบคาดหวังสถานการณ์เช่นนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ปฏิบัติการ ในบริษัทแห่งนี้ ไม่ต้องการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการบรรยายงานของผู้บังคับบัญชา

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูง และลักษณะอำนาจที่ควรจะเป็นก็คือลักษณะอำนาจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั่นเอง

สถานการณ์เช่นนี้ จะมีผลกระทบต่อการใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมในทางลบ เพราะผู้ตอบที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการรู้สึกพอใจในลักษณะหน้าที่ของตนที่ไม่ต้องมีบทบาทในการมีส่วนร่วมกับการบรรยายงานของผู้บังคับบัญชาของตน บ่อยให้ผู้บังคับบัญชาจัดการในหน้าที่ดังกล่าวเอง สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 102

ตารางที่ 102

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การบรรยายงานของผู้บังคับบัญชา

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรทำ	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

## 2.8 การวินิจฉัยสถานการณ์นโยบาย

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงคน

เองนั้น ผู้ตอบเกือบทั้งหมดระบุว่าตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการนโยบาย แต่ก็มีบางคน (ร้อยละ 6.35) ที่มีอำนาจหน้าที่อยู่บ้างเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น พบว่า อำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ตามที่เป็นอยู่แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ต้องการมีอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการนโยบายสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทุกคนระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูง ในการวินิจฉัยสั่งการนโยบาย แต่เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ตอบระดับถึง กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ผู้ตอบบางคน (ร้อยละ 13.49) เห็นว่า อำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการนโยบายของผู้บังคับบัญชาของตนควรจะน้อยกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 103

ตารางที่ 103

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	118	8	-
		ร้อยละ	93.65	6.35	-
	ควรทำ	จำนวน	37	70	19
		ร้อยละ	29.37	55.56	15.08
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	17	109
		ร้อยละ	-	13.49	86.51

## 2.9 การควบคุมคุณภาพงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 42.06 ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพงานอยู่บ้างเล็กน้อย และอีกร้อยละ 25.40 ที่ระบุว่าไม่มีอำนาจหน้าที่ในส่วนนี้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเลยมีจำนวนร้อยละ 32.54 แต่เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นพบว่าอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในขณะนี้ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทแห่งนี้ต้องการมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพงานสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 69.05 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้สูง และที่เหลืออีกร้อยละ 30.95 ระบุว่าไม่มีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนอำนาจหน้าที่ที่ผู้ตอบคิดว่าผู้บังคับบัญชาของเขาควรที่จะเป็นนั้น ไม่ค่อยแตกต่างจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่เท่าใดนักดังตารางที่ 104

ตารางที่ 104

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การควบคุมคุณภาพงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	41	53	32
		ร้อยละ	32.54	40.06	25.40
	ควรทำ	จำนวน	22	59	45
		ร้อยละ	17.46	46.83	35.71
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	39	87
		ร้อยละ	-	30.95	69.05
	ควรทำ	จำนวน	-	43	83
		ร้อยละ	-	34.13	65.87

## 2.10 การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์กร

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 53.97 ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาธรรมดาขององค์กรอยู่เล็กน้อย และที่เหลืออีกร้อยละ 46.03 ระบุว่า มีอำนาจหน้าที่สูง เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ควรจะเป็นพบว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเป็นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ขณะนี้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาธรรมดาขององค์กรสูง และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 105

ตารางที่ 105

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์กร

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	68	58
		ร้อยละ	-	53.97	46.03
	ควรทำ	จำนวน	-	61	65
		ร้อยละ	-	48.41	51.59
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

## 2.11 การแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การสูง และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะ เช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 106

ตารางที่ 106

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	19	63	44
		ร้อยละ	15.08	50.00	34.92
	ควรทำ	จำนวน	-	57	69
		ร้อยละ	-	45.24	54.76
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00



## 2.12 การกำหนดเป้าหมายของพนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับตนเองนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 75.40 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของพนักงานอยู่บ้างเล็กน้อยและอีกร้อยละ 18.25 ที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูง ส่วนผู้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เลย มีจำนวนร้อยละ 6.35 เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นที่สูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแสดงถึงความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายพนักงานของผู้ตอบมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 65.87 ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของพนักงาน และอีกร้อยละ 34.13 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีอำนาจหน้าที่น้อยเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบอำนาจที่เป็นอยู่กับอำนาจที่ควรจะเป็นของผู้บังคับบัญชา พบว่าอำนาจที่ควรจะเป็นควรจะน้อยกว่าอำนาจที่เป็นอยู่ แสดงว่าผู้ตอบต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของเขาลดบทบาทหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของพนักงานลงมาจากเดิมบ้าง ดังแสดงไว้ในตารางที่ 107

ตารางที่ 107

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายงานของพนักงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	8	95	23
		ร้อยละ	6.35	75.40	18.25
	ควรทำ	จำนวน	-	54	72
		ร้อยละ	-	42.86	57.14
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	43	83
		ร้อยละ	-	34.13	65.87
	ควรทำ	จำนวน	-	56	70
		ร้อยละ	-	44.44	55.56

### 2.13 การกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนระบุว่าปัจจุบันตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 108

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายงานของผู้บริหาร

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรทำ	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	7	119
		ร้อยละ	-	5.56	94.44
	ควรทำ	จำนวน	-	4	122
		ร้อยละ	-	3.17	96.83

## 2.14 การประเมินงานในแผนก

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.35) ระบุว่า ตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ในการประเมินงานในแผนก แต่อีกร้อยละ 41.22 ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย และบางคน (ร้อยละ 2.38) ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยสูง เมื่อเปรียบเทียบลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่กับลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นในเรื่องนี้ พบว่าลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นสูงกว่าลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมายงานในปัจจุบัน

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 66.67 ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูง และอีกร้อยละ 30.95 มีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย และมีบางคน (ร้อยละ 2.38) ที่ระบุว่าตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่เลย ส่วนอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างจากอำนาจที่เป็นอยู่ในขณะนี้เท่าใดนัก สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 109

## ตารางที่ 109

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การประเมินงานในแผนก

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	71	52	3
		ร้อยละ	56.35	41.27	2.35
	ควรทำ	จำนวน	35	69	22
		ร้อยละ	27.78	54.76	17.46
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	3	39	84
		ร้อยละ	2.38	30.95	66.67
	ควรทำ	จำนวน	-	42	84
		ร้อยละ	-	33.33	66.67

## 2.15 การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดระบุว่าตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ แต่เมื่อเปรียบเทียบลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น พบว่า ลักษณะอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่ เขาได้รับมอบหมาย ในปัจจุบัน

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระบุถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 77.78 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีจำนวนหน้าที่สูง และอีกร้อยละ 22.22 มีอำนาจหน้าที่น้อยเล็กน้อย ส่วนอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างจากอำนาจที่เป็นอยู่ในขณะนี้เท่าใดนัก สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 110

ตารางที่ 110

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรทำ	จำนวน	5	72	49
		ร้อยละ	3.97	57.14	38.89
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	28	98
		ร้อยละ	-	22.22	77.78
	ควรทำ	จำนวน	-	23	103
		ร้อยละ	-	18.25	81.75

## 2.16 การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จำนวนครึ่งหนึ่งของผู้ตอบทั้งหมด (ร้อยละ 50.00) ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอยู่บ้างเล็กน้อย และอีกร้อยละ 5.56 มีอำนาจหน้าที่ที่ต่ำสุดแต่ก็มีอีกจำนวนร้อยละ 44.44 ที่ระบุว่าไม่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเลย เมื่อเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ที่เป็นน้อยกับอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็น พบว่าอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันที่เขาได้รับมอบหมาย
- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.52) ระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นสูง และอีกร้อยละ 40.48 ที่ระบุว่า มีอำนาจหน้าที่น้อยเล็กน้อย ส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะเป็นนั้นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 111

ตารางที่ 111

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	96	63	7
		ร้อยละ	44.44	50.00	5.56
	ควรทำ	จำนวน	12	96	18
		ร้อยละ	9.52	76.19	14.29
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	51	75
		ร้อยละ	-	40.48	59.52
	ควรทำ	จำนวน	-	44	82
		ร้อยละ	-	34.92	65.08

## 2.17 การโยกย้ายพนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 88.89) ระบุว่าตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ในการโยกย้ายพนักงาน และอีกร้อยละ 11.11 ที่ระบุว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย แต่ก็ยังคงคาดหวังว่าตนเองควรมีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่สูง และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 112

ตารางที่ 112

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การโยกย้ายพนักงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	112	14	-
		ร้อยละ	88.89	11.11	-
	ควรทำ	จำนวน	45	81	-
		ร้อยละ	35.71	64.29	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

## 2.18 การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ

- กรณีการประยุกต์ใช้การหางานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.94) ระบุว่า ตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ และอีกร้อยละ 42.06 ที่ระบุว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่น้อยบ้างเล็กน้อย แต่ก็ยังคงคาดหวังว่า ตนเองควรมีอำนาจหน้าที่ที่มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทักให้ระดับถึงนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ที่สูง และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 113

ตารางที่ 113

การประยุกต์ใช้การหางานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	73	53	-
		ร้อยละ	57.94	42.06	-
	ควรทำ	จำนวน	48	78	-
		ร้อยละ	38.09	61.91	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

## 2.20 การแก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การหางานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดระบุว่า ในปัจจุบันตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ขณะนี้

## 2.19 การแก้ปัญหาห้องทักซ์ทั่วไป

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ระบุว่า ปัจจุบันตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาห้องทักซ์ทั่วไป และก็ไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวด้วย อำนาจหน้าที่การแก้ปัญหาห้องทักซ์ทั่วไปปัจจุบันผู้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจสูง และผู้ตอบเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรมีอำนาจหน้าที่สูงด้วย ดังตารางที่ 114

ตารางที่ 114

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาห้องทักซ์ทั่วไป

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรทำ	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทำอยู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

## 2.20 การแก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน

- กรณีการประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับถึงตนเองนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดระบุว่า ในปัจจุบันตนเอง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นนั้นสูงกว่าอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ขณะนี้



- กรณีผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ถูกให้ระดับนั้น ผู้ตอบทั้งหมดระบุว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีอำนาจหน้าที่ที่สูง และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะเป็นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 115

ตารางที่ 115

การประยุกต์ใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วม (พนักงานระดับปฏิบัติการ) : การแก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน

ผู้มีอำนาจ	การประยุกต์ใช้	สถิติ	ระดับของอำนาจหน้าที่		
			0	1	2
ผู้ตอบแบบสอบถาม	ทํายู่	จำนวน	126	-	-
		ร้อยละ	100.00	-	-
	ควรรทำ	จำนวน	87	39	-
		ร้อยละ	69.05	30.95	-
ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	ทํายู่	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00
	ควรรทำ	จำนวน	-	-	126
		ร้อยละ	-	-	100.00

สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เงินทุนหลัก-ทรัพย์ จี เอฟ จำกัด การศึกษาพบว่า สถานการณ์หรือบรรยากาศการบริหารงาน/การทำงานโดยมีส่วนร่วมนั้นมีบรรยากาศที่พึงพอใจทีเดียว สภาพการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วมที่พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ค่อนข้างสอดคล้องดี ได้แก่ การรู้จักตนเองเกี่ยวกับทักษะความชำนาญ การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชา ในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะความชำนาญด้านต่างๆ การรู้จักตนเอง การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์กร การคาดหวังการประยุกต์ใช้หลักการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม การยอมรับการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม การติดตามและการประเมินผลแนวการบริหาร/ทำงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวินิจฉัยประสิทธิผลขององค์การ และการคาดหวังถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ การศึกษาทำให้ทราบถึงความต้องการในการเพิ่มทักษะการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทแห่งนี้ ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่องค์การควรหรือต้องทราบถึงความต้องการดังกล่าว การสนองตอบต่อความต้องการในส่วนนี้ คือการพัฒนาพนักงาน หรือเป็นแรงจูงใจและการถนอมบุคคลากรให้เป็นกำลัง ในการที่จะพัฒนาประสานประโยชน์ให้องค์การเกิดประสิทธิผล ในที่สุด

การคาดหวังในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหวังจากผู้บังคับบัญชา หรือในทางกลับการคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา หวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่กล่าวมาในบทที่ 3 หากได้มีการยอมรับและนำเอาการคาดหวังนี้มาเป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาทีมงานของบริษัท ย่อมทำให้การประสานประโยชน์ของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นไปด้วยดี นอกจากนี้ ในการประยุกต์ใช้งานการบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม พบว่า อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันที่พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการได้ทำหน้าที่ร่วมกัน แต่ในกรณีระดับอำนาจหน้าที่อาจจะต่างกันไปได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การกำหนดรายงานปฏิบัติของพนักงาน การควบคุมคุณภาพงาน การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์การ การแก้ปัญหาสำคัญ ขององค์การ การกำหนดเป้าหมายงานของพนักงาน การประเมินงานในแผนก การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากสถานการณ์การประยุกต์ใช้การบริหาร/ทำงานโดยมีส่วนร่วม ทำให้คาดได้ว่าแนว

ใหม่ในการสร้างทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับต่างๆ ได้มีโอกาสใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งอาจจะเป็นแรงผลักดันของการคาดหวังของพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาเองก็ดี หรือการคาดหวังในสิ่งที่ตนเองต้องการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการก็ดี หรือการคาดหวังจากทั้งสองฝ่ายข้างต้นตรงกันก็อาจมีผลเป็นแรงผลักดันให้เกิดการบริหาร/ทำงานแบบมีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์การ

อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การคัดเลือกผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่ง ลากันอง การจัดการวินัยพนักงาน การบรรยายงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ การวินิจฉัยสั่งการ นโยบาย การกำหนดเป้าหมายงานขององค์การ การโยกย้ายพนักงาน การอนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ การแก้ปัญหาเรื่องทุกขั้วไป การพัฒนาพนักงาน การกำหนดงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำ

การศึกษาการสร้างทีมงานในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ จี เอช จำกัด แห่งนี้จึงมีสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยในการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งขึ้น กอปรกับทีมงานในปัจจุบันก็นับได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็ยังมีจุดอ่อนบางจุดที่ต้องการได้รับการเสริมหรือพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นมา จากข้อมูลที่ได้นำเสนอในส่วนบทที่ 3 และ 4

แม้การสร้างทีมงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาองค์การ และมีส่วนทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่มิได้หมายความว่าทีมนั้นจะสามารถเป็นวิธีแก้ไขปัญหาคำสั่งการได้ทุกปัญหา ฉะนั้น การมีข้อมูลเบื้องต้นตามที่ได้ศึกษามาอาจนำมาซึ่งการสร้างกลยุทธ์ทางการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การกับผลประโยชน์ของพนักงานจะต้องมุ่ง ไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทีมงานมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีความสามัคคีมีน้ำใจ ความรู้สึกอิสระในการเปิดเผย-แสดงออก (OPENING SHOWING), การติดต่อประสานงาน การควบคุมภายในทีมการมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อความสำเร็จของงาน หรือความสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ในที่สุด

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องการสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอช จำกัด พบว่า ถ้าผู้ใดสนใจจะศึกษาเพิ่มเติม ขอเสนอแนะให้ศึกษาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรระดับกลางขึ้นไป และการบริหารลูกค้าขององค์การ ซึ่งจะทำให้การศึกษาหัวข้อดังกล่าวส่งผลถึงความรู้ความเข้าใจในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอช จำกัด ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนแก่บุคลากรทุกระดับ

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

### หนังสือ

- ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้งเฮ้าส์, 2530.
- วุฒิชัย จ้างงค์. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด บำรุงสำส่น, 2523.
- โสภณ ปภากัจฉ์. การพัฒนาองค์การแนวความคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : มีตรสยาม, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์, 2524.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์, 2526
- สุโขทัยธรรมมาธราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2530.

### วารสารและเอกสารอื่น

- คู่มือพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด กรุงเทพมหานคร, 2530
- โครงสร้างการบริหารงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด (ปรับปรุงใหม่ 2532) กรุงเทพมหานคร : เอกสารโรเนียวเย็บเล่มจัดทำโดยฝ่ายพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด, 2532)
- ดอกเบ็ญ, วารสาร. 2532
- สมชาย นวรัตน์, รด. , "การทำงานเป็นกลุ่ม", เทคโนโลยี ปีที่ 17 เล่มที่ 10 (ตุลาคม 2521)

ภาษาอังกฤษ

Books.

- Bennis, W.G. Organizational Development. Its Nature, Origins and Prospects, Reading, MA : Addison - Wesley, 1969.
- Burns, T. and G.M. Stalker. The Management of Innovation. London : Tavistock, 1961.
- Chris Argyris. Intergration The Individual and The Organization., New York : John Wiley and Sons, 1964.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. John Wiley and Sons, 1966.
- Donglas McGregor. The Human Side of Enterprise. New York : Mc Graw-Hill, 1960.
- Fred Luthans. Organizational Behavior. 3 ed. Tokyo : McGraw-Hill International Book Company, 1981.
- Fredesich Herberg, Bowward Mausner and Barbara Snyderman. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1959.
- Gardner, Neely. Group Leadership. Washington D.C., National - Training and Development Service Press, 1974.
- J.W. Lorsch and Paul R. Lawrence. eds., Studies in Organization Design Hamewood, Richard D. Irwin and Dorsey, 1970.
- M.Bus and E.F.Huse. A systems Approach to Organization Development. Journal of Applied Behavioral science, Vol. 8. 1972.
- Michael A. Hitt and others, Managemet : Concepts and Effective Practice. Saint Paul : West Publishing Company, 1983.
- Michael Bees, Organization Change and develop ment : A System Review. Santa Manica, Goodyear publishing Company, 1980.
- Newton Msrgulies Anthony and P. Raia Conceptual Foundations of Organizational Development. Mc Graw Hill Book Company, 1978.
- Rensis Likert. The Haman Organization : Its Management and value. New York Mc Graw-Hill, 1967.
- Richard Beckhard. Organizational Development Strategies and Models. Reading, MA : Addison Wesley, 1969.
- Tarence R. Mitchell, People in Orgauizations. New York : Nc Graw-Hill Book Company, 1982.

- W. Warner Buske. A Composition of Management Development and Organization Development. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 7, 1971.
- W.G. Scott. Organization Concepts and Analysis. Belmont, California : Dichenson, 1969.
- Wendell L. French and Cecil H. Bell. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1973

#### Other Materials

- Austin Ranney and Willmoore Kendall "Basic Principles for a Model of Democracy," in Charles F. Creedde and Dane D. Nenbaruer, eds., Empirical Democratic Theory. Chicago : Makham publishing Company, 1969.
- Harold, J, Leavitt. "Applied Organization in Industry" in Handbook of Organizations, Rand Mc Nally, 1965.

กรม  
การ  
การ  
การ

การ

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การสร้างทีมงานในองค์การรัฐการ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอก จำกัด

แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับผู้บริหารเท่านั้น

ส่วนที่ 1 : การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (P.M. Participative Management)

คำชี้แจง : กรุณาเลือกระดับที่เห็นว่าตรงกับความเห็นของท่านเพียงเลขเดียว โดยวงกลมเท่านั้น

1. = ไม่เคย
2. = นาน ๆ ครั้ง
3. = เป็นปกติ
4. = เกือบทุกครั้ง

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
1.	ข้าพเจ้าทำตามและเห็นความสำคัญของคำแนะนำ ซึ่งได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย	1 2 3 4
2.	ข้าพเจ้าพยายามวางแผนงานแทบทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	1 2 3 4
3.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายของข้าพเจ้าโดยทั่วไปแล้วมีความสามารถในงานของเขา	1 2 3 4
4.	ข้าพเจ้ามีเวลาเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานแบบการมีส่วนร่วมกับคนอื่น	1 2 3 4
5.	ในงานต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าจำเป็นต้องวินิจฉัยสั่งการ ข้าพเจ้าพิจารณาใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	1 2 3 4
6.	โดยทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทั้งหลายเชื่อว่าข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยหลักการมีส่วนร่วม	1 2 3 4



ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น			
7.	โดยทั่ว ๆ ไป ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทั้งหลายเชื่อว่าข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยหลักการมีส่วนร่วม	1	2	3	4
8.	โดยทั่ว ๆ ไป บรรดาเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกับกับข้าพเจ้าเชื่อว่าข้าพเจ้าบริหารงานโดยหลักการมีส่วนร่วม	1	2	3	4
9.	ข้าพเจ้าเห็นว่าการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ใช้ได้กับพนักงานทุกคนในหน่วยงานของเรา	1	2	3	4
10.	พนักงานส่วนใหญ่พอใจมากในการทำงาน และปรารถนาที่จะมีความรู้สึกรับผิดชอบ	1	2	3	4
11.	พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการกระตุ้น โดยความรู้สึกของความสามารถ และความสำเร็จของเขาเอง	1	2	3	4
12.	พนักงานส่วนใหญ่ประสงค์ที่จะทำงานที่น่าสนใจมากกว่าการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินประจำปี เดือน ที่เป็นตัวเงินแท้ ๆ	1	2	3	4
13.	ในเมื่อข้าพเจ้าปฏิบัติตามหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมข้าพเจ้าเห็นว่า ข้าพเจ้าได้รับผลตอบแทน และความพึงพอใจเป็นการส่วนตัว	1	2	3	4
14.	ข้าพเจ้ามีความเชื่ออย่างจริงจังว่า ผลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในคุณภาพดีขึ้นมากกว่าที่ข้าพเจ้าจะทำการตัดสินใจ ด้วยตัวข้าพเจ้าคนเดียวโดยลำพัง	1	2	3	4
15.	ผู้บริหารบางคน ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมง่าย ๆ ในฐานะเป็นเล่ห์กล (อุบาย) ต่องานของเขาเท่านั้น	1	2	3	4
16.	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในงานของข้าพเจ้า	1	2	3	4
17.	ข้าพเจ้าบริหารงานในฐานะหัวหน้าทีมมากกว่าผู้ควบคุม หรือผู้ตรวจสอบ	1	2	3	4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น			
18.	ข้าพเจ้าพยายามฝึกอบรมและกระตุ้นสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	1	2	3	4
19.	ข้าพเจ้าจะใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรม และ โอกาสในการศึกษาต่าง ๆ เพื่อเป็นการช่วยข้าพเจ้าเอง ในด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเสมอ	1	2	3	4
20.	การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม สามารถเรียนรู้ได้โดยนักบริหารต่าง ๆ ถ้าเขาปรากฏาที่จะเรียนรู้	1	2	3	4
21.	คนปกติโดยทั่ว ๆ ไป ไม่ปรากฏาที่จะถูกบังคับให้ทำงานประจำวันของเขาเอง	1	2	3	4
22.	แม้แต่คนงานที่มีทักษะต่ำสุดขององค์การทั่ว ๆ ไปยังปรากฏาที่จะแสวงหาความหมาย และความสำเร็จ ในงานประจำของเขาอยู่	1	2	3	4
23.	พนักงานส่วนใหญ่ ย่อมมีระดับของความทะเยอทะยานอยู่ในระดับสูง	1	2	3	4
24.	ในงานทั้งหลายทั้งปวงข้าพเจ้า เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าในการบริหารงาน โดยการควบคุมภายในใจโดยตัวเขาเอง	1	2	3	4
25.	พนักงานของข้าพเจ้าทุกคนมีความสนใจ และยังต้องการที่จะเรียนรู้เป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงาน และรวมถึงองค์การเป็นส่วนร่วมด้วย	1	2	3	4
26.	พนักงานส่วนใหญ่เท่าที่ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ มีอุดมการณ์ คิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์การ	1	2	3	4
27.	การอนุญาตให้พนักงานมีอิสระ ในองค์การจะมีส่วนดีต่อองค์การอื่นเป็นส่วนรวมของเรา	1	2	3	4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
28.	โดยทั่วไป ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่าผลประโยชน์ต่างๆ ของการปฏิบัติงาน โดยการมีส่วนร่วม ย่อมมีน้ำหนักกว่าผลเสียที่จะเกิดขึ้น	1 2 3 4
29.	โดยทั่วไป พนักงานทั้งหลายของข้าพเจ้ามีแรงกระตุ้นและรู้จักควบคุมตนเอง	1 2 3 4
30.	พนักงานส่วนใหญ่เท่าที่ข้าพเจ้ารู้จักพยายามปฏิบัติงาน อย่างตั้งอกตั้งใจจริง	1 2 3 4
31.	ท่านเห็นอย่างไรกับวิธีการทำงานต่างๆ ให้สัมฤทธิ์ผล โดยไม่จำใจจำใจมากนัก	1 2 3 4
32.	ข้าพเจ้าที่ความสนใจอย่างจริงจังต่อการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าของ ผู้ใต้บังคับบัญชาของ ข้าพเจ้า	1 2 3 4
33.	ข้าพเจ้าเฝ้าพยายามที่จะติดต่อสื่อสารการกับพนักงานของข้าพเจ้าอย่าง เปิดเผยจริงจัง	1 2 3 4
34.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้น สามารถใช้ได้กับลูกน้อง ท่านเองทุกคน	1 2 3 4
35.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะปกป้องรักษากำลังใจ และความพึงพอใจของลูกน้อง ของข้าพเจ้า ในฐานะที่ข้าพเจ้าจะต้องทำงานต่าง ๆ ของเราให้สำเร็จ	1 2 3 4
36.	พนักงานส่วนใหญ่ควรจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จแทน ที่จะผ่านประสบการณ์ในงานอย่างฉาบฉวย	1 2 3 4
37.	พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าถ้าจะ ได้เห็นนโยบาย ต่าง ๆ เป็น	1 2 3 4
38.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้จัดการทั้งหลาย มีส่วนทำให้อำนาจหน้าที่ของเขาได้รับการยอมรับการยอมรับเพิ่มขึ้น ในขณะที่เขาปฏิบัติงาน โดยหลักของการมีส่วนร่วม	1 2 3 4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
39.	งานของข้าพเจ้าส่วนใหญ่ ที่ข้าพเจ้าและลูกน้องปฏิบัติ ล้วนแต่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้านำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ได้	1 2 3 4
40.	ข้าพเจ้าพบว่า การฝึกปฏิบัติการบริหารโดยการมีส่วนร่วม เป็นเรื่องไม่ยากเลย	1 2 3 4
รวมคะแนน		

ส่วนที่ 2 : การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม (P.M. SKILLS)

คำชี้แจง : กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง

### 1. การรู้จักตัวท่านเอง

1.1) ผลตอบแทน (รางวัล) สามประการที่สำคัญๆ ที่ข้าพเจ้าอยากได้รับในการทำงานของข้าพเจ้า คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

1.2) ทักษะหรือความชำนาญ สามประการที่สำคัญๆ ที่ข้าพเจ้ามีอยู่ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

1.3) ทักษะหรือความชำนาญ สามประการที่สำคัญๆ ที่ข้าพเจ้าต้องการปรับปรุงที่สุด คือ

- ก) .....

- ข) .....
- ค) .....

2. การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง

2.1) สิ่งที่ข้าพเจ้าประเมินว่าสำคัญที่สุดต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนถัดไป มีความสำคัญ 3 ประการ ด้วย คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.2) คิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคาดหวังจากข้าพเจ้าสำคัญๆ สามประการด้วยกัน คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.3) ผู้ได้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าที่ไกลซัด จำเป็นต้องปรับปรุงที่สุดสามด้านด้วยกัน คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.4) ข้าพเจ้าสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเอง ในการปรับปรุงสามสิ่งด้วยกัน คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

3. การรู้จักองค์การของท่าน

2.4) ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดยองค์การในงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติมี 3 ประการ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.1) ข้าพเจ้าจะใช้วิธีการเหล่านี้ (เครื่องวัด) ในการตัดสินใจ ถ้าหากข้าพเจ้าได้กลายเป็นผู้มี

ส่วนร่วมในระหว่างปีหน้า หรืออนาคต คือ

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.2) ข้าพเจ้าจะจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า คือ

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.3) ข้าพเจ้าคาดว่า ปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเอง ในเมื่อข้าพเจ้าพยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม คือ

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.4) ข้าพเจ้าคาดว่า ปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าในเมือง ข้าพเจ้าพยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม คือ

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.5) ต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้าวางแผนว่า จะเอาชนะต่อปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ (ที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา)

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.6) จากผลของการที่ข้าพเจ้าเข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ที่อาจจะบังเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อข้าพเจ้า ได้แก่

- ก) \_\_\_\_\_  
 ข) \_\_\_\_\_  
 ค) \_\_\_\_\_

7.7) สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วในข้อ 6. ทั้งสามประการนั้น อะไรเป็นสิ่งที่ท่านคิดว่าต้องการให้เกิดขึ้น หรือมีฉะนั้นละก็ ท่านอยากเห็นอะไรเกิดขึ้น?

ก) \_\_\_\_\_

ข) \_\_\_\_\_

ค) \_\_\_\_\_

7.8) ในอนาคต ต่อจากนี้ไป ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมเป็นชั้น ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

ส่วนที่ 3 ประยุกต์การใช้ การบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในงานของท่าน

คำชี้แจง : ทางด้านซ้ายมือ ได้แก่หน้าที่ต่าง ๆ ที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์การของท่านส่วนรายการด้านบนนั้น แสดงถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ท่านมีในแต่ละหน้าที่นั้น ๆ และแล้วให้ใส่หมายเลข เริ่มจาก 0-1-2 เลข 0 หมายถึง ท่านไม่มีอำนาจหน้าที่ เลข 1 หมายถึงมีอำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนเลข 2 หมายถึงมีอำนาจหน้าที่สูง และแล้วท่านก็จะเห็นว่า ในแต่ละหน้าที่ ๆ ดังกล่าวนั้น "ควรจะมีอยู่" แล้วรวมคะแนนสุดท้ายทั้งหมดในแต่ละช่วง ก็จะได้เห็นว่า อะไรเป็นสิ่งที่ "เป็นอยู่" อะไร "ควรจะเป็น" ถ้าหากว่ามีหน้าที่ใดที่ท่านมิได้ทำ ก็ไม่ต้องใส่คะแนนก็ได้

หน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	ท่านเอง		ลูกน้องท่าน	
	ทำอยู่	ควรทำ	ทำอยู่	ควรทำ
ตัวอย่าง : การกำหนดงบประมาณ	0	1	0	1
1) การคัดเลือกลูกน้อง				
2) การคัดเลือกผู้บริหาร				
3) การประเมินผลงานลูกน้อง				

หน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	ท่านเอง		ลูกน้องท่าน	
	ทำอยู่	ควรทำ	ทำอยู่	ควรทำ
4) การเลื่อนตำแหน่งลูกน้อง				
5) การจัดการวินัยลูกน้อง				
6) กำหนดรายงานปฏิบัติงานของลูกน้อง				
7) บรรยายงานของท่านเอง				
8) การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย				
9) การควบคุมคุณภาพงาน				
10) การประเมินผลงานของนาย				
11) การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์การ				
12) การแก้ปัญหาสำคัญๆ ขององค์การ				
13) การกำหนดเป้าหมายของงานของท่าน				
14) การกำหนดเป้าหมายงานของนาย				
15) การประเมินงานแผนกของท่าน				
16) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ				
17) การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				



หน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	ท่านเอง		ลูกน้องท่าน	
	ทำอยู่	ควรทำ	ทำอยู่	ควรทำ
18) การโยกย้ายพนักงาน				
19) การแก้ปัญหาร้องทุกข์				
20) อนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ				
21) แก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน				
22) การพัฒนาพนักงาน				
23) การกำหนดรายการงานให้ลูกน้องทำ				
24) การลงโทษลูกน้อง				
25) การกำหนดการเดินทางของตนเอง				
26) อื่น ๆ (ระบุ)				

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์

## ภาคผนวก ข.

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การสร้างทีมงานในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด

แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น

ส่วนที่ 1 : การตรวจสอบบรรยากาศการทำงานโดยมีส่วนร่วมขององค์การของท่าน

(Organization's P.M.)

คำชี้แจง : กรณาวงกลม 0 ในตัวเลขข้างล่างนี้ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมในแต่ละข้อความ  
ที่ให้ จะเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การของท่าน

- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
2 = ไม่เห็นด้วย  
3 = เห็นด้วย  
4 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
1.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ได้ถามความคิดเห็นข้าพเจ้าบ่อย ๆ ในเรื่องความสำคัญๆเกี่ยวกับงาน	1 2 3 4
2.	โดยปกติ ข้าพเจ้ารู้สึกว่าจะถูกทอดทิ้งตามลำพังในการพิจารณาปัญหาว่าจะทำงาน อย่างไร	4 3 2 1
3.	ยิ่งในงานที่มีความสำคัญด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ายิ่งไม่ค่อยจะปรึกษาหารือข้าพเจ้าและบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย ก่อนที่จะ เขาจะตัดสินใจ	4 3 2 1
4.	ดูเหมือนว่า เราจะมีเวลาพอเพียงในองค์การของเราที่จะมาร่วมกันทำงาน	1 2 3 4
5.	ข้าพเจ้ามีความเชื่ออย่างจริงจังจากผู้บังคับบัญชาระดับบริหารลงมาในองค์การแห่งนี้ มีความเชื่ออย่างจริงจังในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม	1 2 3 4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
6.	ผู้จัดการทั้งหลายในองค์การนี้ ไม่มีความเกรงกลัวที่จะพูดอย่างตรงไปตรงมาจริงจังและเปิดอภิปรายแก่กันและกัน	1 2 3 4
7.	กฎเกณฑ์สำคัญอันหนึ่งที่เราจะทำต่อผู้สมัครงานทั้งหลายก็คือ โอกาสที่เขาเหล่านั้นจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ภายหลังจากที่เขาได้งานนั้น ๆ แล้ว ไม่ช้าก็เร็ว	1 2 3 4
8.	แม้ว่าพนักงานฝ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการบริหารงาน พนักงานที่มีลักษณะต่ำ ย่อมมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร โดยมีส่วนร่วมในองค์การของเราด้วย	1 2 3 4
9.	ถ้าหากข้าพเจ้าออกไปจากองค์การนี้ สิ่งหนึ่งที่ข้าพเจ้าจะต้องคิดถึงก็คือบรรยากาศของการมีส่วนร่วม	1 2 3 4
10.	เหตุผลอย่างหนึ่งที่ข้าพเจ้านิยมชมชอบงานของข้าพเจ้าก็คือว่า ข้าพเจ้าเคยได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ เสมอมา	1 2 3 4
11.	"การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือประสานงาน" กัน ถือว่าเป็นคุณลักษณะจริง ๆ ในสัมพันธภาพระหว่างข้าพเจ้ากับบรรดาคนที่ข้าพเจ้าทำงานด้วย	1 2 3 4
12.	ข้าพเจ้าไม่สามารถที่จะระบอบสรรคดีใด ๆ ที่แท้จริงว่า จะเป็นเครื่องกีดกันต่อผู้จัดการต่าง ๆ ในองค์การนี้ จากการใช้การทำงานโดยมีส่วนร่วมได้อย่างไร	1 2 3 4
13.	แม้แต่กระบวนการงบประมาณของเราเอง ก็คือการมีส่วนร่วมในขณะทีแต่ละฝ่ายมุ่งสร้างงบประมาณด้วยการสนับสนุนจากทุกคน	1 2 3 4
14.	องค์การของเราใช้ระบบกรรมการต่าง ๆ และการทำงานเพื่อทำงานให้เสร็จ	1 2 3 4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
13.	แม้แต่กระบวนการงบประมาณของเราเอง ก็คือากรมีส่วนร่วมในขณะที แต่ละฝ่ายมุ่งสร้างงบประมาณด้วยการสนับสนุนจากทุกคน	1 2 3 4
14.	องค์การของเราใช้ระบบกรรมการต่าง ๆ และการทำงานเพื่อทำงาน ให้เสร็จ	1 2 3 4
15.	องค์การของเรากำลังพยายามฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องใน โครงการต่าง ๆ เพื่อยกระดับฐานะพนักงานในภารกิจที่เป็นงานสำคัญ	1 2 3 4
16.	ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การนี้เห็นว่าการทำของเรานั้นมีการทำหายทีเดียว	1 2 3 4
17.	เราใช้ตำแหน่ง งบประมาณงานในองค์การของเรา เพิ่มสัมพันธภาพใน การติดต่อ และการมีส่วนร่วมระหว่างฝ่าย/หน่วยต่าง ๆ	1 2 3 4
18.	ปริมาณงาน การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า และแนวความคิดดี ๆ ทั้งหลาย นั้นเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นกุญแจสำคัญที่ใช้อยู่ในองค์การของเราในการ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง	1 2 3 4
19.	องค์การของเรามีระบบเสนอแนะ ซึ่งใช้ได้ผล	1 2 3 4
20.	ใครก็ตาม สามารถกำหนดบรรยากาศขององค์การของเราในฐานะ ผู้สนับสนุนได้เสมอ	1 2 3 4
21.	ข้าพเจ้า ไม่ค่อยจะ ได้ยินผู้บริหารฝ่ายต่างๆ เช่นเกี่ยวกับการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญ ที่ผิดพลาด	1 2 3 4
22.	แม้ว่าการบริหารงาน โดยการมีส่วนร่วม บางครั้งจะเป็นการเสียเวลา แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การนี้เชื่อว่า เป็นสิ่งคุ้มค่า	1 2 3 4
23.	หัวหน้าฝ่ายบริหารในองค์การของเรา กระตุ้นอย่างเต็มที่ต่อคนทั้งหมด เพื่อให้มีการปฏิบัติการบริหาร	1 2 3 4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น			
24.	องค์การของเราทำได้ดีมากในแง่ของการสรรหาบุคลากรพนักงานฝ่าย โดยคำนึงด้านความสามารถ พื้นความเชี่ยวชาญ ในสาขาของแต่ละคน	1	2	3	4
25.	ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดในองค์การของเรา ได้ปฏิบัติการบริหารงาน โดยมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4
26.	ผู้บริหารส่วนใหญ่ถือหลักมองคนในแง่ดี (ไม่เกียจคร้าน อยากรทำงานมี ความรับผิดชอบ ไม่ต้องบังคับขู่เข็ญ) เกี่ยวกับมนุษยชอบในองค์การนี้	1	2	3	4
27.	ผู้บริหารส่วนใหญ่และพนักงานในสายอาชีพต่าง ๆ (พนักงานบัญชี ฯลฯ) ในองค์การนี้มีความสามารถและโอกาสอย่างน้อยที่จะ ได้รับการ เจริญก้าวหน้าในสายงาน ถึงจุดยอดของเขาได้ในงาน	1	2	3	4
28.	บรรยากาศในองค์การนี้ นำมาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดต่อพนักงานทุกคน	1	2	3	4
29.	พนักงานส่วนใหญ่ในองค์การนี้ เชื่ออย่างจริงใจว่าเขาเองได้มีส่วนร่วม อย่างมีความหมายในเป้าหมายขององค์การ	1	2	3	4
30.	พนักงานส่วนใหญ่ในองค์การมีความสนใจอย่างจริงใจต่อการช่วยกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ ขององค์การ	1	2	3	4
31.	ข้าพเจ้าเองมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับผู้บริหารเพื่ออภิปรายปรึกษาหารือ ประเด็นปัญหาสำคัญ"	1	2	3	4
32.	เมื่อถึงโอกาสจำเป็น ข้าพเจ้าเองมีอำนาจหน้าที่อย่างดีในการแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบ	1	2	3	4
33.	โครงสร้างขององค์การนี้ เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	1	2	3	4
34.	คนส่วนใหญ่ในองค์การนี้ มีโอกาสฝึกปฏิบัติการมีส่วนร่วมในชีวิต	1	2	3	4

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความเห็น
35.	ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การของข้าพเจ้ากระตุ้นทางเดินของข้อมูลอย่างอิสระและเปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนแนวคิดกันและกันเสมอ	1 2 3 4
36.	ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การนี้ มิได้มีความรู้สึกว่าคุณบังคับบุคลากร ในขณะที่ ผู้บังคับบัญชาของเขามีความคิดที่ดีๆ เสมอ	1 2 3 4
37.	ในขณะที่ผู้บริหารที่สำคัญป่วยหรือลาพักก่อน ผู้บังคับบัญชาของเขาและฝ่ายอื่นๆ สามารถเข้าทำงานแทนได้อย่างง่ายดายเพื่อบริหารงานให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย	1 2 3 4
38.	พนักงานทั้งหลายในองค์การนี้ สามารถได้รับข่าวสารข้อมูลมีความรับผิดชอบต่องานที่สำคัญ โดยไม่มีความยุ่งยากมากนัก	1 2 3 4
39.	ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์การนี้ ไม่รีรอที่จะเปิดเผยถึงสิ่งที่ไม่เห็นด้วยกันกับนาย ถ้าหากความรู้สึกนี้เกิดขึ้น	1 2 3 4
40.	ข้าพเจ้าไม่รีรอที่จะเสนอแนะต่อเพื่อสันทัดที่มีความสามารถให้มาสมัครงานในองค์การนี้ ถ้าหากตำแหน่งต่างๆ วางลง	1 2 3 4
รวมคะแนน		

ส่วนที่ 2 : การเพิ่มทักษะของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม (P.M. Skills)

คำชี้แจง : กรุณาเติมค่าลงในช่องว่าง

### 1. การรู้จักตัวท่านเอง

- 1.1) ผลตอบแทน (รางวัล) สามประการสำคัญ ที่ข้าพเจ้าอยากได้รับในการทำงานของข้าพเจ้า คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

1.2 ทักษะหรือความชำนาญ สามประการที่สำคัญ ที่ข้าพเจ้ามีอยู่ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

1.3 ทักษะหรือความชำนาญ สามประการด้วยกัน ที่ข้าพเจ้าต้องการปรับปรุงที่สุด คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2. การรู้จักผู้บังคับบัญชาของตนเอง

2.1 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าหวังจากข้าพเจ้าและกลุ่มที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบมี 3 สิ่งด้วยกันคือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.2 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถช่วยข้าพเจ้าให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นโดย

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.3 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า "กีดกัน" ข้าพเจ้าในการปฏิบัติงานโดย

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

2.4 ข้าพเจ้าสามารถช่วยผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าอย่างน้อยสามทางด้วยกัน คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

### 3. การรู้จักองค์การของตนเอง

3.1 ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานที่ประเมินโดยองค์การในงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติ มี 3 ประการคือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

3.2 เหตุผลสำคัญที่สุดที่ว่า ทำไมข้าพเจ้าชอบองค์การของข้าพเจ้า คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

3.3 มีสามสิ่งด้วยกัน ซึ่งข้าพเจ้าไม่ชอบเกี่ยวกับองค์การของข้าพเจ้า คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

3.4 แนวปฏิบัติในองค์การของข้าพเจ้าด้วยกัน สามารถอธิบายได้อย่างดีที่สุด ได้แก่

.....

.....

.....

.....

3.5 ในระยะ 2-3 ปีข้างหน้า องค์การของข้าพเจ้าจะมีส่วนแตกต่างจากปัจจุบันในด้านต่าง ๆ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

### 4. การรู้จักสภาพแวดล้อมองค์การของท่าน

4.1 สิ่งท่้องค์การของข้าพเจ้าหาดีที่สุดในการบริการ/รับใช้ ลูกค้า/ผู้รับบริการ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....



- 4.2 สิ่งที่เรามีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงอย่างใหญ่หลวงในด้านการรับใช้ลูกค้า/ผู้รับบริการ ได้แก่
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....
- 4.3 บทบาทของข้าพเจ้าในการช่วยเหลือ การปรับปรุง ปัญหาดังกล่าวในข้อ 2 ได้แก่
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....
- 4.4 ตลาดและลูกค้า/ผู้รับบริการ ในองค์การของข้าพเจ้าคาดว่าจะมีความแตกต่างจากปัจจุบัน ใน 2-3 ปีข้างหน้าในด้านต่าง ๆ คือ
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....
- 4.5 โดยสรุป ลักษณะขององค์การของข้าพเจ้าในสายตาของสาธารณชน เป็นอย่างไรบ้าง ? (อธิบาย)
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....
5. การกำหนดว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลดีที่สุดในฝ่ายใดบ้าง ?
- 5.1 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า สามารถที่จะบริหารโดยการมีส่วนร่วม โดยการปฏิบัติ 3 สิ่งด้วยกัน คือ
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....
- 5.2 ข้าพเจ้าสามารถทำงานโดยมีส่วนร่วม ถ้าหากว่าข้าพเจ้าเพียงแต่ปฏิบัติดังนี้
- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

5.3 องค์การของเราสามารถบริหารโดยการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนกต่าง ๆ คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

6. การยอมรับการทำงานโดยการมีส่วนร่วม

6.1 ในระยะ 2 เดือนข้างหน้า ข้าพเจ้าจะทำสามสิ่งด้วยกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานโดยมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

6.2 ในระยะ 2 เดือนข้างหน้า ข้าพเจ้าจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้มีการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม โดย

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7. การติดตามผล และการประเมินผล แนวการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม เพื่อวันจ้อยประสิทธิภาพขององค์การ

7.1 ข้าพเจ้าจะใช้วิธีการเหล่านี้ (เครื่องวัด) ในการตัดสิน ถ้าหากข้าพเจ้าได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในระหว่างปีหน้า หรืออนาคต คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.2 ข้าพเจ้าจะจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมให้แก่ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.3 ข้าพเจ้าคาดว่า ปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า  
เอง ในเมื่อข้าพเจ้าพยายามที่จะใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม คือ

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.4 ต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้าวางแผนว่า จะเอาชนะต่อปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ (เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา)

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.5 จากผลของการที่ข้าพเจ้า เข้าร่วมในการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม สิ่งต่าง ๆ  
ดังต่อไปนี้ที่อาจจะยังเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อข้าพเจ้า ได้แก่

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.6 สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วในข้อ 6. ทั้งสามประการนั้น อะไรเป็นสิ่งที่ท่านคิดว่า  
ต้องการให้เกิดขึ้น หรือมีฉะนั้นละก็ ท่านอยากเห็นอะไรเกิดขึ้น?

- ก) .....
- ข) .....
- ค) .....

7.7 ในอนาคต ต่อจากนี้ไป ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเริ่มปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมเป็น  
ขั้น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

ส่วนที่ 3 ประยุกต์การใช้ การบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมในงานของท่าน

คำชี้แจง : ทางด้านซ้ายมือ ได้แก่หน้าที่ต่าง ๆ ที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์การของท่านส่วน  
รายการด้านบนนั้น แสดงถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ท่านมีในแต่ละหน้าที่นั้น ๆ และแล้ว  
ให้ใส่หมายเลขเริ่มจาก 0-1-2 เลข 0 หมายถึง ท่านไม่มีอำนาจหน้าที่ เลข 1 หมายถึงมี  
อำนาจหน้าที่บ้างเล็กน้อย ส่วนเลข 2 หมายถึงมีอำนาจหน้าที่สูง และแล้วท่านก็จะเห็นว่า ในแต่ละ  
หน้าที่ ๆ ดังกล่าวนั้น "ควรจะมีอยู่" แล้วรวมคะแนนสุดท้ายทั้งหมดในแต่ละช่วง ก็จะเห็นได้ว่า อะไร  
เป็นสิ่งที่ "เป็นอยู่" อะไร"ควรจะเป็น" ถ้าหากว่ามีหน้าที่ใดที่ท่านมิได้ทำ ก็ไม่ต้องใส่คะแนนก็ได้

หน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	ท่านเอง		ลูกน้องท่าน	
	ทำอยู่	ควรทำ	ทำอยู่	ควรทำ
ตัวอย่าง : การกำหนดงบประมาณ	0	1	0	1
1) การคัดเลือกพนักงาน				
2) การคัดเลือกผู้บริหาร				
3) การประเมินผลงานพนักงาน				
4) การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน				
5) การจัดการวินัยพนักงาน				
6) กำหนดรายงานปฏิบัติงานของพนักงาน				
7) บรรยายงานของท่านเอง				

หน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	ท่านเอง		ลูกน้องท่าน	
	ทำอยู่	ควรทำ	ทำอยู่	ควรทำ
8) การวินิจฉัยสั่งการนโยบาย				
9) การควบคุมคุณภาพงาน				
10) การแก้ปัญหาธรรมดาขององค์การ				
11) การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ขององค์การ				
12) การกำหนดเป้าหมายของงานของท่าน				
13) การกำหนดเป้าหมายงานของนาย				
14) การประเมินงานแผนกของท่าน				
15) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ				
16) การกำหนดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				
17) การโยกย้ายพนักงาน				
18) อนุมัติเงินในการซื้อวัสดุ				
19) การแก้ปัญหาร้องทุกข์				
20) แก้ปัญหาการร้องทุกข์พนักงาน				

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์

ประวัติผู้เขียน

นางสาวอาไท ไชยภักขณ: เกิดที่โรงพยาบาลตราด อำเภอเมือง จังหวัดตราด เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2495 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะครุศาสตร์ ภาควิชาภาษาไทย อังกฤษ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เมื่อปี พ.ศ. 2521 จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากัด ซึ่งสำเร็จการศึกษาได้ 1 วิชา ในสาขาหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปัจจุบันทำงานที่ บริษัท สยามทิวา จำกัด กรุงเทพมหานคร (ไทยแลนด์) ตามประวัติ จากัด ในตำแหน่งนักบริหารเฉพาะ

DRPU