



บทที่ 5

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

สำนักงานศึกษา

สภาพการณืเดิม สำนักงานศึกษาเป็นหน่วยราชการหนึ่งของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลในงานด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่ง ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับงานศึกษาธิการของทุกเขตในกรุงเทพมหานครด้วย โดยที่มีสายงานการบังคับบัญชาแยกจากกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานมีปัญหาอยู่มาก ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศโดยส่วนรวม

สภาพการณ์ที่ทองการให้เป็นไป ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของประเทศเป็นอย่างมาก จึงได้ให้งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรม จัดแผนงานการพัฒนาองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการที่เกี่ยวข้องในงานด้านการศึกษาทุกคน อันได้แก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหารการศึกษาของสำนักงานศึกษาและศึกษาธิการ เขตของทุกเขต เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะได้พบปะทำความสนิทสนมกัน พร้อมทั้งชี้แจงถึงปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อกันมากขึ้น ผลคือเนื่องคือการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาคด้วยดี

สรุปและวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนาองค์กรนี้เป็นโครงการเฉพาะเรื่องตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ซึ่งงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีข้อที่น่าพิจารณาในกระบวนการของโครงการนี้คือ

1. ในฐานะที่งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ดังนั้นจึงควรที่จักได้มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นทางการกับผู้รับบริการ เสียก่อนที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน ในการทำความตกลงนั้นก็เพื่อกำหนดถึงปัญหาที่แท้จริงว่าคือปัญหาใดและที่ปรึกษาจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคงกล่าวนั้นได้หรือไม่เพียงใด พร้อมกันนั้นก็ควรให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้รับความทราบถึงบทบาทของคนในฐานะผู้รับบริการด้วย โฆษยอมรับว่าหน่วยงานของเรามี

ปัญหาและพร้อมที่จะแก้ปัญหานั้นอย่างจริงจัง ประการสำคัญต้องเชื่อว่าที่ปรึกษาจะสามารถช่วยแก้ปัญหานั้น ๆ ให้กับคนได้

2. ในกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้น เมื่อลูกค้าได้ทำการติดต่อกับที่ปรึกษา ย่อมแสดงให้เห็นว่าลูกค้าได้สังเกตเห็นปัญหาในหน่วยงานของตนแล้ว และรู้สึกว่าปัญหานั้นเขาไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงควรที่จะเป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาในอันที่จะหาวิธีการให้ผู้รับบริการได้มองเห็นตัวปัญหาและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทำงานที่พวกเขาไม่พอใจ และประสบอยู่ตลอดมาให้ดีขึ้น พร้อมกับวินิจฉัยให้ได้ว่าปัญหานั้นอยู่ตรงส่วนใดขององค์กร และมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งในโครงการพัฒนาองค์กรของสำนักการศึกษาในงานพัฒนาองค์กรในฐานะที่ปรึกษาได้ขาดการดำเนินการในขั้นนี้ไป อันอาจเป็นผลทำให้การตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงผิดพลาดได้และทำให้โครงการนี้ไร้ผลไปโดยเปล่าประโยชน์

3. การใช้วิธีการประชุมแบบกระจุกช่ององค์กร เป็นเครื่องมือในการใส่สิ่งสอดแทรกนั้น เป็นการใช่วิธีการที่เหมาะสมแล้ว เพราะวิธีการนี้ใช้ได้เมื่อหน่วยงานใดถูกมองข้ามไป และปัญหาที่จะต้องแก้ไขนั้นเกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย กรณีการปฏิบัติงานของสำนักการศึกษาซึ่งต้องมีส่วนในการศึกษาบางส่วนสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของศึกษาธิการ เขตของทุกเขตในกรุงเทพมหานคร ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น ดังนั้นการใช้วิธีการประชุมแบบกระจุกช่ององค์กรก็จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลตอบกลับ (Feedback) พร้อม ๆ กันจากทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมในฐานะที่ปรึกษาก็เพียงแต่ดำเนินการในการรวบรวมข้อมูลตอบกลับเท่านั้น ไม่ได้ดำเนินการตลอดไปจนถึงขั้นการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน จึงทำให้ขาดความสมบูรณ์ของวิธีการประชุมแบบนี้ไป อีกประการหนึ่ง การกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงร่วมกันจะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันให้มั่นคงถาวรขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการในการใช้วิธีการประชุมแบบนี้คือ หากผู้ร่วมประชุมไม่ยอมรับการเผชิญหน้าแล้ว อาจเกิดข้อขัดแย้งได้ง่าย เพราะนิสัยคนไทยมักไม่ค่อยยอมรับข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันเท่าใดนัก

4. งานพัฒนาองค์กรไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของ "กลุ่มทำงาน" ว่าได้มีการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายไปจริงหรือไม่ เพราะการใช้วิธีการประชุมแบบกระจุกช่ององค์กรนั้น เป็นวิธีการที่ที่ปรึกษาจะต้องให้ความพยายามในการติดตามผลมาก และที่ปรึก

นาอวระจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การดำเนินการไต่สวนอย่างเต็มที่ และหากกลุ่มทำงานได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายไปแล้ว หน้าที่ของงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมก็คือ การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นสักครึ่งระยะเวลาหนึ่งซึ่งอาจเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือนก็ได้ เพื่อติดตามดูว่าปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่นั้นได้มีการแก้ไขปรับปรุงและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร หากพบว่าไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผน ก็จะได้เริ่มต้นดำเนินการใหม่ได้โดยทันที

เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย

สภาพการณ์เดิม เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายเป็นหน่วยงานราชการซึ่งตั้งอยู่ในย่านชุมชน เป็นหน่วยแห่งสังคมที่มีความสำคัญคือชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างมาก เพราะประชาชนในย่านนั้นต้องคอยรับบริการจากหน่วยงานนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ข้าราชการของเขตส่วนใหญ่ก็เป็นผู้ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานจนเคยชินกับสภาพการทำงานในระบบราชการซึ่งมีรูปแบบของการจ้กองค์การที่รัดกุม คือมีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าใครจะต้องควบคุมใครเป็นชั้นตามลำดับ มีกฎระเบียบข้อบังคับซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในองค์การโดยไม่คำนึงว่าเมื่อคนในองค์การได้ปฏิบัติตามกฎนั้น ๆ แล้วปัญหาจะหมดไปหรือไม่ นอกจากนั้นยังมีการจัดแบ่งหน้าที่อย่างเคร่งครัดอันเป็นผลให้แต่ละกลุ่มมิได้มีโอกาสช่วยเหลือกันและกันได้ มีการแบ่งชั้นการบังคับบัญชาแบ่งกลุ่ม แบ่งศักดิ์ศรี ทำให้เกิดผลเสียในเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างมากอีกด้วย ดังนั้นจึงทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจเพียงเล็กน้อยในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้มีการบริการอย่างพอเพียงและมีภาพพจน์ที่ดีต่อประชาชนผู้มาติดต่อ

สภาพการณ์ที่ต้องการให้เป็นไป ผู้บริหารงานสูงสุดของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายพบว่า ในหน่วยงานของเขามีปัญหาหลายอย่างที่ควรจะต้องแก้ไข ทั้งยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงการจ้กรูปงานเสียใหม่ การให้มีสวัสดิการที่ดีขึ้นเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น หัวหน้าเขตจึงได้ตกลงใจที่จะให้งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมจัดการดำเนินการพัฒนาองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับเขตโดยทันที

สรุปและวิเคราะห์ปัญหา จากการศึกษาถึงการดำเนินการพัฒนาองค์กรของเขต

ป้อมปราบศัตรูพ่ายนั้น โดยทั่ว ๆ ไปถือว่าได้กระทำตามกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว คือเจ้าหน้าที่ของเขตทุกระดับได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกคน แต่มีข้อที่น่าสังเกตและพิจารณาในการจัดการดำเนินการคือ

1. การเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาองค์การในเนื้อหาสาระจริง ๆ นั้น ควรที่ที่ปรึกษาจะได้มีการคิดก่อนในเบื้องต้นกับผู้รับบริการ เสียก่อน โดยทำความเข้าใจอย่าง เป็นทางการในเรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน บทบาทของที่ปรึกษาไว้ให้แน่ชัดพร้อมทั้ง เลือกสภาพแวดล้อมและวิธีการดำเนินการว่าจะทำการศึกษาและสังเกตอะไร กับกลุ่มใดหรือระบบใดและในเวลาใดด้วย สัญญาการทำความตกลงนี้จะควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร มิใช่เป็นเพียงการคิดคอกด้วยวาจาเท่านั้น ซึ่งในการนี้งานพัฒนาองค์การมิได้ดำเนินการอย่างถูกต้องจริงจึงแต่ประการใด

2. ในขั้นตอนของการทรววจวินิจฉัยปัญหาในเบื้องต้นนั้น ได้รวบรวมข้อมูลและค้นหาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ไม่ทั่วถึง เพราะงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้สำรวจตรวจพบว่าเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายมีปัญหาทั่วไปเกี่ยวกับตัวบุคคลที่มีการปฏิบัติงานโดยไม่มี การประสานงานที่ดี ชวคมมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน ซึ่งก็เป็นปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องบุคคลเท่านั้น จริงอยู่แม้ว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้นจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อได้มีการค้นหาปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน ซึ่งถ้าถึงวินิจฉัยและเข้าใจได้ก็เพียงใดก็จะสามารถแก้ปัญหานั้นได้ก็ขึ้นเท่านั้น แต่มิใช่ว่าการเน้นในเรื่องคนแต่เพียงประการเดียวโดยละเลยที่จะวินิจฉัยกระบวนการอื่น ๆ จะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ที่ดีที่สุด เพราะองค์การก็ยังคงมี การปรับปรุงในเรื่องอื่น ๆ อีก เช่น เรื่องโครงสร้างของหน่วยงาน เป้าหมาย เรื่องวิชาการ ระเบียบปฏิบัติงาน แผนงาน ค่านิยม ความเชื่อ ความเป็นผู้นำ ประเพณี เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมในฐานะที่ปรึกษาจะต้องทำการทรววจวินิจฉัยในทุกปัญหาขององค์การ เพราะการทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การได้อย่างแท้จริงนั้น จะสามารถทำให้กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเช่นกัน

3. แบบสำรวจขององค์การของ Likert ที่ใช้ในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของแต่ละงานในขั้นตอนที่สองของโครงการนั้น เป็นเพียงการวิเคราะห์ถึงลักษณะการบริหาร

งานในแบบต่าง ๆ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการสำรวจสภาพการณ์ขององค์การที่เป็นอยู่จริงตามหัวข้อที่จำแนกไว้แค่ประการใด เพราะในขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยตามกระบวนการนั้น หากพบว่าสภาพการณ์ใดเป็นสภาพการณ์ที่ไม่ดีแล้ว จะต้องวินิจฉัยให้แน่ชัดลงไปว่าสภาพการณ์นั้น ๆ คือสภาพการณ์ใดบ้าง พร้อมกับค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาให้พบ เพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็จะสามารถตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอันเป็นสภาพการณ์ที่องค์การต้องการจะให้ เป็นไปได้อย่างถูกต้อง

4. ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลำดับน้ำหนักแห่งปัญหานั้น เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีมาก เพราะจะทำให้เห็นถึงลักษณะสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้เด่นชัดว่าลักษณะการปฏิบัติงานลักษณะใดบ้างที่สมควรจะต้องได้รับการปรับปรุงโดยรู้ได้จากการหาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อของการปฏิบัติงาน. (ภาคผนวกหน้า 113) ส่วนโพรพอสัลเปรียบเทียบลักษณะงานที่เป็นอยู่จริงกับลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้เป็นไปนั้น (ภาคผนวกหน้า 114-120) จะสามารถเปรียบเทียบลักษณะงานแต่ละงานเป็นส่วนรวมได้โดยพิจารณาความตรงคะแนนที่กำหนดไว้ว่างานใดมีปัญหามาก งานใดมีปัญหาารองลงมา เขตกก็ได้รับทราบจากการบันทึกเป็นรายการไว้ (ภาคผนวกหน้า 121) และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาคือความลำดับความมาจน้อยนั้น ๆ อย่างไรก็ตามงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมก็มีได้ใช้วิธีการดังกล่าวโดยทุกครั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่รับบริการ จึงเป็นข้อบกพร่องประการหนึ่งของขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหา คือยังไม่เป็นระบบการดำเนินการที่แน่นอนและใช้กันทั่วทั้งองค์การนั่นเอง

5. หลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนา เขตได้จัดประชุมสรุปผลการสัมมนาและพิจารณาเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งได้มีการลงมติกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ควรที่งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการของเขตได้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุมหรือไม่ และหากได้มีการปฏิบัติเช่นนั้นจริงแล้วสักชั่วระยะเวลาหนึ่งหลังจากนั้นที่ปริกษาจะต้องติดตามและวัดผลดูอีกด้วยว่า สิ่งที่ข้าราชการของเขตต้องการจะให้เปลี่ยนแปลงนั้นสิ่งใดที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วอันจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นได้ว่าสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้วอันใดมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การได้ในอนาคต แต่หากไม่ได้มีสิ่งใดเปลี่ยนแปลงไปก็เป็นหน้าที่ของงานพัฒนาองค์การที่จะต้องเริ่มดำเนินการใหม่โดยทันทีเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในวัฏจักรใหม่

6. ในการจัดการสัมมนาครั้งหลังให้กับข้าราชการระดับ 1 - 2 และลูกจ้างนั้น ไม่ได้มีการตรวจวินิจฉัยปัญหาของข้าราชการในกลุ่มนี้แต่อย่างใด เป็นเพียงการจัดสัมมนาเพื่อมุ่งให้ข้าราชการของเขตทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กรเท่านั้น ทั้งนี้ปัญหาของเขตที่วิเคราะห์ได้ - จึงไม่ได้เป็นปัญหาของข้าราชการในเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายทั้งหมด เป็นเพียงปัญหาที่ทำได้จากกลุ่มข้าราชการระดับ 3 - 7 เท่านั้น ซึ่งปัญหาของข้าราชการทั้ง 2 กลุ่มนี้อาจเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันหรือไม่ก็ได้ จึงควรตั้งงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมจะได้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

7. งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมยังไม่ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินผลตามกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง เพราะการติดตามผลที่กระทำอยู่นั้นเป็นเพียงเพื่อต้องการทราบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไรเท่านั้น คือเป็นการวัดผลแค่เพียงด้านพฤติกรรมร้านค้าเดียว โดยไม่ได้มุ่งเน้นที่จะวัดถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของค่านิยม ทัศนคติ ทักษะและผลงานที่ได้รับเลย

8. โครงการพัฒนาองค์กรของเขตนี้ไม่ได้เป็นโครงการระยะยาวที่ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด เพราะในปีงบประมาณ 2523 นั้น ไม่ได้มีการดำเนินการต่อเนื่องจากโครงการเดิมแต่ประการใด เนื่องจากเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้างานและองค์ภาพใหม่ แต่การเริ่มวิจัยใหม่จะไม่เป็นปัญหาเลยหากงานพัฒนาองค์กรจะได้มีการใช้แม่แบบวิจัยการกระทำ (An action - Research Model) ที่เป็นระบบโดยเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การตรวจวินิจฉัยปัญหาในเบื้องต้น การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้รับบริการ การให้ข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้รับบริการ ผู้รับบริการอภิปรายข้อมูลและศึกษาพิจารณาหาหนทางปัญหาตามข้อมูลนั้น การวางแผนปฏิบัติและการลงมือปฏิบัติ ทำเป็นวัฏจักรดังนี้เรื่อย ๆ ไปจนกว่ากลุ่มจะสามารถร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ยุ่งขึ้นได้เอง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงหัวหน้างานจึงไม่ควรที่จะเป็นปัญหาในการเริ่มโครงการใหม่เลย เพราะการใช้แม่แบบวิจัยการกระทำนั้น จะเป็นแม่แบบในการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพราะเป็นวิธีการในการค้นหาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและยอมรับความคิดเห็นตลอดจนวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ แบบหนึ่ง

กองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา

สภาพการณ์เดิม กองควบคุมอาคาร เป็นหน่วยราชการหนึ่งของสำนักการโยธา มีงานในความรับผิดชอบที่ต้องติดต่อกับประชาชนเป็นอย่างมาก และเป็นหน่วยงานที่ได้รับการร้องเรียนจากประชาชนอยู่บ่อยครั้งถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการที่ล่าช้าและไม่พอเพียง

สภาพการณ์ที่ต้องการให้เป็นไป ผู้บริหารระดับสูงของกองได้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในกอง ในงานที่จะต้องสามารถให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะซจักมีคืบหน้าทุกด้าน ๆ ให้หมดสิ้นไป เพื่อที่งานของกองจะได้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น จึงได้ทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีการพัฒนาองค์การกับหน่วยงานพัฒนาองค์การกองปีกอบรวมเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาดังกล่าวขึ้น

สรุปและวิเคราะห์ปัญหา โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการพัฒนาองค์การของกองควบคุมอาคารนี้นับว่าได้พยายามที่จะกระทำตามแม่แบบจำลองการพัฒนาองค์การครบทุกชั้นตอน แต่ก็ยังมีจุดอ่อนอยู่บางประการ อันพอจะแยกพิจารณาได้คือ

1. การทำความเข้าใจในขั้นแรกที่จะร่วมกันทำการพัฒนาองค์การระหว่างที่ปรึกษากับผู้รับบริการนั้น ควรจะทาลัญญากันเป็นลายลักษณ์อักษรเสียก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน ไม่ใช่ที่ปรึกษาทำการสำรวจวินิจฉัยปัญหาและกำหนดแผนการดำเนินงานก่อนแล้วจึงมาขอความเห็นชอบจากผู้รับบริการในภายหลัง

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ปัญหานั้น (ภาคผนวกหน้า 142) ผู้สัมภาษณ์ต้องใช้คำถามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ ซึ่งในบางคำถามเป็นคำถามที่ผู้ตอบจะตอบให้กระจ่างชัดเจนได้ยากหรือไม่กล้าตอบอย่างเปิดเผย จึงมักได้คำตอบที่คลุมเคลือ ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องมีความชำนาญและความสามารถอย่างแท้จริงจึงจะได้ปัญหาที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด อันจะเป็นผลดีในการดำเนินการในขั้นต่อไปได้

3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ติดตามผลนั้น เป็นเพียงการติดตามผลของการสัมมนาครั้งก่อนเพื่อวางแผนการในวัฏจักรใหม่เท่านั้น ไม่ได้เป็นการติดตามผลตามขั้นตอนในการพัฒนาองค์การอันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม ทักษะ พฤติกรรม

และผลงานที่ได้รับแค่ประการใด

4. โครงการพัฒนาองค์การของกองเป็นโครงการสั้น ๆ ทีละโปรแกรมเท่านั้น โดยขึ้นอยู่กับงบประมาณที่จัดสรรไว้เพื่อการนี้ว่าจะมีเพียงพอหรือไม่ หากไม่มีงบประมาณพอก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ และจำเป็นจะต้องระงับโครงการนั้น ๆ ไว้ ดังกล่าวแล้วว่างานพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการที่มุ่งปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นค้างกับการฝึกอบรมซึ่งสามารถกระทำได้เป็นครั้งคราวหรือเมื่อมีความต้องการ ดังนั้นงานพัฒนาองค์การจึงเป็นโครงการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การวัดผลการเปลี่ยนแปลงกระทำได้อย่างเห็นผล

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากรณีตัวอย่างของการดำเนินการพัฒนาองค์การให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมในช่วงปีงบประมาณ 2523 นั้น พอจะสรุปได้ว่ายังเป็นการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามระบบอันเหมาะสม ด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ซึ่งอุปสรรคและข้อบกพร่องเหล่านั้นสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงสร้างและข้อจำกัดของกรุงเทพมหานคร ซึ่งปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวนี้พอจะแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ

1.1 การมีงบประมาณจำกัด กองฝึกอบรมได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการนี้เพียงจำกัด (ภาคผนวกหน้า 165) การดำเนินโครงการของหน่วยงานเป้าหมายแต่ละโครงการนั้นมีค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการไปหักล้างแรมความสถานที่ต่างจังหวัดด้วยแล้วยิ่งต้องใช้งบประมาณสูงมากขึ้นไปอีก ดังนั้นเมื่องบประมาณร่อยหรอลงจึงเป็นอุปสรรคประการหนึ่งของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมที่ไม่สามารถจะจัดโครงการใหม่อีกต่อไปได้ ต้องรอจนกว่าจะถึงปีงบประมาณใหม่และรอให้จ่ายในงบประมาณของปีต่อไป ทำให้โปรแกรมที่ทำนั้นเป็นแบบ "ทีละโปรแกรม" โดยไม่สามารถกระทำเป็นชุดได้ จึงจากการต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะของการฝึกอบรมมากเกินไป

1.2 การขาดประสิทธิภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานพัฒนาองค์การเอง เนื่องจากการจัดหลักสูตรนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย ค่าวิชาที่ให้อยู่ก็มีอยู่จำกัด นักวิชาการและนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การที่มีค่าก็มีรูปแบบปฏิบัติกันไปคนละอย่าง จึงทำให้ผู้ที่สนใจจะศึกษาก็เกิดความสับสนและเข้าใจไขว่เขวได้ นักปฏิบัติการพัฒนาองค์การของ

กรุงเทพมหานครเองก็เช่นกันที่ยังไม่มีความสามารถเพียงพอ การปฏิบัติงานยังเป็นแบบลองผิดลองถูกเพื่อหาประสิทธิภาพอยู่ จึงไม่ได้รับการยอมรับเชื่อถือจากหน่วยงานเป้าหมายเท่าที่ควร ทำให้การดำเนินการขาดความจริงใจ เปิดเผยต่อกันอย่างแท้จริง เพราะเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าการพัฒนาองค์กรนั้นทำยาก จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความสามารถจริง ๆ เป็นผู้ดำเนินการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังนั้นนักปฏิบัติการพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการทำการพัฒนาองค์กรมากพอสมควร

1.3 ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top team) ยังไม่ยอมรับอย่างเต็มที่ว่าการพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผล จึงยอมให้งานพัฒนาองค์กรกองมือกรรรมรับผิดชอบเฉพาะงานในระดับล่างซึ่งเป็นเพียงโครงการเล็ก ๆ เท่านั้น ความจริงแล้วการพัฒนาองค์กรของงานพัฒนาองค์กร กองมือกรรรมนั้นเป็นงานที่เพิ่งจะเริ่มต้น จึงต้องค่อยเป็นค่อยไป อีกทั้งกรรรมวิธีการพัฒนาองค์กรก็ต้องอาศัยระยะเวลาอันกว่าจะเห็นผล สภาพการณ์โดยทั่วไปจึงดูเสมือนว่างานพัฒนาองค์กรนั้นล้มเหลวและไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ เจ้าหน้าที่งานพัฒนาองค์กรจึงเกิดความท้อแท้ใจที่จะทำงาน "จีนเอก" เพื่อพิสูจน์ให้ฝ่ายบริหารระดับสูงได้เห็นอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ต้องเริ่มดำเนินการจากระดับเบื้องบน เพราะบรรพชาภาสึในองค์กรจะดีเลวอย่างไรนั้น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดขึ้น มิใช่หาความขัดแย้งหรือลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงก็เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลในองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครจึงควรให้ความร่วมมือ ร่วมใจ และกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ในการวางแผน การดำเนินการ การมุ่งสู่ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการพัฒนาองค์กร และการมีความต้องการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม พร้อมทั้งต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ กิจกรรม เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ให้หมดไปได้อย่างดี

1.4 บุคคลและพฤติกรรมของบุคคลในกรุงเทพมหานครเอง ข้าราชการของกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มักจะทำงานกันมานานหรือเพิ่งเริ่มทำงานแต่มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำตลอดไป จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานในระบบราชการอันเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้อย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องในบางประการ มีการแบ่งชั้นการ

บังคับบัญชาของจริงชัดเจน มีการแบ่งกลุ่มแบ่งศักดิ์ศรีระหว่างกัน ข้าราชการทั้งหลายจึงแย่งแยกกันปฏิบัติงานตามกลุ่มและหน้าที่ของตน และให้ความเคารพยำเกรงเฉพาะแต่ตัวผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แม้บางครั้งผู้บังคับบัญชาจะกระทำผิดก็ไม่กล้าที่จะโต้แย้ง เพราะเกรงความผิดและกลัวการถูกลงโทษ จึงเกิดการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นคือการเกิดความระวางในระหว่างกันและกัน ข้อประพฤติกฎปฏิบัติดังกล่าวนี้ได้มีมาช้านานซ้ำยังตกทอดมาถึงคนรุ่นหลัง ๆ อีกด้วย จึงเป็นอุปสรรคประการสำคัญของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมในการที่จะให้ความพยายามให้ข้าราชการร่วมมือ ร่วมใจกันเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์อันไม่น่าพึงพอใจทั้งหลายไปสู่สภาพการณ์ที่ดีกว่าเดิมได้

1.5 นโยบายของกรุงเทพมหานครเอง ผู้บริหารของกรุงเทพมหานครนั้น มักจะไม่เห็นด้วยที่จะให้มีการจัดโครงการสัมมนาซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ เป็นระยะเวลาเกิน 2 วัน ด้วยเหตุผลที่ว่าทำให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องละทิ้งงานประจำไป และเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากโดยเฉพาะการจัดโครงการที่ต้องไปพักค้างที่สถานที่เที่ยวไกล และหากจะให้มีการจัดโครงการสัมมนาภายในกรุงเทพมหานครเองแล้ว ก็จะมีปัญหาในการใช้สถานที่เพราะสถานที่ประชุมสัมมนาที่มีจำนวนและขนาดจำกัด และค่าใช้จ่ายประจำของกรุงเทพมหานครอยู่เสมอ ส่วนการขอใช้สถานที่ประชุมของหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ก็จะต้องเสียเวลาในการติดต่อ การขออนุญาต ซ้ำยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการขอเช่าเพิ่มขึ้นด้วย จึงจำเป็นที่งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจะต้องจัดโครงการสัมมนาเป็นเพียงระยะสั้นคราวละไม่เกิน 2 วัน โดยไม่สามารถดำเนินการเป็นโครงการระยะยาวกว่านั้นได้เลย ดังนั้นในบางโครงการจึงไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ เนื่องจากเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง

1.6 ลักษณะโครงสร้างของกรุงเทพมหานครเอง กรุงเทพมหานครนั้นเป็นหน่วยงานใหญ่ มีการจัดสายงานที่ซับซ้อนมาก จากอดีตที่ผ่านมากรุงเทพมหานครได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองหลายครั้งเพื่อให้เกิดการประหยัดและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น ในปัจจุบันกรุงเทพมหานครเป็นทบวงการ เมืองและมีคณะผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง ดังนั้นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครจึงเป็นข้าราชการการเมืองไม่ใช่ข้าราชการประจำเช่นเดียวกับผู้ว่าราชการของจังหวัดอื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากข้าราชการในกระทรวงมหาดไทย สำหรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของ

ประเทศย่อมจะต้องกระทบกระเทือนถึงตำแหน่งคณะผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองด้วย
เช่นกัน จะเห็นได้ว่าในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร
นครถึง 8 ครั้งด้วยกัน ดังนี้

	<u>ผู้ว่าราชการ</u>	<u>รองผู้ว่าราชการ</u>
22 ธ.ค.2514 - 13 ธ.ค.2515	นายวิญญู อังคณาภิรักษ์	นายประจุม บุญประคอง นายประสิทธิ์ โกมลมาลย์
1 ม.ค.2516 - 14 ต.ค.2516	นายชำนาญ ยุวบูรณ์	นายสาธ หุตะเจริญ พล.ท.ท.มนตรีชัย พันธคงชื่น
1 พ.ย.2516 - 21 พ.ค.2517	นายอรุณ วิสูตรโยธาภิบาล	นายชลอ ธรรมศิริ พล.ท.ท.ณรงค์ มหานนท์
5 มิ.ย.2517 -	นายศิริ สันตะบุตร	นายประสิทธิ์ อุไรรัตน์ พล.ท.ท.สมาน รูปคุปต์
29 พ.ค.2518 -	นายสาธ หุตะเจริญ	ร.ท.ท.ชาญ มนุชธรรม นายไพโรจน์ ไชยพร
10 ส.ค.2518 - 29 เม.ย.2520	นายธรรมบุญ เทียนเงิน	พล.ท.ท.ประสงค์ มีธนิมานนท์ นายแพทย์โอภาส ธรรมวานิช นายมงคล สิมะโรจน์
29 เม.ย.2520 - 15 พ.ค.2521	นายชลอ ธรรมศิริ	นายจารุคม จารุประภรณ์ นายดำรง พิศนริฐ นายสกลจิตต์ พนมวัน ณ อยุธยา นายรงค์ วงษ์ชินธุ์ นายแพทย์ศุภวัฒน์ พรรณเศรษฐ์
24 ก.ค.2522 - 15 เม.ย.2524	นายเชาวนวัช สุกลาภา	ร.ท.สมพร กุลวานิช พล.ท.เจริญ สัมมาทัก พล.ท.นพ.สถิตวิวงศ์ วงศ์ถ้าย ทอง นายสมชัย วุฒิปรีชา

การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของกรุงเทพมหานครบ่อยครั้งนี้มีผลทำให้องคมนตรีของหน่วยงานต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารไปด้วย ผลที่ตามมาคือโครงการพัฒนาองค์กรของงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมก็จำต้องหยุดชะงักเช่นกัน เพราะไม่สามารถจะแน่ใจได้ว่าผู้บริหารชุดใหม่จะยอมรับโครงการดังกล่าว เช่นเดียวกับผู้บริหารชุดก่อนหรือไม่ จึงเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้โครงการพัฒนาองค์กรของกรุงเทพมหานคร เป็นโครงการที่ต่อเนื่องไม่สิ้นสุดไม่ได้เลย

2. ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมเอง ในด้านแม่แบบจำลองการพัฒนาองค์กรที่กรุงเทพมหานครใช้อยู่ นั้นว่ากรุงเทพมหานครมีแม่แบบที่คืออยู่แล้ว และงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมก็ได้พยายามดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนทั้ง 5 อย่างที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาและข้อบกพร่องในรายละเอียดอยู่บ้าง ดังพอจะสรุปได้ดังนี้

2.1 งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมรับผิดชอบเฉพาะงานในระดับล่างขององค์กร คือเฉพาะหน่วยงานตั้งแต่กองและเขตลงมาเท่านั้น ไม่มีโอกาสได้สัมผัสกับการดำเนินการในระดับสูงกว่านี้เลย การดำเนินงานนั้นเริ่มจากหน่วยงานใดก็ได้ที่สนใจและมีสภาพการณ์พอที่จะเริ่มการพัฒนาองค์กรได้ โดยเจาะเป็นหน่วย ๆ ไป จึงถือไม่ได้ว่าเป็นการปรับปรุงองค์กรในส่วนรวมทั้งหมดทั่วทั้งกรุงเทพมหานคร เพราะโดยหลักการแล้วการมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เป็นเฉพาะเจาะจง หรือการมุ่งพัฒนาเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งนั้น องค์กรจะไม่ได้ได้รับความสัมฤทธิ์ผลสูงสุดเลย เนื่องจากไม่ได้เป็นการผสมผสานความสำเร็จจากทุกฝ่ายทุกหน่วยงานในองค์กรนั่นเอง แต่ก็มิได้หมายความว่างานพัฒนาองค์กร จะไม่สามารถเริ่มจากส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรได้เสียทีเดียว เพราะหากมีความจำเป็นเร่งด่วนแล้วก็ย่อมจะกระทำได้ แต่แผนงานการดำเนินงานพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนงานในระยะยาวที่วางไว้ด้วย

2.2 การดำเนินงานพัฒนาองค์กรของงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรม ยังอยู่ในรูปของการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะการดำเนินการในระดับสูงว่ากองและเขตนั้น จำต้องให้ฝ่ายบริหารระดับสูง เห็นชอบหรือมีคำริมาจึงจะจัดโครงการได้ ทั้งยังมีการตั้งงบประมาณแยกไว้ต่างหากเพื่อการนี้โดยเฉพาะ (ภาคผนวกหน้า 165) การดำเนินการจึงเป็นไป

ในรูปการสัมมนาเป็นคราว ๆ และอยู่ในความรับผิดชอบของกองปีกอบรม ดังเช่น โครงการพัฒนาองค์การของสำนักการศึกษา ข้าราชการทั้งหลายจึงยังไม่เข้าใจถึงการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะระหว่างการพัฒนาองค์การกับการปีกอบรมได้อย่างถูกต้องดีพอ ทำให้การพัฒนาองค์การกลายเป็นงานที่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร และการใช้วิธีการปีกอบรมนั้นก็อาจไม่สามารถที่จะใช้แก้ปัญหาไปได้เสียทั้งหมดเสมอไป

2.3 การศึกษาคือเบื้องต้นกับผู้บริหารนั้น งานพัฒนาองค์การ กองปีกอบรมไม่ได้อะไรกันอย่างจริงจังดังถูกต้อง นั่นคือ การไม่ได้อำนาจหรือตกลงในเรื่องของบทบาทระหว่างกันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยทุกครั้งก่อนที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน

2.4 งานพัฒนาองค์การ กองปีกอบรมไม่ได้มีการจัดทำกับกลุ่มของผู้บริหารและวางแผนการกำหนดหัวข้อวิชาในแต่ละกลุ่มไว้ก่อน ประการสำคัญควรจะได้เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การก่อน คือเริ่มจากตัวผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานครและรองปลัดกรุงเทพมหานคร แล้วจึงค่อยกลับมาดำเนินการในระดับล่างต่อไป เพราะการจัดกลุ่มผู้บริหารเพื่อการสัมมนาในแต่ละครั้งนั้น มักจะจัดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาละกันทุกระดับทั้งระดับสูง กลางและระดับล่าง ในบางครั้งการสัมมนาจึงกลายเป็นการขัดแย้งกันระหว่างนายและลูกน้อง ซึ่งไม่ใช่อสภาพการณ์ที่การพัฒนาองค์การต้องการจะให้เป็นอย่างนี้ จึงควรจัดกลุ่มผู้เข้าสัมมนาไว้ในระดับเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว

2.5 ในขั้นตอนการวินิจฉัยปัญหานั้น งานพัฒนาองค์การ กองปีกอบรมยังมีจุดอ่อนในการค้นหาปัญหา คือ การไม่ได้นำข้อมูลปัญหานั้นมาทำความเข้าใจให้ล่องหนและค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาให้พบ ดังนั้น ปัญหาที่โผล่มาจึงมักไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริงที่องค์การประสบอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงหยิบยกหรือกำหนดขึ้นมา จึงอาจทำให้การดำเนินการในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงผิดพลาดได้ ประการสำคัญ งานพัฒนาองค์การ กองปีกอบรมไม่คุ้มที่จะให้ผู้บริหารทุกระดับมีทักษะในการวินิจฉัยปัญหาได้เอง รวมถึงการยอมรับว่าในหน่วยงานของคนนั้นมีปัญหาอันจำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน เพราะการสร้างทักษะให้แก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานนั้นจะทำให้เราสามารถวินิจฉัยปัญหาได้เป็น และเมื่อมีสภาพการณ์ที่น่าพึงพอใจในหน่วยงานของเรา เขาก็จะสามารถดำเนินการค้นหาปัญหาได้เอง ซึ่งย่อมจะได้ผลดีกว่าการให้บริการของที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลจากภายนอก มีความเปิดเผยและจริงจังต่อกันมากกว่า ยิ่งกว่านั้น การวินิจฉัยปัญหาย่อยครั้งจะทำให้ผู้นิยามเกิดทักษะและความชำนาญยิ่งขึ้นด้วย

2.6 ในการกำหนดแผนงานการสัมมนาและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการนั้น ความหมายที่กำหนดการที่จักไว้มักจะเป็นการมุ่งถึง "หน้างาน" มากกว่าที่จะเป็นการเน้นถึง "พฤติกรรม" ของคนในหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด จึงน่าจะเป็นข้อพิจารณาไว้ว่าที่การดำเนินงานพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานครไม่ได้ผลก็เท่าที่ควรนั้น อาจเป็นเพราะการจักโปรแกรมการดำเนินการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็เช่นได้ ทั้งนี้ สิ่งที่จะพัฒนาองค์การน่าจะถึงระดับถึงคือ การวางโปรแกรมการดำเนินการให้ถูกต้องตรงกันกับปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของงานพัฒนาองค์การอื่นจะมีขึ้นนั่นเอง

2.7 งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมไม่ได้ดำเนินการจนถึงขั้นประเมินผลเลย จึงไม่สามารถทราบได้ว่าผลงานที่กระทำไปนั้นมีสิ่งใดเปลี่ยนแปลงไปบ้าง อย่างไร และเป็นผลดีกว่าสภาพการณ์เดิมหรือไม่ และการที่จะเริ่มต้นใหม่นั้นควรจะเริ่มจากจุดไหนถึงจะถูกต้องและไม่เป็นการเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งในการประเมินผลแต่ละครั้งนั้น ควรจะมุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงใน 2 ประการคือ การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมและทักษะของผู้บังคับบัญชาให้สามารถที่จะทำการวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้เอง และหันมาสนใจในปัญหาเรื่องคนมากขึ้น จึงนับได้ว่างานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมไม่ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การให้กับหน่วยงานใดครบชั้นตอนเลย ถือได้ว่าเป็นการดำเนินการที่ไม่เป็นระบบสมบูรณ์อย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์ถึงอุปสรรค ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมตามที่สรุปมานั้นนับได้ว่าเป็นข้อบกพร่องที่สามารถแก้ไขได้ และอาจทำให้การพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานครประสบความสำเร็จได้ในที่สุด อนึ่ง งานพัฒนาองค์การเป็นงานใหม่และเพิ่งจะเริ่มดำเนินการกันอย่างจริงจังจึงมาไม่นาน คือประมาณปี 2522 นี้เอง จึงยังต้องอาศัยระยะเวลาอีกนานกว่าจะเห็นผล เพราะความจริงแล้วการพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องยาก ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ข้อสำคัญผู้บริหารต้องเข้าใจในเรื่องนี้อย่างถูกต้องและมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์อย่างเพียงพอ งานจึงจะดำเนินไปโดยราบรื่นอย่างไรก็ตาม จากการสำรวจทัศนคติโดยการสัมภาษณ์พูดคุยกับผู้ที่เคยได้รับการบริการจากงานพัฒนาองค์การไปแล้วประมาณ 5% ของพนักงานทั้งหมดในแต่ละหน่วยงาน อันได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา สำนักงานการโยธา เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย

กองควบคุมอาคาร กองผังเมือง กองการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วมีทัศนคติที่ดีและเห็น
 ค่ายกับการที่จะให้มีการดำเนินการพัฒนาองค์การขึ้นในกรุงเทพมหานคร โดยเชื่อว่าการพัฒนา
 องค์การนั้นเป็นเรื่องเพื่อฝันและไม่สามารถจะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งหากงานพัฒนาองค์การ
 กองฝึกอบรมสามารถกระทำให้สำเร็จจริงแล้ว จะเป็นผลดีต่อกรุงเทพมหานครเป็นอย่างมาก
 ส่วนข้อคิดเห็นประการอื่น ๆ พอสรุปได้โดยสังเขปจากสมัยสัมภาษณ์ (ภาคผนวกหน้า 166)
 ดังนี้คือ

1. ข้าราชการบางคนไม่เห็นค่ายกับการใช้ชื่อ "การพัฒนาองค์การ" เพราะ
 ทำให้เกิดความเข้าใจผิดไปได้ว่าหน่วยงานของเขา "ก่อสร้าง" จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัด
 รูปแบบโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

2. ข้าราชการหลายท่านให้ความเห็นว่า หัวข้อวิชาที่มีคำบรรยายในการ
 สัมมนานั้น เป็นกรนำเอาทฤษฎีของต่างประเทศมาใช้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม
 ประเพณีของไทย นอกจากนั้นผู้บรรยายมักใช้คำบรรยายเป็นภาษาต่างประเทศทับศัพท์ที่อยู่เสมอ
 ในบางครั้งทำให้ผู้ฟังเข้าใจได้ยาก

3. แบบสอบถามที่ใช้บางครั้งยากเกินไปในการตอบคำถามให้ได้ตรงประเด็น

4. วิทยากรควรจะเป็นเจ้าหน้าที่ของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมเอง
 ไม่ควรเชิญบุคคลมาจากภายนอก เพราะทำให้ผู้เข้าสัมมนาขาดความเชื่อถือในตัวเจ้าหน้าที่ของ
 งานพัฒนาองค์การ ไปมากและเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของเราไม่มีความสามารถเพียงพอ

5. สถานที่สัมมนาบางครั้งไม่เหมาะสม และไม่เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีแก่ประการใดให้กับผู้เข้าร่วมสัมมนา

6. ระยะเวลาในการจัดสัมมนานั้นสั้นเกินไป จนทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารู้สึก
 ว่าต้องทำงานแข่งกับเวลา และไม่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้เต็มที่

7. เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานครยังไม่มีความสามารถเพียงพอ
 ทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ จึงไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการของแต่ละหน่วยงานอย่างเต็มที่

แม้ว่าข้าราชการผู้เคยได้รับบริการจากงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมมาแล้วจะ
 มีความเห็นถึงการดำเนินการพัฒนาองค์การต่าง ๆ กันไปก็ตาม แต่โดยสรุปส่วนใหญ่พอใจกับ
 บริการที่ได้รับ และจากการสังเกตการณ์ถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการภายหลังการพัฒนาองค์

การนั้น พบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นทั้งในค่านิยมพฤติกรรมของบุคคล โครงสร้าง การดำเนินงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลในแต่ละหน่วยงานเท่านั้น ยังไม่ถึงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการ พัฒนาองค์การแต่อย่างใด ซึ่งหากงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้มีการดำเนินการพัฒนา องค์การโดยถูกต้องตามแม่แบบจำลองทุกชั้นตอนอย่างครบถ้วนแล้ว ในอนาคตก็คงจะทำให้มีปัญ หา อุปสรรคต่าง ๆ ที่คอยบั่นทอนความสำเร็จอยู่นั้นได้หมดไป และเป็นโครงการที่สมบูรณ์แบบ ใดในที่สุด

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า ความใฝ่ฝันของมนุษย์ยังคงมีความซัดเซงแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน อยู่ ปัญหาที่ย่อมจะมีขึ้นมาให้แก้ไขได้ทุกเมื่อเชิ่ขวัน ทั้งนี้ แนวคิดของการพัฒนาองค์การจึงได้ มีการขยายตัวไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็วในหมู่นักวิชาการในปัจจุบัน เพราะนักวิชาการ ทุกท่านมีความเชื่อว่าการพัฒนาองค์การเท่านั้นที่จะเป็น เทคนิคและวิธีการที่สำคัญในการที่จะนำ ไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การต่าง ๆ ได้ทุกแห่ง.

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย