

ผลกระทบบของเทคนิคการพัฒนากองคัการที่อพฤติกรรมมอองคัการ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีบริษัทการบินไทยจำกัดและการ เลหะแห่งชาติ



นายวิเศษศักดิ์ ประทุมรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษากาามหลักสูตรปริญญาตรีศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๘

ISBN 974 - 564 - 217 - 7

008839

i 17397030

THE IMPACT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT TECHNIQS ON ORGANIZATION BEHAVIOR :
A CASE STUDY OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL LTD. AND NATIONAL
HOUSING AUTHORITY

Mr. Visessak Pratoomratana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Master of Arts

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1985

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ผลกระทบของเทคนิคการพัฒนากองการต่อพฤติกรรมองค์กร :

โดย

ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ

แผนกวิชา

นายวิเศษศักดิ์ ประทุมรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษา

ปกครอง

อาจารย์ที่ปรึกษารวม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พนม ทินกร ณ อยุธยา

รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

สมชาย ชุมตา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประทีฐ บุนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

[Signature]

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ จรุง สุภาพ)

[Signature]

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว)

[Signature]

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พนม ทินกร ณ อยุธยา)

[Signature]

..... กรรมการ

(นางมาลี ชรรณศิริ)

[Signature]

..... กรรมการ

(นางฉันทนา วาศุภิต)

ลิขสิทธิ์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ผลกระทบของเทคนิคการพัฒนารองค้ำการต่อพฤติกรรมมองค้ำการ
ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ

ชื่อนิติ

นายวิเศษศักดิ์ ประทุมรัตน์

อาจารย์ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทนง หินกร ณ อยุธยา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ร. พรรณิณี บงแม้ว

ภาควิชา

ปกครอง

ปีการศึกษา

๒๕๒๗

บทคัดย่อ



วิทยานิพนธ์มีจุดประสงค์ที่จะรวบรวมความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนารองค้ำการ เช่น หลักการและวิธีการของการพัฒนารองค้ำการ ตลอดจนเทคนิคการพัฒนารองค้ำการแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในองค้ำการของไทย เข้าไว้ด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลการที่ได้ใช้เทคนิคการพัฒนารองค้ำการในประเทศไทย ว่ามีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค้ำการ ซึ่งศึกษาในแง่ศักยภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นหลักพิจารณาความเหมาะสมกับองค้ำการของไทย

โดยเนาะอย่างยิ่งวิทยานิพนธ์มีจุดประสงค์สำคัญในการรวบรวมความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักการการพัฒนารองค้ำการ ยุทธวิธี และเทคนิคของการพัฒนารองค้ำการประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ และใช้อยู่ในองค้ำการของไทย อาทิเช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO) ตามข่ายการจักการ (grid OD) การให้ข้อปรึกษาหารือเข้ากระบวนการ (process consultation) การสร้างทีม (team building) การฝึกอบรมแบบเกสตัลท์ (gestalt therapy approach) เป็นต้น เข้าไว้ด้วยกัน

ในการศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยและประเมินผลการใช้เทคนิคการพัฒนารองค้ำการ โดย ๒ วิธีคือ ทั้งการวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนาม ซึ่งได้ทำการวิจัยเป็นการเฉพาะกรณีบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติ การวิจัยสนามนั้นได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการหาข้อมูล โดยพิจารณาจากผู้ที่เคยผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมที่ใช้เทคนิคการพัฒนารองค้ำการ ในช่วงปี ๒๕๒๓ - ๒๕๒๔ และเป็นเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่มีศักยภาพจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารต่อไป จำนวนทั้งหมด ๔๔ คน การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้ร้อยละเป็นหลัก

ผลการศึกษาพบว่า

ผลกระทบจากการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมองค์กร ส่วนมากเป็นไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น มีผลในทิศทางลบน้อยมาก จึงน่าจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์กรในองค์กรทั้งสองมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ซึ่งทั้งนี้ โดยได้พิจารณาจากตัวชี้ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

๑. พฤติกรรมและทัศนคติให้การสนับสนุนต่อโครงการฝึกอบรมและโครงการพัฒนาองค์กรที่ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และการมีบุคลิกภาพส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

๒. พฤติกรรมและทัศนคติในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยเชื่อมั่นและจริงจังต่อกัน (openness and trust) อันถือว่าเป็นมาตรการวัดความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

๓. พฤติกรรมองค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมที่ใช้แบบวินิจัยขององค์กร เช่น การมีลักษณะของผู้นำ ลักษณะการตัดสินใจ ลักษณะการมีเป้าหมาย ลักษณะการควบคุม ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการมีขวัญและแรงจูงใจ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่มีแนวโน้มของพฤติกรรมไปในทิศทางบวกแทบทั้งสิ้น

๔. พฤติกรรมองค์กรที่สำคัญคือ การมีบุคลิกภาพเข้าใจตนเองเพื่อการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การเข้าใจบุคคลอื่น และองค์กรโดยส่วนรวมทั้งหมดเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรทั้งองค์กรให้ดีขึ้นนั้น อยู่ในเกณฑ์สูงมาก

๕. ผลกระทบจากค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ และประเพณีของคนไทย มีผลกระทบต่อผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรมน้อยมาก

จึงสรุปได้ว่า ผลกระทบของเทคนิคการพัฒนาองค์กรต่อพฤติกรรมองค์กรในองค์กรของไทยโดยภาพรวมแล้วก่อให้เกิดผลในทิศทางบวก อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรในที่สุด

การศึกษาได้เสนอข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหามางประการไว้ด้วยแล้ว

Thesis Title The impact of organization development technics
 on organization behaviors : A case study of Thai
 Airways International Ltd. and National Housing
 Authority.
Name Mr. Visessak Pratoomratana
Thesis advisor Assistance Professor Panom Dinakara
Thesis Coadvisor Associate Professor Pornsak Phongphaew Ph.D.
Department Government
Academic year 1984

Abstract

- This thesis intends to collect information for further studies on organization development (OD) such as principle, concept, methodology, strategy and especially technics which were used in Thai organization. It also constitutes a research aimed at evaluating the impact of organization development technics (OD technics) on organization behaviors to find out whether they are suitable or useful in the Thai case.

On part of information collection, it comprises principle and concept of organization development considered important and being used in Thai organization for many years, such as management by objective (MBO), grid OD, process consultation, team building, gestalt therapy approach etc.

On research part, it is carried out through documentary research and field survey research. The research units are Thai Airways International Ltd. and National Housing Authority the field survey research is by questionnaires whereby data analysis is presented in

percentage while the test result are reported by using tables with description. The samples are of 98 officers at top management level or high potential supervisors only, who have been through organization development program using OD technics during the years 1979 - 1982.

The study find out the following :

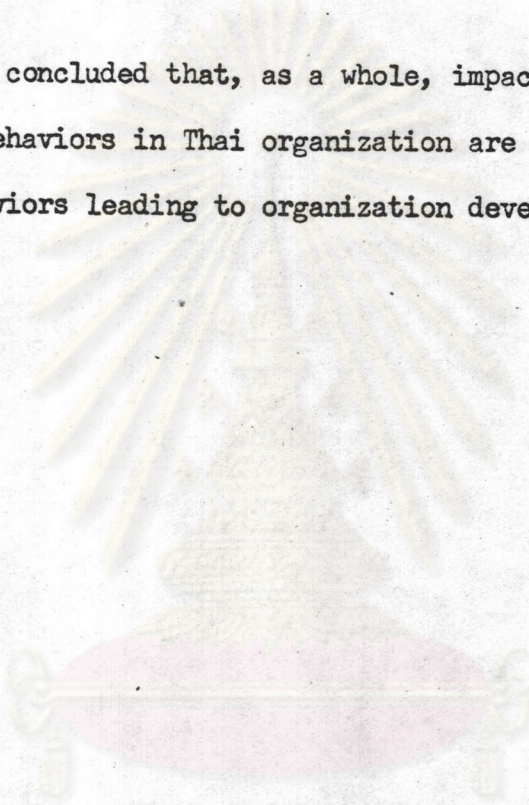
The impact of OD technics on organization behaviors mostly leads to positive result with only a few negative effects. It is possible to say that OD program in both Thai organizations are highly successful, judging by the following indications :

1. Behaviors and attitude of top manager group of both organizations are very responsive to support and persue the OD technics program which use and apply behavioral science technics knowledge. This group is favourable to stimulating attitudinal change among high executive.
2. There are evidences of behaviors and attitude of team working, openness and trust that an very important measures to evaluate OD program success.
3. Others organization behaviors, especially behaviors diagnosising organization pattern such as leadership, decision - making, objective, controlling, communication and morale or incentive have a very high position results.
4. There is a high level of self - understanding to develop one's self which will lead to understanding others the most importance

behaviors significant to understanding organization behaviors at all level.

5. There are only little effects from Thai behaviors against OD technics program.

It can be concluded that, as a whole, impact of OD technics on organization behaviors in Thai organization are very conducive to organization behaviors leading to organization development.



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากท่านผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พนม ทัมกร ณ ออยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือแนะนำอยู่ตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ รองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ น่องแก้ว ที่ช่วยแนะนำแก้ไขวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย, ศาสตราจารย์ จริญญา สุภาพ ที่กรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ ให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทั้งให้เกียรติเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ดร.วิทยา สุจริตชนารักษ์ ที่ให้คำแนะนำอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณอย่างสูง เจ้าหน้าที่จากบริษัทการบินไทยจำกัด และการเคหะแห่งชาติที่ได้ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณมาลี ธรรมศิริ จากการบินไทยจำกัด คุณฉันทนา วาศัญญิ จาก ศวช. การเคหะแห่งชาติ เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคุณเสริมฉวี กระจสินธุ์ คุณจรรุวรรณงามกนกวรรณ คุณฉัตรคำสุลัย ธรรมบวร ที่ช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอกราบขอบพระคุณบรรดาอาจารย์หลายท่านที่ได้ให้ความรู้ทางด้านการพัฒนาองค์การ อาทิ ดร.โสรัช โพธิ์แก้ว อาจารย์สมบัติ คาปนัญญา ดร.สุธีรพันธ์ กรลัดกะณั ดร.อรุณ รักธรรม รวมทั้งอาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้เขียน

และที่สำคัญที่สุดขอกราบรำลึกถึงพระคุณบิดามารดาที่เป็นแรงบันดาลใจให้สำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ พระคุณอันยิ่งใหญ่จะน้อมรำลึกถึงตลอดไป ขอขอบพระคุณบรรดาพี่ ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน คุณอมร ไชยยงค์ คุณวิศาล ประทุมรัตน์ คุณสุวิมล ประทุมรัตน์ คุณสุปราณี ทรนชนะสฤษดิ์

ขอขอบพระคุณบรรดาเพื่อน ๆ ปริญญาโทที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุน โดยเฉพาะคุณพีระศักดิ์ นนทะเปารยะ และคุณมุกดา ปิยะชนศิริกุล ที่เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ผู้เขียนเสมอมา



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	๖
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๗
กิตติกรรมประกาศ	๘
รายการตารางประกอบ	๙

บทที่

๑ บทนำ

ความสำคัญของเรื่อง	๑
สภาพปัญหา	๓
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	๕
สมมุติฐานในการวิจัย	๖
ขอบเขตในการศึกษา	๗
วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย	๘
การรวบรวมข้อมูล	๙
ลำดับการเสนอเรื่อง	๑๑

๒ แนวความคิดในการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป

๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

ก. ขรรษาคีของการเปลี่ยนแปลง	๑๔
ข. องค์การและการเปลี่ยนแปลง	๑๕
ค. ความจำเป็นในการปรับปรุงงานและการพัฒนาองค์การ	๒๐

๒.๒ การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและหลักการ

ก. การพัฒนาองค์การคืออะไร	๒๑
ข. เป้าหมายวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ความแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงแบบอื่น	๒๕
ค. O.D. แตกต่างจากแนวการเปลี่ยนแปลงองค์การอื่น ๆ อย่างไร	๒๕

บทที่

หน้า

ง.	การพัฒนาองค์การและพฤติกรรมศาสตร์	๓๓
จ.	องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ	๓๔
๓	บุุทธิวิธีและเทคนิคของการพัฒนาองค์การ	๔๑
๓.๑	กระบวนการของการพัฒนาองค์การ	๔๒
	ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ	๔๓
๓.๒	เทคนิคและบุุทธิวิธีของการพัฒนาองค์การ	๔๔
	๔. เทคนิคการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป	๕๕
	ก. การบริหารโดยวัตถุประสงค์หรือ MBO	๕๕
	ข. Managerial Grid หรือ Grid O.D.	๕๖
	ค. การให้ขอปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการหรือ Process Consultation	๕๓
	ง. การสร้างทีมหรือการพัฒนาทีม หรือ Team Building and Team Development	๕๗
๒.	เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เน้นการศึกษาเฉพาะกรณี	๖๐๑
	ก. หลักการและวิธีการของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ Laboratory Training Sensitivity Training หรือ T - Group	๖๐๗
	ข. หลักการและวิธีการของเทคนิคการพัฒนาองค์การแบบ Gestalt Therapy Approach	๖๒๔
๓.๓	การวิจัยเอกสาร	๖๔๑
	ก. ผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในบริษัทการบินไทยจำกัด	๖๔๕
	ข. ผลการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การในการเคหะแห่งชาติ	๖๗๐
๔	ผลการศึกษา	๖๘๗
	ก. ้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๘๖
	ข. การเสนอผลการศึกษา	๖๘๓

- ก. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกับเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ๑๔๔
 - ๑. ปัญหาในปัจจุบัน ๑๔๔
 - ๒. การเปลี่ยนแปลง : ความสำคัญของผู้บริหารต่อการพัฒนาองค์กร ... ๑๔๖
 - ๓. มุลเหตุที่มาสนใจของไทย ๑๔๗
 - ๔. สมมุติฐานที่ ๑ ๑๔๗
 - ๔.๑ พัฒนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ๑๔๘
 - ๔.๒ พัฒนคติในการมีแรง เสริมแรงทำงาน ๒๐๑
 - ๔.๓ ผลจากการฝึกอบรม ๒๐๔
 - สรุปและพิสูจน์สมมุติฐานที่ ๑ ๒๐๖
- ง. การพัฒนาองค์กรกับการทำงานเป็นทีม ๒๐๗
 - สมมุติฐานที่ ๒ ๒๐๘
 - ๑. การมีพฤติกรรม เปิดเผยเชื่อมั่นและจริงจังต่อกัน ๒๐๘
 - ๒. การมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม ๒๑๐
 - ๓. พฤติกรรม การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้า/ลูกจ้าง ๒๑๒
 - สรุปและพิสูจน์สมมุติฐาน ๒๑๔
- จ. การพัฒนาองค์กรกับพฤติกรรมองค์กร ๒๑๕
 - ๑. สมมุติฐานที่ ๓ ๒๑๕
 - ๑.๑ พัฒนคติ, พฤติกรรม และบุคลิกภาพการ เข้าใจตนเอง ๒๑๗
 - ๑.๒ พัฒนคติ, พฤติกรรม การมีความเข้าใจผู้อื่น ๒๑๘
 - ๒. พฤติกรรมองค์กร ๒๒๒
 - ๒.๑ พฤติกรรม การมีลักษณะของผู้นำหรือภาวะผู้นำ ๒๒๔
 - ๒.๒ ลักษณะของการตัดสินใจ ๒๒๖
 - ๒.๓ ลักษณะของการมีเป้าหมาย ๒๒๘
 - ๒.๔ ลักษณะของการควบคุม ๒๓๐
 - ๒.๕ ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ๒๓๒
 - ๒.๖ ลักษณะของการมีขวัญและแรงจูงใจ ๒๓๔

บทที่

หน้า

สรุปพิธีจนตมมุกีฐาน ๒๓๖

๖. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ (คำถามเปิด) ๒๓๗

๕ สรุปและขอเสนอแนะ ๒๔๔

๕.๑ การพัฒนาองค์การกับการพัฒนาตนเอง ๒๔๘

๕.๒ ขอเสนอแนะ ๒๕๑

สรุปท้ายบท ๒๕๔

บรรณานุกรม ๒๕๖

ภาคผนวก ๒๖๐

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑ แสดงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง	๒๐๐
๒ แสดงทัศนคติในแง่การส่งเสริมและต่อต้าน	๒๐๓
๓ แสดงทัศนคติต่อผลการเข้ารับการฝึกอบรม	๒๐๕
๔ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมเบ็ดเตล็ด - เชื้อฉ้อ - จริ่งใจท้อกัน	๒๐๘
๕ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมต่อการทำงานเป็นทีม	๒๑๑
๖ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	๒๑๓
๗ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมต่อการเข้าใจตนเอง	๒๑๘
๘ แสดงทัศนคติและพฤติกรรมต่อการเข้าใจผู้อื่น	๒๒๑
๙ แสดงทัศนคติต่อพฤติกรรมขององค์กร	๒๒๓
๑๐ แสดงทัศนคติต่อการมีลักษณะของผู้นำ	๒๒๕
๑๑ แสดงทัศนคติต่อลักษณะการตัดสินใจ	๒๒๗
๑๒ แสดงทัศนคติต่อการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	๒๒๘
๑๓ แสดงทัศนคติต่อการควบคุม	๒๓๑
๑๔ แสดงทัศนคติต่อลักษณะการศึกษาค้นคว้า	๒๓๓
๑๕ แสดงทัศนคติต่อการมีขวัญและแรงจูงใจ	๒๓๕
๑๖ แสดงค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัด	๒๓๖
๑๗ แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบินไทยจำกัดกับการเคหะแห่งชาติ โดยใช้อาคาสสอบ ทีและเอพี	๒๓๖

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
๑	การจัดดำเนินงานของศูนย์ฝึกอบรมบริษัทการบินไทยจำกัด ๑๔๔
๒	การจัดส่วนราชการของการเคหะแห่งชาติ ๑๗๐
๓	แผนการเสนอผลการศึกษา ๑๘๓

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย