

บทที่ ๓

ผลของการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง

การประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวงนี้ กระทำเพื่อให้รู้ว่า การดำเนินการพัฒนาองค์การดังกล่าวประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้คือ

สมมุติฐานที่หนึ่ง การพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การตามโครงการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงนั้น เริ่มดำเนินการจากฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด คือ ผู้ว่าการ จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือหัวหน้าหมวด โดยกระทำทั้งองค์การ

สมมุติฐานที่สอง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กระทำอย่างมีแผนและเป็นขั้นตอน โดยใช้ความรู้ทางคานพิศกรรมศาสตร์ และการใส่สิ่งสอดแทรกภายในกระบวนการขององค์การอย่างเหมาะสม

สมมุติฐานที่ ๓ การเปลี่ยนแปลงองค์การขั้นที่หนึ่งประสบความสำเร็จ คือ มีการนำความรู้ทางคานพิศกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเปิดเผยและเชื่อมั่น ไว้วางใจต่อกัน ในการทำงานในระหว่างพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดคือผู้ว่าการ จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง

กระบวนการในการประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง

การประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง เพื่อการพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่หนึ่ง สอง และสาม นั้น ได้ดำเนินการโดยใช้กระบวนการดังต่อไปนี้คือ

๑. การเลือกวิธีที่จะใช้ในการประเมินผล

วิธีที่จะใช้ในการประเมินผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้เลือกใช้วิธีการที่เรียกว่า "การประเมินผลก่อนทำการทดลอง" (Pre Experimental Design)

อันเป็นวิธีการประเมินผลในลักษณะของการใช้การวิจัยสนาม (Survey Research) ทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการไฟฟ้านครหลวง โดยศึกษาจากสภาวะที่เป็นสภาพชีวิตที่เป็นอยู่จริง ๆ ของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่ ทั้งนี้จะไม่เข้าไปควบคุมสภาวะแวดล้อมใด ๆ ในการไฟฟ้านครหลวงทั้งสิ้น ซึ่งแตกต่างจากวิธีการประเมินผลโดยการทดลอง (Experimental Design) ซึ่งเป็นวิธีการที่เข้าไปสร้างสภาพการณ์หรือสภาวะแวดล้อมขึ้นมา ก่อน เช่น การจัดให้คนเข้ามานั่งทำงานในที่ที่กำหนดให้ และจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวคนคนนั้น ในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ลักษณะวิธีการทำงาน ข่าวสารข้อมูลที่จะได้รับ แล้วจึงทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒. ความถี่หรือจำนวนครั้งที่ทำการประเมินผล

จำนวนครั้งที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรชั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้ดำเนินการเพียงครั้งเดียว เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานประมาณ ๑ หมื่นคน ต้องใช้ทุนทรัพย์ในการจัดเตรียมเอกสารแบบสอบถามเป็นจำนวนมาก และกำลังคนที่ใช้ในการดำเนินการประเมินผล ก็มีเพียงคนเดียวคือ ผู้เขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งบริเวณพื้นที่ที่จะไปดำเนินการประเมินผลดังกล่าวก็มีอาณาเขตกว้างขวางมาก ประกอบไปด้วยบริเวณต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- ๒.๑ การไฟฟ้านครหลวง วัคเคีย
- ๒.๒ การไฟฟ้านครหลวง สามเสน
- ๒.๓ การไฟฟ้านครหลวง คลองเตย
- ๒.๔ การไฟฟ้านครหลวง เพลินจิต
- ๒.๕ การไฟฟ้านครหลวง บางกะปิ
- ๒.๖ การไฟฟ้านครหลวง ธนบุรี (คลองมอญ)
- ๒.๗ การไฟฟ้านครหลวง ธนบุรี (ดาวคะนอง)
- ๒.๘ การไฟฟ้านครหลวง ธนบุรี (ราษฎร์บูรณะ)
- ๒.๙ การไฟฟ้านครหลวง สมุทรปราการ
- ๒.๑๐ การไฟฟ้านครหลวง บางพลู จังหวัดนนทบุรี

ดังนั้น จึงทำให้ความถี่ที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรดังกล่าว กระทำได้เพียงครั้งเดียว

๓. เวลาที่เริ่มดำเนินการประเมินผล

การพัฒนาองค์กรขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวงนั้น เริ่มดำเนินการเมื่อปีพุทธศักราช ๒๕๓๗ และมาเสร็จสิ้นเอาในปีพุทธศักราช ๒๕๔๐ ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ ๓ ปี การประเมินผลการพัฒนาองค์กรขั้นที่หนึ่งนี้ ได้เริ่มลงมือดำเนินการเมื่อประมาณเดือนพฤษภาคม และไปเสร็จสิ้นเมื่อเดือนสิงหาคม ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ ๔ เดือน

๔. การใช้การเปรียบเทียบโดยการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ

การใช้การเปรียบเทียบผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้แบ่งกลุ่มการเปรียบเทียบออกเป็น ๕ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

๔.๑ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ การไฟฟ้านครหลวง รวมทั้งสิ้น ๕ ท่าน

๔.๒ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือบุคคลที่เป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงานในการไฟฟ้านครหลวง รวมทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน

๔.๓ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน

๔.๔ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน

๔.๕ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน

ปัจจุบันได้มีการจัดหลักสูตรการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และกระบวนการจัดการสมัยใหม่ สำหรับผู้บังคับบัญชาใหม่ที่เพิ่งเข้ามารับหน้าที่ จำนวน ๖๓ คน ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ๒๕๒๑ ถึงกุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ดังกล่าว จะต้องทำอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ

กลุ่มผู้บังคับบัญชาทั้ง ๕ กลุ่มดังกล่าวนี้ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ประจำอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ในการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งแบ่งงานให้รองผู้ว่าการ ๔ ท่านควบคุม ดังนี้

รองผู้ว่าการ ส่วนวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบและควบคุมดูแลงานของ ผู้อำนวยการฝ่ายก่อสร้าง (ผกส.) ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมโครงการ (ผวก.) ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (ผพท.) ผู้อำนวยการกองโรงงาน (รงว.)

รองผู้ว่าการ ส่วนปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบและควบคุมดูแลงานของ ผู้อำนวยการฝ่ายจำหน่าย (ผจน.) ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า (ผคพ.) ผู้อำนวยการฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ (ผบพ.)

รองผู้ว่าการ ส่วนบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบและควบคุมดูแลงานของ ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (ผกน.) ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีและการเงิน (ผบช.) ผู้อำนวยการกองเศรษฐกิจพลังไฟฟ้า (ศก.) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง (รพ.) ผู้อำนวยการกองบริการภายใน (บน.)

รองผู้ว่าการ (ทั่วไป) มีหน้าที่รับผิดชอบและควบคุมดูแลงานของผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการ (สผง.) หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน (ตส.) หัวหน้าสำนักผู้ว่าการ (สว.) และหัวหน้าส่วนงานประชาสัมพันธ์ (ปส.)

ทั้งนี้ รองผู้ว่าการทั้ง ๔ ท่าน อยู่ภายใต้การควบคุมและบังคับบัญชาของผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง

๕. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งขึ้นนั้น ใช้วิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

๕.๑ การออกแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ออกไปมีวัตถุประสงค์ในการ

๑ ดูตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก

ที่จะใช้วัดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการไฟฟ้านครหลวงว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ จำนวนแบบสอบถามที่ออกไปนั้น ตามผู้บังคับบัญชา ๕ กลุ่มซึ่งที่กล่าวไปแล้วคือ ผู้บังคับบัญชาระดับ ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองและหัวหน้าแผนก และผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด แบบสอบถามที่ออกไปทั้งสิ้นจำนวน (๕๔๔ ชุด) ใ้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน ๓๕๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๒๓ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการตอบแบบสอบถามกลับมา ๔ ชุด จากทั้งหมด ๕ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ตอบแบบสอบถามกลับมา ๑๑ ชุด จากทั้งหมด ๑๖ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๗๕ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองและหัวหน้าแผนก ตอบแบบสอบถามกลับมา ๑๑๘ ชุด จากทั้งหมด ๑๘๓ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕๗ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด ตอบแบบสอบถามกลับมา ๒๑๖ ชุด จากทั้งหมด ๓๓๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๔๕

๕.๒ การสัมภาษณ์ สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ไม่ได้ทำการสัมภาษณ์ เนื่องจากในขณะนั้นการไฟฟ้านครหลวงกำลังประสบปัญหาทางด้านการงานสัมพันธ์ คือการยื่นข้อเรียกร้องของสหภาพแรงงาน ขอเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และขอเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานต่าง ๆ ทำให้ฝ่ายบริหารของการไฟฟ้านครหลวง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ทั้ง ๕ ท่านไม่สามารถปลีกเวลามาให้การสัมภาษณ์ได้ จึงไม่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ

ผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดนั้น ได้ทำการสัมภาษณ์ ๑๔ ท่าน จากทั้งหมด ๑๖ ท่าน

ผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้ากอง ได้ทำการสัมภาษณ์ ๒๗ ท่าน

จากทั้งหมด ๓๐ ท่าน

๑. กราฟละเอียดหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในภาคผนวก

ผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้าแผนก ได้ทำการสัมภาษณ์ ๔๕ ท่าน
จากทั้งหมด ๑๖๓ ท่าน

ผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้าหมวด ได้ทำการสัมภาษณ์ ๒๐ ท่าน
จากจำนวนทั้งหมด ๓๓๐ ท่าน

สรุปแล้วได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวม ๑๑๐
ท่าน

๕.๓ การสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน การสังเกตพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไคมุ่งเน้นการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานในค่านของเชื่อมั่นและเปิดเผยต่อกันในการทำงาน โดยสังเกตลักษณะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกัน ว่าเป็นไปในลักษณะใดเป็นแบบ เป็นทางการ (formal) หรือเป็นแบบไม่เป็นทางการ (informal) การติดต่อสื่อสารดังกล่าวทำได้สะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพเพียงใด มีความขัดแย้งกันระหว่างการทำงานมากหรือไม่ และมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างไร นอกจากนั้นก็สังเกตในเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะของการเป็นผู้นำ และมีการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังได้ทำการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานในแง่มุมต่าง ๆ ที่กล่าวไปข้างต้นจากการประชุมต่าง ๆ การประชุมในการไฟฟ้านครหลวงที่ได้ทำการสังเกตการณ์คือ

การประชุม (Management Conference (M.C.))

เป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดในการไฟฟ้านครหลวง (ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนัก หัวหน้าส่วนงาน) ซึ่งจัดขึ้นเดือนละ ๑ ครั้ง ได้ทำการสังเกตการณ์ประชุมดังกล่าวประมาณ ๒๐ ครั้ง

การประชุม (Performance Appraisal (P.A.))

เป็นการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ใน

การไฟฟ้านครหลวง ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำใบประเมินผลการทำงาน
ได้ทำการสังเกตการณ์การประชุมดังกล่าวประมาณ ๖ ครั้ง

การประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ กรรมการสหภาพแรงงาน

ซึ่งเป็นการประชุมในเรื่อง

ก. เป็นการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้า
กองและหัวหน้าแผนกกับกรรมการสหภาพแรงงานในเรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำแบบ
ฟอร์มใบประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) ได้ทำการสังเกตการณ์การ
ประชุมดังกล่าว ๓ ครั้ง

ข. การประชุมระหว่างฝ่ายบริหารกับกรรมการสหภาพ
แรงงาน

เป็นการประชุมระหว่างผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ
และกรรมการสหภาพแรงงาน ซึ่งจัดขึ้นสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง เพื่อซักถามและร้องเรียน เสนอแนะ
ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานต่าง ๆ ได้ทำการสังเกตการณ์การประชุมดังกล่าว ๑ ครั้ง

การประชุมประจำเดือนของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

เป็นการประชุมในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีผู้อำนวยการ
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นประธาน มีผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหมวด
เข้าร่วมประชุม จัดขึ้นเดือนละ ๑ ครั้ง ได้ทำการสังเกตการณ์ประชุมดังกล่าว ๕ ครั้ง

หน่วยงานที่ไปทำการสังเกตการณ์พฤติกรรม

หน่วยงานที่ไปทำการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน

ได้แก่

* กรรมการสหภาพแรงงานเป็นผู้ที่บังคับบัญชาที่ไม่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ตาม
กฎหมายแรงงาน

๑. สำนักผู้ว่าการ
๒. สำนักแผนงานและโครงการ
๓. กองเศรษฐกิจพลังไฟฟ้า
๔. สำนักงานตรวจสอบภายใน
๕. ส่วนงานประชาสัมพันธ์
๖. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
๗. ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ
๘. ฝ่ายจำหน่าย
๙. ฝ่ายควบคุมระบบไฟฟ้า
๑๐. ฝ่ายการบัญชีและการเงิน
๑๑. ฝ่ายบริการผู้ใช้ไฟ
๑๒. โรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง
๑๓. ฝ่ายก่อสร้าง
๑๔. กองโรงงาน
๑๕. กองบริการภายใน
๑๖. ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ

๕.๔ หลักฐานทางค่านเอกสารของการไฟฟ้านครหลวง ได้แก่ หลักฐานเกี่ยวกับประกาศ คำสั่ง หรือบันทึก ที่เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง ตลอดจนผลของการสำรวจของแผนกฝึกอบรม กองสวัสดิการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๗ ในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะการจัดการ (Management Style) ของผู้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้บังคับบัญชาระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง คือ ระดับตำแหน่ง หัวหน้ากอง รองผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน ๒๑ ท่าน โดยให้พิจารณาลักษณะหรือแบบในการจัดการของผู้บังคับบัญชาของเขา คือ

ผู้บังคับบัญชาระดับสูง คือตั้งแต่ผู้อำนวยการกองจนถึงผู้ว่าการที่มีต่อตัวเขา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ได้มีการออกแบบสอบถามแก่ผู้บังคับบัญชาระดับกลางในการไฟฟ้านครหลวง (Middle Management: ตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้ากองถึงตำแหน่งช่วยผู้อำนวยการฝ่าย) จำนวน ๒๑ ท่าน ว่า ก่อนเดือนมีนาคม ๒๕๑๗ นับย้อนหลังไป พวกเขา มีความรู้สึกและเห็นว่า กลุ่มนักบริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง (Top Management: ตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกองไปจนถึงผู้ว่าการ) บริหารงานโดยใช้แบบการจัดการระบบใด (Management Systems) ต่อผู้บังคับบัญชา ในการนี้ได้มีการสร้างแบบทดสอบคำถาม (Questionnaires) ขึ้น โดยอาศัยแนวความคิดของศาสตราจารย์^๒ Rensis Likert (นักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียง) เกี่ยวกับเรื่องแบบของการจัดการ ซึ่งมี ๔ ระบบคือ

๑) ระบบการจัดการโดยใช้อำนาจเผด็จการ (Exploitive Authoritative) ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ

ก. ฝ่ายจัดการไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาเลย

ข. ฝ่ายจัดการชั้นสูงจะทำการวางเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และทำการวินิจฉัยสั่งการลงมาให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ก็โดยลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเท่านั้น

^๑ การไฟฟ้านครหลวง, "สรุปผลการประชุมสัมมนาโครงการพัฒนานักบริหาร" (กรุงเทพมหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๑ - ๓

^๒ Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967), PP. 3 - 24.

ค. การจูงใจให้คนทำงานนั้น จะใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญ สร้างบรรยากาศของความกลัว หรือขู่ว่าจะลงโทษ ส่วนการให้รางวัลนั้นจะเน้นในเรื่องเงินและเรื่องความต้องการทางค่านิยมหรือจิตขั้นพื้นฐานเท่านั้น

ง. สัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ความถ้อยศถาคติในตำแหน่ง ยศ ชั้น ตลอดจนความไม่เปิดเผยและไม่ไว้วางใจกัน ระหว่างกันและกันด้วย

จ. กระบวนการในเรื่องการควบคุมจะกระทำโดยฝ่ายจัดการชั้นสูง องค์การนอกแบบ (informal organization) ที่เกิดขึ้น มักจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามหรือขัดต่อวัตถุประสงค์รวมขององค์การ

๒) ระบบการจัดการโดยใช้อำนาจแบบมีศีลป (Benevolent Authoritative) มีลักษณะดังนี้ คือ

ก. ฝ่ายจัดการจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการเป็น "นาย" กับ "คนใช้"

ข. ฝ่ายจัดการชั้นสูงจะเป็นผู้วางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการในระดับต่ำ ๆ จะกระทำได้ก็เฉพาะอยู่ภายในขอบเขตที่ฝ่ายจัดการได้สั่งหรือเขียนเอาไว้เท่านั้น

ค. การจูงใจให้คนทำงานจะอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ

ง. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในบรรยากาศของความกลัว ความหวาดระแวง และความระมัดระวังอย่างเคร่งครัดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จ. กระบวนการในเรื่องการควบคุมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับฝ่ายจัดการชั้นสูง แต่การควบคุมบางอย่างก็อาจจะตกอยู่กับระดับกลางและระดับต่ำบ้าง

ฉ. องค์การนอกแบบ (informal organization) ที่เกิดขึ้นก็ไม่จำเป็นเสมอไปที่จะปฏิบัติภารกิจกับวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การ



๓) ระบบการจัดการแบบที่ปรึกษา (Consultative) มีลักษณะดังนี้คือ

- ก. ฝ่ายจัดการมีความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มากพอสมควร แต่ไม่ถึงกับทั้งหมดเลยเสียทีเดียว
- ข. ฝ่ายจัดการชั้นสูงจะทำการกำหนดนโยบายและทำการวินิจฉัยสั่งการในหลักการกว้าง ๆ เอาไว้ ส่วนการตัดสินใจในชั้นรายละเอียดเฉพาะอย่างนั้นจะตกอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงาน
- ค. การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบขึ้นข้างบนและลงมาข้างล่าง สลับกันไปตามสายการบังคับบัญชา
- ง. การจูงใจให้คนทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นการให้รางวัล บางครั้งก็จะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็ไม่บ่อยนัก
- จ. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผยและความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ในระดับที่พอสมควร
- ฉ. กระบวนการในเรื่องการควบคุมที่สำคัญ ๆ บางอย่าง ฝ่ายจัดการจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนินการเอง อย่างไรก็ตาม ทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ร่วมกัน

๔) ระบบการจัดการแบบการมีส่วนร่วม (Participative) มีลักษณะดังนี้

- ก. ฝ่ายจัดการมีความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่
- ข. การวินิจฉัยสั่งการจะกระจายไปอยู่ในทุก ๆ ระดับขององค์กร
- ค. การติดต่อสื่อสารจะไม่เป็นไปเฉพาะชั้น ๆ ลง ๆ (Vertical) เท่านั้น แต่จะเป็นไปในแบบแนวราบระดับเดียวกัน (Horizontal) รวมตลอดทั้งแนวเฉียงอีกด้วย (Diagonal)

ง. การจูงใจให้คนทำงานจะทำโดยการใช้เขามีส่วนร่วม มีความ
เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การ
ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก

จ. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไป
ในลักษณะของความเป็นกันเอง ไม่มีการถือศักดิ์ - ยศ - ชั้น และความสัมพันธ์อื่น ๆ ก่อตั้งอยู่บน
พื้นฐานของความเชื่อมั่น (Confidence) ความเปิดเผย (Openness) และความไว้วางใจ
ระหว่างกันและกันอย่างสูง (Mutual Trust)

ฉ. ความรับผิดชอบในเรื่องกระบวนการควบคุม นั้น จะมีกระจัด
กระจายอยู่ที่องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะมีมากในระดับต่าง ๆ

ช. องค์การนอกแบบ (informal organization) ก็จะไม่มีความ
แตกต่างกับองค์การในแบบพิธีการ (formal organization) ดังนั้น แรงผลักดันทาง
สังคมต่าง ๆ จึงมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การเท่านั้น

ผลสรุปจากการสำรวจดังกล่าวปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
(Middle Management: ตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้ากองถึงตำแหน่งช่วยผู้อำนวยการฝ่าย) ในการ-
ไฟฟ้านครหลวง มีความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง (Top Management: ตำแหน่งตั้งแต่
ผู้อำนวยการกองไปจนถึงผู้อำนวยการ) ของการไฟฟ้านครหลวงว่า การเปิดเผยและไว้วางใจต่อผู้ใ้
บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาระดับสูงนั้นน้อยมาก ลักษณะของการจัดการเป็นไปในแบบการใช้
อำนาจแบบมีศีลป (Benevolent Authoritative) และลักษณะการจัดการแบบเผด็จการ
(Exploitive Authoritative) โดยมี ๑ รายละเอียดของความเห็น ดังนี้

๑ การไฟฟ้านครหลวง, "สรุปผลการประชุมสัมมนาโครงการพัฒนานักบริหาร" (กรุงเทพ
มหานคร : การไฟฟ้านครหลวง, ๒๕๑๗), หน้า ๓.

๑) เรื่องการจูงใจให้คนทำงาน (Motivation) ๑๘.๐๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะการจูงใจแบบเผด็จการ ๑๘.๒๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการจูงใจแบบใช้อำนาจแบบมีศิลป์ ๒๓.๖๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีการจูงใจในแบบของการจัดการแบบที่ปรึกษา ๓๒.๐๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนจูงใจแบบให้เขามีส่วนรวมในการทำงาน

๒) เรื่องการติดต่อสื่อสารข้อความ (Communication) ๒๓.๘๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีการติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ ๕๖.๘๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีการติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบใช้อำนาจอย่างมีศิลป์ ๒๓.๘๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีการติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบให้เขามีส่วนรวม

๓) เรื่องของการตัดสินใจ (Decision - Making) ๑๘.๒๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนตัดสินใจแบบเผด็จการ ๕๖.๖๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนตัดสินใจแบบใช้อำนาจอย่างมีศิลป์ ๓๘.๐๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนตัดสินใจแบบให้เขาปรึกษาหารือ

๔) เรื่องความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust and Openness) ๑๘.๒๘% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา คือมีลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ ๕๒.๘๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาในแบบนายกับลูกน้อง คือมีลักษณะของการจัดการแบบใช้อำนาจอย่างมีศิลป์ ๒๓.๘๐% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชามากพอสมควร แต่ไม่ถึงกับทั้งหมดเลยทีเดียว คือมีลักษณะของการจัดการแบบที่ปรึกษา ๘.๕๒% เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความเชื่อมั่น และมีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ คือมีลักษณะของการจัดการแบบให้เขามีส่วนรวม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในระยะก่อนวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๓ ก่อนที่จะมีการพัฒนาองค์การในการไฟฟ้านครหลวง ฝ่ายจัดการหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง ตั้งแต่ระดับผู้ว่าการลงมาจนถึงผู้อำนวยการกองมีการเปิดเผย เชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันในการทำงานน้อยมาก

นอกจากนี้ยังได้มีการออกแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวง (ตำแหน่งหัวหน้ากอง รองผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย) จำนวน ๒๑ ท่าน ว่าระบบการจัดการแบบใดที่จะเป็นระบบการจัดการที่ดี และเลือกอำนาจประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานขององค์กร ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาระดับกลางดังกล่าวส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ระบบการจัดการแบบที่ปรึกษา (Consultative) และระบบการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) จะให้ประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารงานขององค์กร แสดงว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญต่อการเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจต่อกันในการทำงาน ซึ่ง ๒ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ๑) เรื่องการจูงใจให้คนทำงาน (Motivation) ๑๐๐% เห็นว่าควรจูงใจให้คนทำงานในลักษณะของการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม
- ๒) เรื่องการติดต่อสื่อสารข้อความ (Communication) ๕.๕๕% เห็นว่าควรติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ ๓๘.๘๕% เห็นว่าควรติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบที่ปรึกษา ๕๕.๖๐% เห็นว่าควรติดต่อสื่อสารข้อความในลักษณะของการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม
- ๓) เรื่องการตัดสินใจ (Decision - Making) ๑๑.๑๐% เห็นว่าควรตัดสินใจในลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ ๓๒.๑๕% เห็นว่าควรตัดสินใจในลักษณะการจัดการแบบที่ปรึกษา และ ๑๖.๓๕% เห็นว่าควรตัดสินใจในลักษณะการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม
- ๔) เรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกัน (Trust and Openness) ๕.๕๕% เห็นว่าควรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน ในลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ

๑ เรื่องเดียวกัน หน้า ๗

๒ เรื่องเดียวกัน

๘๘.๕๐% เห็นว่าควรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ในลักษณะของการจัดการแบบที่ปรึกษา และ ๕.๕๕% เห็นว่าควรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในลักษณะของการจัดการแบบให้มีส่วนร่วม

อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้มีการสำรวจลักษณะหรือแบบของการจัดการของผู้บังคับบัญชา ระดับกลางของการไฟฟ้านครหลวงว่าจัดอยู่ในแบบใด มีการเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ในการทำงานเพียงใด แม้วางจะมีข้อมูลจากการสำรวจว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง เห็นความสำคัญของการมีความเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจต่อกันในการทำงาน จึงได้ตั้งสมมุติฐานว่าการเปิดเผยและไว้วางใจต่อกันในการทำงานของผู้บังคับบัญชาระดับกลางก็น้อยเช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ทั้งนี้จะต้องนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนั้นมาสนับสนุน

ผลของการประเมินผลการพัฒนาองค์การชั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง

พิสัยสมมุติฐานข้อที่หนึ่งและสอง

จากหลักฐานทางคำานเอกสารของการไฟฟ้านครหลวง อันได้แก่หลักฐานประเภท ประกาศ คำสั่ง หรือบันทึก ในเรื่องการพัฒนาองค์การ ซึ่งรายละเอียดมีอยู่ในบทที่สอง จะเห็นได้ว่าการไฟฟ้านครหลวงได้เริ่มดำเนินการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนัก จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือหัวหน้าหมวด

ทั้งนี้ ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการจนถึงหัวหน้ากอง ได้รับความรู้ทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ โดยจัดเป็นการสัมมนาและฝึกอบรม มีผู้บังคับบัญชามานการอบรมทั้งสิ้นจำนวนประมาณ ๑๐๓ คน นอกจากนี้ ได้มีการพยายามสร้างความเชื่อมั่นเปิดเผยไว้วางใจต่อกันในระหว่างผู้บังคับ

๑ ดูรายละเอียดในบทที่สอง

บัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง โดยใช้วิธีการทำ Semi Sensitivity Training และ การจัดการประชุม Management Conference

สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด และรอง หัวหน้าหมวด ก็ได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในหลักสูตร "พฤติกรรมศาสตร์ และกระบวนการจัดการสมัยใหม่" (Behavioral Science and Modern Management Process) มีผู้บังคับบัญชานานการอบรมหลักสูตรดังกล่าวประมาณ ๒๓๓ คน

การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้า หมวด ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นเปิดเผยไว้วางใจต่อกันในระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ว่าการ จนถึงหัวหน้ากองนั้น เป็นกิจกรรมซึ่งอยู่ในกระบวนการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่ง กระทำอย่างเป็นแบบแผนและมีขั้นตอน ส่วนการประชุม Management Conference นั้น เป็นวิธี การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention) เพื่อสร้างเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าสำนัก

กิจกรรมในการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การสร้างเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ทำ Semi Sensitivity Training และจัดการประชุม Management Conference ที่กล่าวไปข้างต้น อยู่ใน) กระบวนการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๒ ขั้นตอนด้วยกัน คือ

๑) ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสร้างเชื่อมั่นเปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ขั้นตอนที่ ๑ นี้แบ่งออกเป็น ๓ ระยะคือ

ระยะที่หนึ่ง ระยะการให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น โดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของการไฟฟ้านครหลวง คือผู้ว่าการกอง ซึ่ง

การไฟฟ้านครหลวงก็ได้เริ่มดำเนินการจัดหลักสูตรการอบรมความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๗ และมาเสร็จสิ้นเอาในปี พ.ศ. ๒๕๒๐ (ดูรายละเอียดในบทที่สอง)

ระยะที่สอง ระยะการสร้างความเชื่อมั่นเปิดเผยใจระหว่างผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยเทคนิคการเรียนรู้แบบ Semi - Sensitivity Training ซึ่งได้กระทำกับผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ในระยะที่สองนี้มีการใส่สิ่งสอดแทรก (intervention) ได้แก่การจัดการประชุม Management Conference ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ และดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันนี้ (ดูรายละเอียดในบทที่สอง)

ระยะที่สาม ระยะการจัดกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การ (Organization Development Workshop) โดยได้เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ ๓๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๑๘ (ดูรายละเอียดในบทที่สอง)

๒) ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (ดูรายละเอียดในบทที่สอง) ขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่

๓) ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (ดูรายละเอียดในบทที่สอง) ขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่

๔) ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นการสร้างทีมงาน (ดูรายละเอียดในบทที่สอง) ขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่

๕) ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นการพัฒนาความแข็งแกร่งในระหว่างกลุ่ม ขั้นนี้ยังไม่ได้ดำเนินการ

๖) ขั้นตอนที่ ๖ ขั้นการติดตามและประเมินผล ขั้นนี้ยังไม่ได้ดำเนินการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การตามโครงการพัฒนา

องค์การของการไฟฟ้านครหลวง นั้นได้ดำเนินการจากฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุด คือ
 ผู้ว่าการจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือหัวหน้าหมวด โดยมีการให้ความรู้ทางพฤกษศาสตร์
 และสร้างความเชื่อมั่นเปิดเผย ใจกว้างใจระหว่างผู้บังคับบัญชาตามกระบวนการพัฒนาองค์การของ
 การไฟฟ้านครหลวง กระบวนการที่หนึ่ง ระยะเวลาหนึ่ง ระยะเวลาที่สอง และระยะเวลาที่สาม * ทั้งนี้โดย
 ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นอย่างดี ในการมาเข้ารับการอบรมความรู้ทาง
 พฤกษศาสตร์ ไม่มีผู้บังคับบัญชาท่านใดหลีกเลี่ยงไม่เข้ารับการอบรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับ
 บัญชาชั้นสูงทุกคนก็เข้ารับการอบรมความรู้ทางพฤกษศาสตร์ ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไป
 เห็นเป็นตัวอย่าง

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า การดำเนินการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวง ได้
 กระทำอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้น เป็นตอน และได้ดำเนินการขั้นตอนที่หนึ่งไปแล้ว
 ๒ ปัจจุบันกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนที่สอง, สาม, สี่

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด
 จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวน ๑๑ ท่าน โดยเริ่มทำการสัมภาษณ์ตั้งแต่เดือน
 พฤษภาคม ถึงตุลาคม ๒๕๐๑ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ท่านละ ๑ - ๑ ชั่วโมง ได้ข้อมูลดังนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ทั้งหมด
 ๑๖ ท่าน ได้ทำการสัมภาษณ์ ๑๔ ท่าน ผู้บังคับบัญชาระดับดังกล่าวได้ให้ความเห็นในเรื่องที่

* สัมภาษณ์ นายชำนาญ ชรรมาธิคม, รองหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการ
 เจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๒๑.

๒ สัมภาษณ์ คนเดียวกัน.

สัมภาษณ์ ว่า

ในเรื่องสภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในแง่ของการเปิดเผยและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) นั้น ๑๒ ท่าน คิดเป็น ๙๕% ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชา (ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ) ของตน มีลักษณะการทำงานที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโต้แย้งในการทำงานได้ และจะควบคุมดูแลงานเท่านั้น ส่วนผู้บังคับบัญชาอีก ๒ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๖.๕% ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชา (ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ) ยังไม่ค่อยไว้วางใจในการทำงาน มักคอยติดตามควบคุมใกล้ชิด การเปิดโอกาสให้พูดแสดงความคิดเห็นทำได้พอสมควร แต่ส่วนใหญ่ยังต้องฟังความคิดจากผู้บังคับบัญชา

สำหรับเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแสดงความคิดเห็นนั้น ผู้บังคับบัญชาทั้ง ๑๔ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๘๙.๕% กล่าวว่า เปิดโอกาสให้เต็มที่ ใครมีเรื่องหรือปัญหาเดือดร้อนใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการงานหรือเรื่องส่วนตัว ก็สามารถพูดกันอย่างเปิดเผย

ส่วนเรื่องความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น ๗ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๕๗.๕% บอกว่านำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง ส่วนอีก ๗ ท่าน บอกว่านำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้บ้าง แต่ต้องดูจังหวะและโอกาส เพราะยังติดที่ขนบธรรมเนียมค่านิยมของคนไทยที่ยังมีความเกรงอกเกรงใจกันอยู่

อนึ่ง ท่านผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจประการหนึ่งว่า การเปิดเผยและไว้วางใจต่อกันในการทำงานของผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการทั้ง ๕ ท่าน ยังไม่อยู่ในลักษณะที่คึกคัก คือ การเปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ยังอยู่ในระดับต่ำ บางครั้งคล้ายกับว่ามีการขัดแย้งกันด้วย

๒. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองจำนวนทั้งหมด ๓๐ ท่าน ได้ทำการสัมภาษณ์ ๒๗ ท่าน ได้รับข้อมูล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวย
การฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย) ของเขา นั้น ๒๒ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๗๓.๓๓% เห็นว่า ผู้บังคับบัญชา
มีความเปิดเผยและไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเป็นกันเอง สามารถที่จะโต้แย้งแสดงความคิด
เห็นได้ ส่วนอีก ๕ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๖.๖๖% บอกว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความไว้วางใจคอย
ควบคุมดูแลงานใกล้ชิด และไม่คอยให้ความเป็นกันเอง พูดยกกันได้เฉพาะแต่เรื่องงานเท่านั้น
การทำงานเป็นไปตามคำสั่งและไม่มีการปรึกษาหารือกัน

ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการ
ปฏิบัติงาน ตลอดจนพูดจาระบายเรื่องคับอกคับใจนั้น ผู้บังคับบัญชา (ระดับหัวหน้ากอง) ๒๑ ท่าน
ซึ่งคิดเป็น ๗๐% ได้เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พูดจาแสดงความคิดเห็น และระบายเรื่องคับใจ ส่วนอีก
๖ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๒๐% ไม่ได้ทำเช่นนั้น พูดยกกันแต่เรื่องงานและคอยควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใ้
บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

ในเรื่องการนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะในการปฏิบัติงาน ในแง่การเปิดเผยไว้วางใจหรือไม่ อย่างไรนั้น
ผู้บังคับบัญชา ๒๔ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๘๐% เห็นว่า ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ได้รับการอบรม
มานั้น นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ดี ส่วนอีก ๓ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๐% บอกว่า นำความ
รู้ดังกล่าวไปใช้ไม่ค่อยได้ เพราะคนไทยยึดถืออาวุโสและความเกรงอกเกรงใจกันมาก สำหรับ
ในด้าน การเปลี่ยนแปลงลักษณะการปฏิบัติงาน ในแง่ของการเปิดเผยไว้วางใจนั้น ผู้บังคับบัญชา
๒๔ ท่าน เห็นว่าเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหลังจากได้ทำการพัฒนาองค์กร แต่ยังไม่เปลี่ยนแปลงไม่มาก
เพราะติดที่ผู้บังคับบัญชาระดับ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้อำนวยฝ่าย และหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด
ซึ่งเคยยึดกับรูปแบบการทำงานในแบบเดิม แต่ก็มีผู้ให้ความเห็นว่า ถ้าได้มีการพยายามกันอย่าง
จริงจัง การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็จะเกิดขึ้นได้มากกว่านี้ สำหรับผู้บังคับบัญชาอีก ๓ ท่าน
บอกว่า ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าว

๓. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งหมด ๑๖๓ ท่าน ได้ทำการ
สัมภาษณ์ ๘๘ ท่าน ได้รับข้อมูลซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องการเปิดเผยและไว้วางใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก ๓๕ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๗๑.๕๒% เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการเปิดเผยและไว้วางใจในการทำงาน มีการปรึกษาหารือกันและเปิดโอกาสให้โต้แย้งแสดงความคิดเห็นได้ นอกจากนี้ยังมีความไว้วางใจมอบให้รับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่คอยดูแลงานที่ได้ออกมาเท่านั้น ส่วนผู้บังคับบัญชารองอีก ๑๔ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๒๘.๔๘% ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชายังไม่มีการเปิดเผยและไว้วางใจการทำงาน ยังคอยควบคุมใกล้ชิดไม่เปิดโอกาสให้ตัดสินใจอะไรได้เอง ต้องคอยถามเป็นระยะ และไม่คอยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พุดจาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนระบายเรื่องคับข้องใจในการทำงานนั้น ปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก ๔๐ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๘๑.๖๓% ให้ความเห็นว่า ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พุดจาแสดงความคิดเห็นและระบายเรื่องคับข้องใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนผู้บังคับบัญชารองอีก ๙ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๘.๓๖% บอกว่า ยังไม่ได้มีการพุดจาแสดงความคิดเห็นในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก ต้องคอยควบคุมดูแล เรื่องที่พุดกันมักจะเป็นเรื่องงาน ความเป็นกันเองมีน้อย ส่วนการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้นั้น ผู้บังคับบัญชา ๔๓ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๘๖.๑๕% บอกว่า นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ได้ดี เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชารองอีก ๖ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๒.๒๔% บอกว่า ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ คงลวดยังนำไปใช้ไม่ได้ เพราะสภาพแวดล้อม และนิสัยของคนไทยซึ่งขาดระเบียบวินัย ชอบอยู่อย่างสบาย ๆ นอกจากนี้ ยังมีผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเห็นที่สนใจว่า ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ดังกล่าวนี้ นำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยากกว่าใช้กับผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็เห็นว่า ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์นั้นสามารถนำไปใช้ได้ดีและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

๕. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งหมด ๓๓๐ ท่านได้ทำการสัมภาษณ์ ๒๐ ท่าน จาก ๑๖ หน่วยงาน ได้รับข้อมูลซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องการเปิดเผยและไว้วางใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา (ระดับหัวหน้าแผนก) ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา (ระดับหัวหน้าหมวด) นั้น ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวดทั้ง ๒๐ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๐๐% เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีการเปิดเผยและไว้วางใจในการทำงาน มีการปรึกษาหารือกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน และมอบอำนาจการตัดสินใจทำงานให้อย่างเต็มที่ สำหรับเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโต้แย้งในการทำงาน ตลอดจนการระบายเรื่องคับอกคับใจในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวน ๒๐ ท่าน ซึ่งคิดเป็น ๑๐๐% ให้ความเห็นว่า ได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาของตนพูดจากแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดอก สามารถระบายเรื่องคับอกคับใจต่าง ๆ ได้ และก็ได้ทำเช่นนั้นกันอยู่เสมอ ๆ เรื่องความขัดแย้งภายในหน่วยงานมีบ้างเล็กน้อย แต่ก็แก้ปัญหาไปได้ทุกที และผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวดทั้ง ๒๐ ท่านยังบอกว่า ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์นั้น นำไปใช้ในการทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในการทำงาน ช่วยลดความขัดแย้งต่อกันลงไปได้มาก

ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลจากการออกแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาในการให้ผ่านครหลวงระดับต่าง ๆ คือ ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูง ระดับหัวหน้ากอง ระดับหัวหน้าแผนก และระดับหัวหน้าหมวด ซึ่งได้ออกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น ๕๔๔ ชุด และได้รับตอบกลับมาจำนวนประมาณ ๓๕๐ ชุด สรุปข้อมูลได้ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ ๑

๑) ท่านเคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ จากกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ หรือไม่ มีข้อมูลที่แสดงได้ความทราบข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ			
		เคย	ไม่เคย	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๘.๗๕%	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๓๐%	๐	๓๐%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๕.๘๒%	๔.๘๑%	๓๘.๖๕%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๔๓.๒๗%	๑๓.๕๓%	๓๘.๒๐%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามตอนที่ ๑ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการจำนวน ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม และอีก ๔ ท่าน (๘๐%) เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมวิชาทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ จากกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดจำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๑ ท่าน (๖๘.๗๕%) เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ ส่วนอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองจำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๒๑ ท่าน (๗๐%) เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ ส่วนอีก ๙ ท่าน (๓๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกจำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๙๑ ท่าน (๕๕.๘๒%) เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ ๘ ท่าน (๔.๘๑%) บอกว่า ไม่เคยเรียนรู้ หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ ๖๓ ท่าน (๓๘.๖๕%) ไม่ตอบคำถาม และในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวดจำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๔๖ ท่าน (๔๓.๒๗%) บอกว่า เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ ๘๖ ท่าน (๑๓.๕๓%) ไม่เคยเรียนรู้หรือผ่านการอบรมทางค่านิยมศีลธรรมศาสตร์ และอีก ๑๖๘ ท่าน (๓๘.๒๐%) ไม่ตอบคำถาม

๒) นำความรู้ทางค่านพดติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ มีข้อมูลที่แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ		
		ได้	ไม่ตอบคำถาม	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงาน สูงสุด	๑๖	๖๘.๗๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๗๐%	๓๐%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๔.๖๐%	๔๖.๐๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๔๓.๕๗%	๕๖.๔๑%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๕ ของแบบสอบถามตอนที่ ๑ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวน ๕ ท่าน (๑๐๐%) นั้น ๔ ท่าน (๘๐%) มีความเห็นว่า ความรู้ทางค่านพดติกรรมศาสตร์นี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ส่วนอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งหมด ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๑ ท่าน (๖๘.๗๕%) มีความเห็นว่า ความรู้ทางค่านพดติกรรมศาสตร์นี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ส่วนอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๒๑ ท่าน (๗๐%) มีความเห็นว่า ความรู้ทางค่านพดติกรรมศาสตร์นี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ส่วนอีก ๙ ท่าน (๓๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๙ ท่าน (๕๔.๖๐%) มีความเห็นว่า ความรู้ทางค่านพดติกรรมศาสตร์นี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ส่วนอีก ๗๔ ท่าน (๔๖.๐๖%) ไม่ตอบคำถาม และในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๔๓ ท่าน (๔๓.๕๗%) มีความเห็นว่า ความรู้

ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ส่วนอีก ๑๓๒ ท่าน (๕๒.๘๑%) ไม่ตอบคำถาม

๓) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า นับตั้งแต่ได้เริ่มเผยแพร่ความรู้ทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์แก่พนักงานของการไฟฟ้านครหลวง ระดับผู้บังคับบัญชา (พ.ศ.๒๕๑๗) จนถึง ปัจจุบัน (พ.ศ.๒๕๒๑) ผู้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการบริหารและการบังคับ บัญชาในแง่ของการ เปิดเผยเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานหรือไม่อย่างไร บ้าง มีข้อมูลที่แสดงไว้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ						
		มีการเปลี่ยนแปลงมาก	มีการเปลี่ยนแปลงปานกลาง	มีการเปลี่ยนแปลงพอสมควร	มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๐	๒๐%	๘๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๐	๐	๓๕%	๖.๒๕%	๐	๑๘.๓๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๐	๑๓.๓๓%	๓๐%	๒๐%	๖.๖%	๓๐.๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๑.๘๕%	๘.๒๐%	๒๘.๘๕%	๓.๓๖%	๕.๒๐%	๕๒.๕๕%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕.๓๕%	๓.๒๗%	๒๑.๕๑%	๕.๐๘%	๑๐.๓๐%	๕๒.๑๒%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามตอนที่ ๑ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่า มีการ
 เปลี่ยนแปลงมาก ในลักษณะการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ในแง่ของการเปิดเผย
 เชื่อมั่น และไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงาน ส่วนอีก ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่า
 มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในระดับที่พอสมควร ผู้บังคับบัญชาอีก ๒ ท่าน (๔๐%) มีความเห็นว่า
 มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ส่วนอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๒ ท่าน (๗๕%)
 มีความเห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวในระดับที่พอสมควร ส่วนอีก ๑ ท่าน (๖.๒๕%)
 มีความเห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ส่วนอีก ๓ ท่าน (๑๘.๗๕%) ไม่ตอบคำถาม ใน
 ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๑๓.๓๓%) เห็นว่ามีการ
 เปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ๘ ท่าน (๓๐%) เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงในระดับพอสมควร
 ๖ ท่าน (๒๐%) เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ๒ ท่าน (๖.๖%) เห็นว่า ไม่มีการเปลี่ยน
 แปลงเลย ๑๑ ท่าน (๓๖.๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น
 ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๑.๘๔%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงมาก ๑๕ ท่าน (๙.๒๐%)
 บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงปานกลาง ๔๔ ท่าน (๒๖.๙๔%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงพอสมควร
 ๑๒ ท่าน (๗.๓๖%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงน้อย ๑๕ ท่าน (๙.๒๐%) บอกว่าไม่มีการเปลี่ยน
 แปลง ๗๐ ท่าน (๔๒.๙๔%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น
 ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๙ ท่าน (๕.๗๕%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงมาก ๒๔ ท่าน (๗.๒๗%)
 บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงปานกลาง ๗๑ ท่าน (๒๑.๕๑%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงพอสมควร
 ๓๐ ท่าน (๙.๐๙%) บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงน้อย ๓๔ ท่าน (๑๐.๓๐%) บอกว่าไม่มีการเปลี่ยน
 แปลง และอีก ๑๓๙ ท่าน (๔๒.๑๒%) ไม่ตอบคำถาม

แบบสอบถามตอนที่ ๒

๑) ให้นานผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมาย
 ในการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ท่านรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนน ซึ่งมี

๓ ระดับคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายความว่า พนักงานทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) เข้าใจเป้าหมายในการทำงานแจ่มแจ้งดี ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ทุกคนอยากให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่สำเร็จ ระดับเลวหมายความว่า พนักงานในหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน (ทีมงาน) มีความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน มีการขัดแย้งกัน พนักงานละเลยไม่สนใจเอาใจใส่ต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ระดับปานกลางมีลักษณะอยู่ระหว่างระดับดีกับระดับเลว ข้อมูลจากข้อ ๑ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๖๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๒.๕%	๐	๖.๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๓.๓๓%	๖.๖๖%	๓.๓๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๑.๕๓%	๖.๗๕%	๓.๐๖%	๓๘.๖๕%	๑๐๐%
๕. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕๑.๘๑%	๗.๒๗%	๒.๑๖%	๓๘.๗๖%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๑ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) เห็นว่า พนักงานทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับ

คี ๑ ท่าน (๒๐%) เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม
 สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน
 (๑๐๐%) ๑๐ ท่าน (๖๒.๕%) เห็นว่าพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน มีความเข้าใจ
 และมีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว
 และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น
 ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖ ท่าน (๕๓.๓๓%) เห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน
 มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๖.๖๖%) เห็นว่า
 อยู่ในระดับปานกลาง ๑ ท่าน (๓.๓%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%)
 ไม่ตอบคำถาม สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๔
 ท่าน (๕๑.๕๓%) เห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน มีความเข้าใจและมีส่วน
 ร่วมในเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑๑ ท่าน (๖.๗๕%) เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง
 ๕ ท่าน (๓.๐๖%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลวและอีก ๖๓ ท่าน (๓๘.๖๕%) ไม่ตอบคำถาม สำหรับ
 ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๗๑ ท่าน (๕๑.๘๑%) เห็นว่า
 พนักงานทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วย
 งานอยู่ในระดับดี ๒๔ ท่าน (๗.๒๗%) เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๗ ท่าน (๒.๑๒%) เห็นว่า
 อยู่ในระดับเลว และ ๑๒๘ (๓๘.๗๕%) ไม่ตอบคำถาม

๒) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการมีส่วนร่วมใน
 การทำงานของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนน ซึ่งมี
 ๓ ระดับคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายถึงทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม
 ในการทำงาน การออกความคิดเห็น เวลาคนหนึ่งพูดทุกคนฟัง ระดับเลวหมายถึง มีพนักงาน
 เพียงสองสามคนในหน่วยงานที่เข้าร่วมกันพูดร่วมกันทำงาน บางคนไม่กระตือรือร้น บางคนไม่ฟัง
 คนอื่นเลย หลายคนแย้งกันพูดหรือขัดจังหวะคนอื่น ส่วนระดับเลวมักมีลักษณะอยู่ระหว่างระดับดีกับ
 ระดับเลว ข้อมูลจากข้อ ๒ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงไต่ถามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๐	๒๐%	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและ หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๕๖.๒๕%	๐	๑๒.๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๐%	๐	๑๓.๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๓.๙๘%	๓.๖๘%	๓.๐๖%	๓๙.๒๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๘๙.๐๙%	๗.๒๗%	๔.๒๔%	๓๙.๓๙%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๒ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๙ ท่าน (๕๖.๒๕%) เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๒.๕%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๒ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน (๕๐%) เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๔ ท่าน (๑๓.๓%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๘ ท่าน (๕๓.๙๘%) เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๓.๖๘%) เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๕ ท่าน (๓.๐๖%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และ ๖๘ ท่าน (๓๙.๒๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖๒ ท่าน (๘๙.๐๙%) เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของ

พนักงานในหน่วยงานของคุณอยู่ในระดับที่ ๒๔ ท่าน (๗.๒๗%) เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๑๔
ท่าน (๔.๒๔%) เห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๓๐ ท่าน (๓๘.๓๘%) ไม่ตอบคำถาม

๓) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องความรู้ในการทำงาน
ของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่คุณรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนน ซึ่งมี ๓ ระดับด้วยกัน
คือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายถึงพนักงานทุกคนในหน่วยงานสามารถ
แสดงความรู้สึกร่วมใจได้อย่างเสรีและกล้าที่จะแสดงความรู้สึกตอบต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน
ระดับเลวหมายถึง พนักงานทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกไม่คาดหวังอะไรจากกลุ่ม มีความเฉยเมย
ต่อกลุ่ม หรือคำวิจารณ์ใดๆ ของกลุ่ม ส่วนระดับปานกลางนั้น มีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างระดับดี
และเลว ข้อมูลจากข้อ ๓ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๐	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและ หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๒.๕%	๐	๖.๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๓.๓๓%	๖.๖๖%	๓.๓๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๕.๒๑%	๔.๒๙%	๑.๒๒%	๓๘.๒๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕๑.๕๑%	๖.๖๖%	๒.๗๒%	๓๙.๐๘%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๓. ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๘๐%) มีความเห็นว่าพนักงาน
ทุกคนในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน มีความรู้สึกในการทำงานอยู่ในระดับดี คือ สามารถแสดง
ความรู้สึกต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานได้อย่างเสรี กล้าแสดงความรู้สึกตอบต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนอีก

๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๐ ท่าน (๖๒.๕%) มีความเห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนมีความรู้สึกอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) เห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนมีความรู้สึกอยู่ในระดับ เลว และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖ ท่าน (๕๓.๓๓%) เห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงานของตนมีความรู้สึกอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๖.๖๖%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลาง ๑ ท่าน (๓.๓๓%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๕๐ ท่าน เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับดี ๗ ท่าน (๔.๒๘%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ท่าน (๑.๒๒%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับเลว และอีก ๖๔ ท่าน (๓๙.๒๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๓๐ ท่าน (๕๑.๕๑%) เห็นว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกอยู่ในระดับดี ๒๒ ท่าน (๖.๖๖%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับปานกลาง ๕ ท่าน (๒.๓๒%) เห็นว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๗๓ ท่าน (๓๙.๐๙%) ไม่ตอบคำถาม

๔) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการวินิจฉัยปัญหาของกลุ่ม (Diagnosis of Group Problems) พนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนน ซึ่งมี ๓ ระดับด้วยกัน คือ ระดับดี ระดับปานกลาง ระดับเลว ระดับดีหมายถึง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงาน จะมีการวินิจฉัยสถานการณ์นั้น ๆ เสียก่อนที่จะเสนอวิธีปฏิบัติแก้ไขและการแก้ไขจะต้องแก้ไขตรงที่สาเหตุของปัญหา ระดับเลวหมายถึง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงาน ก็มีการเสนอวิธีการแก้ไขโดยทันทีและข้ามขั้นตอน มีลักษณะเป็นการแก้อาการของปัญหามากกว่าที่จะแก้ที่สาเหตุ ส่วนระดับปานกลาง มีลักษณะกึ่งกลางระหว่างระดับดีกับระดับเลว ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๐	๒๐%	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและ หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๒.๕%	๐	๖.๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๖.๖๖%	๖.๖๖%	๑๐%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๒.๗๖%	๓.๖๘%	๔.๒๙%	๓๙.๒๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕๐.๙๐%	๖.๐๖%	๓.๙๓%	๓๙.๐๙%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ นาย (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับเลว และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๐ ท่าน (๖๒.๕%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับเลว และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๔ ท่าน (๕๖.๖๖%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๖.๖๖%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๖ ท่าน (๕๒.๗๖%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๓.๖๘%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ๗ ท่าน (๔.๒๙%) มีความเห็นว่า การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับเลว และอีก ๖๙ ท่าน (๓๙.๒๖%) ไม่ตอบคำถาม ใน

ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖๘ ท่าน (๕๐.๙๐%) มีความเห็นว่าการวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับดี ๒๐ ท่าน (๖.๐๖%) มีความเห็นว่าการวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ๑๓ ท่าน (๓.๙๓%) มีความเห็นว่าการวินิจฉัยปัญหาของกลุ่มอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๓๙ ท่าน (๓๙.๐๙%) ไม่ตอบคำถาม

๕) ใ้ทานผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนนซึ่งมี ๓ ระดับควมกันคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายถึง เมื่อถึงเวลาที่ต้องการผู้นำ ทุกคนในกลุ่มของหน่วยงานเป็นผู้นำได้ ทุกคนรู้สึกเป็นอิสระที่จะอาสาเป็นผู้นำ เมื่อตนเห็นว่ากลุ่มจำเป็นต้องมีผู้นำ ระดับเลวหมายถึง ไม่มีใครอยากเป็นผู้นำกลุ่ม กลุ่มขึ้นอยู่กับคนคนเดียว หรือเพียงสองสามคนเท่านั้น ส่วนระดับปานกลางนั้น มีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างระดับดีกับระดับเลว ข้อมูลจากข้อ ๕ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงไว้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับผู้บังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๘๐%	๐	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๕๖.๒๕%	๐	๑๒.๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๐%	๖.๖๖%	๖.๖๖%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๔๗.๘๕%	๖.๗๕%	๓.๖๘%	๔๑.๓๑%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๔๕.๑๕%	๗.๕๗%	๖.๙๖%	๔๐.๓๐%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๕ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๘๐%) มีความเห็นว่า ลักษณะ

ในการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในระดับใด ส่วนอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๕ ท่าน (๕๖.๒๕%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตน อยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับเลว และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๓.๓๓%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ท่าน (๑๓.๓๓%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๑ ท่าน (๗๓.๓๓%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๗๕ ท่าน (๔๖.๐๑%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๑๑ ท่าน (๖.๗๕%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง ๖ ท่าน (๓.๖๘%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับเลว และอีก ๗๒ ท่าน (๔๓.๕๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕๕ ท่าน (๔๕.๑๕%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับดี ๒๕ ท่าน (๗.๕๗%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง ๒๓ ท่าน (๖.๙๖%) มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นผู้นำของพนักงานในหน่วยงานของตนอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๓๒ ท่าน (๔๐.๓๐%) ไม่ตอบคำถาม

๖) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจ ในการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบคะแนนซึ่งมี ๓ ระดับด้วยกันคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดี หมายถึงพนักงานในหน่วยงานมีการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน มีการประเมินค่าการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการตัดสินใจครั้งต่อไป และเมื่อตัดสินใจแล้ว ทุกคนในหน่วยงานให้การสนับสนุนด้วยความเต็มใจ ระดับเลวหมายถึง เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจใน

หน่วยงาน ก็ไม่ทำการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นของคนส่วนหนึ่งในกลุ่มงานเท่านั้น และพนักงานคนอื่นก็ไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ส่วนระดับปานกลางมีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างระดับดีกับระดับเลว ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงไว้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๐	๑	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๒.๕%	๐	๖.๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๐%	๓.๓๓%	๐	๔๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๒.๗๕%	๓.๖๘%	๓.๖๘%	๔๒.๑๔%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕๘.๗๘%	๖.๐๖%	๔.๒๔%	๔๐.๓๐%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๘๐%) มีความเห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๐ ท่าน (๖๒.๕%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับเลว และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน (๕๐%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๓.๓๓%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง และอีก ๑๔ ท่าน (๔๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๖ ท่าน (๕๒.๗๕%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๓.๖๘%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงาน

อยู่ในระดับปานกลาง ๖ ท่าน (๓.๖๘%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับ
 เลว และอีก ๘๕ ท่าน (๕๒.๑๔%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวน
 ทั้งหมด ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖๓ ท่าน (๔๙.๓๙%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงาน
 อยู่ในระดับดี ๒๐ ท่าน (๖.๐๖%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับปาน
 กลาง ๑๔ ท่าน (๔.๒๔%) เห็นว่าการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับเลวและอีก
 ๑๓๓ ท่าน (๔๐.๓๐%) ไม่ตอบคำถาม

๗) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องความไว้วางใจกัน
 (Trust) ในการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยวงกลมรอบ
 คะแนน ซึ่งมี ๓ ระดับด้วยกันคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายถึงพนักงาน
 ทุกคนในหน่วยงานมีความไว้วางใจกันและกัน กล่าวเปิดเผยในสิ่งที่ตนไม่กล้าพูดกับคนอื่นให้กลุ่มได้ทราบ
 เคารพ และใช้คำตอบกลับที่ตนเองได้รับจากสมาชิกคนอื่น ๆ กล่าวแสดงปฏิกิริยาโดยไม่กลัวว่า ตน
 จะถูกตอบโต้บ้าง ระดับเลวหมายถึงพนักงานทุกคนในหน่วยงานไม่ไว้วางใจกันและกัน สภาพและระมัด
 ระวังตัว เก็บตัว ระแวงระวังภัย ต่อหน้าทำเป็นฟัง แต่ในใจปฏิเสธสิ่งที่คนอื่นพูด ไม่กล่าววิจารณ์
 หรือกลัวถูกวิจารณ์ ส่วนระดับปานกลางมีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างระดับดีกับระดับเลว ข้อมูล
 จากข้อ ๗ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เลว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและ หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๖๒.๕%	๐	๖.๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๐%	๖.๖๖%	๑๐%	๓๓.๓๓%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๕๓.๓๗%	๔.๒๘%	๒.๔๕%	๓๙.๘๗%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๔๙.๓๙%	๗.๒๗%	๓.๖๓%	๓๙.๖๙%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๗ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) มีความเห็นว่าความ
 ว่างใจกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับ
 ปานกลาง และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและ
 หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๑๐ ท่าน (๖๒.๕%) มีความเห็นว่าความ
 ว่างใจกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) มีความเห็นว่าอยู่ใน
 ระดับเลว และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวน
 ทั้งหมด ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าความว่างใจกันระหว่างพนักงานใน
 หน่วยงานอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๖.๖๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ท่าน (๑๐%)
 มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๐ ท่าน (๓๓.๓๓%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชา
 ระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๗ ท่าน (๕๓.๓๗%) มีความเห็นว่าความ
 ว่างใจกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๗ ท่าน (๔.๒๙%) มีความเห็นว่าอยู่ใน
 ระดับปานกลาง ๔ ท่าน (๒.๔๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๖๕ ท่าน (๓๙.๘๗%)
 ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖๓ ท่าน
 (๔๙.๓๙%) มีความเห็นว่าความว่างใจกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๒๔ ท่าน
 (๗.๒๗%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๑๒ ท่าน (๓.๖๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเลว
 และอีก ๑๓๑ ท่าน (๓๙.๖๙%) ไม่ตอบคำถาม

๘) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องความคิดริเริ่มและ
 ความเจริญงอกงามของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ที่ตนรับผิดชอบ โดยให้วงกลมรอบคะแนน
 ซึ่งมีอยู่ ๓ ระดับด้วยกันคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับเลว ระดับดีหมายถึง กลุ่มพนักงาน
 ในหน่วยงานมีความอ่อนตัวตามสภาพการณ์ได้ง่าย หาวิธีทำงานใหม่ ๆ และคิดว่า มีการเปลี่ยนแปลง
 และก้าวหน้า มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ระดับเลวหมายถึง พนักงาน
 ในหน่วยงานเคยทำงานอย่างไรก็ทำอยู่อย่างนั้น ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติแต่งงานประจำ ทำงาน
 เป็นแบบเดียวกันหมด และยึดมั่นอยู่แต่ในบทบาทของตัวเองเท่านั้น ไม่มีความก้าวหน้า ระดับ

ปานกลางมีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างระดับที่ระดับเร็ว ข้อมูลจากข้อ ๘ ของแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ แสดงให้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ				
		ดี	ปานกลาง	เร็ว	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๕๖.๒๕%	๖.๒๕%	๐	๓๗.๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๐%	๐	๑๓.๓๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๔๕.๐๗%	๔.๒๙%	๔.๕๐%	๔๕.๑๔%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๔๘.๑๘%	๖.๐๖%	๖.๓๖%	๓๙.๓๙%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๘ ของแบบสอบถามตอนที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) มีความเห็นว่าพนักงานในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงามอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๕ ท่าน (๕๖.๒๕%) มีความเห็นว่าพนักงานในหน่วยงานของตนมีความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงามอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง และอีก ๖ ท่าน (๓๗.๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าพนักงานมีความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงามอยู่ในระดับดี ๔ ท่าน (๑๓.๓๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเร็ว และอีก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๐ ท่าน (๔๘.๐๗%) มีความเห็นว่าพนักงานในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงามอยู่ในระดับดี ๗ ท่าน (๔.๒๙%) มีความเห็นว่าพนักงานใน

ระดับปานกลาง ๘ ท่าน (๘.๘๐%) มีความเห็นว่าพนักงานมีความคิดริเริ่มและความเจริญอกงาม อยู่ในระดับเลว และ ๖๘ ท่าน (๘๑.๓๑%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕๕ ท่านบอกว่าพนักงานในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มและความ เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ๒๑ ท่าน (๖.๓๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับเลว และอีก ๑๓๐ ท่าน (๓๙.๓๙%) ไม่ตอบคำถาม

แบบสอบถามตอนที่ ๓

๑) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นในสถานการณ์เกี่ยวกับการจูงใจ ให้คนทำงาน (Motivation) ในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับด้วยกันคือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง จูงใจให้คนทำงานโดยการให้คนเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจการต่าง ๆ เช่นการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การถกเถียงปัญหา และการตัดสินใจ การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ระดับดีหมายถึง จูงใจให้คนทำงานโดยการให้รางวัล เป็นเงินหรือตำแหน่ง ยศ - ชั้น บางครั้งก็จะใช้วิธีชูรางวัลลงโทษแต่ก็ไม่บ่อยนัก ระดับพอใช้หมายถึง จูงใจให้คนทำงาน โดยการให้รางวัลเป็นเงิน และมีการสร้างบรรยากาศให้คนทำงานไปเพราะกลัวว่าจะถูกลงโทษ ระดับไม่ดี จูงใจให้คนทำงานโดยวิธีการบังคับ มีการสร้างบรรยากาศของความกลัว และชูว่าจะลงโทษทางวินัย ส่วนการให้รางวัลนั้นจะเน้นในเรื่องเงิน และเรื่องความต้องการทางค่านิยมพื้นฐานทางเศรษฐกิจเท่านั้น ข้อมูลจากข้อ ๑ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๒๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๕๖.๒๕%	๑๒.๕%	๐	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๕๓.๓๓%	๖.๖๖%	๐	๓.๓๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๔๘.๖๘%	๓.๓๖%	๑.๒๒%	๒.๔๕%	๓๙.๒๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕๐%	๘.๑๘%	๑.๘๑%	๒.๑๒%	๓๗.๘๙%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๑ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการจำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๔๐%) มีความเห็นว่าการจงใจ
 ให้คนทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่ายู่ในระดับดีและอีก ๑ ท่าน (๒๐%)
 ไม่ตอบ ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน
 (๑๐๐%) ๘ ท่าน (๕๖.๒๕%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๒ ท่าน
 (๑๒.๕%) มีความเห็นว่ายู่ในระดับดี ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 หัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖ ท่าน (๕๓.๓๓%) มีความเห็นว่าการจงใจให้
 คนทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๒ ท่าน (๖.๖๖%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับดี
 ๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับไม่ดี ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%)
 ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๘๑ ท่าน
 (๔๙.๖๘%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๑๒ ท่าน (๗.๓๖%) มีความ
 เห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑.๒๒%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คน
 ทำงานอยู่ในระดับพอใช้ ๔ ท่าน (๒.๔๕%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับไม่ดี
 และอีก ๖๔ ท่าน (๓๙.๒๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น
 ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๖๕ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าการจงใจให้คนทำงานอยู่ในระดับดีมาก

๒๗ ท่าน (๘.๑๘%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๑.๘๑%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๗ ท่าน (๒.๑๒%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และ ๑๒๕ ท่าน (๓๗.๘๗%) ไม่ตอบคำถาม

๒) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นในสภาพการณ์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความ (Communication) ในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับด้วยกัน คือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ ระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง การสื่อสารข้อความในหน่วยงาน จะเป็นแบบหลาย ๆ ทางคือทั้งขึ้น ๆ ลง ๆ และในระดับแนวเฉียง ตลอดจนในระดับแนวเดียวกันด้วย (Up, Down, Diagonal and with Peers) ระดับดีหมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อความจะเป็นแบบสองทาง (Two - way Communication) คือจะมีการส่งการจากบนลงมาล่าง และข้างล่างเสนอแนะขึ้นไปข้างบน เป็นแบบการสื่อสารแบบขึ้น ๆ ลง ๆ สลับกันไป (Downward and Upward Communication) ระดับพอใช้หมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อความส่วนมากจะเป็นแบบส่งการมาจากข้างบนลงมาข้างล่าง หรืออาจจะมีการสื่อสารจากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบนบ้าง แต่ก็อยู่ในขอบเขตที่จำกัด โดยผ่านสายการบังคับบัญชา ระดับไม่ดีหมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อความจะเป็นแบบส่งการมาจากข้างบนลงมาข้างล่าง (Downward Communication) ให้ปฏิบัติไปอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผ่านสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เท่านั้น การสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบนนั้นมีน้อยมาก ข้อมูลจากข้อ ๒ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ นั้น แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๕๐%	๐	๒๐%	๒๐%	๒๐%	๑๐๐%

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๑๘.๗๕%	๓๗.๕%	๑๒.๕%	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๒๖.๖๖%	๑๓.๓๓%	๒๐%	๓.๓๓%	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๑๐.๔๐%	๑๔.๐๑%	๑๒.๒๖%	๗.๓๖%	๕๕.๓๕%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๑๐%	๑๖.๕๖%	๒๕.๔๕%	๑๐%	๓๗.๕%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๒ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๔๐%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๑ ท่าน มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๑๘.๗๕%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๖ ท่าน (๓๗.๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และ ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๒๖.๖๖%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๔ ท่าน (๑๓.๓๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๖ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๓๖ ท่าน (๑๐.๔๐%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๓๑ ท่าน (๑๙.๐๑%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๒๐ ท่าน (๑๒.๒๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๗๓ ท่าน (๔๕.๓๕%)

ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๓๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่สภาพการณ์การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๕๖ ท่าน (๑๖.๙๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๘๔ ท่าน (๒๕.๔๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๓๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี ๑๒๔ ท่าน (๓๗.๕%) ไม่ตอบคำถาม

๓) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นในสภาพการณ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ และการมีปฏิริยาต่อกันระหว่างพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับด้วยกันคือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะของความเป็นกันเอง ไม่มีการถือยศ - ศักดิ์ - ชั้น - ตำแหน่ง โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจระหว่างกันและกันสูง ระดับดีหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ในระดับที่พอสมควร ระดับพอใช้หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะบรรยากาศของความกลัว ความหวาดระแวง และความระมัดระวังอย่างเคร่งครัดของผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับไม่ดีหมายถึง สัมพันธภาพและการมีปฏิริยาต่อกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ความถือยศ ถือศักดิ์ ในตำแหน่ง - ยศ - ชั้น - ตลอดจนไม่มีการเปิดเผย (Openness) และไม่มีการไว้วางใจระหว่างกันและกันเลย ข้อมูลจากข้อ ๓ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๐	๐	๐	๒๐%	๑๐๐%

๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๖๘ ท่าน (๒๐.๖๐%) มีความเห็นว่าความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๑๒๒ ท่าน (๓๖.๘๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๕ ท่าน (๒.๓๒%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๔ ท่าน (๑.๒๑%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๒๗ ท่าน (๓๘.๘๘%) ไม่ตอบคำถาม

๔) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นในสภาพการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Making) ของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับด้วยกันคือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง การตัดสินใจมีอิสระเพียงพอ และการตัดสินใจนี้จะมีกระจุกกระจายไปอยู่ในทุก ๆ ระดับขององค์การ ระดับดีหมายถึงผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดนโยบายและทำการตัดสินใจในหลักการที่กว้าง ๆ เอาไว้ ส่วนการตัดสินใจในขั้นรายละเอียดเฉพาะอย่างนั้น จะตกอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับพอใช้หมายถึงผู้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และทำการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ และก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น ระดับไม่ดีหมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงานและทำการตัดสินใจลงมาข้างล่าง ส่วนการตัดสินใจในระดับล่าง ๆ จะกระทำใ้แก่เฉพาะภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งหรือเขียนไว้เท่านั้น ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๒๐%	๘๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการ ฝ่ายและหัวหน้า หน่วยงานสูงสุด	๑๖	๒๕%	๑๒.๕%	๖.๒๕%	๑๘.๗๕%	๓๗.๕%	๑๐๐%

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๓.๓๓%	๕๐%	๑๐%	๐	๓๖.๖๖%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๓.๓๖%	๓๔.๕๖%	๕.๕๘%	๐	๕๕.๐๓%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๕.๓๕%	๒๖.๓๖%	๑๓.๘๗%	๑๑.๒๑%	๓๘.๓๕%	๑๐๐%

จากข้อมูลข้อ ๔ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าสภาพ
การณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๒ ท่าน (๔๐%) มีความ
เห็นว่าอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๑ ท่าน (๒๐%)
ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น
๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๒๕%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของพนักงาน
ในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%)
มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๓ ท่าน (๑๘.๗๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๖
ท่าน (๓๗.๕%) ไม่ตอบแบบสอบถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน
(๑๐๐%) ๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของพนักงานในหน่วย
อยู่ในระดับดีมาก ๑๕ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่า
อยู่ในระดับพอใช้ และ ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก
จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๑๒ ท่าน (๗.๓๖%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์เกี่ยวกับการ
ตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๕๑ ท่าน (๓๑.๕๖%) มีความเห็นว่าอยู่ใน
ระดับดี ๑๔ ท่าน (๘.๕๘%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้และ ๕๐ ท่าน (๕๕.๐๓%) ไม่ตอบ
คำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑๕ ท่าน
(๕.๓๕%) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การตัดสินใจของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๘๗
ท่าน (๒๖.๓๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๕๕ ท่าน (๑๖.๘๗%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับ

พอใช้ ๓๓ ท่าน (๑๑.๒๑%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๒๘ ท่าน (๓๘.๓๕%) ไม่ตอบคำถาม

๕) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ในการตั้งเป้าหมาย ในการทำงาน (Goal-Setting) ของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของคุณ สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับคือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมาก หมายถึง ถ้าไม่เป็นกรณีฉุกเฉินแล้วผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น ๆ การกำหนดเป้าหมายให้สูงนั้นจะเป็นความพยายามของทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายนั้น ๆ ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เหมาะสมที่สามารถปฏิบัติได้ ระดับดีหมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน จะมีขึ้นหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ หรือวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจโต้แย้งแสดงความคิดเห็นได้ ระดับพอใช้หมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ๆ เอาไว้แต่อาจจะให้มีการวิพากษ์วิจารณ์บ้าง หรืออาจจะไม่มีเลย แล้วส่งการลงไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ระดับไม่ดีหมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ๆ เอาไว้แล้วส่งการลงไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ข้อมูลจากข้อ ๕ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๖๐%	๐	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการ ฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๒๕%	๓๑.๒๕%	๑๒.๕%	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวน ทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๒๖.๖๖%	๓๓.๓๓%	๓.๓๓%	๓.๓๓%	๓๓.๓๓%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๒๐.๒๔%	๒๘.๒๒%	๔.๒๘%	๑.๘๔%	๔๑.๑๐%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๑๘.๘๘%	๒๘.๑๘%	๑๐.๓๐%	๔.๘๕%	๓๘.๑๘%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๕ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๖๐%) มีความเห็นว่าการตั้ง
เป้าหมายในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็น
ว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการ
ฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๔ ท่าน (๒๕%) มีความเห็น
ว่าการตั้งเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับดีมาก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%)
มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๕ ท่าน
(๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%)
๘ ท่าน (๒๖.๖๖%) มีความเห็นว่าการตั้งเป้าหมายในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก
๑๐ ท่าน (๓๓.๓๓%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับ
พอใช้ ๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๐ ท่าน (๓๓.๓๓%) ไม่ตอบ
คำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๓๓ ท่าน
(๒๐.๒๔%) มีความเห็นว่าการตั้งเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานอยู่ในระดับ
ดีมาก ๘ ท่าน (๒๘.๒๒%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี ๑๔ ท่าน (๘.๒๘%) มีความเห็นว่าจะอยู่
ในระดับพอใช้ ๓ ท่าน (๑.๘๔%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๖๗ ท่าน (๔๑.๑๐%)
ไม่ตอบคำถาม

๖) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ในการควบคุม

(Control) การทำงานของพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้าข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔ ระดับคือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง ความรับผิดชอบในเรื่องกระบวนการควบคุมนั้น จะมีอยู่กระจุกกระจายอยู่ทั่วทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบในการควบคุมที่เกิดขึ้นเองเป็นอย่างมากในระดับต่าง ๆ ระดับดีหมายถึงกระบวนการในการควบคุมที่สำคัญบางอย่าง ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาดำเนินการควบคุมกันไปเอง อย่างไรก็ตามทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน ระดับพอใช้หมายถึงกระบวนการในการควบคุมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่การควบคุมบางอย่างก็อาจจะตกอยู่กับระดับกลางและระดับต่ำบาง ระดับไม่ดีหมายถึงกระบวนการในการควบคุมจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการควบคุมภายนอกตัวผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และการควบคุมจะกระทำอย่างใกล้ชิดเคร่งครัดจนเกินไป จนทำให้ผู้รายงานผลงานนำเรื่องเสนอผลงานโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นแบบชายผ้าเอาหน้ารอดเท่านั้น ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนผู้ทงสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	๕	๔๐%	๒๐%	๒๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	๑๖	๑๘.๗๕%	๓๗.๕%	๑๒.๕%	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๓.๓๓%	๕๐%	๑๐%	๓.๓๓%	๓๓.๓๓%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๗.๓๖%	๓๑.๒๘%	๑๘.๖๓%	๐.๖๑%	๔๑.๑๐%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๘.๑๘%	๓๕.๔๕%	๑๘.๑๘%	๐	๓๐%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวน ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๔๐%) มีความเห็นว่าการควบคุม
 พนักงานในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๑ ท่าน (๒๐%) มีความเห็นว่าการอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน
 (๒๐%) เห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับ
 ผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวน ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๑๘.๗๕%) มี
 ความเห็นว่าการควบคุมพนักงานในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๖ ท่าน (๓๗.๕%) มีความเห็น
 ว่าอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%)
 ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๑ ท่าน
 (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าการควบคุมพนักงานในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๑๕ ท่าน (๕๐%)
 มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี ๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับพอใช้ ๑ ท่าน (๓.๓๓%)
 มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๐ ท่าน (๓๓.๓๓%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชา
 ระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๑๒ ท่าน (๗.๓๖%) มีความเห็นว่าการ
 ควบคุมพนักงานในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก ๕๑ ท่าน (๓๑.๒๘%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี
 ๓๒ ท่าน (๑๙.๖๓%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับพอใช้ ๑ ท่าน (๐.๖๑%) มีความเห็นว่าจะอยู่ใน
 ระดับไม่ดี และ ๖๗ ท่าน (๔๑.๑๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวน
 ทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๒๗ ท่าน (๘.๑๘%) มีความเห็นว่าการควบคุมพนักงานในการทำงาน
 อยู่ในระดับดีมาก ๑๑๗ ท่าน (๓๕.๔๕%) มีความเห็นว่าจะอยู่ในระดับดี ๖๐ ท่าน (๑๘.๑๘%) มี
 ความเห็นว่าจะอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๘๘ ท่าน (๓๐%) ไม่ตอบคำถาม

๗) ให้ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์เกี่ยวกับความ
 เชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงาน ในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน โดยกาเครื่องหมายลงหน้า
 ข้อความที่อธิบายสภาพการณ์ที่ตรงกับสภาพการณ์ในหน่วยงานของตน สภาพการณ์ดังกล่าวมี ๔
 ระดับ คือ ระดับดีมาก ระดับดี ระดับพอใช้ และระดับไม่ดี ระดับดีมากหมายถึง ผู้บังคับบัญชามี
 ความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ระดับดีหมายถึง ผู้บังคับบัญชามี
 ความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชามากพอสมควร แต่ไม่ถึงกับทั้งหมดเลย
 ที่เคี้ยว ระดับพอใช้หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาในแบบของ

ของนายกับลูกน้อง ระดับไม่คิดหมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่น และไม่มีความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ข้อมูลจากข้อ ๗ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ระดับการบังคับบัญชา	จำนวนทั้งสิ้น	คำตอบ					
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี	ไม่ตอบ	%
๑. ระดับผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ	๕	๐	๕๐%	๕๐%	๐	๒๐%	๑๐๐%
๒. ระดับผู้อำนวยการ ฝ่ายและหัวหน้า หน่วยงานสูงสุด	๑๖	๑๒.๕%	๕๐%	๖.๒๕%	๐	๓๑.๒๕%	๑๐๐%
๓. ระดับหัวหน้ากอง	๓๐	๑๐%	๓๖.๖๖%	๑๐%	๓.๓๓%	๔๓.๓๓%	๑๐๐%
๔. ระดับหัวหน้าแผนก	๑๖๓	๗.๙๗%	๔๗.๒๓%	๕.๕๒%	๐	๓๙.๒๖%	๑๐๐%
๕. ระดับหัวหน้าหมวด	๓๓๐	๙.๖๙%	๔๙.๖๓%	๖.๓๖%	๐.๓๐%	๔๐%	๑๐๐%

ข้อมูลจากข้อ ๗ ของแบบสอบถามตอนที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ จำนวนทั้งสิ้น ๕ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี ๒ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๑ ท่าน (๒๐%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จำนวนทั้งสิ้น ๑๖ ท่าน (๑๐๐%) ๒ ท่าน (๑๒.๕%) มีความเห็นว่าความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีมาก ๘ ท่าน (๕๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๑ ท่าน (๖.๒๕%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๕ ท่าน (๓๑.๒๕%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่าความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีมาก ๑๑ ท่าน (๓๖.๖๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๓ ท่าน (๑๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้

๑ ท่าน (๓.๓๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๓ ท่าน (๔๓.๓๓%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๓ ท่าน (๑๐๐%) ๑๓ ท่าน (๗.๙๗%) มีความเห็นว่าความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชามีอยู่ในระดับดีมาก ๗๗ ท่าน (๔๗.๒๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๙ ท่าน (๕.๕๒%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๖๔ ท่าน (๓๙.๒๖%) ไม่ตอบคำถาม ในผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ ท่าน (๑๐๐%) ๓๒ ท่าน (๙.๖๙%) มีความเห็นว่าความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานของผู้บังคับบัญชามีอยู่ในระดับดีมาก ๑๔๔ ท่าน (๔๓.๖๓%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๒๑ ท่าน (๖.๓๖%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ๑ ท่าน (๐.๓๐%) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ดี และอีก ๑๓๒ ท่าน (๔๐%) ไม่ตอบคำถาม

สรุปข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (พิสูจน์สมมุติฐานข้อที่สาม)

ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามนั้นแสดงให้เห็นว่า ได้มีการให้การอบรม และเผยแพร่ความรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด คือผู้ว่าการ จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือหัวหน้าหมวด โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้ว่าการลงมาจนถึงหัวหน้ากองนั้น ทั้งหมดได้ผ่านการอบรมและการเรียนรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์ ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกนั้นมี ๔.๙๑% ที่ยังไม่เคยผ่านการอบรมและเรียนรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์ และผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด ๑๓.๙% ที่ยังไม่ได้รับการอบรมหรือผ่านการเรียนรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์ ที่เป็นเช่นนี้เพราะสาเหตุของการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ยังไม่เคยผ่านการอบรมหรือเรียนรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์ ตลอดจนข้อบกพร่องในการจัดการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ แต่อย่างไรก็ตาม ทางกองฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการสำรวจจำนวนพนักงานระดับบังคับบัญชา ระดับหัวหน้าแผนก และหัวหน้าหมวดที่ยังไม่เคยผ่านการอบรมหรือเรียนรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์มาทำการให้ความรู้ดังกล่าว ซึ่งก็ได้ดำเนินการไประหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๒๒

ในเรื่องการนำความรู้ทางค่านิยมธรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่านำไปใช้ได้ โดยผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ๘๐% มี

ความเห็นว่านำไปใช้ได้ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ๖๘.๗๕% มีความเห็นว่านำไปใช้ได้ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง ๗๐% มีความเห็นว่านำไปใช้ได้ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก ๕๘.๖๐% มีความเห็นว่านำไปใช้ได้ และผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด ๘๗.๕๗% (จากข้อมูลแบบสอบถาม) มีความเห็นว่านำไปใช้ได้

สำหรับเรื่องการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันในการทำงาน ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการจนถึงหัวหน้ากองนั้น ก็อาจจะกล่าวได้ว่ามีมากขึ้นกว่าเดิม (ดูรายละเอียดในหัวข้อข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม) แต่อย่างไรก็ตามก็อาจจะกล่าวได้ว่า การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจนั้นจะคงมีอยู่ตลอดไป ทั้งนี้เพราะจิตใจมนุษย์ ตลอดจนความนึกคิดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมตลอดถึงเหตุการณ์และปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นมาใหม่ ๆ ทุกวัน ดังนั้นในเรื่องของการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการจนถึงหัวหน้ากองนั้น ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นตอบแบบสอบถามก็อาจสรุปได้ว่า การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันได้มีมากขึ้นกว่าเดิม กว่าสมัยที่การไฟฟ้านครหลวงยังไม่ได้เริ่มดำเนินการพัฒนาองค์กร แต่การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจที่มีมากขึ้นกว่าเดิมนั้น จะคงมีอยู่ได้นานเท่าใดนั้น ก็จะต้องคอยดูกันต่อไป เพราะในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงก็ยังดำเนินการพัฒนาองค์กรไม่เสร็จสิ้นตามกระบวนการและขั้นตอนที่ใ้วางแผนไว้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย