



กรุงเทพมหานคร¹

กรุงเทพมหานครเป็นพระนครหลวงของประเทศไทยมาตั้งแต่ พ.ศ.2321 จนถึงปัจจุบัน เขตพื้นที่ในความรับผิดชอบมีรวมทั้งสิ้น 1,568,737 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 4.8 ล้านคน หรือ 1 ใน 10 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ความหนาแน่นโดยเฉลี่ย 3,087 คนต่อตารางกิโลเมตร ซึ่งนับว่าค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับเขตชุมชนอื่นของประเทศ เช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น อุบลราชธานี สงขลา การแบ่งเขตพื้นที่การปกครองนั้นแบ่งออกเป็น 24 เขต ส่วนในค่านวิวัฒนาการทางการบริหารนั้นแต่เดิมกรุงเทพมหานครเป็นที่ตั้งของ 2 จังหวัด คือ จังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี จนวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ.2514 จึงได้มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 24 และฉบับที่ 25 เปลี่ยนแปลงการจัดส่วนบริหารใหม่ รวมจังหวัดพระนครและธนบุรีและทรัพย์สินของจังหวัดทั้ง 2 เข้าเป็นจังหวัดเดียวกัน เรียกรชื่อใหม่ว่า "นครหลวงกรุงเทพธนบุรี" เพื่อให้การบริหารราชการจะได้ดำเนินไปโดยประหยัดและมีประสิทธิภาพ มังเกิดความสุขแก่จังหวัดทั้งสองโดยเร็ว และจะเป็นการเพิ่มพูนความสะดวกให้แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น

การบริหารราชการกรุงเทพธนบุรีในรูปแบบ "นครหลวงกรุงเทพธนบุรี" ได้ดำเนินการมาประมาณ 1 ปี ปรากฏว่าบังเกิดผลดีมาเป็นลำดับ แต่โดยที่นครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นมหานคร มีประชากรอยู่หนาแน่นและเป็นศูนย์รวมของกิจการต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดรูปการปกครองและการบริหารให้มีลักษณะพิเศษ เพื่อให้การพัฒนาานครหลวงกรุงเทพธนบุรีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะปฏิวัติจึงได้ออกประกาศฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2515

¹สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, "ประวัติกรุงเทพมหานคร" (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร), หน้า 1 - 4.

โดยเรียกนครหลวงของประเทศไทยว่า "กรุงเทพมหานคร" ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงรูป
การปกครองครั้งสำคัญยิ่งและเชื่อว่าจะก่อให้เกิดความประหยัค ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร
ราชการ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของนครหลวงและทำให้การบริหารอำนาจความสะดวก การเข้า
ถึงประชาชนในเขตนครหลวงเป็นไปอย่างไคผลโดยแท้จริงและรวดเร็ว การปกครองนครหลวง
ในรูปใหม่นี้จึงได้กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและเจ้าหน้าที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ไป
ให้เขต แขวงมากขึ้นขึ้น เพื่อมิให้ประชาชนต้องเสียเวลาในการติดต่อราชการ และการขอ
อนุมัติเรื่องราวทั้งที่เคยปรากฏอยู่เสมอมา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะได้มีประกาศของคณะปฏิวัติจัดรูปการปกครองกรุงเทพธนบุรี
ในรูปของกรุงเทพมหานครแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่บ้าง คือ ยังมีระเบียบข้อ
บังคับบางประการที่เป็นข้อจำกัดมิให้การบริหารงานของกรุงเทพมหานครคล่องตัว ประหยัค
และมีประสิทธิภาพได้ เช่น ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2515
เรื่องการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม
พ.ศ.2515 เรื่องระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นครหลวงของประเทศไทย ทั้งนี้
จึงมีความจำเป็นที่จะต้องออกพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารกรุงเทพมหานครและพระราช
บัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รวมทั้งการออกระเบียบการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานการคลังใหม่เพื่อความคล่องตัวดังกล่าว ทั้งนี้ก่อนมา
ในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2518 ก็ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2518 กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นทบวงการ เมืองมีฐานะเป็นราช
การบริหารส่วนท้องถิ่นนครหลวงและถือเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารราชการกรุงเทพมห
านครมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีโครงสร้างการจัดสายงาน ดังนี้

ดังกล่าวแล้วว่า กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในหลาย ๆ ด้านของประเทศไทย อาทิ เป็นศูนย์กลางการพาณิชย์ เป็นศูนย์กลางการอุตสาหกรรม การธนาคาร การศึกษา การสาธารณสุข เป็นแหล่งรวมของกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ดังนั้น ความเจริญของกรุงเทพมหานครจึงเป็นสิ่งดึงดูดให้ประชากรจากต่างจังหวัดหลั่งไหลมาอยู่อาศัย เพื่อหางานทำบ้าง เพื่อแสวงหาความรู้จากการศึกษา รับบริการด้านสาธารณสุขบ้าง จำนวนประชากรในกรุงเทพมหานครจึงเติบโตจากทั้งอัตราการเกิดและอัตราการอพยพเข้ามา

จากความยิ่งใหญ่ของกรุงเทพมหานครนี้เอง ปัญหาของเมืองจึงเกิดขึ้นและทวีคูณมากขึ้นทุกวันนับแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา จึงเป็นสิ่งที่กรุงเทพมหานครควรจะได้ริบทำการแก้ไขโดยด่วน เพื่อความเจริญเติบโตอันจะมีขึ้น ซึ่งมีปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้พอจะแยกพิจารณาได้คือ¹

1. ปัญหาน้ำท่วม
2. ปัญหาที่อยู่อาศัยและแหล่งเสื่อมโทรม
3. ปัญหาการจราจร
4. ปัญหาการขาดแคลนสาธารณสุขโลก
5. ปัญหาการรักษาความสงบ
6. ปัญหาการจัดการศึกษา
7. ปัญหาการรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม

ปัญหาน้ำท่วม ความเจริญเติบโตของกรุงเทพมหานครที่ปรากฏอยู่ขณะนี้เต็มไปด้วยอาคารร้านค้า อาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ เช่น โรงแรม คีตที่ทำการ โรงพยาบาลในเกือบทุกถนนของตัวเมือง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากกรุงเทพมหานครมิได้มีผังเมืองไว้เพื่อกำหนดความเติบโตของเมือง แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ควรหนักใจในหมู่นักวิชาการและข้าราชการก็ตาม แต่การที่จะกำหนดมาตรการทางผังเมืองเพื่อให้มีผลดีแก่สภาพของเมืองเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลานาน อย่างไรก็ตามกรุงเทพมหานครก็กำลังดำเนินการจัดทำผังเมืองเฉพาะอยู่อย่างรีบเร่ง โดยการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานกรุงเทพมหานคร การ

¹ กองการเจ้าหน้าที่, "การปกครองกรุงเทพมหานคร" (กรุงเทพมหานคร : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร), หน้า 6 - 14.

ประธานครหลวง กองบัญชาการตำรวจนครบาลและองค์การขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

ปัญหาที่อยู่อาศัยและแหล่งเสื่อมโทรม จากการศึกษาที่ประชากรหลังไหลเข้ามาในกรุงเทพมหานครอยู่เรื่อย ๆ จึงทำให้มีประชากรเพิ่มขึ้นเป็นลำดับในอัตราที่สูง ปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยจึงเกิดขึ้น จำนวนแหล่งเสื่อมโทรมก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนไม่อาจสำรวจให้แน่นอนได้ ในปัจจุบันการเคหะแห่งชาติได้เร่งรีบแก้ไขปัญหา โดยการเร่งจัดหาที่ดินชานเมืองและสร้างอาคารที่พักอาศัยหลายแบบและมีเป้าหมายในการดำเนินการจัดแข่งขัน สำหรับภาคเอกชนธนาคารเริ่มให้เครดิตในการลงทุนด้านการก่อสร้างที่อยู่อาศัยแก่นักลงทุนค่านี้น่าจะขึ้น อาคารจัดสรรเพื่อการอยู่อาศัย เอกชนดำเนินการกระจายอยู่ตามชานเมืองทั่วไป นับว่าปัญหาเรื่องนี้เริ่มแก้ถูกทางแล้วและคงจะหมดไปในไม่ช้า

ปัญหาการจราจร ความแออัดของการจราจรในเมืองหลวงนี้เกิดขึ้นจากการเพิ่มจำนวนรถที่เริ่มทะยานใหม่เรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันถนนสายใหญ่เกิดขึ้นน้อยมาก กรุงเทพมหานครรับฝืนขอมในการจัดทางสัญจรทั้งทางบก ทางน้ำ คิวของบประมาณที่จำกัดมาก การจัดการมสทธิที่กินเป็นไปอย่างล่าช้า ที่กินมีราคาแพงขึ้น ค่าก่อสร้างสูงขึ้น จำนวนถนนที่ต้องซ่อมชำรุดก็มาก งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปในการปรับปรุงซ่อมบูรณะยิ่งกว่าการสร้างถนนใหม่ ปัญหาการจราจรคับคั่งจึงเกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้นบริการรถประจำทางของรัฐก็ยังไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้โดยสาร ความไม่สะดวกจากการให้บริการรถประจำทาง ทำให้ผู้คนต้องชวนชววยหารถส่วนตัวไว้รอดเกล้าดี การรับรถที่ไม่สันทัดของผู้รับใช้ก็ดี ถนนหนทางคับแคบและถนนออกนอกเมืองมีน้อยสายเมื่อเทียบกับปริมาณรถยนต์ก็ดี ศูนย์การค้าการพาณิชย์ที่กระจายกันอยู่ก็ดี ล้วนสร้างปัญหาให้การจราจรติดขัดยุ่งเหยิงทั้งสิ้น

การแก้ปัญหานี้ได้มีหน่วยงานทั้งของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจช่วยกันแก้ไขและรับฝืนขอมในการดำเนินงานใหญ่ ๆ อยู่หลายหน่วยงาน อาทิ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย กรมโยธาธิการ นับว่าได้ช่วยให้ภารกิจของกรุงเทพมหานครอ่อนคลายความรักรึงตัวไปได้บ้าง

ปัญหาการขาดแคลนสาธารณูปโภค สาธารณูปโภคอันจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำสะอาด บางส่วนของกรุงเทพมหานครยังขาดแคลนความสะดวกอยู่มาก โทรศัพท รถประจำทางและโรงพยาบาล งานในค่าน่าง ๆ นี้อยู่ในความรับฝืนขอมของหน่วยงานของรัฐซึ่งก็กำลังดำเนินการแก้ไขปัญหาย้อย่างเร่งรีบ การปรับปรุงได้เริ่มขึ้นโดยมีการเปลี่ยน

แปลงหลายอย่าง เช่น ระบบการผลิต ระบบการจำหน่าย ระบบการคิดราคาซึ่งจะสามารถแก้
ปัญหาได้ก็ขึ้น

ปัญหาการรักษาความสงบ งานปราบปรามอาชญากรรมเป็นหน้าที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาล กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย อาชญากรรมร้ายแรงที่เกิดขึ้นในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความคับแค้นทางฐานะ เศรษฐกิจและการครองชีพ สิ่งแวดล้อมที่เข้ายวนท้าง ๆ การป้องกันเป็นหน้าที่ทั้งของรัฐบาลและของกรุงเทพมหานคร โดยเน้นการส่งเสริมให้ประชาชนมีการศึกษามากขึ้น เพื่อจะได้มีความรู้ ความสามารถในการที่จะไปประกอบอาชีพที่ดีเหมาะสมแก่ฐานะานุรูปได้ จะเห็นได้ว่ามีโรงเรียนทั้งมัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัยมากมาย อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้คอยการศึกษาอยู่บ้าง ดังนั้นอัตราการเพิ่มของจำนวนอาชญากรรมจึงยังเป็นเรื่องที่น่าวิตกอยู่ และน่าจะได้รับการแก้ไขโดยด่วน

ปัญหาคำณการจัดการศึกษา กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของการศึกษา ซึ่งการศึกษาชั้นประถมนั้นกรุงเทพมหานครเป็นผู้จัดและส่วนนี้มีภาคเอกชนรับนักเรียนประมาณถึง 50% แต่กรุงเทพมหานครก็ทราบว่ายังมีเด็กในแหล่งเสื่อมโทรมไม่ได้รับการศึกษาอีกบ้าง ซึ่งเป็นเพียงจำนวนน้อยเท่านั้น สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษานั้น รัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนใหญ่สถาบันการศึกษาในชั้นนี้จะตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร รัฐบาลมีนโยบายที่จะกระจายการศึกษาออกไปตามภาคต่าง ๆ เพื่อมิให้นักศึกษาต้องเดินทางมุ่งสู่เมืองหลวงแต่ทางเดียว เพราะการกระจายการศึกษาออกไปมีส่วนช่วยสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นต่างจังหวัดมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังมีนักศึกษาจากต่างจังหวัดเข้ามาศึกษาในตัวเมืองอยู่ดี จึงเป็นปัญหาที่กรุงเทพมหานครจะต้องจัดการให้มีสถาบันการศึกษาอย่างพอเพียงและมีมาตรฐาน

ปัญหาคำณการรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม การรักษาความสะอาดเป็นหน้าที่โดยตรงของกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครรับผิดชอบด้านการเก็บและทำลายขยะ ปฏิบัติการรักษาความสะอาดในถนนและทางระบายน้ำ ซึ่งการเก็บขนนี้ยังกระทำไม่ได้ทั่วถึงจึงก่อทั้งความรำคาญและเป็นที่อยู่ของสัตว์นำโรคต่าง ๆ ส่วนการรักษาความสะอาดถนนนั้นไม่มีปัญหาเพราะใช้แรงคนเกือบทั้งหมด ปัญหาการรักษาความสะอาดอยู่ในด้านการทำลายขยะและปฏิสูตอันเป็นผลก่อภาวะแวดล้อมที่ถูกทำลายลงไป เกิดปัญหาอากาศเป็นพิษ และปัญหาอื่น ๆ อีกมาก

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นปัญหาใหญ่ของกรุงเทพมหานครที่กำลังเจริญเติบโต และ ประชาชนในหัวเมืองกำลังเผชิญอยู่พร้อมกับการแก้ไขทั้งหน่วยงานของกรุงเทพมหานครเองและ หน่วยงานของรัฐบาล ทั้งนี้และทั้งนั้นก็คงอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากเจ้าหน้าที่ของกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง เพราะหากเจ้าหน้าที่ ที่สามารถปฏิบัติงานให้การบริการ อำนวยความสะดวกและเข้าถึงประชาชนได้อย่างแท้จริงแล้ว ก็จะเป็นผลให้การบริหารงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยประหยัดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการ แก้ไขปัญหาเหล่านี้กรุงเทพมหานครก็ได้พยายามดำเนินการมาโดยตลอด แต่ก็ยังหาได้ประสพ ความสำเร็จสมบูรณ์ไม่ ในปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้นำเอาวิธีการพัฒนาองค์การมาใช้เป็น เครื่องมือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความหวังว่าจะสามารถทำให้การบริหาร งานของกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งงานการพัฒนาองค์การ ของกรุงเทพมหานครนั้นได้เริ่มดำเนินการมาเป็นเวลาถึง 7 ปีแล้ว โดยอยู่ในความรับผิดชอบ ของกองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร

กองฝึกอบรม¹

กองฝึกอบรมนี้เดิมเป็นเพียงแผนกฝึกอบรมเท่านั้น และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น กองฝึกอบรมอยู่ในฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครตามประกาศของกระทรวงมหาด ไทย เมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2516 แต่ยังไม่ได้มีการแบ่งหน่วยงานภายในกองแต่อย่างใด ต่อเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2517 กรุงเทพมหานครจึงมีคำสั่งให้กองฝึกอบรมมีงานอยู่ใน ความรับผิดชอบ 4 หน่วยงานด้วยกันคือ ฝ่ายธุรการและโสตทัศนูปกรณ์ งานวิจัยและพัฒนาวิชา การ งานพัฒนาการบริหาร และงานพัฒนาองค์การ และเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2521 คณะ กรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ได้มีมติให้ปรับปรุงกองฝึกอบรมเสียใหม่ โดย ประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

1. คณะพัฒนาวิชาการ

¹ วีระชัย คงบุญกุล, "กองฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร)

2. งานอำนวยการฝึกอบรมและพัฒนา
3. งานพัฒนาการบริหาร
4. งานพัฒนาองค์การ
5. งานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมและดูงาน

ส่วนการขออนุมัติจัดตั้งคณะวิจัยและติดตามผลงาน ก.ก. ได้มีมติในครั้งเดียวกันนี้ว่า ควรรอการพิจารณาไว้ก่อน เพราะการดำเนินงานในระยะแรกงานนี้ยังไม่มีมากพอที่จะต้องตั้งนักวิชาการชั้นอีกชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่วิจัยติดตามผลเป็นการเฉพาะ อาจใ้้นักวิชาการในคณะพัฒนาวิชาการ เป็นผู้วิจัยและติดตามผลงานของตนเองไปก่อน เพราะเป็นขั้นตอนต่อเนื่องในการที่จะได้ข้อมูลสะท้อนกลับไว้เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นต่อไป ซึ่งงานวิจัยและติดตามผลนี้ได้รับการอนุมัติให้เป็นหน่วยงานเพิ่มขึ้นภายในกองฝึกอบรมเมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2521 อันประกอบด้วยสาขางานสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล สาขางานควบคุมและประสานงาน สาขาประเมินและติดตามผล จวบจนวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2521 ก.ก. จึงได้มีคำสั่งให้แบ่งหน่วยงานของกองฝึกอบรม เพื่อจัดอัตรากำลังและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ดังนี้คือ

1. คณะพัฒนาวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรให้เป็นไปตามความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือปัญหาที่สำรวจวินิจฉัย การจัดทำขอบเขตและแนวคำบรรยายหรือการนำอภิปรายความหัวข้อวิชาในหลักสูตร การจัดทำเอกสารวิชาการที่ใช้ประกอบการบรรยายหรืออภิปราย การศึกษาค้นคว้าแก้ไขเพิ่มเติมให้หลักสูตรแนวคำบรรยาย เอกสารให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ กำหนดการบรรยายและนำอภิปรายในหัวข้อวิชาของแต่ละวิชาในภาควิชาต่าง ๆ ได้แก่ ภาควิชาพฤกษศาสตร์ ภาควิชาบริหารศาสตร์ ภาควิชาการปกครองและกฎหมาย ภาควิชาการพัฒนาศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสาขางานศิลป์ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ และสาขางานบรรณาสาร

2. งานอำนวยการฝึกอบรมและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณทั่วไปของกองการจัดทำทะเบียนประวัติของเจ้าหน้าที่ การจัดการประชุม การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสำนักงาน การประสานงานกับหน่วยราชการต่าง ๆ การอำนวยการความสะดวกและส่งกำลังบำรุงให้แก่โครงการต่าง ๆ การวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณ การขอกำหนดวงเงิน การจัดทำบัญชีควบคุมการเงิน การ

จัดทำฎีกาเบิกเงิน การรับเงินเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ การจ้าง การเบิกจ่าย เก็บรักษาและซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ ยานพาหนะและงานอื่น ๆ ที่มีใ้ค้อยู่ในหน้าที่ของหน่วยใด

3. การพัฒนาการบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงานกับคณะพัฒนาวิชาการ สํารวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักบริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สํารวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของข้าราชการและลูกจ้าง เฉพาะตำแหน่งและเฉพาะหลักสูตร ตลอดจนโครงการพิเศษอื่น ๆ การวางแผนดำเนินงานสัมมนาหรือฝึกอบรม การประสานงานกับคณะพัฒนาวิชาการ กำหนดหลักสูตรและวิทยากรฝึกอบรม การประสานงานกับงานอํานวยการฝึกอบรมและพัฒนาในการกำหนดสถานที่ การบริการอาหาร เครื่องดื่ม การจักยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายและเจ้าหน้าที่ การอํานวยการสัมมนาหรือฝึกอบรม

4. งานพัฒนาองค์การ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงานกับคณะพัฒนาวิชาการ หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหัวหน้าเขต สํารวจวินิจฉัยปัญหาของหน่วยงานสังกัด สํานักเขต ตามหลักการสํารวจวินิจฉัยขององค์การ การประสานงานกับคณะพัฒนาวิชาการ กำหนดหลักการและวิธีการพัฒนาองค์การของหน่วยงานที่มีปัญหา การประสานงานกับงานอํานวยการฝึกอบรมและพัฒนา กำหนดค่าใช้จ่าย เจ้าหน้าที่และยานพาหนะ การวางแผนงานพัฒนาองค์การ การดำเนินการตามแผนดำเนินงานของเขต ของหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สํานัก กอง โรงพยาบาล โรงเรียน เขต ศูนย์บริการสาธารณสุข และสํานักการพาณิชย์ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

5. งานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมและดูงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการติดต่อระหว่างประเทศ หรือองค์การเอกชน หรือหน่วยราชการอื่น เพื่อจัดหาทุนให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของกรุงเทพมหานคร ไปศึกษาเพิ่มเติมฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศ การจัดทำสัญญาโครงการร่วมมือและแลกเปลี่ยนผู้รํานาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาข้าราชการ การตรวจสอบเรื่องราวขอทุนการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรมและดูงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ซ้อมบังคับ ระเบียบมติของคณะกรรมการโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงานของกรุงเทพมหานคร และสัญญาโครงการการอํานวยความสะดวกเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินในการเดินทางไปราชการ และการออกหนังสือเดินทางแก่ข้าราชการที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมฝึกอบรม ดูงาน หรือไปเยี่ยมเยียนความคําเชิญขององค์การต่างประเทศ การจัดทำสัญญาผูกพันระหว่างผู้ไปศึกษาเพิ่มเติม

กัยทางราชการและศึกษามูล การจัดทำทะเบียนและสถิติผู้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ปีกอบรม และดูงานในสถาบันหรือหน่วยงานนอกสังกัดกรุงเทพมหานคร

6. คณะวิจัยและศึกษามูล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประมวลแผนงาน โครงการและแผนดำเนินงานทั้งหมดของกองปีกอบรม การประเมินผลแผนงาน โครงการ และแผนดำเนินงานระหว่างปฏิบัติงานและรายงานให้หน่วยปฏิบัติการเจ้าของแผนงานทราบ การประเมินผลความสำเร็จและข้อบกพร่องของแผนงาน โครงการและแผนดำเนินงานตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองปีกอบรม การจัดทำทะเบียนและสถิติของผู้เข้ารับการปีกอบรมสัมมนาและรองหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาองค์การ การดำเนินงานสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการปีกอบรมและสัมมนาของข้าราชการ ลูกจ้าง และบุคคลผู้เกี่ยวข้อง ทุกระดับตำแหน่ง การดำเนินงานสำรวจวินิจฉัยสภาพรองหน่วยงานทุกแห่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อสิ้นปี การให้ความร่วมมือแก่พัฒนากรองค์การของงานพัฒนาองค์การ ในการสำรวจวินิจฉัยปัญหาของหน่วยงาน

การดำเนินงานพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานคร¹

งานพัฒนาองค์การนั้น เติบโตขึ้นในความรับผิดชอบและการดำเนินการของกองปีกอบรม โดยใช้วิธีการสัมมนาผู้บริหารในลักษณะของการพัฒนาองค์การ และเมื่อได้มีการปรับปรุงโครงสร้างภายในกองปีกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับงานพัฒนาองค์การแล้ว หน่วยงานพัฒนาองค์การก็เริ่มมีบทบาทขึ้น โดยมีหน่วยงานคณะวิจัยและศึกษามูลมีหน้าที่ขออนุมัติให้และเป็นผู้ดำเนินการหาความต้องการจัดและดำเนินการสำรวจวินิจฉัยหน่วยงานเป้าหมาย ประเมินผลการพัฒนาองค์การทั้งก่อน ระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาองค์การ จัดและดำเนินการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานเป้าหมาย และมีคณะพัฒนาวิชาการมีหน้าที่ทางค้ำวิชาการนับแต่การจัดวางหลักสูตรการสัมมนา การกำหนดระเบียบวิชาการ การจัดทำเอกสารวิชาการต่าง ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมโดยเป็นเจ้าหน้าที่วิชาการโดยตลอด สำหรับงานพัฒนาองค์การนั้นมีหน้าที่จัดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การนอกเหนือจาก

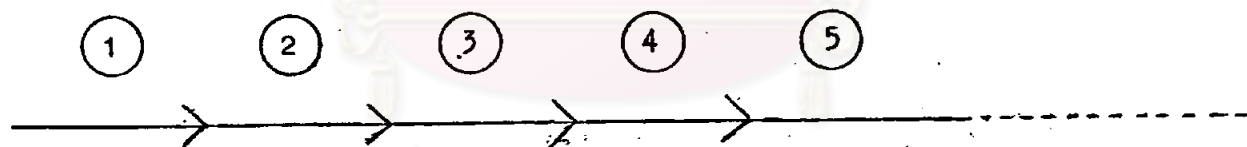
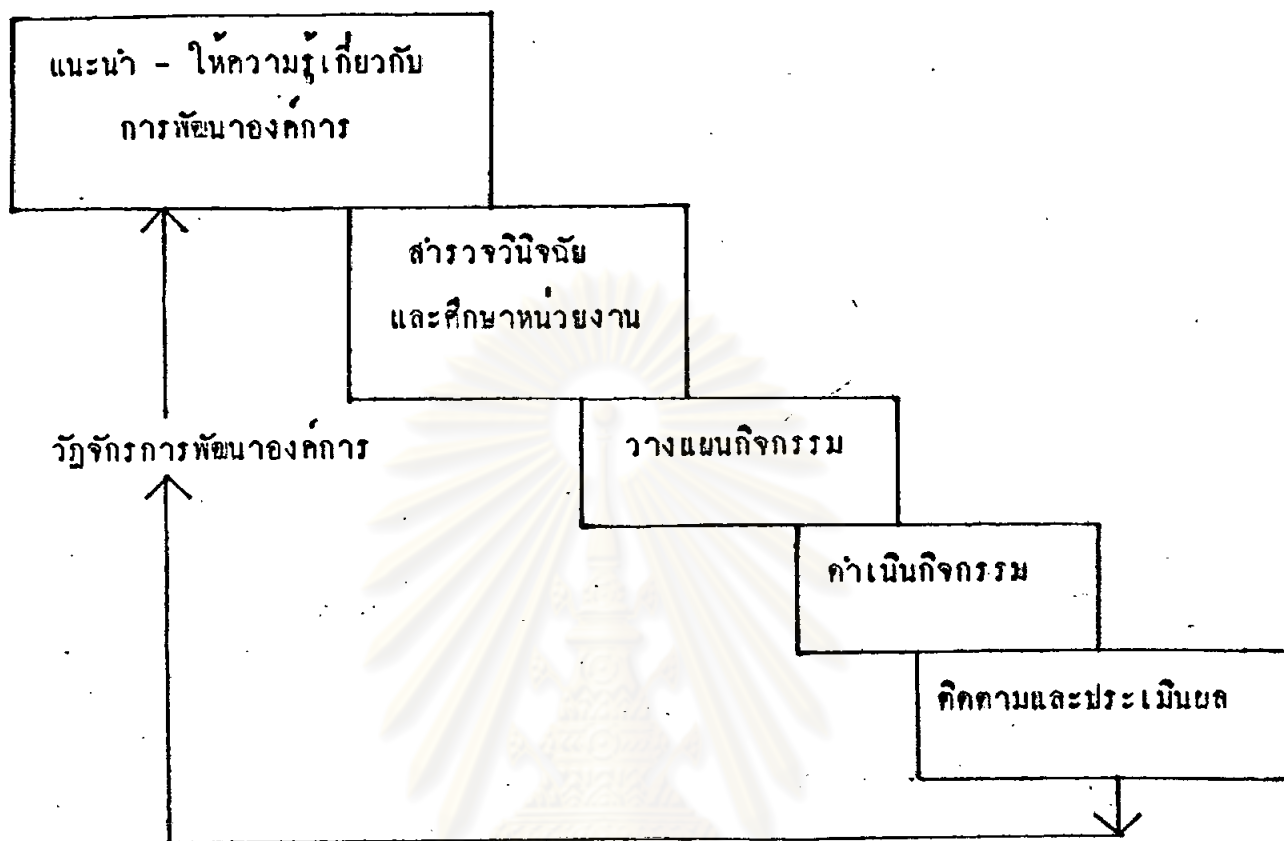
¹ รุณี รัชพิพัฒน์, "แม่แบบจำลองในการพัฒนาองค์การ - กรุงเทพมหานคร", บรรยาย ณ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2 เมษายน 2523 (พิมพ์ที่)

ส่วนที่คณะวิจัยและศึกษาค้นคว้าและคณะพัฒนาวิชาการกำหนด แต่ปัจจุบันนี้งานพัฒนาองค์การมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานพัฒนาองค์การทั้งระบบ ทั้งในส่วนของคณะวิจัยและศึกษาค้นคว้าและของคณะพัฒนาวิชาการที่กำหนดไว้เดิมด้วย

หน้าที่และความรับผิดชอบของกองปิดอบรมสำนักงานการพัฒนาองค์การนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 ส่วน โดยระดับของหน่วยงานเป้าหมายและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบคือ

1. ถ้าเป็นระดับกองและเขตลงมา หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการภายใต้ความควบคุมดูแลของกองปิดอบรม
2. ถ้าเป็นระดับสูงกว่ากองและเขตขึ้นไป กองปิดอบรมเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามความเห็นชอบหรือคำริจากฝ่ายบริหารระดับสูง โดยมีการจัดตั้งงบประมาณไว้เพื่อการนี้โดยเฉพาะ แต่งานจะออกมาในรูปการสัมมนากับบริหารระดับสูง เช่นคราว ๆ ไป ในลักษณะการพัฒนาองค์การ เพื่อพิจารณาค้นหาจุดทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานในกรุงเทพมหานครร่วมกัน การประมวลและหยิบยกปัญหาใ้พิจารณาพิจารณา จะอยู่ในดุลยพินิจของฝ่ายบริหารระดับสูงแล้วจึงมอบหมายให้กองปิดอบรมเป็นผู้จัดทำและดำเนินการ ทั้งนี้อาจมีวิทยากรหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การภายนอกเข้าร่วมวางแผนและดำเนินการด้วยแล้วแต่กรณี
3. โครงการพัฒนาองค์การเฉพาะเรื่องตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ซึ่งกองปิดอบรมหรือกองปิดอบรมและงานพัฒนาองค์การจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยหรือไม่ มากน้อยเพียงใดแล้วแต่โครงการ

จากการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์การให้แก่อนายงานระดับกองและเขตมาเป็นเวลาประมาณ 1 ปีเต็ม คือเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2522 นั้น งานพัฒนาองค์การ กองปิดอบรมได้จัดทำการพัฒนาองค์การให้แก่หน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครไปแล้ว 18 โครงการ ตามความต้องการเบื้องต้นของหน่วยงานนั้น ๆ ทุกระดับ ตั้งแต่สำนัก กอง เขต ซึ่งแต่ละโครงการดังกล่าวนี้เป็นเพียงโครงการเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การ และจัดทำเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่สนใจและมีสถานการณ์พร้อมที่จะเริ่มต้นการพัฒนาองค์การได้เท่านั้น โดยเฉพาะจงเฉพาะเป็นหน่วย ๆ ไป สำหรับโปรแกรมทั้ง 18 รายการนี้ งานพัฒนาองค์การได้ทำเป็นรูปเล่ม ๆ ตามชั้นตอนหลัก 5 ชั้นตอน อันเป็นแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและถือเป็นแม่แบบจำลองของการพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานคร ดังแสดงเป็นรูปใ้ดังนี้



ขั้นตอนที่หนึ่ง ขั้นแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Introduction and Education) ในขั้นนี้จะใช้การศึกษาค้นคว้าจกหมายแนะนำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบถึงความหมาย วิธีการดำเนินงาน และเงื่อนไขในการดำเนินงานของการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งสอบถามความต้องการว่า กองใด เขตใดมีสภาพการณ์ปัญหาที่สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นยังส่งเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรไปพบหน่วยงานเพื่อชี้แจง ปรีกษาหารือทำความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์กรบ้าง และก็จะตรวจสอบความแน่นอนว่าหน่วยงานใดมีความต้องการสนใจ และพร้อมที่จะจัดการพัฒนาองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ขั้นตอนที่สอง ขั้นสำรวจวินิจฉัยเพื่อระบุสภาพปัญหา (Diagnosis) เมื่อหน่วย

งานใดแจ้งความจำเป็นในการที่จะทำการพัฒนาองค์กรแล้ว ทางหน่วยงานพัฒนาองค์กรก็จะเริ่มทำการสำรวจค้นหาสภาพปัญหา โดยอาจใช้การทบทวนแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการจัดประชุม ซึ่งถ้าเป็นการทบทวนแบบสอบถามหน่วยงานพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้ออกแบบเอง เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมกับนั้นก็ศึกษาถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นขั้นว่าพิจารณาถึงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ทะเบียนประวัติ ภูมิหลัง ประสิทธิภาพ และระยะเวลาในการทำงานของตัวบุคคลในหน่วยงาน เพื่อนำมาประกอบกับการสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ทบทวนไว้ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์แปลความและสรุปผล แล้วจึงนำผลที่ได้กลับไปหาหน่วยงานเป้าหมายและชี้แจงผู้บริหารสูงสุด เพื่อปรึกษาหารือและพิจารณาว่าปัญหาของหน่วยงานนั้น สมควรที่จะก่อให้เกิดด้วยการพัฒนาองค์กรหรือไม่ เพราะในบางหน่วยงาน สภาพปัญหาที่เป็นอยู่สามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงานเอง ปัญหาที่สำรวจได้นั้นงานพัฒนาองค์กรจะให้เป็นหลักในการจัดเสนอสิ่งสอดคล้องเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนที่สาม ขั้นวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา (Strategic Planning)
 ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อจากขั้นตอนที่สอง หลังจากที่ไต่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ก็จะวางแผนการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นว่า เมื่อมีสภาพปัญหาเกิดขึ้นเช่นนี้แล้วจะดำเนินการแก้ปัญหานี้อย่างไร ซึ่งวิธีการและสิ่งสอดคล้องที่ไร้มักจะเป็นรูปของการสัมมนา อาจจัดเป็น 1 หรือ 2 ครั้ง เพื่อปรับพฤติกรรม รวมทั้งมีการละลายพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาและหาทางแก้ไข แผนการดำเนินการที่หน่วยงานพัฒนาองค์กรใช้และจัดทำคือ โปรแกรมการทำงานเป็นทีม และโปรแกรมการปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนในการที่จะเสนอโปรแกรมใดนั้นขึ้นอยู่กับผลการสำรวจวินิจฉัยสภาพปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน โดยไม่ลืมที่จะคำนึงถึงงบประมาณ เวลา ความพร้อมของหน่วยงานเป้าหมายและความพร้อมของหน่วยงานพัฒนาองค์กรเองด้วย และไม่ว่าจะเป็นทางเลือกโปรแกรมแบบใด กิจกรรมที่บรรจุในการสัมมนาเพื่อการพัฒนาองค์กรจะประกอบไปด้วยกระบวนการ และเนื้อหาควบคู่กันไปดังนี้

โปรแกรม	ส่วนที่หนึ่ง การละลายพฤติกรรม	ส่วนที่สอง กระบวนการ	ส่วนที่สาม เนื้อหา
การทำงานเป็นทีม	ปรับพฤติกรรม (แบบฝึกหัด)	บทบาทสมมติกลุ่ม (แบบฝึกหัดและลอง ใช้ในส่วนที่สาม) (Seen)	กำหนดเป้าหมาย ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุง หน่วยงาน
การปรับปรุงโครงสร้าง	ปรับพฤติกรรม (แบบฝึกหัดหรือสนทนา สังสรรค์ พักค้าง พักผ่อนร่วมกัน)	การจัดการ โดยยึด วัตถุประสงค์ (Management by Objectives, MBO) (Unseen)	- ทัศนคติโครงสร้าง - วิเคราะห์โครงสร้างเดิม - กำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้างใหม่

ในส่วนที่หนึ่งซึ่งเป็นการละลายพฤติกรรมนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอันจะขาดเสียมิได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการปรับพฤติกรรมพื้นฐานสำหรับการทำงานเป็นทีม หรือเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างเพื่อหาสภาพปัญหา ในบางหน่วยงานอาจต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการละลายพฤติกรรมนี้ ในส่วนที่สองนั้นก็จะเป็นการประชุมเป็นส่วนใหญ่ซึ่งเป็น เรื่องของกระบวนการทำงานเป็นทีม ส่วนในส่วนที่สามก็เป็นการจัดให้มีการประชุมภายในหน่วยงาน เพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการใช้หลักการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ อันเป็นเครื่องมือที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

กิจกรรมดังกล่าวนี้จะเป็นการวางแผนงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ปรึกษา (งานพัฒนาองค์กร) และลูกค้า (หน่วยงานเป้าหมาย) โดยมีการลงนามรับรองแผนการดำเนินการพร้อมทั้งรับรองถึงความร่วมมือจากหน่วยงานเป้าหมาย ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรทุกขั้นตอนและภายหลังจากที่ได้เสร็จสิ้นกิจกรรมแล้ว ตลอดจนการรับรองว่าหน่วยงานเป้าหมายจะต้องกลับไปดำเนินการต่อตามเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมได้กระทำไว้แล้วอีกด้วย

ขั้นตอนที่สี่ ขั้นดำเนินการเพื่อการพัฒนา (Intervention) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนดำเนินการตามแผนการที่วางไว้ในขั้นตอนที่สาม โดยใช้วิธีการสัมมนา จัดประชุมนอกหน่วยงาน ซึ่งการประชุมนี้จะเป็นการจัดสัมมนาระยะสั้นเป็นรุ่น ๆ ไป รุ่นละ 2 ถึง 3 วัน ซึ่งในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจจัดเป็นหลายรุ่นก็ได้ และมีกิจกรรมต่อเนื่องภายหลังจากการสัมมนา ตามข้อตกลงและแผนงานที่ทำร่วมกันไว้กับหน่วยงานเป้าหมายตามขั้นตอนที่สาม ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาองค์กรตามขั้นตอนที่สี่นี้ จะเป็นแบบ "ทีละโปรแกรม" แม้ว่าปัญหาที่สำรวจพบจะมีมาก เป็นชุดตามกระบวนการพัฒนาองค์กรก็ตาม แต่จากการติดตามประเมินผลในแต่ละโปรแกรมพบปัญหาที่เกิดขึ้นอีกเป็นปัญหาใหม่ ก็เสนอกิจกรรมที่สองให้เป็นวัฏจักรเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป เช่น อาจจัดฝึกอบรมให้หรือช่วยปรับปรุงโครงสร้างให้ เป็นต้น ดังนั้น การประชุมจึงเป็นการจัดทีละโปรแกรม ทีละครั้ง คือ โปรแกรมที่ 1, 2, 3, 4, เรื่อย ๆ ไป ทั้ง ๆ ที่หน่วยงานพัฒนาองค์กรน่าที่จะทำโปรแกรมนั้น ๆ ไปพร้อมกันครั้งเดียวได้ แต่ไม่สามารถทำโปรแกรมเป็นชุดได้นั้น ก็เนื่องจากสภาพการณ์และข้อจำกัดหลายประการของงานในกรุงเทพมหานคร เองคือ

1. งบประมาณอันจำกัดที่มีอยู่
2. จำนวนหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการการพัฒนาของกรุงเทพมหานครมีมาก ดังนั้น การให้บริการจึงต้องกระจายกันไปให้ทั่วถึงภายในระยะเวลาจำกัด
3. ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานพัฒนาองค์กรเอง
4. ความยอมรับในบทบาทของหน่วยงานพัฒนาองค์กรจากหน่วยงานเป้าหมายยังไม่เต็มที่ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การจัดโปรแกรมเป็นชุดทำได้ยาก เพราะไม่มีหน่วยงานใดต้องการให้เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะเป็นที่ปรึกษาได้เป็นระยะเวลานาน ๆ
5. งานด้านพัฒนาองค์กรของหน่วยงานพัฒนาองค์กรนี้ยังเป็นงานใหม่ของหน่วยงานอยู่มาก ดังนั้น โปรแกรมที่ใช้จึงเป็นเพียงโปรแกรมขนาดเล็กเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลมาใช้ และทำให้การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ทำได้ง่าย รวดเร็วและกระชับ เปรียบเสมือนเป็นการทดสอบเบื้องต้นเท่านั้น ต่อเมื่อผลงานเป็นที่น่าพอใจมากขึ้นก็จะมีกรขยายขนาดและเปลี่ยนแปลงลักษณะของโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ห้า ขั้นตอนติดตามและประเมินผล (Evaluation) ในขั้นสุดท้ายนี้ งานพัฒนาองค์กรยังไม่โคลงมีอกระทำกันอย่างจริงจัง เพียงแต่ติดตามผลโดยใช้การสอบถาม พูดคุยกับหน่วยงานลูกค้านั้นว่า ภายหลังจากการดำเนินการพัฒนาองค์กรแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางดีหรือไม่ อย่างไร ซึ่งยังไม่ใช่เป็นการประเมินผลในแง่การเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมายของการพัฒนาองค์กรแต่อย่างใด

จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามแม่แบบ 5 ขั้นตอนนั้น กิจกรรมแต่ละขั้นตอนจะเกี่ยวเนื่องกันโดยตลอดในทุกขั้นตอน มีใช้เพียงเฉพาะขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเท่านั้น เช่น ขั้นตอนหนึ่งและขั้นตอนที่สอง สามารถทำได้หลายขั้นตอนทั้งในขั้นที่สามหรือขั้นที่ห้า ส่วนการติดตามและประเมินผลก็สามารถแทรกได้ทุกขั้นตอน โดยเฉพาะเมื่อเริ่มวัฏจักรหรือขั้นโปรแกรมใหม่ต่อไป ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จที่งานพัฒนาองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรสามารถสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นนั้น มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการคือ¹

1. หัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องมีความเชื่อว่า ไม่มีหน่วยงานใดที่มีการบริหารและปฏิบัติงานที่ดีที่สุดอยู่แล้ว จนไม่ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด ๆ เลย
2. การพัฒนาหน่วยงานจำเป็นต้องจัดการโดยทั่วถึงทั้งหน่วยงานและกระทำต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง
3. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องตกลงใจให้แน่นอนว่า หน่วยงานของตนต้องการการพัฒนา จึงต้องรับผูกพันกับโครงการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้นทั้งปวง และจึงต้องจัดให้สมาชิกของหน่วยงานมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเชื่อและความผูกพันแบบเดียวกัน
4. เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรที่ดี วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรที่ดี จึงต้องนำเสนอและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยประสิทธิภาพในระดับสูง

¹ กองฝึกอบรม, "การพัฒนาองค์กร" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม
สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร)

5. การให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในกระบวนการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะ
จะเป็นในรูปแบบขอเขียนหรือนำเสนอควรวาง จักต้องไม่เป็นสาเหตุแห่งอันตรายที่จะเกิดแก่
ผู้นำเสนอ ไม่ว่าจะโดยเปิดเผยหรือโดยนัย

6. จำต้องมีการประชุมงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานหรือ
ผู้แทนของหน่วยงานกับเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ

7. สมาชิกทั้งหน่วยงานมีความพร้อมใจที่จะหันหน้าเข้ามาปรึกษาหารือกันอย่าง
จริงใจ เปิดเผย และมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาของหน่วยงานร่วมกัน



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย