

## บทที่ ๖

## สรุปและข้อเสนอแนะ

กรุงเทพมหานครเป็นองค์การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ของนครหลวงแห่ง ประเทศไทย เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบอย่างกว้างขวาง มีหน่วยงานในสังกัดจำนวนมาก และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานจำนวนมาก แต่ละหน่วยงานต่างก็มีปัญหาทั้งสิ้น กรุงเทพมหานครจึงได้นำวิธีการพัฒนาองค์การเข้ามาใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบ

การดำเนินการพัฒนาองค์การของหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการเป็นรอบ แต่ละรอบมี ๕ ขั้นตอน คือ

- ขั้นที่ ๑ การให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การใส่สิ่งสอดแทรก
- ขั้นที่ ๒ การวินิจฉัยองค์การ
- ขั้นที่ ๓ การวางแผนยุทธศาสตร์ และแผนกิจกรรม เพื่อปรับปรุงองค์การ
- ขั้นที่ ๔ การดำเนินการเพื่อพัฒนา
- ขั้นที่ ๕ การติดตามผล และประเมินผล

กองสวนสาธารณะ สำนักสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การเมื่อ พ.ศ.๒๕๒๑ และกองผังเมือง สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการเมื่อ พ.ศ.๒๕๒๒ ทั้งสองกองได้ดำเนินการพัฒนาองค์การรอบแรกมาครบ ๕ ขั้นตอน เพียงแต่กองฝึกอบรม ยังมีได้ประเมินผลความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย การศึกษาเรื่องนี้จึงได้ประเมินผลความเปลี่ยนแปลงของกองทั้งสอง

### ๑. การประเมินกระบวนการขององค์การ

ได้กำหนดลักษณะสำคัญ ๕ ประการ คือ

- (๑) สภาพการของมนุษยสัมพันธ์
- (๒) การปรับปรุงงาน
- (๓) การบริหารงาน
- (๔) การประสานงาน
- (๕) บรรยากาศทั่วไปในสภาพที่ทำงาน

ลักษณะดังกล่าวนี้คือ ตัวแปรซึ่งใช้การจำแนกกลุ่มด้วยตัวคงที่ ๔ กลุ่ม คือ

- (๑) เพศ
- (๒) อายุบุคคล
- (๓) อายุราชการ
- (๔) วุฒิ
- (๕) ระดับข้าราชการ
- (๖) ลักษณะงาน
- (๗) ระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงาน
- (๘) จำนวนครั้งที่เคยเข้าร่วมสัมมนา

การเก็บข้อมูลที่ใช้แบบสอบถาม และนำกลับมาเจงนั้บ ใช้ความเห็นข้างมากเป็นเกณฑ์ชี้ขาด โดยชี้ขาดว่ามีสภาพเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นตามวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาองค์การหรือไม่ ความเห็นว่า "สภาพคงเดิม" เป็นเกณฑ์ให้พิจารณาแก้ไข เพราะเป็นความล้มเหลวของการดำเนินการพัฒนาองค์การที่ไ้กระทำไปแล้ว และการแก้ไขจะต้องเน้นต่อกลุ่มซึ่งมีทัศนคติว่า "สภาพคงเดิม" ถ้ามีจำนวนเท่ากับกับกลุ่มอื่น พิจารณา "สภาพเลวลง" ประกอบด้วย

สรุปผลการศึกษาแล้วปรากฏว่า ส่วนมากมีความเห็นว่าสภาพคงเดิม การเปลี่ยนแปลงหลังการดำเนินการพัฒนาองค์การของกองบังคับการ และกองสวนสาธารณะ ยังบรรลุเป้าหมายไม่ถึงร้อยละ ๕๐ ของวัตถุประสงค์ที่โครงการทรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกลุ่มที่ควรเน้นหนักในการแก้ไข

- (๑) กลุ่มเพศหญิงในเกือบทุกลักษณะ
- (๒) กลุ่มผู้มีอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี
- (๓) กลุ่มผู้มีอายุราชการ ๑ - ๕ ปี
- (๔) กลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
- (๕) กลุ่มข้าราชการระดับ ๓ - ๔
- (๖) กลุ่มที่มีลักษณะงานมีวิชาชีพ
- (๗) กลุ่มที่ทำงานอยู่ในกองเป็นระยะเวลา ๑ - ๕ ปี
- (๘) กลุ่มที่เคยเข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาองค์การเพียงครั้งเดียว

๒. การประเมินเนื้อหาอันเป็นสาระสำคัญขององค์การ

ได้แบ่งระบบบริหารขององค์การออกเป็น ๔ ระบบคือ

- (๑) ระบบเผด็จการ
- (๒) ระบบเผด็จการแบบมีศิลา
- (๓) ระบบการปรึกษาหารือ
- (๔) ระบบการให้เข้ามีส่วนร่วม

เนื้อหาอันเป็นสาระสำคัญขององค์การได้แก่ เนื้อหา ๘ ประการคือ

- (๑) ภาวะการนำ
- (๒) การจูงใจให้ปฏิบัติงาน
- (๓) กระบวนการสื่อความหมาย
- (๔) ลักษณะการปฏิกริยาสัมพันธ์ต่อกัน (การเสวนาต่อกัน)
- (๕) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
- (๖) ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงาน และการสั่งการ
- (๗) ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน
- (๘) การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการปิดอบรม

แต่ละเนื้อหาที่มีรายละเอียดจำแนกออกไป รวมทั้งสิ้นเป็นรายละเอียดของเนื้อหา  
สาระ ๕๑ หัวข้อ โดยพิจารณาว่าเนื้อหาสาระแต่ละหัวข้ออยู่ในระบบใด

การทำข้อมูลไว้วิธีสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถาม แล้วนำกลับมาวิเคราะห์แต่ละ  
เนื้อหาสาระ เพื่อให้ทราบว่าอยู่ในปัจจุบันเป็นระบบใดมากที่สุด

ผลปรากฏว่าทั้ง ๒ กอง มีเนื้อหาสาระส่วนใหญ่อยู่ในระบบการปรึกษาหารือ

### ๓. อุปสรรค และปัญหาในการประเมินผล

จากการศึกษาในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ของหน่วยงานในสังกัด  
กรุงเทพมหานคร หลังการดำเนินการพัฒนาองค์การแล้วได้พบว่า

(๑) แบบประเมินผลยังมีข้อกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เจ้าหน้าที่  
พัฒนาองค์การมักจะออกแบบสอบถามตามความต้องการของตน มากกว่าให้เป็นไปตามความ  
ต้องการขององค์การ ควรจะใช้แบบวิธีวิจัยของ Likert และแบบประเมินกระบวนการของ  
องค์การ เพื่อประโยชน์ทั้งในการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบ

(๒) การประเมินกระบวนการควรจำแนกกลุ่มเป็นหัวข้อที่ เพื่อสามารถ  
วิเคราะห์ และเน้นหนักในการแก้ไขเป็นกลุ่ม ๆ ไป และการดำเนินการพัฒนาองค์การรอบ  
ต่อ ๆ ไป ควรใช้ผลการวิเคราะห์มาเป็นหลักประกอบการพิจารณา โดยมุ่งต่อกลุ่มที่มีทัศนคติ  
ว่า "สภาพคงเดิม" และ "สภาพเลวลง"

### ๔. อุปสรรค และปัญหาในการพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาเรื่องนี้ ได้พบว่าการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะต้องได้รับการ  
ส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดนั้น สำหรับกรุงเทพมหานคร มีอุปสรรคและปัญหา  
มาก เนื่องจากมีการโยกย้ายผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละหน่วยงานบ่อยครั้ง ผู้ที่เข้ามาดำรง  
ตำแหน่งใหม่ต้องใช้เวลาพอสมควร ในการทำความเข้าใจกับการพัฒนาองค์การ  
และอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การย้ายเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ ของกองไป  
ไปสังกัดหน่วยงานอื่น และแต่งตั้งผู้ที่ไม่เคยมีความรู้เรื่องการพัฒนาองค์การ มาดำรงตำแหน่ง  
เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร จึงจะทำความเข้าใจการ  
เนื้อหา และความลึกซึ้งของการพัฒนาองค์การได้

ข้อเสนอนี้

จากการศึกษาเรื่องนี้ขอจะสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินผลควรจะใช้แบบพิชิตที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน คือ แบบประมวลกระบวนการองค์การ และแบบวิเคราะห์องค์การ ของกองปีกอบรม เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ หรือการเปรียบเทียบ
2. การวิเคราะห์การใช้การจำแนกกลุ่มต่าง ๆ เป็นตัวคงที่เพื่อวัดผลการแปรเปลี่ยนของสภาวะการต่าง ๆ
3. การพิจารณาการแก้ไขควรเน้นการแก้ไขตามผลการวิเคราะห์ของกลุ่มที่จำแนก
4. การดำเนินการพัฒนาขั้นต่อ ๆ ไป ควรเน้นตามผลการวิเคราะห์กลุ่ม
5. การพิจารณาความคืบหน้าของกลุ่ม ควรใช้สถานภาพคงเดิมเป็นเกณฑ์วินิจฉัยเพราะหลายสิ่งได้เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมาย
6. การพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้การเปรียบเทียบจากตารางวัดผลการเปลี่ยนแปลงเป็นกรณีไป ไม่ควรพิจารณาจากส่วนรวม

โดยสรุปแล้วการพัฒนาองค์การของกองปีกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งดำเนินการอยู่ในขณะนี้ยังไม่เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์ การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาที่ชี้ให้เห็นข้อบกพร่อง และเป็นความพยายามที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารราชการกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญในความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ก็จะทำให้กรุงเทพมหานคร เป็นองค์การที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต