

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร  
ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นางสาวกัลยาณี บุรานนท์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Factor Effecting Organization Development of Technical Department,  
Thai Airways International Public Company Limited**

**Miss Kalayanee Purananda**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

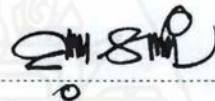
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นางสาวกัลยาณี นุรานนท์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



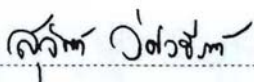
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
**ผู้วิจัย** นางสาวกัลยาณี บุรานนท์ **รหัสนักศึกษา** 2513005377 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ  
**ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 4,598 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบรวมทั้งการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.89 ส่วนสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัย พบว่า (1) การดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน (3) ปัญหาในการพัฒนาองค์การมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การมอบนโยบายแก่พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง 2) การจัดฝึกอบรมพนักงานฝ่ายช่างไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน 3) ฝ่ายช่างขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) ฝ่ายช่างควรกำหนดนโยบายให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2) ฝ่ายช่างควรจัดการอบรมความรู้แก่บุคลากรให้ทั่วถึงและเรื่องฝึกอบรมสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน 3) ฝ่ายช่างควรจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ของช่างให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอและทันสมัย

**คำสำคัญ** การพัฒนาองค์การ ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**Thesis title:** Factor Effecting Organization Development of Technical Department, Thai Airways International Public Company Limited

**Researcher:** Miss Kalayanee Purananda; **ID:** 2513005377; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr.Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr.Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year:** 2010

### **Abstract**

The objectives of this research were to study (1) the application of organization development in Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited (2) factors affecting organization development of Technical Department, Thai Airways International Public Company Limited (3) problems and recommendations on organization development of Technical Department, Thai Airways International Public Company Limited.

This study was a survey research. Population included 4,598 employees of Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited from which 370 samples were drawn. Questionnaire with 0.89 level of reliability was used as research instrument. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

Research results found that (1) the operation of organization development of Technical Department Thai Airways International Public Company Limited was in moderate level (2) factors affecting organization development were employees behavior, structure and work system, technical knowledge and technology, when compared the operation, it was found that employees with different gender affected differently on organization development (3) three major problems were 1) operational staff was not properly informed of strategic policy 2) insufficient trainings provided to technical staff (3) lack of coordination between Technical Department and other Departments. Recommendations were 1) Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited should formulate appropriate, understandable and practical policy 2) training should be provided to all employees on knowledge applicable to their work 3) adequate and modern equipment and facilities should be properly supplied.

**Keywords:** Organization Development, Technical Department, Thai Airways International Public Company Limited

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ ขุ้ยโต รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิตที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ธนชัย ขมจินดา ที่ได้กรุณาตรวจสอบ และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญให้การศึกษาลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตลอดมา ทำให้ประสบความสำเร็จในการศึกษานี้

กัลยาณี บุรานนท์

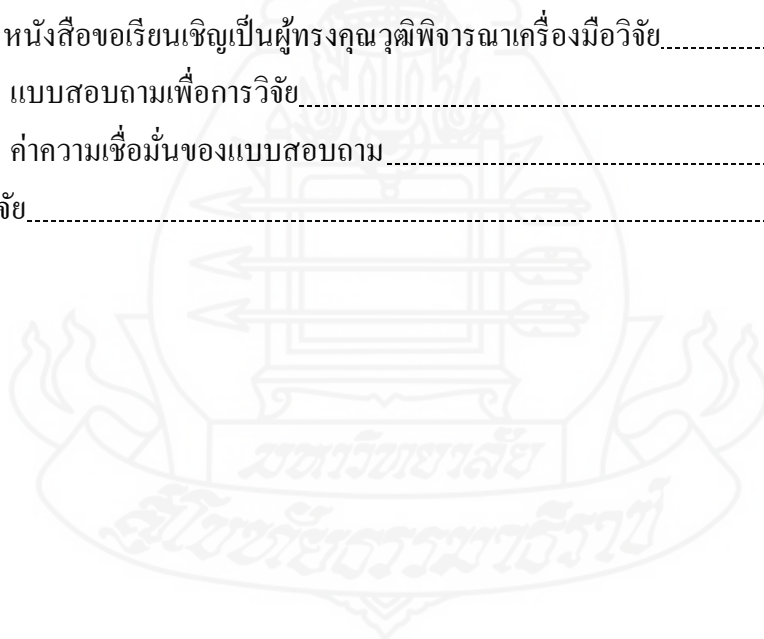
กรกฎาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร .....	7
การพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) .....	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	57
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรโดยจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล.....	67
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	77
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	81
สรุปการวิจัย .....	81
อภิปรายผล .....	85
ข้อเสนอแนะ .....	91
บรรณานุกรม .....	93
ภาคผนวก .....	97
ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	98
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	101
ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	109
ประวัติผู้วิจัย.....	111





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบการปฏิบัติตามกระบวนการทัศน์เก่ากับกระบวนการทัศน์ใหม่..... 17
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ..... 53
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ..... 58
ตารางที่ 4.2	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนา องค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม..... 60
ตารางที่ 4.3	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนา องค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมพนักงาน..... 61
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนา องค์กรของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านปรับปรุง โครงสร้างและระบบงาน..... 63
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการ พัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการ ปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี..... 65
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามเพศ..... 68
ตารางที่ 4.7	ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามอายุ ในภาพรวม..... 69
ตารางที่ 4.8	ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามอายุ..... 69
ตารางที่ 4.9	ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตาม การศึกษาในภาพรวม..... 71
ตารางที่ 4.10	ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามการศึกษา..... 72
ตารางที่ 4.11	ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตาม ตำแหน่งงานในภาพรวม..... 73

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน .....	74
ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตาม ประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวม .....	75
ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตาม ประสิทธิภาพการทำงาน .....	76
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	78
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาองค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	78
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนา องค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	79



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม .....	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ.....	24
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง.....	27
ภาพที่ 2.3 แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาองค์การ.....	32
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องด้วยผลกระทบจากภาวะแวดล้อมที่มาจากภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมได้เปลี่ยนแปลงไปตามกัน องค์การธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก และภาวะปัจจุบันเท่านั้นจึงจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์การแล้ว องค์การยุคปัจจุบันจะต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น องค์การต้องวางแผนการจัดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีระบบ แบบแผน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิทยาการ สมัยใหม่ที่เกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้องค์การดำเนินการได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงเสริมสร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์การให้มีทัศนคติที่ดี บริหารงานเป็นลักษณะเชิงรุก โดยพัฒนาให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2547:26) องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์การและสภาพแวดล้อม ภายนอกให้เหมาะสม (สุนันทา เลานันท์ 2541: 33) โดยวาร์เรน เบนนิส กล่าวว่าวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มุ่งจัดสรรหาพัฒนา ส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้พร้อมช่วยแก้ปัญหาให้องค์การ ได้ทุกเวลาที่องค์กรมีความต้องการ ให้องค์การสามารถปรับตัว ได้ และอยู่รอดเมื่อประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการกระจายอำนาจตัดสินใจ ให้ทุกคนในองค์การตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่เพื่อสร้างเสริมความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (พัชรี นีรนาท โกมล 2548: 17)

ธุรกิจการบินก็เผชิญกับผลกระทบของวิกฤติเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดยบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบิน

สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อว่า เอส เอ เอส โดยบริษัทเดินอากาศไทยได้ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุนเพียง 2 ล้าน ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนตลอดมาจนถึงปีพุทธศักราช 2520 บริษัทเดินอากาศไทยได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ในปี พ.ศ. 2531 รัฐบาลได้มีมติให้รวมกิจการระหว่าง บริษัทเดินอากาศไทย จำกัด เข้ากับบริษัทการบินไทย จำกัด เป็นบริษัทเดียวกันด้วยเงินทุน 2,230 ล้านบาท ซึ่งมีกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2531 จึงทำให้เป็นสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ตามมติของคณะรัฐมนตรีและมอบโอนหุ้นที่ซื้อมานี้ให้กระทรวงการคลัง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญของประเทศ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะเป็นสาธารณูปโภคของประเทศ ดำเนินการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศภายในและระหว่างประเทศ ในฐานะของสายการบินแห่งชาติ (National Flag Carrier) ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก และรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องกัน ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำชื่อเสียงมาสู่ประเทศไทยในประชาคมโลก ทั้งในแง่ของความสำเร็จ ที่ได้จากการยอมรับจากผู้ใช้ผู้ให้บริการ ได้รับการยกย่องจากสถาบันสำคัญทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนั้นสายการบินนานาชาติส่วนใหญ่ที่ทำการบินมาทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้ความไว้วางใจฝ่ายช่างของการบินไทย ให้ตรวจซ่อมบำรุงเครื่องบินตลอดมา ในปัจจุบัน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีเครื่องบิน 87 ลำ ให้บริการในเส้นทางการบินทั่วโลก 70 เมือง 5 ทวีป ในปี 2554 บริษัท การบินไทยฯ ดำเนินกิจการธุรกิจการบินพาณิชย์ครบ 51 ปี ดังนั้นการบินไทย จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ โครงสร้างทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้การบินไทยมีความเข้มแข็ง และเป็นองค์กรที่จะดำเนินธุรกิจก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างมั่นคง เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ เป็นความภาคภูมิใจของประเทศไทย ด้วยการเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของเอเชีย และ 1 ใน 5 ของโลก (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, 2552)

การที่จะนำการบินไทยสู่อนาคตที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ มุ่งเน้นลูกค้า โดยมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สนองต่อความต้องการที่สำคัญของลูกค้า โดยให้บริการที่มีคุณภาพดี ตามความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอด้วยต้นทุนที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีความคล่องตัว สามารถตัดสินใจและดำเนินการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามความผันผวนของอุตสาหกรรม (TG Update, Thai Airways International Staff News: 2552) สำหรับแนวทางกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ได้แก่ สร้าง

คุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า พัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นเลิศ ปรับรูปแบบโครงสร้างและการดำเนินธุรกิจ ร่วมผลักดันและประสบความสำเร็จด้วยกัน และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน

(ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, 2553) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงต้องเร่งสร้าง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และช่วงชิงความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกจุดบริการ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีความ โปร่งใสในการบริหารงาน และเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกที่กล่าวมา ข้างต้น จึงเป็นเหตุจูงใจ ให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สนใจ ศึกษาในการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า เป็นแนวทางการพัฒนา องค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

## 3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ต่อไปนี้

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตลอดจน รวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานฝ่ายช่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 4,598 คน ประกอบด้วย

### 3.2.1 ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน





## 5. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยขอนำมากำหนดสมมติฐาน

5.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

5.2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

5.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

5.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

5.5 พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

## 6. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของศัพท์ที่ใช้เฉพาะสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงขอ นิยามศัพท์ตามคำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

6.1 การบินไทย หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคมดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศ

6.2 ฝ่ายช่าง หมายถึง หน่วยงานหนึ่งของหน่วยธุรกิจย่อย (Strategy Business Unit) ภายใต้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา

6.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งส่งผลต่อระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

6.4 การพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานไม่มีปัญหาและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี



6.5 ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ ทักษะทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรโดยการพัฒนาทักษะและทัศนคติ การจัดการฝึกอบรม

6.6 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน หมายถึง เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้าน โครงสร้างและระบบงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนทำงาน การแบ่งงาน อำนาจและความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การควบคุมงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย

6.7 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี หมายถึง การที่บริษัทการบินไทยนำ วิทยาการและเทคโนโลยี เช่น นาระบบสนับสนุนการทำงาน เทคโนโลยีสมัยใหม่ จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์มีประสิทธิภาพ และอุปกรณ์สนับสนุนการซ่อมบำรุงให้เพียงพอในการพัฒนาองค์กรของ ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

6.8 ระบบ SAP คือโปรแกรมที่ฝ่ายช่างนำมาใช้ ทำให้งานทั้งหมดในภาพรวมสามารถ Integrate ซึ่งกันและกันได้ นำข้อมูลมาอยู่ในระบบเดียวกัน และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่าง รวดเร็ว สามารถเรียกดู ข้อมูล และตรวจสอบข้อมูล สถานะได้

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างให้มีประสิทธิภาพ

7.2 เป็นประโยชน์ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากับหน่วยงานอื่นๆ ใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7.3 นำผลการวิจัย นำไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ขอนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหา สาระ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 2 การพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย

ตอนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

องค์กรได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหลายทาง องค์กรทุกแห่งต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน โครงสร้างและพฤติกรรมมนุษย์ เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อเผชิญกับสภาพปัญหาต่างๆขององค์กรทั้งปัญหาภายในและปัญหาภายนอก เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรเป็นศาสตร์ที่ไม่อยู่นิ่งและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีขอบเขตตายตัว ดังนั้นเมื่อเราพูดถึงคำว่า การพัฒนาองค์กร ได้มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

##### 1.1 ความหมายการพัฒนาองค์กร

วอเรน เบนนิส (Warren Bennis) (อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์ 2541:50) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า คือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรเพื่อช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ วิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ริชาร์ด เบคเคิร์ต (Richard Beckhard) (อ้างใน สุนันทา เลานันท์ 2541: 50) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร คือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ เป็นการวางแผนสอดแทรก (Intervention) ในกระบวนการขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences)

เวนเดลล์ แอล เฟรนช์ และเซซิล เบลล์ จูเนียร์ (Wendell L. French, and Cecil) (อ้างใน สุนันทา เลานันท์ 2541: 50) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กร เป็นการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Supported) เป็นความพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ และกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-solving and renewal processes) โดยเฉพาะผ่านการดำเนินการวินิจฉัยและการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลและร่วมมือร่วมใจมากกว่าเดิม เฟรนช์ และ เบลล์ กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือความพยายามอย่างต่อเนื่อง ด้วยความช่วยเหลือร่วมมือของที่ปรึกษาองค์กร ที่มุ่งช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้องค์การมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดี และสามารถปรับปรุงสถานะภาพขององค์การให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งรวมไปถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้วย

เสนห์ จูย์โต (2550: 11) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร หมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยการริเริ่มของผู้บริหารระดับสูง มีการใช้เครื่องมือสอดแทรกทางการบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้ความรู้ของพฤติกรรมศาสตร์

อรุณ รักธรรม (2541: 275) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายาม (1) อย่างมีแผน (2) ทั้งองค์การ (3) เริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความเจริญงอกงามขององค์การด้วย (5) การเปลี่ยนแปลงที่มีแผน หรือการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผน (Planned Interventions) ใน “กระบวนการ” ขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยที่

1) การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน วิเคราะห์ปัญหาขององค์การอย่างเป็นระบบ วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงองค์การ และใช้ทรัพยากรอย่าง เพื่อให้ความพยายามนี้สำเร็จ

2) การพัฒนาองค์กรเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ระบบการให้ค่าตอบแทน หรือยุทธศาสตร์ทางการจัดการ โดยส่วนรวม เป็นต้น แต่เราอาจจะมียุทธวิธีพลิกแพลงเพื่อให้

เหมาะสมกับระบบหรือหน่วยงานย่อยก็ได้การเปลี่ยนแปลงที่หน่วยย่อยที่ทำงานได้สำเร็จในตัวของตัวเอง เช่นหน่วยงานที่ต้องวางแผนเองหรือกำหนดอนาคตของตัวเองภายใต้สภาพแวดล้อมที่จำกัด

### 3) การพัฒนาองค์การต้องเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง

ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องยอมทุ่มเทตนให้แก่การเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่าง แต่หมายความว่าต้องรู้ถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบในการที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการพัฒนาอย่างแท้จริง และจะต้องสนับสนุนวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจังด้วย

### 4) การพัฒนาองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความเจริญงอกงามขององค์การ

องค์การที่มีประสิทธิภาพคือ องค์การที่ทั้งองค์การโดยส่วนร่วม หน่วยงานย่อยในองค์การ และทุกคนในองค์การจัดการกับงานของเขาไปสู่เป้าหมายและตามแผนเพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย ต้องมีรูปแบบหน้าที่ ปัญหา งาน หรือ โครงการเป็นเครื่องกำหนดว่าควรจะทำอย่างไร การตัดสินใจต่างๆ ผู้ที่รู้ข้อมูลที่สุดเป็นผู้ทำ ไม่คำนึงถึงว่าแหล่งข้อมูลนั้นจะอยู่ตรงไหน ระดับไหนในองค์การ ระบบการให้รางวัลเป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษ ในกรณีนี้คือผลกำไรหรือผลการปฏิบัติงาน ความเจริญงอกงามและการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชา

การสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารทั้งทางราบ (Horizontal Communication) และทางตั้ง (Vertical Communication) ไม่บิดเบือน คนในองค์การเปิดเผยและกล้าเผชิญความจริงกันทุกคน จะให้ข้อมูลแก่กันและกัน และแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่อกันและกันอย่างกล้าหาญ จะมีความพยายามอยู่ตลอดเวลาที่จะระงับข้อขัดแย้งหรือระงับสถานการณ์ขัดแย้งในทุกระดับ โดยถือว่าเป็นปัญหาสำคัญ จะมีความขัดแย้งเกี่ยวกับงานเกี่ยวกับโครงการอย่างสูง (Conflict Clash of Ideas) แต่ไม่ต้องใช้ความพยายามแก้ปัญหาระหว่างปฏิภพต่อกันและกันเลย มีค่านิยมตรงกันในอันที่จะพยายามช่วยเหลือกันและกันทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยในองค์การ และฝ่ายจัดการก็สนับสนุนแนวยุทธศาสตร์นี้ เพื่อชี้แจงไว้ซึ่งบุรณภาพและเอกภาพของแต่ละคน และแต่ละหน่วยในสภาพแวดล้อมที่ต้องขึ้นอยู่กันและกันนี้ และทั้งองค์การและคนในองค์การปฏิบัติงานในลักษณะวิจัยการกระทำของตน (Action research) คือ สร้างกลไกให้มีการตอบกลับให้รู้ว่าที่ตนทำไปแล้วนั้นดีหรือไม่ดี ทั้งบุคคลและหน่วยก็จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและกลุ่มเพื่อการแก้ไขที่ถูกต้อง

### 5) การพัฒนาองค์การจะสำเร็จเป้าหมายได้ก็โดยการเปลี่ยนอย่างมีแผนด้วยการใช้ที่ถูกต้อง

การเปลี่ยนแปลงที่จะให้เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องกำหนดขึ้น โดยยึดถือตามความรู้และวิทยาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ในเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องสื่อสาร เรื่องความเข้าใจ เรื่องวัฒนธรรม เรื่องการแก้ปัญหา เรื่องการกำหนดเป้าหมาย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และเรื่องการจัดการความขัดแย้ง

การพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือหรือวิธีการอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร นอกจากการพัฒนาองค์กรแล้วยังมีเครื่องมือหรือวิธีการอย่างอื่นอีกมากมาย เช่น การพัฒนาการบริหาร (Management Development) การปฏิวัติ (Revolution) การวิวัฒนาการ (Evolution) การสร้างระบบในการจูงใจให้มีความทำงานที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงงาน (Work Simplification) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) การฝึกอบรม (Training)

สullivan เลานันท์ (2541: 52) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้ทางเทคนิคและพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้อำนาจต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร การพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยส่วนรวม

สรุปการพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

วาร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) (อ้างใน พัชร นิรนาทโกมล 2548: 16) ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการที่มุ่งจัดสรรหาพัฒนา ส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้พร้อมช่วยแก้ปัญหาให้องค์กรได้ตลอดเวลาที่องค์กรมีความต้องการ วาร์เรน เบนนิสได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้คือ

- 1) เพื่อช่วยส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
- 3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 4) เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

5) มุ่งเสริมสร้างการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์การโดยรวม

6) มุ่งเสริมสร้างให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สุนันทา เลานันท์ (2541: 57) กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของ การพัฒนาองค์การในทางปฏิบัติ มีดังนี้

1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงาน

2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์การและหน่วยต่างๆกำลังปฏิบัติงาน

3) เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การร่วมกัน

5) เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้ากันด้วย

6) เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆระดับชั้นขององค์การด้วย

7) เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

8) เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล

9) เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การ สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วม และรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น

### 1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมีความจำเป็น ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (เสนห์ จุ้ยโต 2550:12)



1. ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ (The knowledge explosion) นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง การคิดค้น การวิจัยพัฒนาทางด้านวิชาการเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เช่น การคมนาคม การติดต่อสื่อสารได้พัฒนาให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ได้มีการทำวิจัยเพื่อนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เข้ามาทดลองใช้เพื่อเพิ่มพูนทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ด้วยสาเหตุจากแรงผลักดันทางด้านวิทยาการ ทำให้องค์กรต้องหาวิธีการหรือเทคนิคเข้ามาสอดแทรกในองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เทคนิคหรือวิธีการดังกล่าวนี้คือ การพัฒนาองค์กร

2. ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Rapid product obsolescence) เมื่อมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ และเทคโนโลยี ย่อมส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ หรือผลผลิตล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บางองค์กรต้องปิดตัวเองไป เพราะไม่สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ การแข่งขันการระหว่างองค์กรทางด้านการศึกษาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยังผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น และราคาลดต่ำลง ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสมาชิกทุกคนในองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มแรงงาน (The changing composition of the labor force) เมื่อการศึกษาของสมาชิกขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะของแรงงานในองค์กร เดิมลักษณะของแรงงานในองค์กรอาจจะเป็นแรงงานที่ไม่มีความรู้ ทักษะและความสามารถมาก มีแต่การใช้แรง หรือมีความรู้และทักษะก็เพียงเล็กน้อย (semi-skilled workers) แรงงานเหล่านี้เรียกว่า คนงานปกเสื้อสีน้ำเงิน (blue-collar workers) แต่เมื่อความเจริญทางด้านโอกาสในการศึกษาเพิ่มมากขึ้น คนที่ได้รับการศึกษามีเพิ่มมากขึ้น จึงเกิดแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเพิ่มมากขึ้น นิยมเรียกแรงงานประเภทนี้ว่า คนงานปกเสื้อสีขาว (white-collar workers) การพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในองค์กร สืบเนื่องมาจากแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของแรงงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรสมัยใหม่มุ่งสู่บุคลากรที่มีความรู้

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงาน (The shifting in the attitudes and values of the work force) จากการที่กลุ่มแรงงานมีการศึกษาเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้ทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ค่าตอบแทนด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงานได้อีกต่อไป คนงานต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กลุ่มแรงงานใหม่นี้ต้องการงานที่ทำทลายต่อความสามารถและ

สติปัญญา งานที่สามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้เรียนมาและเป็นงานที่เพิ่มพูนทักษะและวิทยาการ แรงผลักดันทางด้านค่านิยมและทัศนคติใหม่นี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งของที่มาของการพัฒนาองค์การ

5. ปัญหาขององค์การแบบระบบราชการ (The problems of the bureaucratic organization) องค์การแบบระบบราชการเป็นองค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาไว้อย่างคงที่มีการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่เคร่งครัดลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น 1) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านความรู้วิทยาการและเทคโนโลยี 2) การเพิ่มอัตราส่วนของกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ทางด้านการสื่อสาร 4) ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ 5) การเปลี่ยนแปลงทางด้านค่านิยมและทัศนคติของกลุ่มแรงงาน 6) การแข่งขันกันด้านเศรษฐกิจที่ขยายตัวไปทั่วโลก 7) จำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และ 8) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการเมือง

จากลักษณะปัญหาดังกล่าว เป็นสาเหตุให้เกิดแรงผลักดันให้องค์การต้องการเทคนิคหรือวิธีการใดๆ ที่สามารถเข้ามาช่วยให้องค์การได้ฟื้นฟูและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6. ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) มาเป็นการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management) เหตุที่ต้องมีการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารนั้น เนื่องจากนักทฤษฎีทางการบริหารเดิม (Classical management) ไม่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านตัวบุคคลเลย นักทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้นหากมีการจูงใจด้วยระบบของการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย และการออกแบบงานโดยมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว และปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ปัญหาของแรงงาน แต่การเคลื่อนไหวทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นผลอันสืบเนื่องมาจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric) ซึ่งดำเนินการโดย เอลตันเมโย (Elton Mayo) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ในระหว่าง ค.ศ. 1920-1930 การวิจัยนี้ได้พยายามศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของแรงงานและแสงสว่างที่ใช้ในการทำงาน และขอบเขตของการทดลองได้ขยายออกไปมากยิ่งขึ้นด้วยการรวมเอาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เช่น ระยะเวลาหยุดพักในการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานอื่น ๆ เข้ามาใช้ในการทดลองด้วย แต่ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานได้รับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี ผลผลิตของแรงงานก็ยังสูงขึ้นตามปกติ ในที่สุดเมโยได้



สรุปผลการทดลองว่า คนงานมีความพอใจต่อการที่พวกเขาได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา คนงานจึงมีความรู้สึกที่พวกเขาได้รับการยกย่องและมีสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้พวกเขาเพิ่มการผลิตสูงขึ้น ดังนั้น จะพอเห็นได้ชัดเจนว่าปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยานั้นมีความสำคัญต่อผลผลิตของคนงานมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเมื่อประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับคนมากกว่าวิธีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ จึงทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญามนุษยนิยมและแนวพฤติกรรมศาสตร์และเป็นอีกสาเหตุหนึ่งของที่มาของการพัฒนาองค์การ

7. ผลการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (The laboratory training stem) เมื่อประมาณ ค.ศ. 1946 เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และกลุ่มผู้ร่วมงานของเขาอันประกอบด้วยเกินเนธ เบนน์ (Kenneth Benne) ลีแลนดี แบรดฟอร์ด (Leland Bradford) และ โรนัลด์ ลิพพิต (Ronald Lippitt) ซึ่งทำการศึกษาดูทดลองเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group dynamics) ที่ศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ของสถาบันเทคโนโลยีรัฐแมสซาชูเซตส์ (The Research Center of Group Dynamics at MIT) ได้รับคำเชิญจากคณะกรรมการและคณะกรรมการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้นำท้องถิ่นในมลรัฐคอนเนคติกัท ให้ช่วยดำเนินการทำสัมมนาในกลุ่มย่อย เพื่อการวิจัยและฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่น และนี่คือที่ถือกำเนิดแห่งแรกของ T-group เพราะในการสัมมนา กลุ่มย่อยครั้งนี้ ผู้นำท้องถิ่นขออนุญาตเข้ามีส่วนร่วมฟังและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับที่กลุ่มผู้วิจัยได้ประมวลแล้วป้อนกลับสู่กลุ่มการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการครั้งนี้เป็นการฝึกอบรมครั้งแรกที่ได้ทดลองสังเกตพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม โดยให้ผู้ร่วมกลุ่มทุกคนได้มีโอกาสรับทราบพฤติกรรมของตนเองในลักษณะที่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับสู่กลุ่ม เคิร์ต เลวิน และกลุ่มผู้ร่วมงานของเขาจึงสรุปประโยชน์ของการทดลองในห้องปฏิบัติการที่เรียกว่า T-group ดังนี้คือ

- 1) ข้อมูลย้อนกลับที่ป้อนกลับคืนให้กับกลุ่มซึ่งเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มนั้นมีผลให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมาก
- 2) กระบวนการของการสร้างกลุ่ม (group building) มีศักยภาพอย่างสูงต่อการเรียนรู้และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงในองค์กรต่างๆ T-Group เป็นวิธีการใหม่ที่ได้รับการสนใจให้มีการติดตามทำวิจัยเพิ่มมากขึ้นไป ทำให้ศูนย์วิจัยของทหารเรือและสมาคมการศึกษาแห่งชาติได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในรายละเอียดต่อไป โดยให้ดำเนินงานวิจัยที่กัลท์ แอคาเดมี่ (Gould academy) ในรัฐเมน สหรัฐอเมริกา การฝึกอบรมได้จัดขึ้นอีกใน ค.ศ. 1947 ซึ่งได้ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประทับใจ ดังนั้น มูลนิธิคาร์เนกี (Carnegie Foundation) ได้ให้เงินสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อตั้งเป็นโครงการวิจัยค้นคว้าถาวรในปี ค.ศ. 1948 ซึ่งทำให้เกิดเป็น

โครงการวิจัยถาวรในหน่วยงานที่เรียกว่าห้องปฏิบัติการถาวรแห่งชาติ (National Training Laboratories) การวิจัยและศึกษาเพิ่มเติมนี้ มุ่งเน้นที่จะนำผลการเรียนรู้ที่ได้จาก T-group ไปใช้ในองค์กรต่างๆ เช่น ด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐกิจและรัฐวิสาหกิจ ดังเช่น ใน ค.ศ. 1958 และ 1959 บริษัทเอสโซ่ (ESSO) ได้ทดลองใช้ T-group กับสาขาต่างๆ กัน 3 แห่ง คือที่เบตัน รูท (Baton Rouge) เบยอนน์ (Bayonne) และเบย์เวย์ (Bayway)

8. ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (The survey research feedback stem) นักจิตวิทยาสังคมที่มีชื่อเสียงคือ เคิร์ท เลวิน เป็นผู้ริเริ่มวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับนี้ เขาเป็นคนแรกที่ใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติของคนในองค์กรแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ ป้อนกลับเข้าสู่องค์กรอีกทีหนึ่ง แต่เคิร์ท เลวิน ได้ถึงแก่กรรมใน ค.ศ. 1947 ดังนั้น กลุ่มผู้ร่วมงานของเขาซึ่งนำโดยเร็นดิส ลีเคิร์ต และฟลอย แมน (Rensis Likert and Floy Mann) ได้ย้ายจากศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ที่สถาบันเทคโนโลยีรัฐแมสซาชูเซตส์ ไปที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Survey Research Center of the University of Michigan) ซึ่งได้รวมเอาศูนย์วิจัยสำรวจ และศูนย์วิจัยด้านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกันในปีเดียวกันนี้เองคือปลาย ค.ศ. 1947 ลีเคิร์ตได้รับเลือกตั้งเป็นผู้นำของสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ ลีเคิร์ตได้มองเห็นปัญหาว่าจะทำอะไรให้องค์กร หรือหน่วยงานได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบทดสอบสำรวจพฤติกรรมการรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และการแสดงออกด้านความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์กรให้เป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่ได้จากการสำรวจส่วนใหญ่จะถูกส่งมอบให้กับผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ แล้วข้อมูลนั้นก็เงียบหายไป ผู้ที่ได้รับข้อมูลนั้นๆ ไม่ได้นำข้อมูลออกมาอภิปรายร่วมกันกับผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การสำรวจเก็บข้อมูลก็ไม่ส่งผลให้เกิดประโยชน์ทางการพัฒนาองค์กรขึ้นเลย ดังนั้นใน ค.ศ. 1948 ลีเคิร์ตได้ทำโครงการที่เรียกว่าการสำรวจข้อมูลและการส่งป้อนข้อมูลย้อนกลับ (The survey feedback method) ร่วมกับฟลอยแมน โดยตั้งให้ ฟลอยแมน เป็นหัวหน้าโครงการบริษัทที่ให้ความร่วมมือในโครงการนี้คือ บริษัทดีทรอยท์ เอดิสัน (Detroit Edison Company) ฟลอยแมนได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้างระดับปฏิบัติการสูงขึ้นมาตามลำดับ จนถึงระดับผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัญหาในการทำงานรวมทั้งสิ่งที่คาดหวังจากองค์กร แล้วได้นำข้อมูลที่ได้นี้ป้อนกลับเข้าสู่องค์กร โดยที่ข้อมูลนี้ได้ถูกนำมาอภิปรายร่วมกันทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาซึ่งการวางแผนในการแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสภาวะของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็เกิดขึ้นได้

ด้วยการนำเอาวิธีการสำรวจและป้อนข้อมูลย้อนกลับนี้ไปใช้ในองค์กร แทนที่จะใช้แต่วิธีการดั้งเดิมที่จะใช้การจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะกลุ่ม

9. ผลจากระบบเทคนิคและสังคม (The socio-technical system) ประมาณ ค.ศ. 1948 สถาบันทวิสต็อกในกรุงลอนดอน ซึ่งเป็นสถาบันทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (The Tavistock Institute of Human Relations in London) ได้เริ่มโครงการวิจัยเกี่ยวกับระบบเทคนิคและสังคม (socio-technical system) ขึ้น ที่บริษัทเกลเซีย เมทเทอร์ (Glacier Metal) สาเหตุสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรส่วนใหญ่ในขณะนั้น เช่น พวกองค์กรอุตสาหกรรมทั้งหมด รวมทั้งพวกกิจการธนาคาร และบริษัทประกันได้แสดงภาพพจน์ขององค์กรเป็นระบบเทคนิคปิด (Closed technical system) หมายความว่า องค์กรจะเน้นให้ความสำคัญทางด้านเทคนิคและเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อมุ่งที่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยยึดถือเทคนิคและเทคโนโลยีเป็นหลัก มนุษย์ที่อยู่ในระบบทุกคนจะถูกบังคับให้ปรับตัวให้เข้ากับเทคนิคและเทคโนโลยีนั้นให้ได้ ไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านมนุษย์เลย แต่แนวคิดของสถาบันทวิสต็อกนั้นยึดหลักการระบบเทคนิคและสังคมเปิด (Open socio-technical system) หมายความว่า องค์กรจะไม่เน้นด้านเทคนิคหรือด้านมนุษยสัมพันธ์เพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่องค์กรจะเน้นที่ปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน

จากความจำเป็นของการพัฒนาองค์กรข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีข้อสมมติเบื้องต้นว่า องค์กรต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยคำนึงการปรับตัวให้สอดคล้องต่อผู้รับบริการหรือลูกค้า (customer) คู่แข่งขัน (competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (supplier) ผู้ควบคุม (regulator) รวมทั้งให้สอดคล้องต่อการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และยุคโลกภิวัตน์ (globalization)

เมื่อพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน จะพบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติตามกระบวนทัศน์เก่า (old paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ในประเด็นต่างๆ โดยสรุปตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบการปฏิบัติตามกระบวนการที่เก่าแก่กับกระบวนการที่ใหม่

ประเด็น	กระบวนการที่เก่า	กระบวนการที่ใหม่
วัฒนธรรม	มั่นคง/ประสิทธิภาพ	เปลี่ยนแปลงตามบริบท ค่านิยม
เทคโนโลยี	เครื่องจักรกล	อิเล็กทรอนิกส์
เนื้องาน	กายภาพ	จิตใจ / ความคิด/คุณภาพ
สายการบังคับบัญชา	แนวดิ่ง	แนวนอนการผสมผสานเพื่อการสร้างความร่วมมือ
การควบคุม	ผู้บริหารระดับสูง	กระจายอำนาจตัดสินใจทุกระดับ
เป้าหมายอาชีพ	มั่นคงปลอดภัย	เติบโต / สำเร็จ / มั่นคง
ภาวะผู้นำ	เผด็จการ	แบบมีส่วนร่วม
สถานที่ทำงาน	กายภาพ	กายภาพ / จิตภาพ
จุดเน้น	กำไร	ลูกค้าและสังคม
ทรัพยากร	เงินทุนของรัฐ	รายได้จากความพึงพอใจของลูกค้า / การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
คุณภาพ	เท่าที่ทำได้	ต้องได้ / ต้องมีคุณภาพตามที่องค์การภายนอกกำหนด

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) “การพัฒนารองค์การพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาศักยภาพระบบบริหารการพยาบาล* หน้าที่ 15 หน้า 17 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 ธรรมาธิราช

#### 1.4 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนารองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2541:53-56) ได้สรุปคุณลักษณะของการพัฒนารองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1.4.1 การพัฒนารองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และการระดมทรัพยากรต่างๆขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

1.4.2 การพัฒนารองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์การในความหมายนี้จะประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆที่

สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของทั้งระบบ

1.4.3 การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน

1.4.4 การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

1.4.5 การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ องค์การที่ดีหรือองค์การที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1) ทุกๆ ส่วนขององค์การจะปฏิบัติงานโดยมุ่งวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ และทำงานตามแผนของตนเองจนบรรลุทั้งวัตถุประสงค์ของทุกๆ ฝ่ายและขององค์การ โดยส่วนรวม

2) การจัดรูปแบบโครงสร้างจะพิจารณาหน้าที่การงานเป็นหลัก

3) การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบ

4) องค์การจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด (Open system) คือทุกๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึกมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกันและขึ้นต่อกัน นอกจากนั้นยังต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกองค์การอีกด้วย

5) จะมีการยึดถือและรับรู้ในค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้องค์การสามารถรักษาความเป็นปึกแผ่นและความเป็นเอกภาพในอันที่จะต่อสู้กับสภาพแวดล้อมต่างๆ

1.4.6 การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน ของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมกระบวนการติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้้องค์การสามารถบังเกิดผลที่ถาวร

1.4.7 การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์การ

1.4.8 การพัฒนาองค์การ เน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่างๆ ขององค์การ

1.4.9 การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ

1.4.10 การพัฒนาองค์การเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ



1.4.11 การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่างๆเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

1.4.12 การพัฒนาองค์การเป็นภารกิจของสมาชิกทุกคนในองค์การ การจะปรับปรุงฟื้นฟูองค์การให้ดีขึ้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ

อรุณ รัชธรรม (2541: 280) ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การโดยสรุป การพัฒนาองค์การมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากเครื่องมือและเทคนิคอื่นๆ คือ

1) มุ่งเน้นที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) ค่านิยม (Value) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ของคนในองค์การ

2) มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Systematic Development) กระทำการต่อ ทุกๆ ระบบ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การ เช่น ระบบโครงสร้าง ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบงาน

3) ใช้ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็น Action Consultant และเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์

4) เน้นการใช้แม่แบบการวิจัยการ (Action Research) ในการเปลี่ยนแปลง

5) กระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องตลอดเวลา

6) มีการใช้สิ่งสอดแทรก (Intervention) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7) กระทำโดยองค์การและสมาชิกในองค์การคือ องค์การเกิดความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ร่วมกันเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามเป้าหมาย

8) มีขั้นตอนการปฏิบัติตามลำดับก่อนหลังตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

9) มีการใช้เทคนิคหลายอย่างใช้ในแต่ละขั้นตอนและแต่ละองค์การมักใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับองค์การนั้น

10) มุ่งจัดการความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์การหรือกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม

สรุปคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบกระทำการต่อทุกๆ ระบบ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การ เช่น ระบบโครงสร้าง ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบงาน ฯลฯ มีการใช้สิ่งสอดแทรก (Intervention) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมุ่งจัดการความขัดแย้งในองค์การหรือกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม

### 1.5 ปัจจัยในการพัฒนาองค์กร

(เสนาห์ จู๊ย์โต 2550: 17-18) การพัฒนาองค์กรในทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาซึ่งปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1) ผู้บริหาร การพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน พฤติกรรมของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกคนต้องเตรียมการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารในการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยผู้บริหารควรหาเนื้อหาสาระป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อส่งเสริมการอภิปรายถกเถียงวิธีการแก้ปัญหา และผู้บริหารควรนำเทคนิคการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กร โดยนำความคิดเห็นที่เสนอมาทั้งหมดนั้นมาพิจารณาเลือกข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดมาปฏิบัติ แล้วให้เครดิตกับเจ้าของความคิดเห็นนั้น จะเป็นวิธีการส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

2) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องมีความสามารถในการทำงานตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสามัคคีและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติจะต้องมีการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และเวลาในการดำเนินการของกิจกรรมต่างๆ

3) ลักษณะขององค์กร องค์กรที่จะมีการพัฒนาได้ดีจะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะความยืดหยุ่นสูง โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือโครงสร้างขององค์กรควรผูกพันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ต้องปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาองค์กร องค์กรต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ต้องมีการวางแผนการดำเนินการขององค์กรที่ชัดเจนไว้ทั้งระบบและเป็นโครงการระยะยาวที่ต่อเนื่อง เป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น

### 1.6 การเกิดขึ้นของการพัฒนาองค์กร (The Emergence of Organization Development)

วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) (อ้างใน บัญชร แก้วส่อง: 206) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเกิดจากองค์ประกอบใหญ่ๆ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการรูปแบบองค์กรแบบใหม่ที่มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เนื่องจากองค์กรมีแนวโน้มที่จะยอมรับรูปแบบที่เหมาะสมในช่วงเวลาเฉพาะมากที่สุด และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบันต้องการแบบที่มีการปรับตัวมากขึ้น

2) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพราะว่าองค์กรแต่ละองค์กร สร้างวัฒนธรรมของตนเอง เช่นระบบความเชื่อ และค่านิยม ทางเดียวที่จะเปลี่ยนแปลงได้คือ เปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

3) ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเกิดความตระหนักทางสังคมมากขึ้น เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศของสังคม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับการบริหารแบบอัตตาธิปไตย

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงจุดเน้นอย่างมาก เช่น การเปลี่ยนจากจุดเน้นเดิมในเรื่องความเจริญเติบโตขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียวมาเน้นความเป็นปึกแผ่นขององค์กร เปลี่ยนจุดเน้นจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์เน้นเฉพาะแผน มาเป็นการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้แนวคิดต่างๆที่เป็นที่รู้จักและยอมรับ การจัดการเปลี่ยนจากการจัดการทั่วไปมาเน้นไปที่ภาวะผู้นำการบริหาร เปลี่ยนจากบนลงล่างมาเป็นการบริหารทั้งสองทาง เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.7 กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

เวนเดลล์ แอล เฟรนช์ (Wendell L. French) และ ซีซิล เอช เบลล์ (Cecil H. Bell) (อ้างใน บัญชา แก้วส่อง: 218) การพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปจะมีกระบวนการดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร (Diagnosis of the State of the Organization) ในขั้นตอนนี้ต้องการทราบว่าคุณภาพขององค์กรในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรยังศึกษาด้วยว่าลักษณะขององค์กรดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารทั้งในและระยะสั้นและระยะยาว โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักจะใช้บุคลากรจากภายนอกมาทำการวิเคราะห์เนื่องจากจะช่วยหลีกเลี่ยงการใช้อคติของคนภายในหน่วยงาน

2) การดำเนินการหรือการเข้าแทรกแซง (Action / Intervention) หลังจากที่ทำการศึกษาแล้ว ผลการศึกษาจะระบุถึงปัญหาขององค์กรที่เป็นอยู่ ขั้นตอนนี้ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานมีความเห็นว่าปัญหาดังกล่าวจะมีผลต่อการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว ฝ่ายบริหารจะมีมาตรการอะไรที่จะเข้าไปดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นอยู่นั้นในทางปฏิบัติปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมักจะไม่ใช่ปัญหาเดียว เพราะเมื่อเกิดปัญหาหนึ่งมักจะโยงใยและส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น



ตามมา ดังนั้นผู้บริหารอาจจะต้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาว่าเรื่องใดจำเป็นต้องดำเนินการโดยด่วน มาตรการที่ใช้จะมีใช้งานประจำที่เคยเป็นอยู่ แต่จะเป็นกิจกรรมพิเศษที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ นอกจากนี้มาตรการที่ว่าจะต้องระบุว่ากลุ่มเป้าหมายของการดำเนินการคือใคร

3) การประเมินผลมาตรการที่ใช้ (Evaluation of the Effect of Actions) จากมาตรการที่ใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในข้อที่ผ่านมา หลังจากนั้นระยะหนึ่งจะต้องมีการประเมินว่ามาตรการที่ใช้นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร ถ้าพบว่าประสบผลสำเร็จแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อมาคือ ทำอย่างไรมิให้ปัญหาที่เคยเกิด กลับมาเกิดใหม่ มิฉะนั้นการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การจะกลายเป็นกิจกรรมที่แก้ปัญหาชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้นมาตรการดูแลระบบให้การปฏิบัติงานยังคงมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องจัดให้มีเมื่อเราทำการปรับปรุงระบบได้ผลดีแล้ว

4) การนำเสนอมาตรการใหม่ (New Action and Intervention) หากมาตรการในการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ไม่เกิดผลดังที่เราต้องการ สาเหตุอาจจะมาจากการนำมาตรการที่ไม่เหมาะสมมาใช้ พนักงานไม่สามารถปรับปรุงตนเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องคิดสรรมาตรการใหม่ที่จะช่วยให้องค์การดีขึ้น การพัฒนาองค์การก็เหมือนกับคนที่แพทย์จัดยาให้กับคนไข้ ถ้ายาดังกล่าวไม่ได้ผลก็ต้องหายาชุดใหม่ที่เหมาะกับคนไข้ นั้นๆ และหลังจากดำเนินการมาตรการใหม่แล้ว สิ่งที่ต้องมาพิจารณาคือการประเมินผลว่ามาตรการใหม่ใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร และถ้ายังไม่ได้ผลก็ให้ใช้มาตรการใหม่ไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543: 58-59) ได้อธิบายว่ากระบวนการของการพัฒนาองค์การประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1) ขั้นการให้ความรู้และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและการมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น
- 2) ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ขององค์การรวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่างๆ และสมมติฐานเบื้องต้น
- 3) ขั้นการรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้
- 4) ขั้นการวางแผนดำเนินการเป็นขั้นการวางหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ
- 5) ขั้นการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นการนำทางเลือกต่างๆ หรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้

6) ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและติดตามผลถึงผลที่ได้รับจากการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบไปใช้ว่า ได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไร

อรุณ รัชธรรม (2541 : 326) ได้สรุปถึงแม่แบบ (Model) ของการพัฒนาองค์การมีหลายแบบด้วยกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นแม่แบบที่นำมาใช้พัฒนาองค์การย่อมต้องต่างกันแต่ถ้าพิจารณาทุกแม่แบบแล้ว จะเห็นว่ามีหลักการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่คล้ายกัน ดังนั้นจึงพอจะสรุปกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาองค์การโดยทั่วไป ได้ดังนี้

1) การตระหนักยอมรับปัญหา (Problem Recognition)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) การตรวจวินิจฉัยปัญหา

ขององค์การ (Diagnosing Organization Problem)

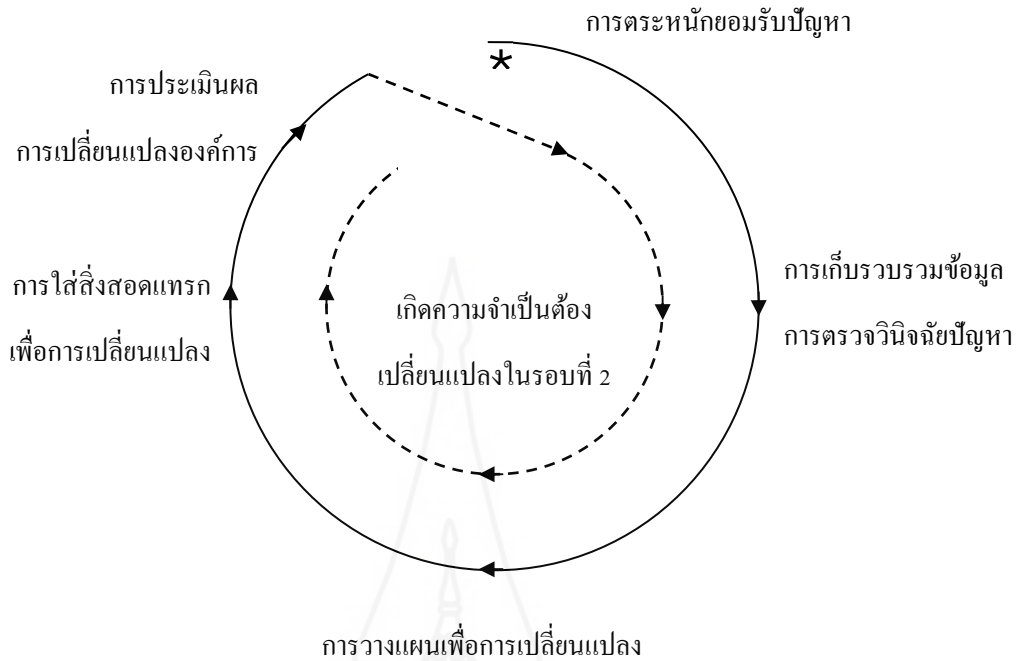
3) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planning for Organization Change)

4) การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือพัฒนา

องค์การการสอดแทรก (Intervening Organization Change)

5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Evaluating Organization Change)

แต่เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นการดำเนินการ ซึ่งต้องมีความต่อเนื่องกัน และเป็นการดำเนินการวางแผนในระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้องค์การ ดังนั้นจึงขออธิบายการพัฒนาในรูปของกระบวนการ (Process) เพื่อให้เห็นความต่อเนื่องกันของการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน



ภาพที่ 2.1 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ

ที่มา: อรุณ รักรธรรม (2541) “การพัฒนาองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาของคณาจารย์และการจัดการ* หน่วยที่ 15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### 1.8 การเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์การ

อรุณ รักรธรรม (2524: 164) ได้สรุปว่า โดยหลักการของการพัฒนาองค์การจะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง และพฤติกรรมทัศนคติของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การมีความไวเนื้อเชื่อใจกันและกัน องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ย่อมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่ควรจะคำนึงถึงในกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อผลทั้งความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของคนในองค์การ

ระบบภายในองค์การประกอบด้วยระบบย่อยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านเป้าหมายของโครงการ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม ระบบย่อยต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2541: 36-37)

- 1) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structural Change)

โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาขอบ เขตของงาน การจัดแผนงาน ตลอดจนการจัดแผนงาน (Departmentation) เสียใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของการควบคุม (Span of control) และย่อมหมายถึงการกระทบกระเทือนต่องานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องถึงสัมพันธภาพทางด้านตัวบุคคลด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างขององค์การนี้อาจทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานและการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานนั้น อาจกระทำในรูปแบบ การปรับปรุงงาน (Work Simplification) และการเพิ่มงาน (Job Enrichment) การปรับปรุงงานนั้น เป็นการนำวิธีการและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เนื้อหาและขอบเขตของงานแคบลงส่วน การเพิ่มงานนั้นจะทำให้เนื้อหาและขอบเขตของงานกว้างขึ้น

การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่สำคัญกับงาน โดยเฉพาะ เป็นแนวทางด้าน โครงสร้างที่ต้องการจะออกรูปแบบงานใหม่ เพื่อทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติ โดยการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียด และขอบเขตของงาน เพื่อเพิ่มงานเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับนับถือเป็นการส่วนตัวจากงานนั้น ทำให้งานนั้นท้าทายและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าในอนาคตเป็นการจูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

## 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ต้องการความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

## 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Change)

หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นการพัฒนาทักษะและทัศนคติ (Skill and Attitude Development) เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เช่นการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การสับเปลี่ยนงาน

## 1.9 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สมพล พรหมไทย (2548: 9-10) จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ออกมาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายที่จะปรับปรุงสภาพเดิมขององค์การ โดยการสร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์การขึ้นมามากกว่าการที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

2) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยต่างๆขององค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะระบบ (System Approach) โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบใดระบบหนึ่งขององค์การ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหลายๆระบบพร้อมกันไป เพราะระบบย่อยภายในองค์การจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ทั้งนี้มองว่าองค์การประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ดังนี้

2.1) ระบบเทคโนโลยี (Technological Subsystem) ได้แก่ เทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักร กระบวนการและวิธีการทำงาน

2.2) ระบบการจัดการ (Managerial Subsystem) ได้แก่ โครงสร้างของงาน สายการบังคับบัญชา โครงสร้างของบทบาทและความรับผิดชอบ นโยบายทางการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ ระบบการให้รางวัลตอบแทน และการลงโทษ และการจัดการด้านอื่นๆ

2.3) ระบบมนุษย์ในองค์การ (Human Subsystem) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกฝนให้มีความรู้ ทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ยังรวมถึงความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมด้านอื่นๆ

2.4) ระบบวัฒนธรรม (Cultural Subsystem) ได้แก่ ค่านิยมที่เกี่ยวกับอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งมีการปฏิบัติจนเป็นบรรทัดฐานขององค์การและมีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน และให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติ

3) การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความแตกต่างไปจากสภาพเดิมซึ่งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประโยชน์หรือสภาพเดิมของมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาองค์การ ถือว่าองค์การทั้งหมดเป็นเป้าหมายจะต้องเปลี่ยนแปลง มิใช่เลือกเปลี่ยนแปลงจุดใดจุดหนึ่ง เพราะองค์การมิได้ประกอบขึ้นด้วยระบบเพียงระบบเดียว ในเมื่อองค์การประกอบด้วยหลาย ๆ ระบบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงก็ต้องแก้ไขทุกระบบที่เป็นปัญหา มีการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงใน

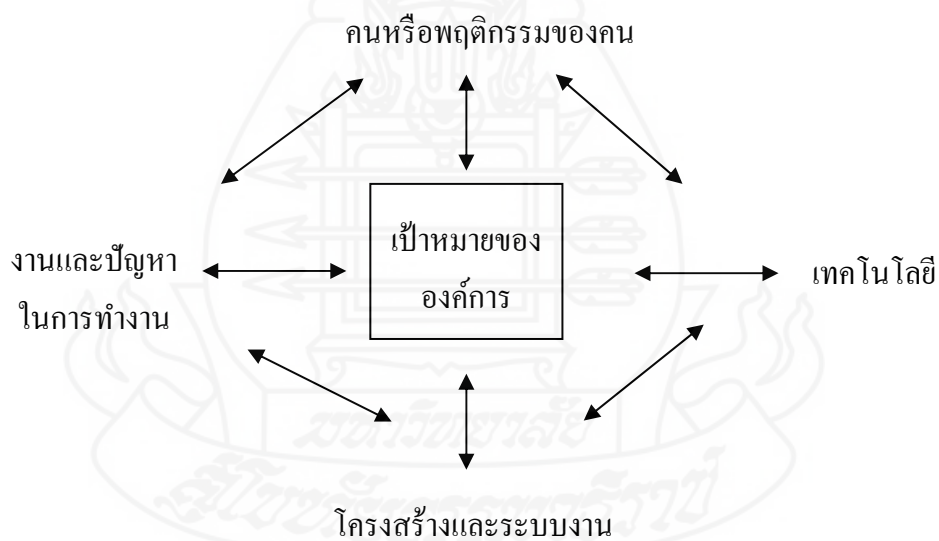
ส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนของระบบไม่ทางตรงก็ทางอ้อม มีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนรวมในองค์การด้วย

ระบบต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ คือ

- 1) คน (Man Power)
- 2) โครงสร้าง (Structure) และระบบงาน
- 3) งานและปัญหา (Task & Problems)
- 4) เทคโนโลยี (Technology)

เมื่อองค์การประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังกล่าวการพัฒนาให้องค์การมีสุขภาพ สมบูรณ์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงาน ไม่มีปัญหาและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ต้องเปลี่ยนแปลง 3 ระบบ ดังนี้

- 1) คนหรือพฤติกรรมของคน
- 2) โครงสร้างขององค์การ
- 3) เทคโนโลยีหรือวิทยาการ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง อังในอรุณ รักธรรม (2541 : 292)

ที่มา : อรุณ รักธรรม (2541) “การพัฒนาองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาของค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



### 1.10 การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและระบบงาน

(อรุณ รัชธรรม 2541 : 292-294) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและระบบงานนี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติของบุคคล เช่น การกำหนดงานให้บุคคลรับผิดชอบแคบเกินไป จะทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเสีย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบงานมีผลกระทบต่องานและอำนาจหน้าที่ของบุคคลด้วย อาจทำให้คนเบื่อหน่าย หน่วยงานหากโครงสร้างจัดไว้ไม่ดี หรืออาจทำให้มีกำลังขวัญในการทำงานเมื่อโครงสร้างเอื้ออำนวยให้ เป็นต้น ถึงแม้บุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านพฤติกรรมศาสตร์มาแล้ว แต่หากถูกโครงสร้างหรือระบบงานจำกัด ความสามารถในการทำงานหรือต้องกลับไปอยู่ในโครงสร้างที่ไม่ดีแบบเดิม พฤติกรรมที่ถูกขัดเกลามาอย่างดีก็จะกลับสู่สภาพที่ไม่ดีอย่างเดิม

การปรับปรุงโครงสร้างต้องคำนึงถึงระบบต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสถานการณ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อกัน ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environments) ได้แก่ สังคมที่องค์กรนั้นดำรงอยู่ หรือเกี่ยวข้องด้วยทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี การสื่อสาร คมนาคมที่เป็คกว้าง รวดเร็ว ลูกค้าหรือผู้รับบริการประมวลกันเข้าแล้ว การเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ เป็นตัวกดดันให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้าง หรือถ้าไร ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาต่อไปนี้ (อรุณ รัชธรรม 2541: 292-294)

1) ความเจริญเติบโตขององค์กร เมื่อองค์กรมีภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารสูงสุดจะต้องแบกภาระมาก การตัดสินใจก็ช้าหรือผิดพลาดไป ผู้บริหารระดับล่างไม่พึงพอใจที่ขาดอำนาจและความรับผิดชอบ ทั้งนี้ สิ่งที่ยับยั้งหรือวัดความเจริญเติบโตขององค์กร ได้แก่

1.1) การขยายตัวผลงาน (Output) ไม่ว่าจะในรูปแบบผลผลิตหรือการบริการ ทำให้ต้องการเพิ่มกำลังคน เพิ่มการประสานงานภายใน

1.2) ต้องการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องเปลี่ยนทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มหน้าที่ของที่ปรึกษา (Staff function)

1.3) ต้องการเพิ่มหน้าที่การงาน ทำงานหลายด้านขึ้น

1.4) ต้องการขยายสาขา หรือแผนกงาน

2) ผลกำไรหรือผลงานถดถอย เห็นได้ง่ายจากธุรกิจ เช่น เมื่อเศรษฐกิจถดถอย กำไรลดลงหรือกำไรไม่เพิ่มทั้งที่ยอดขายเพิ่มเช่นนี้ องค์กรต้องการปรับปรุงอย่างแรง สำหรับหน่วยราชการซึ่งเป็นสถาบันที่ไม่หวังผลกำไร แต่เป็นแหล่งให้บริการแก่ประชาชน ถ้าการให้บริการไม่เพิ่มขึ้นทั้งโดยปริมาณและคุณภาพ ทั้งๆ ที่ Input ต่างๆ (คน เงิน วัสดุ) เพิ่มขึ้น หรือ Input เท่า

เดิมแต่ผลงานบริการลดลง หรือผลงานบริการเพิ่มขึ้นแต่ไม่ได้สัดส่วนกับ Input ที่เพิ่มรวม เรียกว่า ผลงานถดถอย

3) เจ้าของต้องการเปลี่ยนแนวการจัดการ ไม่มีองค์การใดต้องการล่าหลัง เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ส่วนใหญ่ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรับกับแนวการจัดการใหม่

4) มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร เมื่อตัวบริหารเปลี่ยน โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารสูงสุด มักจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อาจเป็นเพราะว่า โครงสร้างที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมกับสไตล์การบริหาร จำต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะจะต้องเป็นไม้กวาดอันใหม่ “a new broom” ที่ทำงานเก็บกวาดให้ดูสะอาดใหม่เอี่ยมขึ้น ให้ประจักษ์ว่ามีพัฒนาการ-การปรับปรุงเกิดขึ้น ภายหลังที่ได้รับการแต่งตั้งมา แต่ถ้าทำได้ผลข้อคิดเช่นนี้ก็น่าจะยอมรับได้ หรือผู้บริหารระดับสูงสุดบางคนชอบใช้นโยบายมดปลวกสร้างรัง (Anthill Approach) สร้างแล้วย้าย คือปรับปรุงโครงสร้างเพื่อเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับล่าง ก่อความไม่ให้เกิดความอู้งาน และเป็นการศึกษาผู้บริหารระดับล่าง

5) เหตุการณ์ภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงนโยบายระดับสูง เป็นต้น จึงชี้ถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง

6) ปัญหาภายในที่แก้ไม่ได้ด้วยวิธีอื่นนอกจากการปรับปรุงโครงสร้าง หรือแก้ด้วยวิธีอื่นได้ผลล่าช้าไม่ทันการ หรือไม่คุ้มกับการลงทุน

7) ได้รับข้อเสนอแนะอย่างแรงจากระดับสูง จากผู้จัดสรรและควบคุมงบประมาณ จากแหล่งเงินกู้ จากผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ หรือจากที่ปรึกษาพัฒนาองค์กร

โดยสรุปเป็นหลักแล้ว การตัดสินใจปรับปรุงโครงสร้างควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่แสดงให้เห็นได้ว่า

1) โครงสร้างเดิมล้าหลัง หรือผลงานไม่ได้มาตรฐานตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างเพื่อความอยู่รอด หรือ

2) จำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างเพื่อความเจริญเติบโตและพัฒนาการขององค์กร การปรับปรุงโครงสร้าง ได้แก่

1) เนื้อหาขอบเขตของงานซึ่งอาจจะเพิ่มหรือลดปริมาณงาน หรือปรับปรุงลักษณะงานที่ทำให้เปลี่ยนแปลงดีขึ้น การขยายงานให้มากขึ้นเรียกว่า (Job Enlargement)

2) การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment – JE)

3) การจัดแผนงาน (Departmentalization) ให้ครอบคลุมงานหลักขององค์กร ไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่ก้าวก่าย

4) การจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ไม่กว้างหรือแคบมากเกินไป



- 5) การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ไม่ให้มากหรือน้อยเกินไป
- 6) การจัดสำนักงาน (Off Lay Out) ให้เหมาะสม
- 7) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานและคนให้แน่ชัดไม่ให้ซ้ำซ้อน  
ก้าวท้าวกัน

8) การประสานงาน โครงสร้างที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยต่อการประสานงาน ในกรณีที่มีช่องว่างมาก และก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการประสานงาน เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสร้างภาระให้แก่งานบางหน่วย เนื่องจากการแบ่งแผนกงาน (Departmentation) แผนกหรือหน่วยงานที่เสียเปรียบหรืออาจเป็นเบี้ยล่างโดยนัยแห่งโครงสร้าง จึงต้องออกแรงพยายามมากเป็นพิเศษในการประสานงานเช่นนี้แล้วนับว่าโครงสร้างที่ย่อหย่อน ต้องแก้ไขปรับปรุงโดยลดหรือเชื่อมช่องว่างดังกล่าว

9) สมดุลองค์การ (Organizational balance) ตัวอย่างเช่น เมื่อพิจารณาเป้าหมายขององค์การแล้วหน่วยงาน A ควรมีความสำคัญเท่า ๆ กับหน่วยงาน B (ตัวอย่าง : ฝ่ายการตลาดกับฝ่ายผลิต) แต่โดยโครงสร้าง หรือการปฏิบัติของฝ่ายบริหารก็ตามหน่วยงาน A หรือ B ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรก็เป็นผลเสียต่อองค์การ

10) เป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์การ (Organizational goal) ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยแจ่มชัด และประจักษ์แจ้งแก่ทุกระดับของการปฏิบัติงาน

11) การปรับตัวได้ (Adaptability) โครงสร้างที่ดีต้องปรับตัวได้

ข้อจำกัดในการปรับปรุง โครงสร้าง ( อรุณ รัชธรรม 2541 : 292-294)

1) ข้อจำกัดทางปัจจัยป้อนเข้า เช่น คน เงิน วัสดุ การวางโครงสร้างที่เกินกว่ากำลังของปัจจัยป้อนเข้าขององค์การนั้น ๆ ย่อมเสียแรงเปล่า

2) ข้อจำกัดโดยอำนาจหน้าที่ทางการ เช่น ถ้ามีปัญหาจำเป็นรีบด่วนซึ่งเห็นว่าจะแก้ไขได้โดยการปรับปรุงโครงสร้าง แต่อำนาจในการปรับปรุงโครงสร้างสร้างทางการอยู่ในระดับสูงเหนือองค์การนั้นขึ้นไปหรือมีหน่วยงานอื่นซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องอยู่ด้วย กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างจึงต้องการเวลาและการตัดสินใจจากหลายระดับ องค์การก็จำเป็นต้องหาช่องทางที่เป็นไปได้ เช่น จัดทำโครงสร้างไม่เป็นทางการขึ้นมาใช้ภายใน เป็นการแก้แต่ก็มีปัญหาในเรื่องโครงสร้างถาวร หรือหน่วยงานพิเศษ คณะกรรมการ ฯลฯ

3) ข้อจำกัดทางเทคโนโลยี รูปแบบโครงสร้างขององค์การซึ่งใช้เทคโนโลยีอย่างหนึ่ง อาจไม่เหมาะที่จะเป็นโครงสร้างขององค์การอีกรูปแบบหนึ่งได้ โครงสร้างของโรงงานถลุงเหล็กไม่ควรจะเป็นรูปแบบเดียวกับโครงสร้างของห้างสรรพสินค้าหรือโรงพยาบาล เพราะเทคโนโลยีอันหมายถึงวิชาการและอุปกรณ์ที่ใช้แตกต่างกัน ดังนั้น โครงสร้างแบบหนึ่งซึ่งมีผลสัมฤทธิ์สำหรับองค์การหนึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างที่ล้มเหลวสำหรับอีกองค์การหนึ่งได้

### 1.11 ข้อดีและข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กร

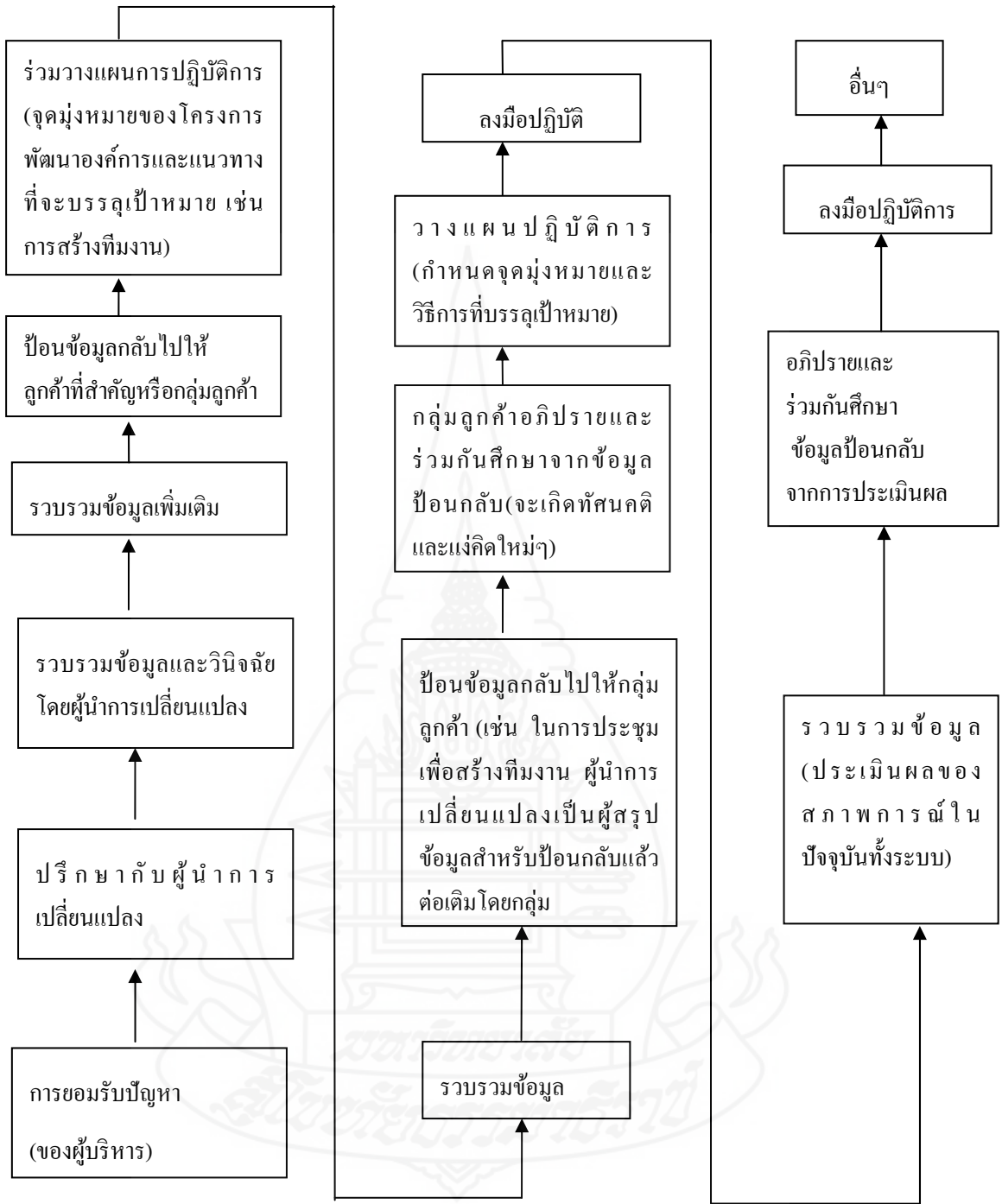
การพัฒนาองค์กรเป็นเทคนิคที่ประยุกต์ใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ทั้งด้านทฤษฎี องค์กร และการบริหารที่ได้รู้คหน้าไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งค้นคว้าหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ ที่จะ ช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาองค์กรมีข้อดีของการพัฒนาองค์กรและ ข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

(เสนห์ จูย์โต:2550 18-20) ข้อดีของการพัฒนาองค์กรตามความเห็นของเฟรนช์ และเบลล์ (French and Bell) พอสรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาองค์กรเป็นศูนย์รวมจุดสุดยอดทางด้านวิชาการจากแขนงต่างๆ มากมาย เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม และจิตวิทยาองค์กร

2) การพัฒนาองค์กรเป็นแม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ ของการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์ที่ได้รับความเชื่อถืออย่าง แพร่หลาย แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาองค์กรมีรายละเอียดดังภาพที่ 15.3

3) การพัฒนาองค์กรเป็นการมุ่งเน้นที่วัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาองค์กร ไม่เพียงแต่เล็งเห็นความสำคัญขององค์กรเท่านั้น แต่การพัฒนาองค์กรยังยึดหลักการวิเคราะห์ วัฒนธรรมขององค์กร และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย เช่น การ พิจารณาความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้การพัฒนาองค์กรมีลักษณะแตกต่างจากเทคนิคการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ และลักษณะที่ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรนี้เอง ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิถีทางสู่ความสำเร็จ ในการทำให้องค์กรมีสุขภาพสมบูรณ์ หรือมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 2.3 แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาองค์กร  
 ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) “การพัฒนาองค์กรพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนา  
 ศักยภาพระบบบริหารการพยาบาล* หน้าที่ 15 หน้า 19 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 ธรรมาธิราช

4) การพัฒนาองค์การจะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกันซึ่งเป็นลักษณะเด่นลักษณะเด่นลักษณะหนึ่งซึ่งจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

5) การพัฒนาองค์การก็นำมาซึ่งความมั่นคงขององค์การด้วย ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากเทคนิคการพัฒนาองค์การ เป็นการนำเอาวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลมีผลเชิงวิทยาศาสตร์มาช่วยแก้ปัญหขององค์การ ทั้งทางด้านสังคมและมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นคือไม่มีการแข่งขันเพื่อแพ้หรือชนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีแต่มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มและประสิทธิภาพของกลุ่ม และองค์การโดยส่วนรวม มุ่งการผสมผสานวัตถุประสงค์ขององค์การและสมาชิกขององค์การ สิ่งเหล่านี้คือสาเหตุที่นำมาซึ่งความมั่นคงขององค์การในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

#### ข้อจำกัดของการพัฒนาองค์การ

ถึงแม้ว่าการพัฒนาองค์การจะเป็นวิธีการที่มีข้อดีเด่นอยู่หลายประการก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาซึ่งทำให้เป็นข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของการพัฒนาองค์การอยู่หลายประการ ดังนี้ (พัชรินิรนาท โกมล 2540: 40-41)

1) เน้นด้านปรัชญามนุษยนิยมจนเกินไป ลืมให้ความสนใจด้านโครงสร้าง งาน และเทคโนโลยีซึ่งทุกด้านควรมีความสำคัญและสัมพันธ์กัน

2) เทคนิคของการพัฒนาองค์การต่างๆ เช่น T-group การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (role clarification) เป็นต้น ไม่สามารถใช้กับองค์การทุกองค์การได้ การนำเทคนิคที่ไม่เหมาะสมเข้ามาใช้แก้ปัญหขององค์การ อันเนื่องมาจากความนิยมหรือการเห่อเทคนิคใหม่ๆ มากกว่า จนกลายเป็นปัญหาหรือจุดอ่อนของการพัฒนาองค์การที่ใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสมกับปัญหาขององค์การ หรือการใช้เทคนิคบางเทคนิคอาจเป็นทั้งข้อดีและข้อจำกัดในตัวของเทคนิควิธี เช่นการฝึกฝนประสาทรับรู้สติ (sensitivity training) หรือ T-group

3) ต้องมีการลงทุนสูงทั้งด้านเวลาและค่าใช้จ่าย สาเหตุสืบเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะลักษณะหนึ่งของการพัฒนาองค์การ ที่ไม่มีหนทางลัดที่จะแก้ปัญหขององค์การ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรขององค์การโดยไม่ใช้เวลา และความพยายามที่ต่อเนื่อง

4) ด้านแม่แบบจำลอง (Limited models) การพัฒนาองค์การเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ซึ่งมีรากฐานแม่แบบจำลองมาจากการทดลองในห้องปฏิบัติการเป็นหลัก ซึ่งเน้นแม่แบบของความไวเนื้อเชื้อใจความรัก และแม่แบบของความร่วมมือเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งยังขาดแม่แบบที่เกี่ยวกับการเมืองในองค์กร การใช้อำนาจ ความขัดแย้ง และการแข่งขันในองค์กรด้วย

5) ด้านคติฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Assumptions about the culture) การพัฒนาองค์กรในบางวัฒนธรรมอาจใช้ไม่ได้ จึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น วัฒนธรรมของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศไต้หวัน ได้มีวัฒนธรรมสืบเนื่องมาช้านานให้เคารพผู้ใหญ่ ผู้มีอำนาจ การจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใหญ่นี้ทำได้ยากลำบากมาก ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ไม่ส่งเสริมด้านการพัฒนาองค์กร แต่ประเทศญี่ปุ่นอาจมีลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรเป็นข้อดี นั่นคือ ประเพณีดั้งเดิมของการอภิปราย ถกเถียงปัญหาเป็นกลุ่มการมีมติเอกฉันท์จากกลุ่ม มิใช่จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมอันนี้จึงช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี

6) ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงพอจะเป็นข้อจำกัดที่ทำให้การพัฒนาองค์กรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

7) ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ดีส่วนหนึ่งก็คือ การยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง แต่การพัฒนาองค์กรต้องดำเนินการสืบเนื่องเป็นระยะยาว บางครั้งจึงมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารคนใหม่ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรก็จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

### 1.13 ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ชวลิต ประภวานนท์ (2541: 336-341) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ ถ้ามีการวางแผน และการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ อำนาจ การสื่อสารความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม การจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1.13.1 ความแตกต่างระหว่างพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ลักษณะนิสัยและหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์กร ส่วนการพัฒนาองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่ม องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงานและอื่นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์กร จึงมีความหมายที่กว้างกว่าการฝึกอบรม

1.13.2 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรนั้นจะมีลักษณะต่างๆหลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผน

แม่แบบในการปฏิบัติการพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่องมีการสอดแทรก เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.13.3 คุณค่าของการพัฒนาองค์การมีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์การ ขบวนการ การมีส่วนร่วม และความต้องการที่เป็นธรรมชาติ ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ แนวความคิด โดยองค์การจะต้องมีการแยกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์การประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- (1) ความคาดหวังสำหรับบุคคล เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง
- (2) ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ
- (3) อำนาจที่เท่าเทียมกัน ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนา
- (4) การเผชิญหน้า ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การจะต้องได้รับการเผชิญหน้า โดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหาไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา
- (5) การมีส่วนร่วม พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

1.13.4 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ จะต้องมีการสร้างแผนแม่บทในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การ โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอนการพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ เน้นที่เป้าหมายขององค์การ พนักงานจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การและลักษณะโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการโดยการบังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

ซูซีพ พุทธประเสริฐ (2538: 79-80) การพัฒนาองค์การจะไม่สำเร็จถ้าปราศจากเงื่อนไขสำคัญเหล่านี้ในการดำเนินการตามขั้นตอน ได้แก่

- 1) ต้องมีทีมงานพัฒนาองค์การภายในองค์การเอง ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับตัวองค์การในด้านการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งของตนเอง ประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองมากขึ้น



2) ต้องสร้างบรรยากาศของการวางใจกัน จริงใจเปิดเผยในทุกระดับ จึงต้องใช้สิ่ง สอดแทรกทางพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาช่วย

3) ฝ่ายบริหารมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา ได้รับทราบและยอมรับในปัญหา ขององค์กรด้วยตนเอง

4) มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ ความสามารถ หมายถึงที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้สูงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ความรู้ด้านการวิจัยประเมินผล รวมถึงทักษะหรือความชำนาญการ เฉพาะ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะเช่น ความสามารถในการฟัง การสร้างความสัมพันธ์และความ ร่วมมือกับฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กร ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมผู้อื่น และความสามารถในการทำงานร่วมกันกลุ่มต่าง ๆ ได้

5) ควรนำเอาการวิจัยปฏิบัติการ มาใช้ช่วยในการพัฒนาองค์กร เพราะกระบวนการ ของการวิจัยเป็นแม่แบบที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้เช่น การตรวจวินิจฉัยปัญหา การรวบรวม ข้อมูลการใช้ข่าวสารป้อนกลับพิจารณา ทบทวนข้อมูลโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล วางแผนปฏิบัติโดยฝ่าย ปฏิบัติเอง และลงมือปฏิบัติตามแผน

6) มุ่งความสำเร็จในส่วนย่อยขององค์กร แล้วค่อยๆ ขยายขึ้นไปถึงระบบใหญ่

7) การมีส่วนร่วมของทุกส่วนในองค์กร จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

8) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร ควรเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องตลอด

9) การติดตามประเมินผลจะต้องกระทำเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นช่วงๆ อย่าง สม่าเสมอจะช่วยให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการ เปลี่ยนแปลง

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการวางแผน และการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ อำนาจ การสื่อสาร ความเข้าใจ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล กลุ่ม การขัดความขัดแย้งต่างๆ และการพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าปราศจากการสร้างทีมงานพัฒนาภายใน องค์กร การสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ จริงใจ เปิดเผยในทุกระดับการมีผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยปัญหา และยอมรับปัญหา ขององค์กรด้วยตนเอง

#### 1.14 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

วิเชียร วิทญูคุณ (2548: 183-186) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

1) ปัจจัยตัวองค์กร แนวโน้มที่องค์กรจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะคงสภาพเดิม คือการย้ายอยู่กับที่ขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทการบินไทย ที่เผชิญกับปัญหาจากการย้ายอยู่กับที่ได้กลายมาเป็นข้อจำกัดและขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือความต้องการสำหรับปรับเปลี่ยนภายในได้ อำนาจภายในที่ติดขัดกระบวนการตัดสินใจที่ไม่ดี การมุ่งเน้นภาระหน้าที่ที่แคบโครงสร้างของระบบทั่วไป และวัฒนธรรมแบบเดิมทำให้พวกเขาสามารถถ่วงเวลา ดังนั้นพนักงานบริษัทการบินไทย ควรมีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2) ปัจจัยกลุ่ม ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานของกลุ่มและความยึดเหนี่ยวของกลุ่มบรรทัดฐานของกลุ่มนั้นช่วยสมาชิกในกลุ่มว่ามีความประพฤติเป็นอย่างไร บรรทัดฐานโดยรวมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ได้อย่างง่าย แต่ขณะเดียวกันบรรทัดฐานกลางเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงเพราะว่าบรรทัดฐานมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างในพวกเราก็จะเกิดการต่อต้านสมาชิกของกลุ่มก็จะช่วยกันคุ้มครองและปกป้องซึ่งกันและกัน จะแสดงให้เห็นข้อสันนิษฐานที่กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมีการสร้างบรรทัดฐานกลางที่ดีให้ความเคารพต่อผู้นำและการรวมอำนาจในการตัดสินใจสมาชิกจะไม่สามารถได้รับการแบ่งปันความเป็นผู้นำและได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจได้เลย เพราะเป็นลักษณะเดิมของกลุ่มนั้นๆ ในทำนองเดียวกันการยึดเหนี่ยวของกลุ่มที่เข้มแข็งสามารถมีผลกระทบต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้กล่าวกันว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่มีการยึดเหนี่ยวของกลุ่มที่เข้มแข็งสามารถปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างหน้าที่มาเป็นโครงสร้างของกลุ่มแบบไขว้หน้าที่ ถึงแม้ว่ากลุ่มที่มีการยึดเหนี่ยวในหน้าที่จะมีการสลายตัวไป กลุ่มสมาชิกก็ยังคงอยากที่จะทำงานร่วมกันอีก ทำให้เกิดการต่อต้านโครงสร้างใหม่การยึดเหนี่ยวของกลุ่มจึงมีผลทำให้เกิดแรงกดดันที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

3) ปัจจัยของส่วนบุคคล คนเรามักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวผลที่จะตามมา ความสะดวกสบายทั้งหลายที่ทำอยู่เป็นประจำจะถูกรบกวนได้ พวกเขาจึงเปลี่ยนนิสัยซึ่งเป็นงานที่ยากและต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ไม่คุ้นเคยกับงาน เหล่านั้นพวกเขาต้องเรียนรู้ความชำนาญใหม่ๆ และไม่แน่ใจเกี่ยวกับความสามารถที่จะทำได้หรือไม่ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้พวกเขากลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะมาบีบบังคับตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบางคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ การที่ไม่ชอบความเสี่ยงทำให้เป็นการปิดโอกาสในการหาความชำนาญใหม่หรือมีการพัฒนาระบบการบริหารที่ขาดความมั่นใจและเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเนื่องมาจากประสบการณ์ที่ไม่ดี ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานบริษัทการบินไทย เคยโดนปลดออกจากงานเพราะการปรับโครงสร้างของบริษัทเขาก็จะต่อต้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างนั้นๆ เพื่อเป็นหลักประกัน



ต่อความมั่นคงในงาน ลักษณะนิสัยของแต่ละคนทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป บางคนรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าคนอื่นเป็นเพราะพื้นฐานทางวัฒนธรรม อุปนิสัย และประสบการณ์ เช่น พนักงานบริษัทการบินไทย รุ่นใหม่ซึ่งบริหารงานมานาน้อย จะเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การผสมผสานขององค์การกลุ่มและส่วนบุคคลก็เป็นปัจจัยที่มีผลเหนือการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้เป็นอย่างมาก และหวังถึงการต่อต้านบ้างถึงแม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เล็กน้อยและไม่สลับซับซ้อน พนักงานบริษัทการบินไทย ก็ควรจะมีแผนที่จะจัดการกับการต่อต้านเหล่านั้นด้วย

ปัจจุบันจากการเปลี่ยนแปลงจึงได้มีการนำแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ สุนันทา เลาหันทน์ (2541:7-19) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นทั้งผล (Result) ของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และรูปแบบ (Form) ของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ การพัฒนาองค์การเป็นการนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การ ได้ประยุกต์แนวความคิด วิธีการ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ จึงสามารถสรุปเป็นหลัก (Principles) ทางการบริหาร ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล เรื่องเกี่ยวกับกลุ่ม เรื่องเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม เรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งและความร่วมมือ เรื่องเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการขององค์การ และเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### 1. เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล

1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดูบริน (DuBrin) ได้พยายามสรุปหลักเกณฑ์ทั่วไป (Generalization) เกี่ยวกับเรื่องพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลได้ดังต่อไปนี้ คือ

- (1) บุคคลมีพลังที่จะต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยความลำบากไม่เท่ากัน
- (2) บุคคลมีความรักและสนใจการทำงานไม่เหมือนกัน
- (3) ชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน
- (4) บุคคลมีการติดต่อกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน เรื่องนี้เป็นลักษณะ

เฉพาะตัวของแต่ละคน แต่ละคนจึงทำงานชนิดเดียวกันได้ผลไม่เท่ากัน

- (5) มีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากัน

1.2 แรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบต่างๆต่อไปนี้มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้อยากทำงาน ซึ่งได้แก่

- (1) งานที่ทำทนายความสามารถ
- (2) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน

(3) การให้การยกย่องและสถานภาพ ต้องการได้การยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชา

(4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย

(6) การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน

(7) การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(8) การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน

(9) การให้โอกาสแข่งขัน เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการจูงใจที่กล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่ามีส่วนในการจูงใจคนให้อยากทำงาน แต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของคนจะแตกต่างกันไป

1.3 เรื่องความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ความพอใจต่องานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ความพอใจต่องานนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นของเฮิร์ตซ์เบิร์ก (Herzberg)

1.4 ขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเสมอไป ขณะที่พนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำ แต่ประสิทธิภาพในการผลิตกลับสูงขึ้นได้

## 2. เรื่องเกี่ยวกับกลุ่ม

2.1 ในองค์กรทุกองค์การจะประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มที่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่กำหนดขึ้น โดยองค์การเพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ สมาชิกของกลุ่มได้รับการแต่งตั้งจากองค์การ มีแบบแผนการให้ครองตำแหน่ง ตลอดจนการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอน ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่ไม่เกิดจากความตั้งใจขององค์การ หากแต่เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการมีเพื่อน มีสมาคม มีความสนใจร่วมกัน

2.2 เมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้น กลุ่มอาจต้องสนองความต้องการของบุคคลหลายๆด้านพร้อมๆกัน เช่น ด้านความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับยกย่อง ความต้องการด้านเศรษฐกิจ และเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม

2.3 ลักษณะของบุคคลที่มารวมกันเป็นกลุ่มจะมีสองลักษณะ คือ กลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) และกลุ่มที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous) กลุ่มแรกสมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความร่วมมือร่วมใจ มีปัญหาขัดแย้งส่วนตัวกันน้อย ส่วนกลุ่มหลังนั้นเหมาะสำหรับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ เพราะจะได้มีแนวคิดที่แตกต่างมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.4 สมาชิกของกลุ่มที่มีความเป็นปึกแผ่นสูงจะมีความร่วมมือร่วมใจ เป็นมิตรและยกย่องกันและกัน มุ่งทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

### 3. เรื่องเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม

3.1 ผู้นำมีความสำคัญต่อกลุ่มและองค์การ เพราะมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน แต่ละองค์การจะมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำที่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำที่บทบาทตามอำนาจหน้าที่ซึ่งระบุไว้ในโครงสร้างขององค์การ ส่วนผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำที่บทบาทตามอำนาจหน้าที่ไม่ปรากฏในผังแสดงโครงสร้าง แต่บทบาทของผู้นำทั้งสองกลุ่มมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ

3.2 ผู้นำจะต้องพยายามสนับสนุนให้บุคคลในองค์การมีอิสระที่จะปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว เพื่อสนองต่อความต้องการของตนเอง และความต้องการขององค์การ ให้ความสนใจต่อความคาดหวัง ค่านิยมและทักษะในการติดต่อกับผู้ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง

3.3 ผู้นำในองค์การสามารถใช้อำนาจตามหน้าที่ของตน และความสามารถในการจูงใจคน

### 4. เรื่องของความขัดแย้งและความร่วมมือ

4.1 เกิดจากพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างกัน

4.2 อาจก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ

### 5. เรื่องเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการขององค์การ

5.1 องค์การเป็นระบบเปิด (Open system) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลวัตถุดิบและสิ่งต่างๆ กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก โดยมีปัจจัยนำเข้าซึ่งได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์) วิธีการทำงาน และเทคโนโลยี) ปัจจัยนำออก

เช่น นโยบาย ผลงาน และจะมีข้อมูลย้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป การที่องค์กรจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว กล่าวคือ องค์กรจำเป็นต้องปรับสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

## 5.2 วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอาจทำได้ 3 วิธี คือ

(1) การใช้วิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาภายในองค์กรตามแนวคิด คือ จากระดับสูงลงมาหาระดับต่ำ และแก้ไขโดยเน้นที่การปรับ โครงสร้างขององค์กรอย่างมีระบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

(2) การใช้วิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาภายในองค์กรตามแนวนอนซึ่งเป็นระดับเดียวกัน

(3) การใช้วิธีการตรวจสอบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องราวของคน และแก้ไขโดยเน้นที่การปรับวัตถุประสงค์ทั้งองค์กรและของบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อให้บุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า

## 6. เรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

6.1 พฤติกรรมบุคคลเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบกันและแรงผลักดันชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยสองส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving Force) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining force) เช่นแรงผลักดันของคณาซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้น อาจจะมีส่วนจูงใจ คือค่าจ้าง ความต้องการ ความสำเร็จ ยกย่องหรือชมเชยในผลงาน และอาจมีส่วนที่เหนี่ยวรั้ง คือความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากกลุ่มเพื่อน แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จึงจะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดันพฤติกรรมส่วนที่จูงใจให้มากขึ้น และหาทางลดแรงผลักดันพฤติกรรมส่วนที่เหนี่ยวรั้งลงจนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่อยู่ตัว

6.2 แนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง คือการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ขั้นตอนที่สอง คือการ เปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) และขั้นตอนที่สาม คือการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing)

6.3 การทำให้พฤติกรรมใหม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงนั้น จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรขึ้นมา เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมใหม่ เพราะบรรยากาศขององค์กรจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือการทำให้บรรยากาศขององค์กรสอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น

## 6.4 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มจะให้ผลดีกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

### ตอนที่ 2 การพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

การพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการนำเสนอภาพรวมของความเป็นมาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และปัญหาการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด ดังนี้

ภารกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากลและมีผลประกอบการที่น่าพอใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้ และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

นโยบายของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย ในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ทั้งในรูปแบบเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ นอกจากนั้นยังดำเนินการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ให้มีทักษะและวิชาชีพที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้องในการบินพาณิชย์ของโลก ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของประเทศไทยสู่สายตาชาวโลกอย่างต่อเนื่อง

จรรยาบรรณของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานหรือประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและจริยธรรม ตลอดจนปกป้องรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของบริษัท และตระหนักในคุณค่าของพนักงาน โดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และเป็นตัวแทนของบริษัทฯ พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วม และสนับสนุนความสำเร็จของบริษัทฯ

ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีภารกิจ ความรับผิดชอบต่อในการควบคุมดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงอากาศยานให้กับฝูงบินของบริษัทฯ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 โดยเครื่องบินของบริษัทฯ จะได้รับการบำรุงรักษาให้มีสภาพที่สมบูรณ์เพื่อสนับสนุนการบินตาม



แผนการบินที่กำหนดไว้ มีความสะอาดเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะอุปกรณ์ต่างๆ ต้องได้รับการตรวจสอบให้ทำงานได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อความปลอดภัยและชื่อเสียงของบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2528 การบินไทยฯ พัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมบำรุง เพื่อซ่อมเครื่องบินของการบินไทยและสายการบินอื่นๆ เปิดศูนย์ซ่อมใหญ่เครื่องบินลำตัวกว้างทั้ง Boeing 747-200 และ Airbus A300-600 ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งสามารถรองรับเครื่องบินแบบโบอิง 747 ได้พร้อมกัน ทำให้ฝ่ายช่างมีขอบข่ายงานรับผิดชอบฝูงบินที่มีสมรรถนะแตกต่างกันมากขึ้น เนื่องจากการขยายฝูงบินและจำนวนเครื่องบินที่ถึงกำหนดเวลาที่จะต้องเข้าซ่อมบำรุง ดังนั้นในปี พ.ศ. 2540 บริษัทการบินไทยได้เปิดศูนย์ซ่อมบำรุงเครื่องบินแห่งที่ 2 ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา จังหวัดชลบุรี ซึ่งอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ 125 กิโลเมตร โดยที่ศูนย์ซ่อมที่อู่ตะเภาสามารถนำเครื่องบินลำตัวกว้างเข้าซ่อมพร้อมกันได้ถึง 2 ลำ และเครื่องบินขนาดเล็กได้อีก 1 ลำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการย้ายไปท่าอากาศยานสากลแห่งใหม่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย ประกอบด้วยโรงซ่อมเครื่องบินขนาดใหญ่ มีพื้นที่สามารถรับเครื่องบินลำตัวกว้าง 3 ลำ และเครื่องบินขนาดกลางหรือเล็ก อีก 2 ลำ เข้าจอดซ่อมได้พร้อมๆ กัน ทั้งนี้สามารถรองรับเครื่องบินรุ่นใหม่ล่าสุดของแอร์บัส A380 ซึ่งมีลำตัวยาวมากเป็นพิเศษได้ ซึ่งโรงซ่อมนี้ติดตั้งอุปกรณ์การซ่อมอากาศยานที่ทันสมัย และใหม่ที่สุดในภูมิภาค โดยมีระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการซ่อมบำรุง และมีระบบสาธารณสุขปลอดภัยเพื่อรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ฝ่ายช่างได้ขยายขีดความสามารถในทุกๆ ด้าน โดยมีเป้าหมายที่จะรองรับนโยบายของรัฐบาลในอันที่จะพัฒนาการคมนาคมทางอากาศทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งขีดความสามารถในการสนับสนุนการซ่อมบำรุงในภาวะฉุกเฉินด้วย ดังนั้นนอกจากฝ่ายช่างจะดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกแบบของบริษัทฯ แล้ว ยังสามารถดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานให้กับเครื่องบินของสายการบินอื่นๆ รวมทั้งเครื่องบินของส่วนราชการและบริษัทเอกชนภายในประเทศอีกด้วย ซึ่งการซ่อมบำรุงดังกล่าว ช่างอากาศยานของการบินไทยสามารถดำเนินการในระดับต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการซ่อมบำรุงชั้นลานจอด (Line Maintenance) การซ่อมบำรุงขั้นพื้นฐาน (Light Maintenance) จนกระทั่งการซ่อมอากาศยานขั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) ฝ่ายช่างการบินไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้เป็นศูนย์กลางการซ่อมอากาศยานที่ใหญ่แห่งหนึ่งในเอเชีย ประสิทธิภาพของฝ่ายช่างการบินไทย นอกจากจะได้รับการยอมรับจากสายการบินอื่นๆ แล้วทำให้บริษัทการบินไทยได้รับรางวัลและได้รับประกาศเกียรติคุณในระดับโลก ในปี พ.ศ. 2531 องค์การบริหารการบินพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA : Federal Aviation Administration) ประกาศให้ศูนย์ซ่อมเครื่องบินลำตัว

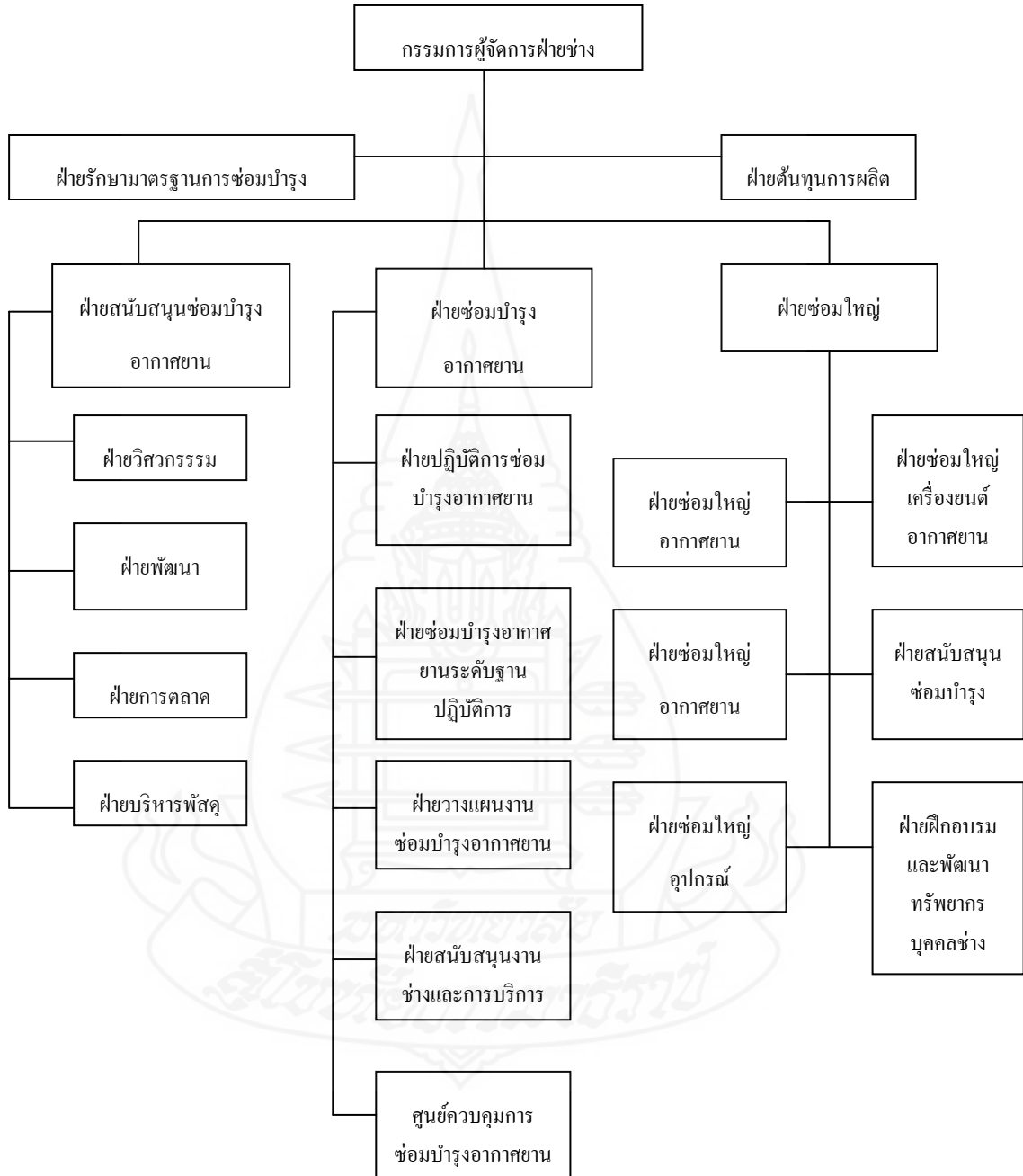


กว้างของการบินไทยมีมาตรฐาน เป็น FAA Repair Station No. RJHY 603H. สำหรับเครื่องบินแบบ โบอิง 747 นับว่าเป็นการประกาศให้ทุกสายการบินในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเข้มงวดกับมาตรฐานการซ่อมบำรุงที่สูงมาก ให้สามารถนำเครื่องบินแบบโบอิง 747 เข้ารับการซ่อมใหญ่ (Overhaul) หรือทำการดัดแปลง (Modification) ได้ที่ศูนย์ซ่อมเครื่องบินของประเทศไทย เพราะมีมาตรฐานเดียวกับศูนย์ซ่อมบำรุงของ FAA ทั่วโลก



## 2.1 โครงสร้างของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการจัดองค์การ ของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : [http://dtweb/DT\\_Management.html](http://dtweb/DT_Management.html) (ค้นคืนวันที่ 4 กรกฎาคม 2554)

## 2.2 อำนาจหน้าที่

ในส่วนของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีภารกิจดังต่อไปนี้

- 1) กำกับดูแลการซ่อมบำรุงอากาศยานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานสากล จัดทำแผนการซ่อมบำรุงอากาศยาน
  - 2) ตรวจสอบเช็ค ซ่อมบำรุงอากาศยาน ของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และ สถานีต่างประเทศ และในต่างประเทศที่เป็นจุดแวะพักปลายทางของเครื่องการบินไทย โดยทำการตรวจซ่อมให้มีสภาพพร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัย และตรงตามตารางการบิน
  - 3) ติดต่อประสานงานการจัดส่งอากาศยาน และอะไหล่อากาศยาน (Repairable Parts) ที่อยู่นอกเหนือขีดความสามารถไปยังบริษัทผู้ผลิต (Vender) หรือบริษัทที่มีความสามารถในการซ่อม
  - 4) พัฒนาขีดความสามารถในระดับการซ่อมบำรุงและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
  - 5) ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน แก่ลูกค้า
  - 6) ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของหน่วยราชการ กองทัพอากาศ กองทัพบก กองทัพเรือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมถึงเครื่องบินราชพาหนะด้วย
- สรุป โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของบริษัทการบินไทย จะถูกแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ตามภาระและหน้าที่ โดยฝ่ายช่างซึ่งมีฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการซ่อมบำรุงอากาศยานทั้งของบริษัทและของลูกค้า โดยคำนึงถึง ความปลอดภัย ประหยัด และความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

## 2.3 ปัญหาการพัฒนางานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายช่าง ประจำปี 2552 ปัญหา และข้อเสนอแนะ มีดังนี้

### 2.3.1 ด้านโครงสร้าง

- 1) การบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ไม่ได้มีการแก้ไขให้ถูกต้องและตรงจุดของปัญหา
- 2) การดำเนินนโยบายบริหารที่ไม่ต่อเนื่อง และขาดการกำหนดคนนโยบายการบริหารบน Safety Factor และ Quality
- 3) โครงสร้างของฝ่ายช่างยังไม่เหมาะสมมีการปรับเปลี่ยนผังบริหารบ่อย ทำให้งานต่างๆ ที่สานต่อขาดความต่อเนื่อง

- 4) ความเข้มงวด กวดขันในระเบียบวินัยการทำงาน ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการให้คุณให้โทษไม่ชัดเจน
- 5) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรมและจริยธรรม ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย
- 6) เมื่อเครื่องบินมีปัญหาเครื่องบินจอด เสีย ทำการบินไม่ได้ หน่วยเกี่ยวข้องควรรีบแก้ไข เพื่อนำเครื่องออกมาทำการบินให้เร็วที่สุด
- 7) การพิจารณาผลงานของหน่วยงานฝ่ายช่างจำเป็นต้องมีเงื่อนไขพิเศษแตกต่างจากหน่วยงานในสังกัดอื่นๆ ควรพิจารณาผลงานตามชิ้นงานที่ได้ปฏิบัติ เพื่อแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของตัวพนักงานผู้นั้น

### 2.3.2 ระบบสนับสนุนการทำงาน

- 1) วิธีการทำงานกับระบบใหม่ (SAP) ขั้นตอนการปฏิบัติงานซับซ้อนและยุ่งยาก ทำให้ผลงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้สิ้นเปลืองบุคลากร อุปกรณ์ต่างๆ และวัสดุการใช้งาน
- 2) การใช้งานระบบ SAP ผู้ที่ใช้งานนี้ในแต่ละขั้นตอนมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่ครบตามกรอบงาน แล้วส่งให้หน่วยงานถัดไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการติดตามแก้ไขงาน จึงได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร และการใช้งานยังเทียบระบบ MOPS ไม่ได้ถึง 50 %
- 3) มีปัญหาในการใช้ระบบ SAP มาบริหารเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง ไม่สามารถคุม Store ของ Spare Part และไม่สามารถมาจัดเก็บ หรือคำนวณ Manpower ได้ พนักงานทำงานแต่ไม่สามารถบันทึกข้อมูลได้ เนื่องจากเป็นงานเล็กๆ น้อย ๆ
- 4) ควรมีการเปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างระบบ MOPS และ SAP ให้เห็นชัดเจนถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ความสิ้นเปลืองในเรื่องค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน
- 5) ปัญหาขาดแคลนบุคลากร ในหน่วยงานทำให้ไม่สามารถให้การ Support User อย่างทั่วถึงและทันเวลา เนื่องจากปริมาณงานมีมาก

### 2.3.3 ด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์สนับสนุนการซ่อมบำรุง

- 1) เครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน รถที่ใช้ในลานจอด ควรมีการปรับปรุง ทุกวันนี้มีจำนวนไม่เพียงพอ
- 2) จัดเตรียมอุปกรณ์ช่วยในการบำรุงรักษาอากาศยาน เช่น บันไดสำหรับให้ช่างขึ้นเครื่องบิน ไม้ห้ามล้อเครื่องบิน กรวย ควรจัดเตรียมใกล้ที่จอดอากาศยาน
- 3) อุปกรณ์สำนักงาน เช่น ตู้เอกสารที่เคยมาตรวจดูสภาพทรัพย์สิน และทางหน่วยงานได้แจ้งแล้วว่าชำรุดเสียหาย มีการจดบันทึกไปในแต่ละปี แต่ไม่มีการแก้ไขหรือซ่อม

4) คอมพิวเตอร์และวิทยุสื่อสาร ควรมีการแก้ไข ปรับปรุงให้รวดเร็ว และควรติดตั้ง Computer ในหน่วยงานให้มากขึ้น เนื่องจากไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

#### 2.3.4 การอบรม/พัฒนาบุคลากร

1) เมื่อมีอากาศยานแบบใหม่ และระบบใหม่ของเครื่องบิน ควรจัดการเปิดอบรมแก่พนักงาน อีกทั้ง จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานให้มากกว่าในปัจจุบัน

2) หัวหน้างานไม่มุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาองค์การข้างต้นนี้ ปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของหน่วยงาน โดยจะได้นำไปปรับใช้และสร้างแบบสอบถาม และอภิปรายผลการวิจัย

### ตอนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด อยู่รอดในการแข่งขันในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อน โดยศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากลและศึกษาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การและของบุคคล โดยเฉพาะนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้บริการที่รวดเร็วถูกต้องทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจองค์การ กำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับองค์ประกอบ สภาวะและวัฒนธรรมของกลุ่มร่วมเจริญ โดยใช้เทคนิคง่ายๆในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจ

ศิริทิพา ค่านคร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาบริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมของบริษัทและบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ โดยในปัจจุบันไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และความต้องการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้วิจัยพบว่าในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาองค์การให้ประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอน กระบวนการ เทคนิค หรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆซึ่งมีความหลากหลายต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมพื้นฐานของสมาชิกส่วนใหญ่ ในองค์กร โดยมุ่งผลที่เกิดขึ้นในระดับกว้าง อย่างต่อเนื่องและถาวร โดยวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วย หลักปรัชญาขององค์กร, หลักการและนโยบายขององค์กร, วิสัยทัศน์ผู้นำ และผู้บริหาร , ระบบการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และความสัมพันธ์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

วิรัตน์ชัย ทองดีมีสุข (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 6 ประเด็น เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ศึกษาระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ศึกษาระดับการพัฒนาองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ศึกษาความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กับระดับการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและระดับการพัฒนาองค์กร คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เพศ วุฒิ การศึกษา สัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่วนอายุ สถานภาพ สมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ด้านปัจจัยขององค์กร และระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร ส่วนระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์กร

อนันต์ พิทอ่อน (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ศึกษากรณีพนักงานกองบริหาร ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ซึ่งพบว่า ขวัญและกำลังใจ และภาวะผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา



องค์กรกล่าวคือในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความเป็นมิตรสูงสามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและมีการกำหนดเป้าหมายงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีอย่างถูกต้องและเสมอภาค จึงสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อเสนอแนะจากการวิจัยในเรื่อง ผู้บริหารในหน่วยงานต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะด้านระบบการให้รางวัลต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมกับผลงานและปริมาณงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการทำงาน กำหนดแผนปฏิบัติการในการทำงานให้ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

สุธิชา ชิตกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร ศึกษากรณีบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายคือ การนำเสนอเครื่องมือความคิดเชิงระบบ และการระบุ กิจกรรม วิธีการ หรือเทคนิค ที่สามารถจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดเชิงระบบในระดับต่างๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารและพนักงานควรตระหนักว่าเป็นหลักการคิดพื้นฐานที่สำคัญที่สุด และมีความจำเป็น ในอันที่จะช่วยให้องค์กรให้หลุดพ้นจากวิกฤติการณ์ ปัญหาต่างๆ ที่เผชิญอยู่ โดยเฉพาะปัญหาเชิงโครงสร้าง และรูปแบบจำลองทางความคิดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนาองค์กรและเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการก้าวสู่องค์กรที่มีความแข็งแกร่ง มีภูมิคุ้มกัน มีสติปัญญาสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างยั่งยืน เครื่องมือความคิดเชิงระบบสามารถเสริมสร้างให้พนักงานเข้าใจต่อระบบวัฒนธรรมที่มีโครงสร้าง สลับ ซับซ้อน และแก้ปัญหที่ซับซ้อนได้อย่างได้ผล สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเชิงระบบที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา ได้แก่ ความคิดเชิงระบบของวินัยที่ 5 ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก (peter M. senge) ทฤษฎีระบบทฤษฎีไร้ระเบียบและความซับซ้อน ความคิดเชิงระบบในเชิงพระพุทธศาสนา โดยทำการศึกษาวิเคราะห์แต่ละทฤษฎี จากนั้นนำมาสังเคราะห์ค้นหาหลักการของความคิดเชิงระบบ แล้วเสนอโมเดลการประยุกต์ใช้เครื่องมือความคิดเชิงระบบให้เหมาะสมต่อบริษัทของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า เครื่องมือความคิดเชิงระบบมีความเหมาะสมต่อสภาพปัญหาบริษัท ทั้งนี้โดยมีหลักการสำคัญคือการทำให้พนักงานมองเห็นภาพความเป็นจริงร่วมกัน ได้แก่ การจัดการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเสนอภาพทรรศนะร่วมกัน สร้างการประชุมอย่างมีคุณค่า มีประเด็นสาระต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความท้าทายใหม่ๆ การขุดคุ้ยพลังที่ซ่อนเร้นของพนักงานมาใช้เพื่อประสานพลัง ขึ้นต่อมาคือการเพิ่มความสามารถในการมองภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สร้างทักษะการ

แก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งต่อไปจะกลายเป็นความสามารถหลักที่โดดเด่นเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ  
ขององค์กร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

ในบทนี้จะนำเสนอถึงวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการได้มาและกระทำต่อข้อมูลที่ได้มา โดยจะกล่าวถึง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะแยกประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน คอนเมือง และ ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 4,598 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งกลุ่ม และได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ที่ 0.05

แทนค่าในสูตรจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = 4,598 / 1 + 4,598 (0.0025) = 368 \text{ ชุด}$$

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่าง 370 คน และการกำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละฝ่าย คำนวณหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างประชากรในแต่ละฝ่าย แสดงในตารางที่ 3.1 โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละฝ่าย} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละฝ่าย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายช่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน	1,614	130
ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน ดอนเมือง	2,000	160
ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา	984	80
รวม	4,598	370

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือหลักในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ต่อไปนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2541)

2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ (Checklists) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยประกอบด้วย 30 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามปลายเปิด ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 2 ข้อคำถาม

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ โดยมีกำหนด  
น้ำหนักการให้คะแนนในการตอบ ดังนี้

มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ได้	5	คะแนน
มีความเห็นด้วยมาก	ได้	4	คะแนน
มีความเห็นด้วยปานกลาง	ได้	3	คะแนน
มีความเห็นด้วยน้อย	ได้	2	คะแนน
มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด	ได้	1	คะแนน

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธ์ 2548:7)

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	การดำเนินงานพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	การดำเนินงานพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	การดำเนินงานพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	การดำเนินงานพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	การดำเนินงานพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรง  
และความเชื่อมั่นดังนี้

#### 2.3.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

1) นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คนคือ  
รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ชินรัตน์ สมสืบ ตรวจสอบแก้ไขความถูกต้อง  
และเหมาะสม

2) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ มีจำนวน 3 คน คือรอง  
ศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา และ คุณสุชาติ ใจชอบ ตำแหน่ง  
ผู้จัดการกองควบคุมการซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อพบ  
ข้อบกพร่องผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อความที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มข้อ

คำถามที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

3) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักมีจำนวน 2 คน คือรองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ชินรัตน์ สมสืบ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

### 2.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

2) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวนดังกล่าวมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้จากสูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุดดังกล่าว

3) ผลการหาค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.892 ค่าความเชื่อถือได้ดังกล่าวเกิน 0.80 จึงถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามดังนี้

3.1 ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง แก่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา และเก็บรวบรวมแบบสอบถามดังกล่าวคืนจนครบจำนวน 370 ชุด

3.2 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง โดยเริ่มเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 มีนาคม – 30 เมษายน 2554



#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ลงรหัสข้อมูลแล้วมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

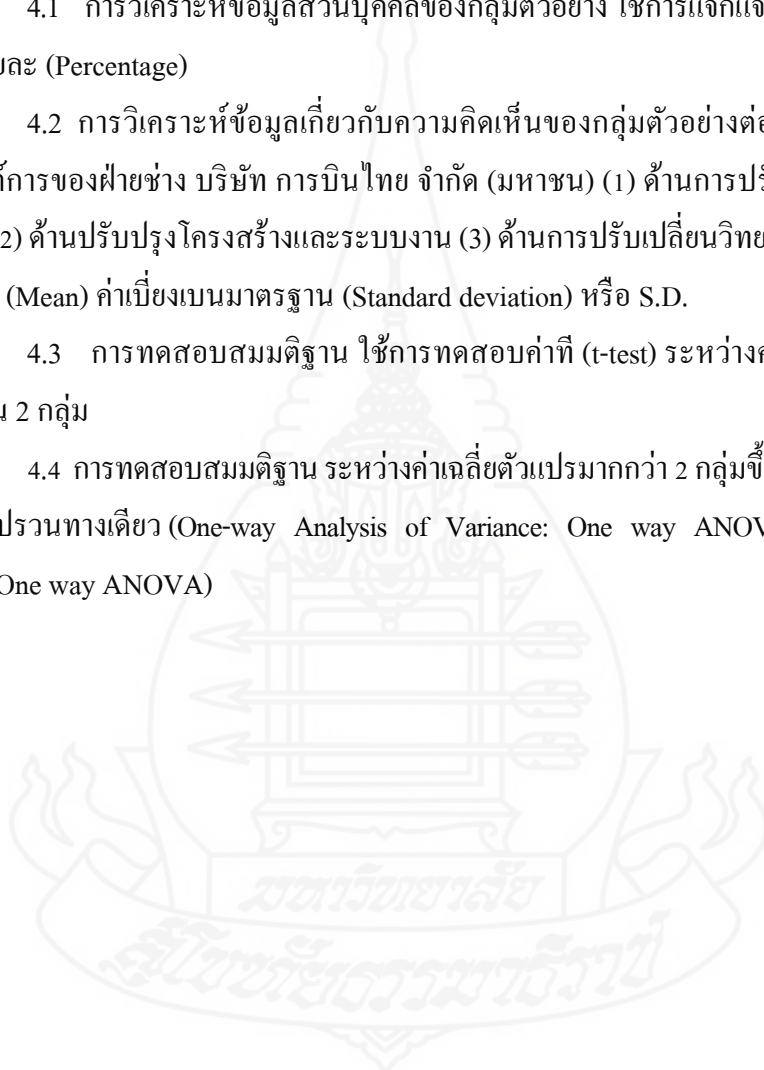
สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สถิติ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (1) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน (2) ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน (3) ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) หรือ S.D.

4.3 การทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม

4.4 การทดสอบสมมติฐาน ระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One way ANOVA) ay Analysis of Variance: One way ANOVA)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน โดยจะนำเสนอวิธีการ และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของพนักงาน ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) ตำแหน่งงาน (5) ประสบการณ์การทำงาน รวมจำนวน 370 คน โดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม n = 370	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1. ชาย	304	82.2
2. หญิง	66	17.8
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.0</b>
<b>2. อายุ</b>		
1. ต่ำกว่า 30 ปี	43	11.6
2. 30 – 40 ปี	132	35.7
3. 41 – 50 ปี	131	35.4
4. 51 ปีขึ้นไป	64	17.3
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.0</b>
<b>3. การศึกษา</b>		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	106	28.6
2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	226	61.1
3. สูงกว่าปริญญาตรี	38	10.3
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.0</b>
<b>4. ตำแหน่งงาน</b>		
1. พนักงานระดับปฏิบัติงาน	265	71.6
2. พนักงานระดับหัวหน้างาน	94	25.4
3. พนักงานระดับผู้จัดการ แผนกหรือเทียบเท่า	8	2.2
4. พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า	3	0.8
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	
		n = 370	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>5.ประสบการณ์</b>			
การทำงาน	1. ต่ำกว่า 5 ปี	24	6.5
	2. 5 – 15 ปี	136	36.8
	3. 16 – 30 ปี	199	53.8
	4. 31 ปีขึ้นไป	11	3.0
<b>รวม</b>		<b>370</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 82.2 และเพศหญิงจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8

#### อายุ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาตามลำดับ คืออายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.4 , อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และที่เหลือมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

#### การศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1รองลงมา มีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุดจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

#### ตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานจำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 รองลงมาตามลำดับ คือพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4, พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่าจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 , และพนักงานระดับผู้จัดการกองหรือเทียบเท่ามีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

#### ประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน 16-30 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาตามลำดับ คือ ปฏิบัติงาน 5 - 15 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 , ปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และน้อยที่สุดคือปฏิบัติงาน 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.0

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแยกวิเคราะห์ในภาพรวมและรายชื่อ โดยนำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน	3.00	0.59	ปานกลาง	3
ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	3.04	0.62	ปานกลาง	2
ด้านการปรับเปลี่ยนวิชาการและเทคโนโลยี	3.29	0.59	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.13</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของ ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนวิชาการและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน

การดำเนินงานการพัฒนางค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน</b>				
1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ	3.01	0.80	ปานกลาง	4
2. ในหน่วยงานมีการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	2.85	0.94	ปานกลาง	5
3. มีความสนใจ และต้องการเข้าร่วมโครงการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน	3.73	0.76	มาก	1
4. ในหน่วยงานปัญหาต่างๆจะไม่ถูกเก็บใส่ลิ้นชัก แต่จะถูกนำมาแก้ไขให้ลุล่วงเสมอ	2.68	0.93	ปานกลาง	9
5. หน่วยงานตระหนักและเห็น ความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	2.79	0.95	ปานกลาง	6
6. หน่วยงานมีการสร้างและใช้ทีมงานในการทำงาน มากกว่าให้แต่ละคนทำงานเอง	3.04	0.92	ปานกลาง	3
7. หน่วยงานมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะกลางและระยะยาว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และรูปแบบการบริหารงานในอนาคต	2.77	0.94	ปานกลาง	7
8. พนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้ ความสามารถที่จะนำไปสู่การพัฒนางค์กร	3.46	0.78	ปานกลาง	2



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
9. พนักงานฝ่ายช่างทุกคนได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมการแก้ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน	2.71	0.95	ปานกลาง	8
<b>รวม</b>	<b>3.00</b>	<b>0.59</b>	<b>ปานกลาง</b>	

การศึกษาตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน รวม 9 ข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม 3.00 กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจ และต้องการเข้าร่วมโครงการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73) และกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.46) และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.04) ว่าในหน่วยงานของตนมีการสร้างและใช้ทีมงานในการทำงาน มากกว่าให้แต่ละคนทำงานเอง และกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 3.01) และเห็นว่าในหน่วยงานมีการสำรวจความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 2.85) หน่วยงานตระหนักและเห็นความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง (2.79) ในหน่วยงานมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะกลางและระยะยาวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและรูปแบบการบริหารงานในอนาคต ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.77) กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าพนักงานฝ่ายช่างทุกคนได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.71) และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปานกลางต่ำสุดว่า ปัญหาต่างๆ จะไม่ถูกเก็บในลิ้นชัก แต่จะถูกนำมาแก้ไขให้ลุล่วง (ค่าเฉลี่ย 2.68)

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.00)

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>				
1. โครงสร้างการบริหารของฝ่ายช่างที่เป็นอยู่มีความเหมาะสมและเป็นที่น่าสนใจได้ง่ายของบุคลากร	2.81	0.81	ปานกลาง	10
2. การกำหนด ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจนและเพียงพอจะปฏิบัติงานให้เห็นผลสัมฤทธิ์	2.87	0.87	ปานกลาง	9
3. นโยบายและกลยุทธ์ของฝ่ายช่างในปัจจุบันมีความชัดเจนและมีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างให้ดีขึ้น	2.95	0.90	ปานกลาง	8
4. หน่วยงานมีวิธีการเข้มงวดการทำงานด้านความปลอดภัยของอากาศยานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด	3.30	0.88	ปานกลาง	1
5. พนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.11	0.78	ปานกลาง	4
6. พนักงานฝ่ายช่างจะสามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ ได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ	3.18	0.79	ปานกลาง	2
7. การติดต่อสื่อสารงานของฝ่ายต่างๆช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.17	1.07	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
8. ฝ่ายช่างได้กำหนด วัสดุทัศน ภารกิจ เป้าหมายได้ถูกต้อง สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต	3.10	0.82	ปานกลาง	5
9. บุคลากรได้รับมอบอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์เพิ่มเติม	3.01	0.78	ปานกลาง	6
10. โครงสร้างและระบบงาน ที่เป็นอยู่เอื้อหรือสนับสนุนบุคลากร ให้สามารถมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.95	0.79	ปานกลาง	7
<b>รวม</b>	<b>3.04</b>	<b>0.62</b>	<b>ปานกลาง</b>	

การศึกษาตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวม 10 ข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม 3.04 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.30) ว่าในหน่วยงานมีวิธีการเข้มงวดการทำงานด้านความปลอดภัยของอากาศยานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าพนักงานฝ่ายช่างจะสามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.18) และเห็นว่าการติดต่อสื่อสารงานของฝ่ายต่างๆ ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าพนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ ความเข้าใจและยอมรับเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.11) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.10) ว่าฝ่ายช่างได้กำหนดวัสดุทัศน ภารกิจ เป้าหมายได้ถูกต้องสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01) ว่าบุคลากรได้รับมอบอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์

เพิ่มเติม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลางเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 2.95) ว่านโยบายและกลยุทธ์ในปัจจุบันมีความชัดเจน และมีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างให้ดี และโครงสร้างและระบบงานที่เป็นอยู่เอื้อหรือสนับสนุนบุคลากร ให้สามารถมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.87) ว่าการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน และเพียงพอจะปฏิบัติงานให้เห็นผลสัมฤทธิ์ และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปานกลางต่ำสุดว่าโครงสร้างการบริหารของฝ่ายช่างที่เป็นอยู่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย 2.81)

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.04 )

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี</b>				
1. ฝ่ายช่างมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน	3.20	0.86	ปานกลาง	8
2. มีการนำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	3.23	0.76	ปานกลาง	6
3. เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ และช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานได้	3.26	0.88	ปานกลาง	5
4. บุคลากรของฝ่ายช่างมีการตรวจสอบให้มีสภาพพร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัย และตรงตามตารางการบิน	3.74	0.76	มาก	2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	อันดับ
5. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง	2.92	0.95	ปานกลาง	11
6. การที่พนักงานทุกระดับในฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการฝึกอบรมช่างเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถเป็นมาตรฐานสากล จนได้ใบรับรองจากองค์กร ที่เกี่ยวข้อง มีผลต่อการพัฒนาองค์กร	3.49	0.81	ปานกลาง	3
7. หน่วยงานมีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาองค์กร	3.00	0.94	ปานกลาง	10
8. หน่วยงานฝ่ายช่าง มีการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.01	0.83	ปานกลาง	9
9. ในปัจจุบันพนักงานฝ่ายช่าง มีความรู้ความสามารถตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง	3.29	0.70	ปานกลาง	4
10. ฝ่ายช่างมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.20	0.86	ปานกลาง	7
11. ความจำเป็นและการยอมรับได้ว่าการพัฒนาองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ โดยไม่หยุดนิ่ง	3.93	0.87	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.59</b>	<b>ปานกลาง</b>	

การศึกษาตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยีต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวม 11 ข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม 3.29 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากกว่ามีความจำเป็นและยอมรับได้ว่าการพัฒนาองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ โดยไม่หยุดนิ่ง (ค่าเฉลี่ย 3.93) บุคลากรของฝ่ายช่างมีการตรวจสอบให้มีสภาพพร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัย และตรงตามตารางการบิน (ค่าเฉลี่ย 3.74) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าพนักงานทุกระดับในฝ่ายช่าง ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการฝึกอบรมช่างเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถเป็นมาตรฐานสากลจนได้ไปรับรองจากองค์กรที่เกี่ยวข้องมีผลต่อการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.49) ว่าในปัจจุบันพนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของการบินไทยที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง (ค่าเฉลี่ย 3.29) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.26) มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.23) ฝ่ายช่างมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.20) ฝ่ายช่างมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20) หน่วยงานฝ่ายช่างมีการนำวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01) หน่วยงานมีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.00) และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่ำสุดว่า เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง (ค่าเฉลี่ย 2.92)

สรุป ในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.29)

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

#### บุคคล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยพิจารณาจากสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน



ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร  
จำแนกตามเพศ

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน n =370	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2 tailed)
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน</b>					
ชาย	304	2.98	0.57	-1.93	0.054
หญิง	66	3.13	0.66		
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>					
ชาย	304	3.01	0.61	-2.53	0.012 *
หญิง	66	3.22	0.66		
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี</b>					
ชาย	304	3.27	0.56	-2.05	0.041*
หญิง	66	3.43	0.70		
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>3.13</b>	<b>0.54</b>		<b>0.035*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 พบว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรที่เป็นเพศหญิงมีระดับของความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43, 3.22 และ 3.13 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27, 3.01 และ 2.98 อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง พบว่า มีความคิดเห็นต่างกัน จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานและด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.012 และ 0.041ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 และพบว่า มีความเห็นไม่แตกต่างกัน จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.054

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามอายุ ในภาพรวม

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน	370	3.01	0.59	0.09	0.96
ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	370	3.05	0.62	0.41	0.74
ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี	370	3.30	0.59	0.51	0.67
<b>รวม</b>		<b>3.13</b>	<b>0.54</b>		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามอายุ มีระดับของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30, 3.05 และ 3.01 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามกลุ่มอายุโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามอายุ

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน				0.09	0.96
ต่ำกว่า 30 ปี	43	2.99	0.59		
อายุ 30 – 40 ปี	132	3.03	0.63		
อายุ 41 – 50 ปี	64	3.00	0.58		
อายุ 51 ปีขึ้นไป	131	2.99	0.53		

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>					
ต่ำกว่า 30 ปี				0.41	0.74
อายุ 30 – 40 ปี	43	3.11	0.66		
อายุ 41 – 50 ปี	132	3.07	0.65		
อายุ 51 ปีขึ้นไป	131	3.02	0.63		
	64	3.00	0.51		
<b>ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี</b>					
ต่ำกว่า 30 ปี				0.51	0.67
อายุ 30 – 40 ปี	43	3.20	0.57		
อายุ 41 – 50 ปี	132	3.30	0.66		
อายุ 51 ปีขึ้นไป	131	3.31	0.58		
	64	3.34	0.45		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 พบว่า ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30 -40 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.99 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 30 -40 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 กลุ่มอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 41 -50 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรม ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี พนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ ต่ำกว่า 30 ปี, อายุ 30 – 40 ปี, อายุ 41 – 50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป พบว่า ค่า Sig (2-tail) เท่ากับ 0.96 ,0.74 และ 0.67 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 แสดงว่าพนักงานที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน การวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามการศึกษาในภาพรวม

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน	370	3.01	0.59	0.38	0.68
ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	370	3.05	0.62	0.17	0.83
ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี	370	3.30	0.59	0.70	0.49
<b>รวม</b>		<b>3.13</b>	<b>0.54</b>		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามการศึกษามีระดับของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30, 3.05 และ 3.01 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น ต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามการศึกษา โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามการศึกษา

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน</b>				0.38	0.68
ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	2.99	0.49		
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	132	3.00	0.63		
สูงกว่าปริญญาตรี	131	3.08	0.58		
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>				0.17	0.83
ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	3.02	0.57		
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	132	3.06	0.66		
สูงกว่าปริญญาตรี	131	3.05	0.57		
<b>ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี</b>				0.70	0.49
ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	3.24	0.51		
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	132	3.32	0.64		
สูงกว่าปริญญาตรี	131	3.34	0.40		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 พบว่า ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และมีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และกลุ่มที่มีตัวอย่างที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ตามลำดับด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี จำแนกการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า และ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่า พบว่า ค่า Sig (2-tail) เท่ากับ 0.38, 0.17 และ 0.70 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าพนักงานที่มีการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน	370	3.01	0.59	1.24	0.29
ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	370	3.05	0.62	0.14	0.93
ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี	370	3.30	0.59	1.27	0.28
<b>รวม</b>		<b>3.13</b>	<b>0.54</b>		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามตำแหน่งงาน มีระดับของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30, 3.05 และ 3.01 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 05



ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน</b>				1.24	0.29
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	43	2.98	0.58		
พนักงานระดับหัวหน้างาน	132	3.06	0.60		
พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือ เทียบเท่า	131	3.30	0.33		
พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า	64	3.22	1.15		
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>				0.14	0.93
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	43	3.03	0.62		
พนักงานระดับหัวหน้างาน	132	3.08	0.64		
พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือ เทียบเท่า	131	3.07	0.39		
พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า	64	3.06	1.06		
<b>ด้านปรับเปลี่ยนนิตยการและเทคโนโลยี</b>				1.27	0.28
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	43	3.26	0.60		
พนักงานระดับหัวหน้างาน	132	3.38	0.57		
พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือ เทียบเท่า	131	3.46	0.27		
พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า	64	3.45	0.50		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 พบว่า ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ตามลำดับ

ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด สูงสุดเท่ากับ 3.08 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.06 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.03 ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.46 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.38 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.26 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยีพนักงาน จำแนกตาม ตำแหน่งงาน คือ พนักงานระดับปฏิบัติงาน พนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า และ พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า พบว่า ค่า Sig (2-tail) เท่ากับ 0.29, 0.93 และ 0.28 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 5** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน	370	3.01	0.59	1.04	0.73
ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	370	3.05	0.62	0.81	0.48
ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี	370	3.30	0.59	1.07	0.36
<b>รวม</b>		<b>3.13</b>	<b>0.54</b>		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30, 3.05 และ 3.01 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น ต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	จำนวน N=370	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน</b>				1.04	0.73
ต่ำกว่า 5 ปี	43	3.17	0.68		
5-15 ปี	132	3.02	0.61		
16-30 ปี	131	2.97	0.56		
31 ปีขึ้นไป	64	3.14	0.60		
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b>				0.81	0.48
ต่ำกว่า 5 ปี	43	3.17	0.73		
5-15 ปี	132	3.09	0.64		
16-30 ปี	131	3.00	0.60		
31 ปีขึ้นไป	64	3.04	0.52		
<b>ด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี</b>				1.07	0.36
ต่ำกว่า 5 ปี	43	3.48	0.66		
5-15 ปี	132	3.26	0.62		
16-30 ปี	131	3.30	0.57		
31 ปีขึ้นไป	64	3.40	0.30		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 ( $P < 0.05$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 พบว่า ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-15 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-30 ปีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ตามลำดับด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-15 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-30 ปีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-15 ปีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยีพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี , 5-15 ปี , 16-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป พบว่า ค่า Sig (2-tail) เท่ากับ 0.73, 0.48 และ 0.36 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

#### **ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด**

ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปรากฏผลดังนี้ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

	จำนวน (คน)
จำนวนผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม	75

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายช่างซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาองค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้สรุปและนำเสนอในตารางที่ 4.16 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา	จำนวน (คน)
1. การมอบนโยบายแก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน ไม่ทั่วถึง ทำให้ขาดความเข้าใจ	12
2. การจัดฝึกอบรมพนักงานมีน้อยเกินไป	11
3. พนักงานฝ่ายช่าง ขาดความรู้ ความเข้าใจ และรับรู้นโยบายขององค์กรไม่ชัดเจน	9
4. ระบบคำสั่งปฏิบัติการที่ใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระบบ SAP) เป็นระบบที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่สามารถสร้างความคล่องตัวในการทำงาน	9
5. ผู้บริหารไม่ค่อยใส่ใจพนักงานระดับปฏิบัติงาน และไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	8
6. ขาดการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้มีปัญหาในด้านการสื่อสาร	7

7. บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ให้พัฒนา  
หน่วยงาน และองค์กรอย่างเต็มที่

6

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา	จำนวน (คน)
8. ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรมและจริยธรรมทั้งด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย	4
9. พนักงานระดับล่างไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและ ไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4
10. เครื่องมือช่างและอุปกรณ์ในการใช้งานไม่เพียงพอ และ บางอย่างขาดประสิทธิภาพ	3
<b>รวม</b>	<b>73</b>

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
จากความคิดเห็นของพนักงานโดยแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งได้สรุปและนำเสนอในตารางที่ 4.17  
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร  
ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน (คน)
1. นโยบายและแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ควรกำหนด ให้ชัดเจนปรับให้เหมาะสมกับฝ่ายช่าง และให้พนักงาน เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	10
2. โครงสร้างและระบบงาน ควรจัดผังผู้บริหารและอัตรา กำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	9
3. การอบรมความรู้แก่บุคลากรควรให้ทั่วถึง และเรื่อง ที่อบรมสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน	8



4. ควรมีการสร้างแรงกระตุ้นใจให้พนักงานปฏิบัติ  
หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และปลูกจิตสำนึกให้รัก  
องค์กรและมีความเสียสละเพื่อบริษัท

8

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน (คน)
5. บุคลากรควรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหาร ควรรับฟังและนำไปพิจารณา	7
6. การปฏิบัติงานควรมีการประสานกันเป็นทีม เพื่อความ เป็นเอกภาพและเพิ่มประสิทธิภาพงาน	6
7. ควรสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่รวมทั้งจัดหา เครื่องมือและอุปกรณ์ของช่างให้ทันสมัยและ เพียงพอ	4
8. ควรจัดให้มีการประชุมในสำนักงานเพื่อชี้แจง หรือแจ้ง ข้อมูลข่าวสารรวมถึงนโยบายใหม่ๆ ให้พนักงานได้ทราบ	4
9. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ควรมี คุณธรรมและจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล	2
10. ควรมีการสำรวจความคิดเห็น และความต้องการของ พนักงานในด้านการฝึกอบรม ในชนิดของเครื่องบิน ประเภทต่างๆ	2
<b>รวม</b>	<b>60</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายในบท  
ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) “ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 3 ข้อ

1.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ (4) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่พนักงานทั้งหมดของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนรวมทั้งสิ้น 4,598 คน โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 370 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะ การพัฒนาองค์การ

ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 370 ชุดซึ่งเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง และใช้เวลาในการจัดเก็บและรวบรวมแบบสอบถามตั้งแต่ 15 มีนาคม – 30 เมษายน 2554 และสามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมารอบจำนวน 370 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรของ 2 กลุ่ม และใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) สำหรับการทดสอบค่าเฉลี่ยตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA)

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1) เพศ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 82.2) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 17.8)

2) อายุ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 35.7) รองลงมาตามลำดับได้แก่ อายุระหว่าง 41- 50 ปี (ร้อยละ 35.4) กลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 17.3) และอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 11.6)

3) การศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.6) รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 28.6) และมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 10.3)

4) ตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ 71.6) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างาน (ร้อยละ 25.4) พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 2.2) และพนักงานระดับผู้จัดการกอง (ร้อยละ 0.8)

5) ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16-30 ปี (ร้อยละ 53.8) และระหว่าง 5-15 ปี (ร้อยละ 36.8) รองลงมาได้แก่ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 6.5) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 3.0)

**1.3.2 การดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานและด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00, 3.04, 3.29) ตามลำดับ

1) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน พนักงานต้องการเข้าร่วมโครงการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร พนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้ ความสามารถที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และมีการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หน่วยงานตระหนักและเห็นความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะกลางและระยะยาว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และรูปแบบการบริหารงานในอนาคต และพนักงานทุกคนได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมการแก้ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน) ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ฝ่ายช่างมีการเข้มงวดการทำงานด้านความปลอดภัยของอากาศยานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด พนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ความเข้าใจและ สามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ การติดต่อสื่อสารงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายช่างกำหนด วัตถุประสงค์ภารกิจเป้าหมายได้ถูกต้อง สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต โครงสร้างและระบบงาน ที่เป็นอยู่เอื้อหรือสนับสนุนบุคลากร ให้สามารถมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง นโยบายและกลยุทธ์ของฝ่ายช่างในปัจจุบันมีความชัดเจน และมีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง การกำหนด ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจนและเพียงพอจะปฏิบัติงานให้เห็นผลสัมฤทธิ์ โครงสร้างการบริหารของฝ่ายช่างที่เป็นอยู่ มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ง่าย

3) ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี การพัฒนาองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ฝ่ายช่างมีการตรวจซ่อมให้มีสภาพพร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัย และตรงตามตารางการบิน พนักงานทุกระดับในฝ่ายช่าง มีการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถเป็นมาตรฐานสากล จนได้ใบรับรองจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง

**1.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล** จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ เพศชาย และเพศหญิง พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่ต่างกัน จำนวน 1 ด้าน คือด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน

2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี, อายุ 30 – 40 ปี , อายุ 41 – 50 ปี และ อายุ 51 ปีขึ้นไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามอายุ มีความเห็นทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยรวมไม่แตกต่างกัน

3) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามการศึกษา มีความเห็นทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน พนักงานระดับปฏิบัติงาน, พนักงานระดับหัวหน้างาน ,พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า และ พนักงานระดับผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามตำแหน่งงาน มีความเห็นทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยรวมไม่แตกต่างกัน

5) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี, 5 -15 ปี, 16-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความเห็นทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี โดยรวมไม่แตกต่างกัน

**1.3.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การ ดังนี้ การมอบนโยบายแก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน ไม่ทั่วถึง ทำให้ขาดความเข้าใจ และขาดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา การจัดฝึกอบรมพนักงานมีน้อยเกินไป พนักงานฝ่ายช่าง ขาดความรู้ ความเข้าใจ และรับรู้ นโยบายขององค์กรไม่ชัดเจน ระบบคำสั่งปฏิบัติการที่ใช้ใน

การปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระบบ SAP) เป็นระบบที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่สามารถสร้างความคล่องตัวในการทำงาน ผู้บริหารไม่ค่อยใส่ใจพนักงานระดับปฏิบัติงาน และไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ขาดการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้มีปัญหาในการสื่อสาร ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ให้พัฒนาหน่วยงาน และองค์กรอย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรมและจริยธรรมทั้งด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เครื่องมือช่างและอุปกรณ์ในการใช้งานไม่เพียงพอ และบางอย่างขาดประสิทธิภาพ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร ดังนี้ควรจัดให้มีการอบรมความรู้แก่บุคลากรให้ทั่วถึง และเรื่องที่ต้องอบรมสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้พนักงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และปลูกจิตสำนึกให้รักองค์กร การปฏิบัติงานควรมีการประสานกันเป็นทีม เพื่อความเป็นเอกภาพและเพิ่มประสิทธิภาพงาน บุคลากรควรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารควรรับฟังและนำไปพิจารณา ควรกำหนดนโยบายกลยุทธ์และแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ชัดเจน ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โครงสร้างและระบบงานควรจัดผังบริหาร และอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ควรจัดให้มีการประชุมในส่วนงานเพื่อชี้แจง หรือแจ้งข้อมูลข่าวสารรวมถึงนโยบายองค์กร ควรสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งจัดให้เครื่องมือและอุปกรณ์ให้ทันสมัยเพียงพอ ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่ตลอดเวลา และรักษามาตรฐานที่มีอยู่ให้คงไว้ ควรจัดกระบวนการผลิต ซ่อมบำรุง และบริการที่ได้มาตรฐานและมุ่งเน้นลูกค้า

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้จัดแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

**2.1 ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม** จากการศึกษาเรื่องการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยคาดหวังว่าข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนั้นมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรเช่น สถานะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง



ขององค์กร นอกจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยภายในองค์กรเองที่สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนา จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00, 3.04, 3.29) ตามลำดับ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม บริษัท การบินไทย ได้สร้างวิสัยทัศน์ในเรื่องการเรียนรู้ การฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยการสร้างสรรค์โอกาสของการเรียนรู้ การฝึกอบรม โดยการใช้เทคนิค การจัดการเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริม มีการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ พัฒนาทักษะและทัศนคติ และค่านิยมของบุคคลในองค์กร อันจะนำไปสู่การร่วมมือกัน เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับชั้นของฝ่ายได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์หลักของบริษัทเป็นหลัก เพื่อนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ฝ่ายช่างได้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย เน้นถึงโครงสร้างของการทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร การจัดโครงสร้างจะพิจารณาหน้าที่ของงานเป็นหลัก มุ่งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่ง หน้าที่ และต่อองค์กร

**2.2 ผลการวิเคราะห์เป็นรายด้าน** พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง การบินไทย ดังต่อไปนี้

**2.2.1 ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน** ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ฝ่ายช่างยังไม่เห็นความสำคัญของการให้อำนาจกับพนักงานในการมีส่วนร่วม และในการตัดสินใจในขอบเขตของความรับผิดชอบ ขาดการทำงานเป็นทีม มีปัญหาในการประสานงาน อีกทั้งฝ่ายช่างขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางส่วนของฝ่ายช่างขาดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานด้านการฝึกอบรมขาดการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรมีความสนใจ และต้องการเข้าร่วมโครงการพัฒนาฝึกอบรม แต่ไม่ได้รับการสนับสนุน และหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ ฝ่ายช่างควรให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้มากขึ้น ควรสร้างการเรียนรู้ให้

พนักงาน เพื่อเป็นพื้นฐานภาวะผู้นำ กล่าวตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ไม่ผูกขาดอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา อีกทั้งมีการสร้างผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมและเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของสุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2537:37) ได้ศึกษาไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนยังทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2547:209) ได้กล่าวไว้ว่าในทางการบริหารองค์การเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมนุษย์มีศักดิ์ศรี มีความสามารถ และสามารถพัฒนาให้มีศักยภาพ หรือความสามารถในอนาคตได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งด้าน เจตคติ ทักษะความรู้ ให้สอดคล้องกับองค์การในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้ง บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548:397) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ทักษะและทัศนคติ ทั้งนี้เพราะจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์การก็เปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การที่สำคัญ เพื่อว่าบุคคลในองค์การนั้นจะความสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่พึงปรารถนา ไปใช้ในชีวิตการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ขณะเดียวกันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเต็มความรู้ และความสามารถของตน

**2.2.2 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน** ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าว แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ โครงสร้างการบริหารของฝ่ายช่างยังไม่เหมาะสม อีกทั้งระบบงานยังมีลักษณะแบบระบบราชการ (bureaucracy) โดยมีระเบียบและขั้นตอนซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปและไม่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานในฝ่ายช่างถูกแบ่งแยกมากมาย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ไม่เกิดความร่วมมือกัน ขาดการประสานงานที่ดี เกิดการแตกแยก ฝ่ายช่างเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ ข้อมูล ข่าวสาร ต่างๆ ไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร บุคลากรบางส่วนของฝ่ายช่างไม่ได้รับการอธิบายหรือชี้แจง หรือทำความเข้าใจในนโยบาย และกลยุทธ์ของฝ่ายช่าง การมอบนโยบายแก่พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง ทำให้ขาดความเข้าใจ และขาดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ฝ่ายช่างควรวางระบบการบริหารงานภายในที่มีความสอดคล้องและประสานงานกัน ได้ทั้งองค์กร โครงสร้างขององค์การที่พัฒนาแล้วควรมีลักษณะแบนราบ (Horizontal Structure) มีการกระจาย

อำนาจการตัดสินใจ ควรมีความยืดหยุ่น และยอมให้มีการปรับเปลี่ยนได้ไม่ยากนัก โครงสร้างองค์การควรสอดคล้องกับภารกิจและบทบาท ต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ นโยบายและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายช่าง ควรกำหนดให้ชัดเจน ไม่ซับซ้อน และควรปรับให้เหมาะสมกับองค์การเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งควรให้พนักงานได้รับรู้ และเข้าใจในนโยบาย และแผนกลยุทธ์ ฝ่ายช่างควรมีการวิเคราะห์จัดกลุ่มงานและวางแผนโครงสร้างองค์การ แผนอัตรากำลัง และจัดให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว์ (อ้างใน พะนอพันธ์ จาตุรงค์กุล 2544:33) ที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์การ ขนาด และรูปร่างขององค์การ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน องค์การขนาดใหญ่มักจะมีช่องทางการติดต่อแนวดิ่ง และก่อให้เกิดปัญหาติดต่อกจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน โดยสอดคล้องกับ ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างใน ณัฐชนก อิศริทอง 2545:8) ที่ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่น และปรับตัวเข้าได้กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**2.2.3 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี** ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังไม่เพียงพอและบางอย่างไม่เหมาะสมกับฝ่ายช่าง เมื่อมีจำนวนอากาศยานแบบใหม่รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้กับอากาศยาน แต่บุคลากรระดับปฏิบัติงานบางส่วนไม่ได้รับการอบรมและฝึกฝน ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุง การวางแผนด้านอะไหล่และวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนอากาศยานและการเจริญเติบโตของบริษัท ซึ่งในส่วนนี้ ฝ่ายช่างควรเพิ่มประสิทธิภาพ และมีการวางแผน ในการบริหารจัดการด้านการสำรองอะไหล่ และอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการซ่อมบำรุงอย่างเพียงพอตามจำนวนอากาศยานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ควรนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้ทั่วถึง และปรับให้เหมาะสมกับองค์การเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เมื่อมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆมาใช้งาน ควรจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เหมาะสมกับองค์การ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:106-107) ได้ศึกษาแนวโน้มของการนำเทคโนโลยีและระบบการผลิต พบว่าภายใต้การแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการแสวงหาแนวทางกลยุทธ์ใหม่ในการผลิตเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มการนำเทคโนโลยี

สารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในองค์การจึงสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การยุคสมัยใหม่ที่ต้องสามารถเรียนรู้ สื่อสารและเผยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและนำไปใช้ประกอบการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพดังที่ ผุสดี เขตสมุทร (อ้างในจันทนา ปิ่นทอง 2549:116) ได้กล่าวไว้ว่าเมื่อเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าขึ้น องค์การจะต้องปรับปรุงวิธีการทำงาน ระบบการตัดสินใจ องค์ความรู้ และวิทยาการใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือ พัฒนากำลังคนให้สามารถทำงานรวดเร็วทันกับความต้องการของผู้รับบริการ นอกจากนี้การจัดระบบเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้วยคอมพิวเตอร์จะทำให้การทำงานและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวดเร็ว แม่นยำขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การบริหารงานได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

### 2.3 การทดสอบสมมติฐาน

**การทดสอบสมมติฐานที่ 1** พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน การพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน โดยมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.054 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.012 และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.041 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.054 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับมากกว่า .05 แสดงว่า ผลการศึกษา ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้และ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานและ ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี

จากผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชายกับเพศหญิงมีความเห็นแตกต่างกัน 2 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจาก พนักงานที่สำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศชายที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างอากาศยานในลานจอด ซึ่งเพศหญิงส่วนใหญ่ปฏิบัติงานภายในสำนักงานจึงมีมุมมองที่แตกต่าง โดยธรรมชาติแล้วเพศชายจะให้ความสำคัญกับเหตุผลมากกว่าเพศหญิง อีกทั้งพบว่า เพศหญิงให้ความสำคัญกับความรู้สึกและมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าเพศชาย จึงเป็นส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเพศชายกับเพศหญิงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังกล่าวเมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยรวมและในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันโดยเพศหญิงเห็นว่า

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ฝ่ายช่างได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายได้ถูกต้องสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง

**การทดสอบสมมติฐานที่ 2** พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน โดยมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.96 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.74 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.67

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ ไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

**การทดสอบสมมติฐานที่ 3** พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน โดยมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.68 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.83 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.49

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ ไม่ต่างกัน ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

**การทดสอบสมมติฐานที่ 4** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน โดยมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.29 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.93 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.28

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ ไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้



**การทดสอบสมมติฐานที่ 5** พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน โดยมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.73 ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.48 ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.36

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนองค์กร ไม่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยเห็นว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่มี อายุ การศึกษา ตำแหน่งงานประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า มุมมองหรือความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องการดำเนินงานการพัฒนองค์กร อีกทั้ง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยไปในแนวทางเดียวกันต่อการพัฒนองค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนองค์กร มีดังนี้

- 1) ควรจัดให้มีการประชุมร่วมรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง
- 2) ควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน
- 3) ควรมีการวางแผนรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การส่งคนเข้ารับการพัฒนาบุคลากรต้องมีความเหมาะสมของหลักสูตร กับหน้าที่ที่ปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ฝ่ายช่างควรจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่
- 5) ฝ่ายช่างควรกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ของแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจน
- 6) ควรกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ แผนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 7) ควรปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กรและสอดคล้องกับการใช้งาน



8) ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการสำรองอะไหล่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานให้เพียงพอและเหมาะสม

9) ควรจัดสรรงบประมาณ ในด้าน ทรัพยากรวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ เครื่องมือช่าง สำหรับรองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนอากาศยาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมบำรุง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการศึกษาการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งต่อไป ควรดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ควรวิจัยในเรื่องการพัฒนาองค์การ โดยทำการวิจัยกับองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

3.2.2 ควรทำการวิจัยในเรื่องการฝึกอบรมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ วิทยาการและเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

## บรรณานุกรม

- จันทนา ปิ่นทอง (2549) “ การศึกษาความพร้อมของการประปาในการพัฒนาสู่องค์กรสมัยใหม่”  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชีพ พุทฺธประเสริฐ (2538) *การพัฒนาองค์กร : เทคนิคการบริหารการศึกษา* ภาควิชาพื้นฐาน  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- ชวลิต ประภาวนนท์ (2541) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์
- ณัฐชนก อิศรีทอง (2545) “ กลยุทธ์การพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุข  
มหาวิทยาลัยบูรพา “ ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- บัญชา แก้วส่อง (2545) *องค์กร: การจัดการและการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร อักษราพิพัฒน์
- ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ (2553) TG Update กรุงเทพมหานคร: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) “กลยุทธ์การพัฒนางานสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทร่วม  
เจริญกรุ๊ป จำกัด “ วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา
- พัชรี นีรนาทโกมล (2548) “ความหมายและแนวคิดของการพัฒนางาน” ใน *เอกสารการสอน  
ชุดวิชา การพัฒนางาน* หน่วยที่ 1 หน้า 16 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) *รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายช่าง  
ประจำปี 2552* กรุงเทพมหานคร
- บัญชา แก้วส่อง (2545) *องค์กร: การจัดการและการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร อักษราพิพัฒน์
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ (2548) “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ “ ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
วิทยานิพนธ์ 3 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* หน่วยที่ 11 หน้า 7 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เสมอธรรม
- มณูญ วงศ์นารี (2519) *แนวคิดหลักในการพัฒนางาน* กรุงเทพมหานคร มงคลการพิมพ์  
\_\_\_\_\_ . (2523) *ความรู้พื้นฐานในการพัฒนางาน* กรุงเทพมหานคร มงคลการพิมพ์
- มานะ กอหรั่งกุล (2520) *การพัฒนางาน* กรุงเทพมหานคร ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา

- วรัศนี ฐิติจันทร์ (2543) “การวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ในจังหวัดขอนแก่น” การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิรัตน์ชัย ทองคิมิสุข (2545) “การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ  
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย “วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- วิเชียร วิทญูคุณ (2548) *ทฤษฎีองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์  
ศิริทิพา คำนคร (2544) “บทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาบริษัท  
ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด” ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมพล พรหมไทย (2548) “ความคิดเห็น ของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด  
ต่อรูปแบบการบริหารเชิงธุรกิจบริษัทลูก” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และ สุธิ สุทธิสมบุญ (2544) *การบริหารราชการ* พิมพ์ครั้งที่ 10  
กรุงเทพมหานคร พิมพ์ลักษณ์
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543) *การพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) “การพัฒนาองค์การพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาศักยภาพ  
ระบบบริหารการพยาบาล* หน้าที่ 15 หน้า 5-21 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
- \_\_\_\_\_ . (2548) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency Based Development “ *วารสาร  
การจัดการสมัยใหม่* 3,1 (มกราคม 2548) : 11-14
- \_\_\_\_\_ . (2547) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- สุธิชา ชิตกุล (2550) “ความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์การ ศึกษากรณีบริษัท กสท.  
โทรคมนาคม จำกัด มหาชน ” วิทยาสาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุนันทา เลานันทน์ (2541) *การพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์  
โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา

- อรุณ รัชธรรม (2541) *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช  
 \_\_\_\_\_ . (2541) “การพัฒนาองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา องค์การและการจัดการ*  
 หน่วยที่ 15 หน้า 269-360 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ . (2524) *การพัฒนาองค์การ: โครงสร้างและการพัฒนาองค์การเป็นทีม*  
 กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- อุทัย หิรัญโต (2525) *เทคนิคการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- อนันต์ พิภอ่อน (2547) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ : ศึกษากรณีพนักงานกอง  
 ร่องน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตร*  
*มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป* มหาวิทยาลัยบูรพา
- Cumming, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2001). *Organization Development and Change*.  
 Ohio: South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Daniel , Robey. (1995). *Organization Development*. New York : Macmillan Publishing.
- Jerry I Porras and Per Olaf Berg. (1978) “Evaluation Methodology in Organization Development :  
 An Analysis and Critique.” *The Journal of Applied Behavioral Science*.  
 (April-June): p.157
- Michael Beer. (1980). *Organization Change and Development : A System View*. Santa Monica  
 California :Goodyear.
- Newton Margulies & Anthony P. Raia. (1978) . *Conceptual Foundations of Organizational  
 Development*. New York: McGraw-Hill.
- ard Beckhard. (1969). *Organization Development : Strategies and Models*. Addison Wesley.
- Wendell L. French and Cecil H. Bell. (1963). *Organization Development*. New Jersey :  
 Prentice-Hall.
- Warren Bennis. (1969). *Organization Development : Its Nature, Origins and Prospects*. Reading,  
 Mass: Addison-Wesley.

ภาคผนวก







**ภาคผนวก ก**

ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/บ 1166

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสุชาติ ใจชอบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกัลยาณี บุรานนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1165

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกัลยาณี บุรานนท์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัญญา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



**แบบสอบถาม**

เรื่อง **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร** ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “**ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร** ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) “ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลและ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการศึกษา โดยในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้ ไม่มีผลกระทบ และผลเสียหายต่อท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่าน และฝ่ายช่างในอนาคต โดยแบบสอบถามชุดนี้

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน และด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหา และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงใน  ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

(1) ชาย  (2) หญิง

2. อายุ

(1) ต่ำกว่า 30 ปี  (2) 30 - 40 ปี  (3) 41 - 50 ปี  (4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  (3) สูงกว่าปริญญา

ตรี

4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานระดับปฏิบัติงาน  
 2. พนักงานระดับหัวหน้างาน  
 3. พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า  
 4. พนักงานระดับผู้จัดการกองหรือเทียบเท่า

5. ประสบการณ์การทำงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

(1) ต่ำกว่า 5 ปี  (2) 5 - 15 ปี  (3) 16 - 30 ปี  (4) 31 ปีขึ้นไป

ไป



**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

การดำเนินงานการพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน					
1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ					
2. ในหน่วยงานของท่านมีการสำรวจความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร					
3. ท่านมีความสนใจ และต้องการเข้าร่วมโครงการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน					
4. ในหน่วยงานของท่านปัญหาต่างๆจะไม่ถูกเก็บไว้ล้นชัก แต่จะถูกนำมาแก้ไขให้ลุล่วงเสมอ					
5. หน่วยงานตระหนัก และเห็นความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน					
6. หน่วยงานของท่านมีการสร้าง และใช้ทีมงานในการทำงาน มากกว่าให้แต่ละคนทำงานเอง					
7. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะกลางและระยะยาว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและรูปแบบการบริหารงานในอนาคต					
8. ท่านคิดว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้					

การพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. ท่านเห็นว่าพนักงานฝ่ายช่างทุกคนได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมการแก้ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน					
<b>ด้านปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน</b> 10. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารของฝ่ายช่างที่เป็นอยู่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ง่ายของบุคลากร					
11. ท่านเห็นว่าข้อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน และเพียงพอจะปฏิบัติงานให้เห็นผลสัมฤทธิ์					
12. ท่านคิดว่านโยบายและกลยุทธ์ของฝ่ายช่างในปัจจุบันมีความชัดเจน และมีผลต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่างให้ดีขึ้น					
13. หน่วยงานของท่านมีวิธีการเข้มงวดการทำงานด้านความปลอดภัยของอากาศยานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด					
14. ท่านคิดว่าพนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
15. ท่านคิดว่าพนักงานฝ่ายช่างจะสามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ ได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ					
16. ท่านเห็นว่าการติดต่อสื่อสารงานของฝ่ายต่างๆช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					

การพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17. ฝ่ายช่างได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายได้ถูกต้องสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต					
18. บุคลากรได้รับมอบอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์เพิ่มเติม					
19. โครงสร้างและระบบงานที่เป็นอยู่เอื้อหรือสนับสนุนบุคลากร ให้สามารถมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
ด้านการปรับเปลี่ยนวิทยาการและเทคโนโลยี 20. ท่านเห็นว่าฝ่ายช่างมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน					
21. ท่านมีการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
22. ท่านคิดว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ใน ปัจจุบันมีประสิทธิภาพและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานได้					
23. ท่านคิดว่าบุคลากรของฝ่ายช่างมีการตรวจสอบให้มีสภาพพร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัย และตรงตามตารางการบิน					
24. ท่านคิดว่าเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง					

การพัฒนาองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. ท่านคิดว่าการที่พนักงานทุกระดับในฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการฝึกอบรมช่างเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถเป็นมาตรฐานสากลจนได้ไปรับรองจากองค์กรที่เกี่ยวข้องมีผลต่อการพัฒนาองค์กร					
26. หน่วยงานของท่านมีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ต่อการพัฒนาองค์กร					
27. ท่านคิดว่าหน่วยงานฝ่ายช่างมีการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์กร					
28. ท่านคิดว่าในปัจจุบันพนักงานฝ่ายช่างมีความรู้ความสามารถ ตรงตามความสามารถหลัก (Core Competency) ของการบินไทยที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง					
29. ท่านคิดว่าฝ่ายช่างมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ					
30. ท่านเห็นความจำเป็นและการยอมรับได้ว่าการพัฒนาองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ โดยไม่หยุดนิ่ง					

**ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน)**

**1. ปัญหา**

.....  
.....  
.....

**2. ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาองค์กร**

.....  
.....  
.....





**ภาคผนวก ค**  
**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**



**Reliability Analysis – Scale (Cronbach's Alpha)****Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	86.0000	108.621	0.389	0.89
No.2	86.2333	106.875	0.380	0.891
No.3	85.7667	112.599	0.164	0.895
No.4	87.0000	103.31	0.763	0.882
No.5	86.6333	106.171	0.576	0.886
No.6	86.6333	106.654	0.545	0.887
No.7	87.0333	104.861	0.672	0.884
No.8	85.8000	115.200	-0.008	0.900
No.9	86.9333	104.409	0.632	0.885
No.10	86.8000	107.269	0.582	0.886
No.11	86.6667	108.023	0.576	0.887
No.12	86.6667	107.333	0.577	0.886
No.13	85.8333	109.592	0.415	0.889
No.14	86.4000	105.628	0.559	0.886
No.15	86.2667	106.271	0.667	0.885
No.16	86.0333	106.723	0.436	0.889
No.17	86.4333	111.978	0.311	0.891
No.18	86.3333	109.402	0.403	0.89
No.19	86.7333	105.720	0.642	0.885
No.20	86.1000	109.197	0.481	0.888
No.21	86.1333	110.464	0.398	0.89
No.22	86.3667	114.309	0.060	0.897
No.23	85.4333	107.013	0.675	0.885
No.24	86.1667	107.316	0.525	0.887
No.25	85.5333	109.637	0.393	0.89
No.26	86.1667	115.385	0.023	0.895
No.27	86.3000	107.597	0.546	0.887
No.28	86.0333	109.689	0.458	0.889
No.29	86.1667	110.489	0.414	0.89
No.30	85.1667	113.661	0.153	0.894

**Case Processing Summary**

		N	%
Case	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	30

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวกัลยาณี บุรานนท์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	13 มกราคม 2518
<b>สถานที่เกิด</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ พ.ศ. 2540
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
<b>ตำแหน่ง</b>	พนักงานบริการภาคพื้น

