หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ ๑

บทนำ

ความสำคัญของเรื่อง

เมื่อเรามองสังคมมนุษย์ในลักษณะที่เป็นระบบจะพบว่าในโลกนี้ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ซ้อนกระจายรวมอยู่ในระบบใหญ่ ซึ่งแต่ละระบบก็ทำหน้าที่ของตนและในขณะเดียวกันก็จะมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ด้วย นั่นก็คือทุกระบบย่อมพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และส่งผลกระทบถึงกันโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้อีกด้วย ระบบสังคมมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ประกอบเข้าเป็นระบบสังคมมนุษย์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ส่งผล และอิทธิพลถึงระบบอื่นอยู่ตลอดเวลา

องค์การ ก็เป็นระบบย่อยของสังคมอันหนึ่ง ที่ย่อมได้รับอิทธิพลจากระบบใหญ่อื่น ๆ อยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (dynamic) เช่น วิทยาการแผนใหม่, เทคโนโลยี่ การคมนาคมติดต่อสื่อสาร, ตลาดการค้า, คู่แข่งขันในธุรกิจ, แนวความคิดใหม่ ๆ, ค่านิยมใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นอิทธิพลที่จะส่งผลถึงกันอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นองค์การที่ดีจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว (adaptation) ให้สอดคล้องกับอิทธิพลของภาวะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่เช่นนั้นแล้ว องค์การนั้นก็ไม่สามารถจะดำรงสภาพอยู่ได้ ซึ่งหลักการนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

การบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ แนวความคิดทางด้านการพัฒนาองค์การจึงมีขึ้น แรกที่เดียวเป็นการเน้นที่โครงสร้างของ

องค์การ แต่ในระยะหลังได้หันมาสนใจในพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การมากขึ้น จนเกิดทฤษฎีการบริหารองค์การในแนวพฤติกรรมศาสตร์ขึ้น ซึ่งต่อมาได้เกิดการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เข้าปรับใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนา พฤติกรรมของมนุษย์ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบองค์การที่สมบูรณ์ในที่สุด แนวความคิดเหล่านี้เป็นแนวความคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (planned change) ซึ่งได้รับการขนานนามว่า "การพัฒนาองค์การ" (organization development) หรือ O.D. และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาเข้าช่วยเป็นเทคนิคที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เราเรียกเทคนิคเหล่านี้ว่า เป็นเทคนิคของการพัฒนาองค์การ (O.D. technics)
ซึ่ง วิทยาการเหล่านี้ นับได้ว่าเป็นเทคโนโลยี่ ทางด้านการบริหาร แหล่งกำเนิดของแนวความคิดและทฤษฎีเหล่านี้ ก็มาจากประเทศตะวันตกแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นการที่จะทำเทคโนโลยี่เหล่านี้มาใช้ในเมืองไทย จึงจำเป็นที่จะต้องนำมาศึกษาพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน ถึงความเหมาะสมต่าง ๆ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม ก็นับว่าจะเป็นประโยชน์ในการนำเข้ามาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา การบริหารงานของไทย ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือเอกชน การศึกษาในเรื่องเหล่านี้ จึงถือว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาในด้านการบริหารงานนั้นถือว่าเป็นการพัฒนาความรู้ที่สำคัญที่จะต้องทำการศึกษาวิจัย ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางการบริหารอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบทางวิชาการในเทคโนโลยี่สมัยใหม่ และยังเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในทางการบริหารงานให้มากและแน่นแฟ้นยิ่งขึ้นอีกด้วย

สภาพของปัญหา

การพัฒนาองค์การ หรือ โอ.ดี. เป็นเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ที่ได้นำมาใช้ในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้ นับว่าเป็นเทคนิคการบริหารงานที่ยังไม่เป็นที่คุ้นเคยในวงการบริหารงานของไทยก็ว่าได้ แต่อย่างไรก็ตาม เราได้นำ โอ.ดี. มาทดลองใช้ในหน่วยงานหลายหน่วยทั้งในราชการ, รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จนทำให้เรามีนักวิชาการ โอ.ดี. และนักปฏิบัติการ โอ.ดี. อยู่บ้างจำนวนหนึ่ง ปัญหาเกิดขึ้นก็คือ การที่มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์การใช้เทคนิคของโอ ดี. ส่วนใหญ่เป็นไปในทางลบ เช่น ใช้ไม่ได้ผล, ใช้ได้ผลน้อยไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ไม่เหมาะกับค่านิยมของคนไทย แต่อย่างไรก็ตามก็มีรัฐวิสาหกิจบางแห่งได้นำไปทดลองปรับใช้ ซึ่งจากการประเมินผลปรากฏว่า โอ. ดี. ใช้ได้ผลดี เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า ยังมีความสับสนในเรื่องความเหมาะสมอยู่มาก ในขณะนี้โอ.ดี. ที่ใช้อยู่ในเมืองไทยยังเป็น โอ.ดี.ที่ไม่ได้ใช้อย่างเต็มที่อย่างในประเทศตะวันตก อาจจะเป็นเพราะปัญหาสำคัญ ๆ หลาย ๆ ประการ เช่น ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการที่จะนำโอ.ดี. มาใช้ ว่าคุ้มกับการลงทุนที่สูญเสียไปหรือไม่ เพราะจำเป็นต้องใช้จ่ายที่ต่อเนื่องและสิ้นเปลืองเวลามาก จึงยังไม่สนับสนุนให้มีการใช้ โอ.ดี. ในหน่วยงาน นอกจากนี้ โอ.ดี.ยังขาดนักปฏิบัติการ โอ.ดี. ที่เชี่ยวชาญอีกมาก ประกอบทั้งเสียงวิพากษ์ - วิจารณ์การใช้ โอ.ดี. ในทางลบ จึงทำให้การตัดสินใจนำ โอ.ดี. มาใช้ชงักงัน ฯลฯ เป็นต้น

จากภาวะดังกล่าวจึงทำให้สภาพการใช้ โอ.ดี. ในเมืองไทยอยู่ในระหว่างการทดลองใช้เป็นบางส่วน หรือบางหน่วยงาน ไม่ได้ใช้เต็มรูปแบบทั้งองค์การ ซึ่งทำให้การนำ โอ.ดี.มาใช้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของ แผนกฝึกอบรม เป็นส่วนใหญ่ หรืออาจจะไปสอดแทรกอยู่กับ แผนกการบริหารงานบุคคลบ้างเป็นบางแห่ง ไม่ได้เป็นสัดส่วนที่ตายตัว ซึ่งก็มีผลในเรื่องงบประมาณอยู่มาก

นอกจากนี้ จากการประเมินผลที่ไม่เป็นระบบได้เกิดข้อถกเถียงถึงความเหมาะสมของเทคนิคการพัฒนาองค์การบางวิธีการ เช่น sensitivity training หรือ T - group ว่าเป็นการนำมาใช้โดยไม่สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทย แทนที่จะเกิดผลดี ในทางตรงกันข้ามกลับทำให้เกิดผลเสียหาย เช่น ทำให้เสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ฉะนั้นความสำคัญของปัญหาจึงอยู่ที่ว่า เมื่อมีปัญหาในการนำมาปฏิบัติ เราควรจะได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ถ่องแท้ เพื่อที่จะได้ทราบสาเหตุที่แท้จริง และนำมาปรับปรุงแก้ไข การพัฒนาองค์การของไทยให้เหมาะสมกับคนไทยมากขึ้น และทั้งยังเป็นการแก้ข้อสงสัยบางประการแก่ผู้ที่ยังลังเล เคลือบแคลงในการนำ โอ.ดี. มาใช้ในเมืองไทย จะได้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการที่จะส่งเสริมให้มีการใช้ โอ.ดี. ในหน่วยงานหรือไม่

ทั้งหมดนี้จึงเป็นแรงกระตุ้นที่ได้พยายามเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาทางด้านการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ตลอดจนเป็นประโยชน์ในทางวิชาการแก่ผู้สนใจศึกษาในประเด็นของการพัฒนาองค์การอีกด้วย

<u>วัตถุประสงค์ของการศึกษา</u>

๑. เพื่อเป็นการรวบรวมทางวิชาการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของการพัฒนาองค์การรวมถึง การรวบรวมเทคนิคของการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ที่ใช้กันโดยทั่วไป เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาแก่ผู้ที่สนใจ ซึ่งในเมืองไทยมีผู้ที่รวบรวมเทคนิคของการพัฒนาองค์การไว้น้อยมาก ฉะนั้นจึงเห็นว่า การรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ที่สำคัญ ๆ ไว้ด้วยกัน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แก่ผู้ที่จะศึกษาในเรื่องเหล่านี้ต่อไปในอนาคต

๒. เพื่อเป็นการศึกษาวิจัยประเมินผลของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การโดยพิจารณาในแง่ผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีองค์การที่มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี เพื่อเป็นการศึกษาวิจัยให้เห็นถึง ผลที่ได้รับที่แท้จริง เมื่อทำการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบแล้วว่าทิศทางของผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจนำเอาการพัฒนาองค์การมาปรับใช้ในเมืองไทย ในลักษณะใดบ้าง จึงจะเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบคำถามของข้อถกเถียงในเรื่องความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการใช้ โอ.ดี.ในเมืองไทยด้วย การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้มีอยู่น้อยมาก เท่าที่ผ่านมามีการศึกษาวิจัยในวิทยานิพนธ์ของ นายพงศกร ถมังรักษ์สัตย์ เรื่อง โอ.ดี. ผลของการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่ง การไฟฟ้านครหลวง (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) เพียงเรื่องเดียว ซึ่งผลวิจัยปรากฏว่า โอ.ดี ในขั้นที่ ๑ ใช้ได้ผลดีและพิสูจน์สมมุติฐาน

ฉะนั้นการศึกษาวิจัย ครั้งนี้จึงคาดว่าจะได้รับประโยชน์และเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาในเรื่องนี้ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

<u>ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา</u>

๑. เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการบริหารในเรื่องการบริหารงานแผนใหม่
๒. เพื่อทำให้เข้าใจถึงแนวทางประยุกต์การใช้เทคนิค โอ.ดี. ของประเทศไทย
๓. เพื่อทำให้เข้าใจสภาพความเหมาะสมในการใช้ โอ.ดี.ในระดับองค์การแต่ละองค์การ
๔. เพื่อขยายแนวความคิดเกี่ยวกับ โอ.ดี. ในหมู่นักบริหาร และนักวิชาการทั่วไป
๕. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ โอ.ดี. ได้รับรู้ถึงบทบาทของตนว่าได้ใช้ โอ.ดี.อย่างถูกต้องแล้วหรือไม่

๖. เพื่อเป็นการประเมินผลการใช้ โอ.ดี. ในขั้นการได้รับความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แล้วว่าเกิดผลอย่างไร ตั้งแต่ระยะเริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน

๗. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความเหมาะสม และคิดหาวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการประเมิน เบื้องต้นว่าควรจะใช้ โอ.ดี. กับองค์การของตนในลักษณะใด

๘. เพื่อเป็นแนวทางในการให้ผู้ที่สนใจศึกษาการพัฒนาองค์การในเมืองไทยได้สืบต่อการศึกษาเรื่องนี้ต่อไปอีก เพื่อจะได้ค้นหาทิศทางที่เหมาะสมและถูกต้องของการทำ โอ.ดี. มาใช้ในเมืองไทยต่อไป

<u>สมมุติฐานในการวิจัย</u>

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย สมมุติฐานในการศึกษาวิจัย มีดังนี้

๑. องค์การใดที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีบทบาทสนับสนุน การพัฒนาองค์การตามโครงการพัฒนาบุคคลขององค์การ และมีวัตถุประสงค์ ในการส่งเสริมให้ความรู้ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยสอดแทรกเทคนิคการพัฒนาองค์การซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) องค์การนั้นย่อมมีโอกาสบรรลุผลตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์การมากขึ้น

๒. องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การนั้น เมื่อพิจารณาจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้ได้ก่อให้เกิดผลต่อพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีพฤติกรรมในลักษณะ "เปิดเผย - เชื่อมั่น - และ

จริงใจต่อกัน (openness and trust) อันจะนำไปสู่พฤติกรรมองค์การในแง่ของการทำงานเป็นทีม

๓. การพัฒนาองค์การที่ได้ผลดี เห็นได้จากการที่บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแล้ว มีบุคลิกภาพที่เน้นการพัฒนาตนเอง, ควบคุมตนเอง, เข้าใจตนเอง อันจะนำไปสู่การเข้าใจผู้อื่น และเข้าใจองค์การ ซึ่งจะเป็นผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การโดยส่วนรวมให้เกิดผลในทางบวก

<u>ขอบเขตในการศึกษา</u>

ขอบเขตของการศึกษาก็เพื่อที่จะวิเคราะห์หรือวัดประเมินผล ผลกระทบจากการนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ มาใช้ในองค์การของไทย ว่าเหมาะสมกับค่านิยม, ทัศนคติ ของคนไทยหรือไม่เพียงใด ซึ่งเทคนิคการพัฒนาองค์การนั้นมีมากมายหลายเทคนิค แต่ในการศึกษาครั้งนี้เลือกศึกษาเป็นบางเทคนิคเท่านั้น เพื่อที่จะดูผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อนำไปประเมินผลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานในองค์การของไทยมากยิ่งขึ้น

โดยปกติแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาลักษณะการปฏิบัติต่อกันระหว่างมนุษย์ในองค์การกับองค์การ ซึ่งเป็นขอบเขตที่กว้างมาก เช่น พฤติกรรมในการจัดการต่าง ๆ, ลักษณะการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม, การสร้างและบรรลุเป้าหมายขององค์การ, ซึ่งจะแสดงผลออกมาในรูปของประสิทธิภาพองค์การ เป็นต้น

แต่ขอบเขตของการศึกษาพฤติกรรมองค์การในวิทยานิพนธ์นี้มุ่งที่จะศึกษาจากทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การบางประการ ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทัศนคติเกี่ยวกับการเข้าใจตนเองและผู้อื่น ทัศนคติเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และทัศนคติเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การตามแบบของ Rensis Likert อันเป็นที่ยอมรับเป็นมาตรฐานของการนำมาศึกษาสภาพองค์การอย่าง

แพร่หลาย ซึ่งมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ ลักษณะของผู้นำ, ลักษณะของการตัดสินใจ, ลักษณะการมีเป้าหมาย, ลักษณะการควบคุม, ลักษณะการติดต่อสื่อสาร และลักษณะการมีขวัญและแรงจูงใจ

การศึกษาในครั้งนี้ จึงเลือกที่จะศึกษาโดยใช้องค์การของรัฐวิสาหกิจ ๒ องค์การ เป็นแหล่งข้อมูล ทั้งนี้เป้าหมายไม่ได้เน้นเพื่อการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ๒ องค์การ แต่เพื่อเป็นการขยายแหล่งข้อมูลให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้พิจารณาแล้วว่า สภาพขององค์การรัฐวิสาหกิจทั้งสอง ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คล้ายคลึงกัน ประกอบทั้งการนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้ก็เป็นหลักสูตรในแนวเดียวกัน นอกจากนั้นผู้ที่เข้าไปดำเนินการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่แล้วก็เป็นบุคคลกลุ่มเดียวกันอีกด้วย

องค์การทั้งสองได้นำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้ในโครงการฝึกอบรมมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว จึงเป็นการดีที่จะได้เข้าไปประเมินติดตามผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งเป้าหมายของการศึกษาจะเน้นสุ่มตัวอย่างจากประชากรของทั้งสององค์การในจำนวนที่เท่า ๆ กันหรือใกล้เคียงกัน

วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย

แหล่งข้อมูล

๑. บริษัทการบินไทยจำกัด โดยอาศัยความร่วมมือจากศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ทำการสุ่มตัวอย่าง จากรายชื่อผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ซึ่งกระจายอยู่ตามหน่วยงานของบริษัททั่ว ๆ ไป

๒. การเคหะแห่งชาติ โดยอาศัยความร่วมมือจากสายงานฝึกอบรม ศูนย์วิชาการที่อยู่อาศัยและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์ (สอร.ศวช.) โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อของผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ซึ่งกระจายอยู่ตามหน่วยงานของการเคหะแห่งชาติทั่ว ๆ ไปแทบทุกหน่วย

การรวบรวมข้อมูล ได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล ๒ ลักษณะ คือ

๑. รวบรวมจากหนังสือเอกสารต่าง ๆ (documentary data) เป็นการรวบรวมโดยการค้นคว้า จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่มีทฤษฎี แนวความคิดตลอดจนเทคนิคที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรวบรวมความรู้ในเรื่องการพัฒนาองค์การไว้ด้วยกัน และในส่วนที่เป็นการวิจัยเอกสาร (documentary research) ก็เป็นการวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจาก ศูนย์ฝึกอบรมทั้งบริษัทการบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาติ

๒. รวบรวมข้อมูลสนาม (field data) ได้ทำการรวบรวมโดยวิธีดังต่อไปนี้คือ

๑. แบบสอบถาม (questionnairs) ประกอบไปด้วยคำถามแบบปิด (close - ended questions) เพื่อการควบคุมคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามให้อยู่ในกรอบที่ต้องการ และคำถามแบบเปิด (open - ended questions) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น และ ใช้คำพูดของตนโดยอิสระ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม ๒๕๒๕ ถึงเดือน มิถุนายน ๒๕๒๖ รวมเป็นเวลาประมาณ ๗ เดือน ซึ่งข้อมูลทั้งหมดได้จากการศึกษาวิจัยเอกสารควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ ผู้เป็นวิทยากร หรือที่เรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ถึงวิธีการปฏิบัติในแต่ละหลักสูตร และสัมภาษณ์ ผู้จัดการโครงการต่าง ๆ เช่น หัวหน้า, รองหัวหน้าโครงการ ฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ แต่การศึกษาส่วนใหญ่แล้วจะเน้นข้อมูลที่มาจากแบบสอบถามเป็นเกณฑ์ โดยแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกส่งไปตามหน่วยงานที่ผู้ตอบสังกัดอยู่ โดยทำการเลือกแบบสุ่มตัวอย่าง (sampling) จากข้อกำหนดดังนี้ คือ

๑. จะต้องเป็นผู้ที่เคยผ่านหลักสูตร การใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การมาแล้ว

๒. จะต้องมีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี เช่นระดับหัวหน้างาน, หัวหน้าหน่วย ฯลฯ

๓. ระยะเวลาที่เคยเข้าหลักสูตรอยู่ระหว่าง ๑ - ๔ ปีย้อนหลัง (ประมาณ ๒๕๒๒ - ๒๕๒๕)

ฉะนั้นจึงได้ทำการทอดแบบสอบถามตามหน่วยงานดังนี้

๑. บริษัทการบินไทย จำกัด ทอดแบบสอบถามตามข้อมูลระบุว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ผ่านหลักสูตร ดังต่อไปนี้ คือ

laboratory training (การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ)
transactional analysis
group counselling or group behavior (พฤติกรรมกลุ่ม)
self - awareness training
supervision technic
management psychology (จิตวิทยาของการบริหาร)

๒. การเคหะแห่งชาติ ทอดแบบสอบถาม ผู้ตอบที่ผ่านหลักสูตร, โครงการดังนี้ คือ

sensitivity training หรือ T - group
grouping for goal (กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน)
และ ขบวนการกลุ่มอื่น ๆ (group process)

ข้อจำกัด การทอดแบบสอบถาม และการติดตามนำกลับค่อนข้างจะยากลำบาก เนื่องจากหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม กระจัดกระจาย เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด มีทั้งหน่วยงานที่คอนเมืองและวิภาวดีรังสิต การเคหะแห่งชาติ หน่วยงานบางหน่วย แยกตามเคหะชุมชนต่าง ๆ

เช่น ดินแดง บ่อนไก่ คลองจั่น เป็นต้น ฉะนั้น แบบสอบถามทั้งหมด 220 ชุด จึงได้รับคืนมาเพียง 98 ชุด

2. การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เลือกสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือหลักสูตร ที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การเท่านั้น โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในเรื่องเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ของการสอดแทรกเทคนิคเข้าไปเปลี่ยนแปลง - พฤติกรรม และได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการการพัฒนาองค์การในเรื่องความเป็นมาของโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำวิธีการทางสถิติเกี่ยวกับการหาค่าร้อยละของข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ด้วยการคำนวณค่าทางสถิติ ได้คำนวณทุกค่าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยทางสังคมศาสตร์ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงค่าร้อยละ ส่วนค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัด (reliability coefficient) และการวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าทดสอบ ทีและเอฟนั้น แสดงไว้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก หน้า ๒๖๐–๒๗๔)

ลำดับการเสนอเรื่อง

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความสำคัญของเรื่อง สภาพของปัญหาที่เป็นมูลเหตุ ให้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ วัตถุประสงค์ของการศึกษา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา สมมุติฐานในการวิจัย ขอบเขตในการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ลำดับการเสนอเรื่อง

บทที่ ๒ เป็นการกล่าวถึง แนวความคิดในการพัฒนาองค์การโดยทั่ว ๆ ไป แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ โดยรวบรวมความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาแนวความคิดในการพัฒนาองค์การในอดีตจนถึงปัจจุบัน ปูพื้นฐานของแนวความคิดและหลักการของการพัฒนาองค์การให้ชัดเจน ว่าการพัฒนาองค์การ คืออะไร โดยรวบรวมจากนักวิชาการ การพัฒนาองค์การทั้งใน และต่างประเทศ พร้อมทั้งเน้นให้เห็นถึงเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ ว่าคืออะไร มีความแตกต่างจากแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบอื่น ๆ อย่างไร การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับแนวความคิดอื่น ๆ อย่างไรบ้าง และในท้ายที่สุด องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การประกอบไปด้วย อะไรบ้าง

บทที่ ๓ เป็นการแสดงให้เห็นถึงยุทธวิธี และเทคนิคของการพัฒนาองค์การ เป็นการกล่าวถึงการพัฒนาองค์การในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งในบทนี้จะเป็นการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ ที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดไว้ด้วยกัน เริ่มตั้งแต่ ขั้นตอนของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล, การวินิจฉัยปัญหา, การนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้สอดแทรก ตลอดจนการประเมินผล ซึ่งจะเป็นบทที่มีรายละเอียดในเรื่องการปฏิบัติการในทุกขั้นตอน และจะเน้นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญ ๆ โดยรวบรวมไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา เช่น การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO), managerial grid หรือ grid O.D., process consultation, team building เป็นต้น และ

ยังได้เสนอรายละเอียดของเทคนิคการพัฒนาองค์การที่เน้นศึกษาเฉพาะกรณี คือ ที่บริษัทการบินไทย จำกัด และการเคหะแห่งชาติ โดยได้ทำรายละเอียดของการปฏิบัติการของเทคนิคการพัฒนาองค์การกลุ่ม sentitivity training หรือ T - group และกลุ่ม gestalt therapy approach มาแสดงให้เห็นถึงวิธีการทุกแง่มุม ในตอนท้ายบทจะเป็นการวิจัยเอกสาร(documentary research) โดยอาศัยข้อมูลจากทั้ง ๒ องค์การ เพื่อยืนยันสมมุติฐานการวิจัยไว้ชั้นหนึ่งก่อนที่จะถึงการวิจัยสนาม

บทที่ ๔ กล่าวถึง การวิจัยสนาม แสดงผลการศึกษา ตามวิธีการศึกษาวิจัยโดยเรียงลำดับตามสมมุติฐานที่ ๑ ถึง ๓ กลุ่มข้อมูลจะเป็นตัวแปรตามสมมุติฐานดังกล่าวเรียงตามลำดับ ในตอนท้ายบทจะเป็นการสรุป และพิสูจน์สมมุติฐานการวิจัย

บทที่ ๕ กล่าวถึง การสรุป และข้อเสนอแนะบางประการ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย