

บทที่ ๔

สรุปและวิเคราะห์



สรุปผลการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่ง

เนื่องจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กระทำในลักษณะของการศึกษาวิจัยประเมินผลของการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง ผลของการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งดังกล่าวจะออกมาในรูปแบบใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับการไฟฟ้านครหลวงเอง แต่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก็ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้น หลังจากได้มีการดำเนินการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งแล้ว โดยให้ท่านผู้บังคับบัญชาในการไฟฟ้านครหลวงตั้งแต่ระดับสูงสุดคือ ผู้ว่าการจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นคือหัวหน้าหมวด ได้แสดงความคิดเห็น โดยการตอบข้อสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ในประเด็นของคำถามต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้คือ

- ๑) ผู้บังคับบัญชามีการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและพนักงานหรือไม่เพียงไร
- ๒) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนพูดระบายเรื่องคับอกคับใจในการทำงาน ได้หรือไม่เพียงไร
- ๓) มีการเรียนรู้และนำความรู้ทางค่านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้หรือไม่
- ๔) นับตั้งแต่เริ่มเผยแพร่ความรู้ทางค่านพฤติกรรมศาสตร์แก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาในการไฟฟ้านครหลวง ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๑๗ จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.๒๕๒๑) ผู้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบังคับบัญชาการบริหารในแง่ของการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและพนักงานหรือไม่อย่างไร
- ๕) ต้องการทราบลักษณะการปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน ในด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรู้สึกในการทำงาน การวินิจฉัยปัญหาของกลุ่ม การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความไว้วางใจกัน ความศรัทธาเริ่ม และความเจริญงอกงาม

โดยให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับแสดงความคิดเห็นในฐานะที่ตนเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น และแสดงความคิดเห็น โดยพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาของตนที่เป็นหัวหน้าหน่วยย่อยที่อยู่ในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตน

๖) ต้องการทราบสภาพการณ์เกี่ยวกับ เรื่องการจูงใจให้คนทำงาน การติดต่อสื่อสาร ข้อความ ความสัมพันธ์และการมีปฏิริยาต่อกัน การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การควบคุมความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานในหน่วยงาน โดยให้ท่านผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น โดยมองสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ซึ่งสังกัดอยู่ในหน่วยงานใหญ่ (ทีมงาน) เดียวกับตน

จากการตอบข้อสัมภาษณ์และแบบสอบถามตอบคำถามประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังนี้

๑) เรื่องการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด ส่วนใหญ่ประมาณ ๗๐% มีความเห็นว่ามี การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการจนถึงหัวหน้าหมวดนั้น ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการจนถึงหัวหน้ากองประมาณ ๖๐% มีความเห็นว่ามี การเปิดเผยเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวดประมาณ ๕๐% มีความเห็นว่ามี การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามในประเด็นคำถามนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย มีข้อมูลที่น่าสนใจคือ ภาพพจน์ของการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันในการทำงานของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการทั้ง ๕ ท่านไม่ค่อยจะดีนัก มีผู้บังคับบัญชาบางท่านให้ความเห็นว่า การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันระหว่างผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการยังอยู่ในระดับต่ำ บางครั้งคล้ายกับที่มีการขัดแย้งกันด้วย ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ๕ ท่าน มี ๓ ท่าน ตอบแบบสอบถามตอนที่ ๒ มาว่า การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจอยู่ในระดับดี แต่ก็มีอีก ๑ ท่านที่ตอบมาว่าอยู่ในระดับปานกลาง และอีก ๑ ท่านไม่ตอบคำถาม รวมทั้งข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ ๓ ที่ถามเกี่ยวกับสภาพการณ์ในเรื่องนี้ก็ได้

คำตอบว่า ๒ ท่านเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง อีก ๒ ท่านเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ และอีก ๑ ท่านไม่ตอบคำถาม ซึ่งในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดของการไฟฟ้านครหลวงทั้ง ๕ ท่านนั้น น่าจะมีความเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันอยู่ในระดับที่ทั้ง ๕ ท่าน

๒) เรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนพุดระบายเรื่องคับอกคับใจในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่า มีการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพุดระบายเรื่องคับอกคับใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ดีกว่าเมื่อครั้งที่ยังไม่ได้มีโครงการการพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตามก็มีผู้บังคับบัญชาบางท่านให้ความเห็นว่า นอกจากโครงการพัฒนาองค์กรจะมีส่วนผลักดันให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าวแล้ว สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังเหตุการณ์วันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๖ ก็ยังมีส่วนด้วย

๓) เรื่องการเรียนรู้และนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในงาน ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประมาณ ๖๐% ระดับตั้งแต่ผู้ว่าการจนถึงหัวหน้าแผนก (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่า สามารถนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวดประมาณ ๔๗.๕๗% มีความเห็นว่าสามารถนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ส่วนอีก ๕๒.๔๑% ไม่ตอบคำถาม

๔) เรื่องผู้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบังคับบัญชาการบริหารในแง่ของการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา นับตั้งแต่ได้เริ่มเผยแพร่ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๗ จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๒๑ นั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประมาณ ๗๕% ระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง มีความเห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลง (การเปลี่ยนแปลงมากน้อยดูรายละเอียดในบทที่สาม) ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวดประมาณ ๔๐% มีความเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง (การเปลี่ยนแปลงมากน้อยดูรายละเอียดในบทที่สาม) ส่วนอีกประมาณ ๔๐% ไม่ได้ตอบคำถาม สำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลยนั้น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง ๖.๖% ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก ๔.๒๐% และผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหมวด ๑๐.๓๐%

๕) เรื่องลักษณะการปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาในฐานะ

หัวหน้าหน่วยงาน (ทีมงาน) ได้ให้ความเห็นว่า ในด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อยู่ในระดับดีและระดับปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประมาณ ๕๕% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและระดับปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านความรู้สึกในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่าความรู้สึกของพนักงานในการทำงาน อยู่ในระดับดีและระดับปานกลาง ในด้านการเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านการวินิจฉัยปัญหาของกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านความไว้วางใจกัน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงาม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและปานกลาง (ดูรายละเอียดในบทที่สาม)

๖) เรื่องสภาพการณ์ในการทำงาน ท่านผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเห็นในฐานะที่ตนเองเป็นสมาชิกของหน่วยงาน (ทีมงาน) ว่า ในด้านการจูงใจให้คนทำงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับดีมากและดี (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ในด้านการติดต่อสื่อสารข้อความ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ๕๐% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมาก ๒๐% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด และหัวหน้ากอง ส่วนใหญ่ประมาณ ๕๐% (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมากและดี ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด ประมาณ ๓๐% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมากและดี ส่วนอีกประมาณ ๑๕% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ในด้านความสัมพันธ์และการมีปฏิริยาต่อกัน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมากและดี ในด้านการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และหัวหน้ากอง ส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและดีมาก ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด หัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีและดีมาก ประมาณ ๓๐% ในด้านการตั้งเป้าหมายใน

การทำงาน ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมากและดี ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด ประมาณ ๕๕% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดีมากและดี ในด้านการควบคุม ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง ส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) มีความเห็นว่าสภาพการณ์การควบคุมมีลักษณะดีมากและดี ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด ประมาณ ๕๐% มีความเห็นว่าสภาพการณ์การควบคุมมีลักษณะดีมากและดี ในด้านสภาพการณ์เกี่ยวกับความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อพนักงานในหน่วยงาน (ทีมงาน) ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาระดับผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ มีความเห็นว่าอยู่ในระดับดี ๕๐% อีก ๕๐% มีความเห็นว่าอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนในผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าหน่วยงานสูงสุดจนถึงหัวหน้าหมวด ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า (ดูรายละเอียดในบทที่สาม) อยู่ในระดับดีและดีมาก

ข้อสรุปข้อมูลจากประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่กล่าวไปข้างต้น รวมทั้งข้อมูลที่กล่าวไปแล้วในบทที่สามและบทที่สอง ทำให้เราพิสูจน์สมมติฐานในการศึกษาวิจัยนี้ได้ว่า

- ๑) การพยายามเปลี่ยนแปลง (พัฒนา) องค์การตามโครงการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงนั้น เริ่มดำเนินการจากฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดคือ ผู้ว่าการจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับต้นคือ หัวหน้าหมวด โดยกระทำทั้งองค์การ
- ๒) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กระทำอย่างมีแผนและเป็นขั้นตอน โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการใช้สิ่ง สอดแทรกภายในกระบวนการขององค์การอย่างเหมาะสม
- ๓) การเปลี่ยนแปลงองค์การขั้นที่หนึ่งประสบความสำเร็จ คือมีการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเปิดเผยและเชื่อมั่น ไว้วางใจต่อกัน ในการทำงานมากขึ้นกว่าเดิม (เดิมจากข้อมูลที่กองนี้รวบรวม ๆ สืบวจถึงลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่เป็นไปทางค่อนข้างเผด็จการ ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสอบถามที่บอกว่าเดิมยังไม่มี การเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันเท่าไรนัก) ในระหว่างพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้ว่าการจนถึงหัวหน้ากอง แต่มีข้อน่าสังเกตว่าการเปิดเผยและเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ซึ่งมีมากขึ้นกว่าเดิมว่าแต่ก่อนที่ยังไม่ได้ทำการพัฒนาองค์การนั้นจะมีลักษณะที่ต่ำกว่านี้ เพราะเป็นที่ผู้บริหารสูงสุดของการ-

ไฟฟ้านครหลวง ไม่น่าที่จะทำให้ใครสังเกตหรือรู้สึกได้ว่ายังมีการขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ซึ่งความจริงก็เป็นเรื่องธรรมดาของธรรมชาติมนุษย์ ในสมมุติฐานข้อที่สามนี้ นอกจากข้อมูลดังกล่าวแล้ว จากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของผู้ทำการศึกษาวิจัยเอง ก็พบว่า การทำงานในปัจจุบัน มีลักษณะของการปรึกษาหารือ พูดยาโต้แย้งกันได้อย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่สามารถเข้าพบปะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้ง่ายและสะดวกกว่าแต่ก่อนมาก มีผู้บังคับบัญชาบางท่านถึงกับมีเวลาสำหรับออกมาเดินพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน

อย่างไรก็ตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นว่านี้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่ได้ หนึ่งขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับต้นของการไฟฟ้านครหลวงเอง ที่จะเห็นในคุณค่าคุณประโยชน์ของการพัฒนาองค์การให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่เพียงใด ดังนั้นในสมมุติฐานข้อที่สามนี้จึงถือว่าเป็นการประเมินผลความเห็นที่เกิดขึ้นในขณะเวลานั้น ส่วนในเวลาอื่น ๆ ก็อาจจะเปลี่ยนไปได้

อุปสรรคข้อ เสนอแนะและความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ชั้นที่หนึ่ง

การพัฒนาองค์การนั้นไม่ว่าในขั้นใด ๆ จะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดในหน่วยงานหรือองค์การให้การสนับสนุน สำหรับการไฟฟ้านครหลวงนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดคือผู้อำนวยการคนเดิมให้การสนับสนุนโครงการนี้เป็นอย่างดียิ่ง ทำให้โครงการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปว่าเป็นโครงการที่มีประโยชน์

สำหรับอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งก็คือ การให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่กระทำอย่างทั่วถึงทั้งองค์การในผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปไม่หยุด ปัญหาในการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกิดขึ้นก็คือ มีผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่ได้เข้ารับการอบรมความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เพราะงานรัดตัวหรือบางท่านหลบเลี่ยง ไม่อยากเข้ารับการอบรม ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องคอยสอดส่องดูแลให้ผู้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง นอกจากนั้น การอบรมดังกล่าวจะต้องกระทำอยู่เสมอ มีผู้บังคับบัญชาบางท่านบอกว่าอยากให้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (กองฝึก-

อบรม ฯ) จัดการอบรมทุกปี ซึ่งก็ไม่สามารถจะทำได้ เพราะติดขัดหลักสูตรการอบรมอื่น ตลอดจนไม่มีห้องเพียงพอที่ใช้ในการอบรม ดังนั้นจึงมีการเลื่อนในความรูต่าง ๆ ไปบ้าง

นอกจากนั้น สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่ง ก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมเดิม เกี่ยวกับเรื่องอาวุโส การต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่โดยไม่ใช้เหตุผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดจะต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่าง ทำตัวให้เป็นกันเองกับลูกน้อง และมีความจริงใจด้วย การพัฒนาองค์การจะไม่สำเร็จจริงไปได้ถ้าผู้ใหญ่ไม่เอาด้วย ดังนั้น ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องใช้วิธีการทุกวิถีทางในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการเปิดเผยและจริงใจ การเป็นกันเอง การไม่ถือยศศักดิ์ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องยากมาก สำหรับการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้ทำการใส่สิ่งสอดแทรกโดยการจัดการประชุม Management Conference (M.C.) ขึ้นโดยผู้ใหญ่บังคับบัญชาระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้นำการประชุม เป็นการสร้างบรรยากาศให้มีการกล่าวพูกกล่าวแสดงความคิดเห็น ซึ่งในปัจจุบันก็ได้ผลดีเป็นอย่างมาก

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนที่ สอง สาม สี่ ซึ่งดำเนินไปได้ดีมาก เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับโครงการนี้มากกว่าเรื่องอื่น ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องทำการโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่การไฟฟ้านครหลวงจะได้รับ

การนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้ในประเทศไทย

ในปัจจุบันมีหน่วยงานและองค์การหลายแห่งที่เริ่มให้ความสนใจต่อโครงการการพัฒนาองค์การ เช่น การเคหะแห่งชาติ องค์การเชื้อเพลิง เป็นต้น ซึ่งเป็นนิมิตหมายอันดียิ่ง สำหรับการปรับปรุงการบริหารงานในประเทศไทย และเมื่อเร็ว ๆ นี้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยก็ขอเจ้าหน้าที่ของกองฝึกอบรมและพัฒนาไปดำเนินการทำการพัฒนาองค์การให้ ซึ่งก็ได้ผลเป็นที่พอใจอย่างยิ่ง ที่เป็นได้เช่นนี้ก็เพราะปลัดกระทรวงมหาดไทยได้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

ผู้เขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความเห็นว่า การพัฒนาองค์การนั้นสามารถนำมาใช้ใน ประเทศไทยได้ แต่จะประสบความสำเร็จแค่ไหนเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดในหน่วยงานนั้น ๆ การพัฒนาองค์การขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวงประสบความสำเร็จพอสมควรก็ เพราะผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวงในขณะนั้น ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ดังนั้นโครงการพัฒนา องค์การในการไฟฟ้านครหลวงจะสำเร็จสมบูรณ์แค่ไหนเพียงไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด ของการไฟฟ้านครหลวงคนปัจจุบันที่จะให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่าคุณประโยชน์ของการพัฒนา องค์การแค่ไหนเพียงไร.

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย