



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคที่มีภารกิจ และความรับผิดชอบในการให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ให้ได้รับบริการอย่างพอเพียงและทันความต้องการ ด้วยระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพสูงโดยมีอัตราค่ากระแสไฟฟ้าและบริการที่ยุติธรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล

การที่การไฟฟ้านครหลวงจะดำเนินงานให้บริการลูกค้าประสังคตามกรอบข่ายภารกิจ และความรับผิดชอบขององค์การได้นั้น ระบบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งได้แก่ ระบบคน ระบบงาน ระบบเทคโนโลยี และระบบโครงสร้าง จะต้องสามารถดำเนินไปได้อย่างประสานสอดคล้องกัน ขณะเดียวกัน ระบบเหล่านี้ก็จะต้องได้รับการทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การอยู่ตลอดเวลา

การไฟฟ้านครหลวงได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงได้ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่จะป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บริการ และความรับผิดชอบขององค์การ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ และจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินการพัฒนาองค์การนั้น ทำให้ทราบว่าปัญหาในการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวง มีอยู่ 7 ประการ¹ คือ

1. เป้าหมาย แผน และแผนปฏิบัติ
2. ระบบการสื่อสารขอความ
3. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

¹ทอง ทองเต็ม, "รายงานการติดตามผลสัมฤทธิ์โครงการ ผูกอบรมหลักสูตรการเขียนบันทึกและรายงาน" (กรุงเทพมหานคร : แผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ กองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้านครหลวง, 2524), หน้า 1.

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. โครงสร้างการจ้ตองค้การ
6. ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบความยุติธรรม และความจงรักภักดี
7. ความเป็นผู้นำ ลักษณะการบริหาร และการทำงานเป็นกลุ่ม

เมื่อได้พิจารณาปัญหาที่ค้นพบจากการวินิจฉัยองค์การ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำการตรวจเมื่อ พ.ศ. 2525 โดยการให้คำแนะนำปรึกษาของ ร.ท.มานะ กอทรงกุล ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงในขณะนั้น และเมื่อพิจารณาปัญหาดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าปัญหาทั้ง 7 ประการนี้เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของนักบริหารทุกระดับชั้นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข หรืออาจจะกล่าวในอีกลักษณะหนึ่งได้ว่าหากนักบริหารได้มีการปฏิบัติงานทางด้านบริหารอย่างแท้จริงในอันที่จะปรับปรุงแก้ไขสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ปัญหาด้านต่าง ๆ ขององค์การก็จะหมดไป และองค์การจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หลักตามที่ได้กำหนดไว้

การพัฒนาการบริหารจะครอบคลุมถึงกระบวนการในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านบริหารของนักบริหารทุกคนในองค์การให้มีโอกาสได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่ถูกต้อง ได้รับการฝึกฝนให้มีความชำนาญในการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติงานบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการข้างต้นนี้ย่อมมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการประเมินผล และติดตามผลในเรื่องการพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไฟฟ้านครหลวงได้มีการตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว รวมทั้งได้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารบรรจุไว้ในแผนหลักและแผนวิสาหกิจของการไฟฟ้านครหลวงอีกด้วย

จากสภาพการดังกล่าวข้างต้นนี้เอง จึงทำให้ผู้เขียนเกิดแรงจูงใจที่จะศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง ที่เกี่ยวเนื่องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดความสนใจและมีความผูกพันในอันที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินการพัฒนาการบริหารในเบื้องต้น และจะช่วยทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริง ลักษณะของปัญหา สาเหตุ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดอัตรา กำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานระดับบริหาร ของการไฟฟ้านครหลวง
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนหลัก แผนกำลังคน และแผนในการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง
3. เพื่อประเมินการปฏิบัติงานด้านบริหารของพนักงานระดับบริหาร ของการไฟฟ้านครหลวง
4. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารอันเนื่องมาจากโครงการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง

สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหาร ยังไม่สามารถสนองตอบความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานด้านบริหารของพนักงานระดับบริหารยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน
3. โครงการพัฒนาการบริหาร เป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวง
4. แผนในการพัฒนาการบริหารมีความสัมพันธ์กับแผนหลักและแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาถึงสัมฤทธิ์ผลของโครงการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง โดยจะเน้นการวัดและประเมินพฤติกรรมทางด้านการบริหารของพนักงานระดับบริหารในปัจจุบัน โดยศึกษาเฉพาะตำแหน่งหลักของสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ลงมาจนถึงระดับหัวหน้าแผนกและเทียบเท่า ไม่ับรวมตำแหน่งรอง ในการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการ

ครอบคลุมถึงประชากร ซึ่งกระจายกันอยู่ในทุกเขตทำการของการไฟฟ้านครหลวง ในจังหวัดกรุงเทพฯ-มหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ สำหรับสาระสำคัญที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะรวมถึง โครงการกิจกรรม และตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยมีช่วงระยะเวลาในการทำการศึกษาระหว่างเดือน มีนาคม พ.ศ. 2528 ถึงเมษายน พ.ศ.2529

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. เอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้องทางด้าน การพัฒนาการบริหาร จากการศึกษา และทบทวนที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าข้อมูลมีอยู่กระจัดกระจายมาก
2. เรื่องข้อมูลด้านการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง จากการศึกษาข้อมูล ทุติยภูมิในเรื่องนี้ ปรากฏว่ามีการติดตามผลโครงการพัฒนาการบริหาร และ/หรือ โครงการฝึกอบรม ด้านการบังคับบัญชา และการประเมินผลติดตามผลการพัฒนาองค์กรน้อยมาก

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ เป็นลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือพนักงานระดับบริหารของการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 258 คน
จำแนกตามสถานภาพของตำแหน่งได้แก่

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ผู้บริหารระดับสูง	5
2. หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	18
3. หัวหน้ากองและเทียบเท่า	36
4. หัวหน้าแผนกและเทียบเท่า	199
รวม	<u>258</u>

เนื่องจากประชากรที่ทำการศึกษามีเพียง 258 คน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาทุกหน่วย
ของประชากร โดยไม่ต้องสุ่มตัวอย่าง

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ก. ข้อมูลทฤษฎี โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อเป็นแนว
ทางในการระบุปัญหาและตั้งข้อสมมุติฐานในการวิจัย โดยการศึกษาจากแผนวิสาหกิจ แผนภูมิการจัด
องค์การ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง กฎข้อบังคับต่าง ๆ โครงการฝึกอบรมด้านการบังคับบัญชา และ
โครงการพัฒนาการบริหาร ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่

ข. ข้อมูลปฐมภูมิ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1) การสังเกตการณ์ โดยการศึกษาสังเกตพฤติกรรมการติดต่อ การให้ความ
ร่วมมือ การเข้าร่วมกลุ่มในการฝึกอบรมด้านการบังคับบัญชา เข้าสังเกตการณ์การประชุมระดับผู้
บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด และสังเกตพฤติกรรมการทำงาน/การควบคุมงานจากบันทึก
ข้อความและรายงาน สังเกตบรรยากาศในการทำงาน และวิธีการในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาของ
หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีข้อคำถามล่วงหน้า จาก
จากพนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา ถึงบรรยากาศในการทำงาน และ
การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานของตน สัมภาษณ์ พนักงานที่เกี่ยวข้องและ/หรือ
เคยเกี่ยวข้องกับการวางแผน และดำเนินการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง สัมภาษณ์
พนักงานระดับบริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมด้านการบังคับบัญชาในหลักสูตรต่าง ๆ ถึงสัมฤทธิ์ผลในการ
พัฒนาการบริหาร

3) การใช้แบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 258 ชุด ให้
พนักงานระดับบริหารในตำแหน่งหลักของการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยงานสูง
สุด หัวหน้ากองและเทียบเท่า หัวหน้าแผนกและเทียบเท่า ทั้งนี้โดยได้รับความร่วมมือในการจัดส่ง
แบบสอบถามจากแผนกวิจัยและประเมินผล กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านคร
หลวง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานกับบุคคล และ/หรือสถาบันภาย
นอกในการทำวิจัยในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง

4. การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ก. การประมวลผลข้อมูล ใช้วิธีการประมวลผลข้อมูลด้วยมือ เพื่อจัดทำหมวดหมู่
สร้างตาราง แยกประเภทและคำนวณค่าทางสถิติเบื้องต้น

ข. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- 1) ค่าอัตราส่วนร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทนค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum fx$ แทนผลรวมของความถี่คูณกับคะแนนของข้อมูลในแต่ละชุด

N แทนจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

- 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$SD. = \frac{\sum f \sqrt{(X - \bar{X})^2}}{n - 1}$$

เมื่อ SD. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum f (X - \bar{X})^2$ แทนผลรวมของผลต่างระหว่างคะแนนแต่ละค่ากับคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต

n แทนจำนวนความถี่ของค่าสังเกต

- 4) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{SD. / \sqrt{n}}$$

เมื่อ t แทนค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการวัด

\bar{X} แทนค่าเฉลี่ยของคะแนน

SD. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทนจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

5. การนำเสนอข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลในลักษณะตารางวิเคราะห์ประกอบบทความ

โดยมีลำดับขั้นในการนำเสนอข้อมูลดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้านครหลวง
- บทที่ 3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และขอเสนอแนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้เข้าใจถึงลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ และอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหาร ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานระดับบริหารของการไฟฟ้านครหลวง
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงานบริหาร และการดำเนินการตามโครงการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง
3. ผลการศึกษาวิจัยย่อมเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะต่อฝ่ายบริหาร และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง และ/หรือผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้าทางด้านนี้ในองค์การอื่น ๆ ต่อไป

คำจำกัดความในการวิจัย

การพัฒนาการบริหาร

หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานด้านบริหารของนักบริหาร ในทุกระดับชั้นขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยให้นักบริหารมีโอกาสได้รับประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานด้านบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานด้านการบริหารในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

การปฏิบัติงานด้านบริหาร

หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของนักบริหาร ซึ่งในที่นี้ได้แก่ การวางแผน การจัดระเบียบงาน การจัดการคนบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน

พนักงานระดับบริหาร

หมายถึงนักบริหารในตำแหน่งหลักของสายการบังคับบัญชาโดยไม่มีรวมตำแหน่งรอง ยกเว้นตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ซึ่งถือเป็นตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ พนักงานระดับบริหาร ในที่นี้ได้แก่ ตำแหน่งต่อไปนี้

ก ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการส่วนบริหาร รองผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการ รองผู้อำนวยการส่วนวิชาการ และรองผู้อำนวยการทั่วไป

ข หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าสำนักงาน

ค หัวหน้ากอง หัวหน้างาน

ง หัวหน้าแผนก หัวหน้าเขต หัวหน้าคลัง

หัวหน้าส่วนงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย