

บทที่ 3

การพัฒนาองค์การกองบังคับเมืองและกองสวนสาธารณะ

กองฝึกอบรม ได้แบ่งประเภทองค์การต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) องค์การระดับเขต ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการ (Line) ให้บริการโดยตรงแก่ประชาชนและ (2) องค์การระดับกอง, สำนัก ซึ่งเป็นหน่วยส่งกำลังบำรุง (Auxiliary) แก่เขตและหน่วยให้คำปรึกษาหารือ (Staff) แก่ ปลัดกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดแบ่งสายงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การเป็นสัดส่วน

สำหรับกองบังคับเมืองและกองสวนสาธารณะ เป็นองค์การในประเภทกอง, และสำนัก ทั้งสองกอง ซึ่งกองฝึกอบรมได้ดำเนินการพัฒนาองค์การมาเป็นระยะเวลา นานพอสมควร และได้พิจารณาเห็นว่าควรจะมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

1. กองบังคับเมือง

กองบังคับเมือง เป็นองค์การระดับกองในสังกัดสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ได้แสดงความจำนงขอให้กองฝึกอบรมดำเนินการพัฒนาองค์การตั้งแต่ พ.ศ. 2522 กองฝึกอบรมจึงได้ดำเนินการวินิจฉัยองค์การและจัดการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การมา แล้ว 3 ครั้ง

ครั้งที่ 1 แบ่งข้าราชการออกเป็น 2 รุ่น จัดการสัมมนาที่ห้องประชุมกอง มาเลเรีย กระทรวงสาธารณสุข

วันที่ 1 ระหว่างวันที่ 1-2 มีนาคม 2522 มีผู้เข้าสัมมนา 36 คน

รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 5-6 มีนาคม 2522 มีผู้เข้าสัมมนา 36 คน

ครั้งที่ 2 จัดการสัมมนาที่ศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ 21-22 สิงหาคม พ.ศ. 2523

ครั้งที่ 3 จัดการสัมมนาที่สถานพักฟื้น กองสวัสดิการ กรมตำรวจ อำเภอ
บางละมุง จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ 27-28 สิงหาคม 2524

1.1 การจัดรูปองค์การกองผังเมือง

กองผังเมืองแบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย และมีงานรวมทั้งสิ้น 10 งาน
46 หมวด ดังนี้

(1) งานธุรการ แบ่งออกเป็น 3 หมวด

- หมวดสารบรรณ
- หมวดการเงิน
- หมวดพัสดุ

(2) งานวิจัยงานผังเมือง แบ่งออกเป็น 4 หมวด

- หมวดธุรการ
- หมวดวิจัยเฉพาะกิจ 1
- หมวดวิจัยเฉพาะกิจ 2
- หมวดวิจัยเฉพาะกิจ 3

ฝ่าย 1 ประกอบด้วย

(3) งานสำรวจทางผังเมือง แบ่งออกเป็น 5 หมวด

- หมวดธุรการ
- หมวดสำรวจทางผังเมือง 1
- หมวดสำรวจทางผังเมือง 2
- หมวดสำรวจทางผังเมือง 3
- หมวดสำรวจทางผังเมือง 4

- (4) งานแผนที่ แบ่งออกเป็น 5 หมวด
- หมวดธุรการ
 - หมวดวิชาการแผนที่
 - หมวดแผนที่ 1
 - หมวดแผนที่ 2
 - หมวดแผนที่ 3
- (5) งานอนุรักษ์และปรับปรุงฟื้นฟูเมือง แบ่งออกเป็น 4 หมวด
- หมวดธุรการ
 - หมวดอนุรักษ์ 1
 - หมวดอนุรักษ์ 2
 - หมวดปรับปรุงฟื้นฟูเมือง

ฝ่าย 2 ประกอบด้วย

- (6) งานวางผังเมือง 1 แบ่งออกเป็น 4 หมวด
- หมวดธุรการ
 - หมวดผังการใช้ที่ดินและสาธารณูปการ
 - หมวดวางผังชุมชน
 - หมวดวางผังพัฒนาชนเมือง
- (7) งานวางผังเมือง 2 แบ่งออกเป็น 4 หมวด
- หมวดธุรการ
 - หมวดวางผังการใช้ที่ดินและสาธารณูปการ
 - หมวดวางผังชุมชน
 - หมวดวางผังพัฒนาชนเมือง

ฝ่าย 3 ประกอบด้วย

- (8) งานควบคุมทางผังเมือง แบ่งออกเป็น 5 หมวด
- หมวดธุรการ
 - หมวดมาตรการทางผังเมือง
 - หมวดควบคุมทางผังเมือง 1

- หมวดควบคุมทางผังเมือง 2
- หมวดควบคุมทางผังเมือง 3
- (9) งานระบบคมนาคมขนส่งและสาธารณูปโภค แบ่งออกเป็น 4 หมวด
 - หมวดธุรการ
 - หมวดระบบคมนาคมขนส่ง 1
 - หมวดระบบคมนาคมขนส่ง 2
 - หมวดระบบสาธารณูปโภค
- (10) งานปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม แบ่งออกเป็น 4 หมวด
 - หมวดธุรการ
 - หมวดปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม 1
 - หมวดปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม 2
 - หมวดปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม 3

1.2 การวินิจฉัยองค์การ

ก่อนที่จะดำเนินการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ กองฝึกอบรมได้ทำการสำรวจวินิจฉัยองค์การก่อน โดยใช้แบบสำรวจวินิจฉัยของไลเคอร์ท (Likert scale) ด้วยการส่งแบบสำรวจให้แก่ผู้อำนวยการกองผังเมือง 1 ชุด และหัวหน้างานทุก คน 10 ชุด หัวหน้าฝ่าย 3 ชุด และติดตามเก็บคืนมาโดยครบถ้วน จัดทำภาพรวมโดยทำเป็นกราฟหาค่าเฉลี่ย (profile) พบว่าลักษณะงานส่วนใหญ่อยู่ในระบบแจ้งการอย่างมีศิลปะ มีเพียงบางส่วนเท่านั้นอยู่ในระบบปรึกษาหารือเรียงลำดับจากน้อยไปหามากดังนี้

¹กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองผังเมือง 1-6 มีนาคม 2522, (แฟ้มเอกสารทางราชการ)

1. ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์	8.34
2. ลักษณะการนำ	8.53
3. การจูงใจให้ปฏิบัติงาน	8.68
4. ลักษณะการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	8.94
5. กระบวนการวินิจฉัยสังคม	9.07
6. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน	9.14
7. กระบวนการติดต่อ	9.17
8. ลักษณะการ ปฏิกริยาสัมพันธ์	9.17

จากแบบสำรวจของไลเคอร์ทำให้วิเคราะห์ปัญหาทั่ว ๆ ไปในกองบังคับการ
ได้ดังนี้

1. ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
 - เกิดปัญหาเนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะลอกคำสั่งมายังผู้ใต้บังคับบัญชา
สายเคี้ยว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะวิจารณ์ได้บ้างเล็กน้อย
 - บุคคลในหน่วยงานมักจะยอมรับวัตถุประสงค์โดยเปิดเผย แต่ก็จะมี
โต้แย้งอย่างลับ ๆ
 - บุคคลในระดับสูงสำนึกในวัตถุประสงค์ แต่บุคคลในระดับต่ำจะคัดค้าน
เล็กน้อย

2. ลักษณะการนำ
 - ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวลูกน้องและถึงแม้
จะมีบ้างก็เป็นไปในลักษณะนายกับบ่าว และในทำนองเดียวกันก็ให้ความเชื่อถือผู้บังคับ
บัญชาเพียงเพื่อหวังผลส่วนตนเท่านั้น และถึงเป็นไปในลักษณะบ่าวฟังแต่คำสั่ง
 - ผู้บังคับบัญชาให้ความเกื้อหนุนผู้อื่นบ้างบางสถานการณ์
 - ในการปฏิบัติงาน ลูกน้องไม่ค่อยมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
อย่างเป็นอิสระ การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา
น้อยมาก ส่วนมากจะเป็นไปในรูปให้แสดงความเห็น แต่ต้องคล้อยตามความคิดเห็นของ

ผู้บังคับบัญชา

3. การจูงใจให้ปฏิบัติงาน

- บุคคลส่วนมากในองค์กรมีความต้องการด้านเศรษฐกิจ ยศศักดิ์ ตำแหน่งหน้าที่และความสำเร็จบางประการอยู่บ้าง โดยเฉพาะในระดับหัวหน้างาน ส่วนบุคคลอื่นมีความต้องการดังกล่าวแล้วยังต้องการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วย

- ผู้บังคับบัญชาใช้การปูนบำเหน็จและการลงโทษเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

- สมาชิกระดับหัวหน้ารู้สึกว่าคุณมีความรับผิดชอบเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

- บุคคลในหน่วยงานส่วนมากพึงใจในเพื่อนร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าการร่วมมือกันพอสมควร อาจมีการชิงดีชิงเด่นกันบ้าง

- บุคคลส่วนใหญ่มีความพึงใจในความสำเร็จของตนเองค่อนข้างสูง

4. ลักษณะการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

- ผู้บังคับบัญชาพยายามอย่างสูงที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ระดับบริหารงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานตามความต้องการของตนน้อยมาก

5. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

- ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเท่านั้นเป็นผู้วางนโยบาย และทำการวินิจฉัยสั่งการน้อยเรื่องมากที่ระดับต่ำจะทำการวินิจฉัยสั่งการเองตามที่ได้รับมอบ แต่จะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนนำไปใช้ทุกครั้ง ทุกเรื่อง

6. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน

- หน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุมรวมอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนมาก มีส่วนน้อยที่มอบให้ระดับกลางและระดับต่ำ

- ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนนโยบายในลักษณะมีรางวัลใจแถมบังคับ

7. กระบวนการติดต่อ

- ทิศทางข่าวสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเป็นส่วนมาก
- ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

8. ลักษณะการปฏิริยาสัมพันธ์

- ผู้น้อยต้องระวังตัวและมีความหวาดกลัวอยู่เสมอ
- การติดต่อระหว่างหน่วยงานมีขอบเขตจำกัด ปกติเป็นไปตามสายงาน

บังคับบัญชาจากบนถึงล่าง

1.3 การให้ความรู้และใส่สิ่งสอดแทรก

จากผลของการวินิจฉัยองค์การกองฝึกอบรมได้นำผลไปปรึกษาหารือกับผู้อำนวยการกองผังเมือง และร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การครั้งที่ 1 ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี ในหมู่ผู้ปฏิบัติงานภายในกองผังเมือง
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนา ซึ่งมาจากกองผังเมืองได้มีโอกาสแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและใช้พลังกลุ่มแก้ปัญหาและซจคข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่มี
3. เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงานของกลุ่ม รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างกัน

1 เรื่องเดียวกัน,



หลักสูตรการสัมมนาประกอบด้วย¹

ก. หมวดวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่		
- การมองโลกของมนุษย์	1½	ชั่วโมง
- การสื่อสาร	2	ชั่วโมง
- ค่านิยม	2	ชั่วโมง
ข. หมวดวิชาการทำงานกับกลุ่ม ได้แก่		
- การทำงานเป็นทีม	1½	ชั่วโมง
- พัฒนาการทัศนใจของกลุ่ม	2	ชั่วโมง
- การอภิปรายปัญหา	3	ชั่วโมง
ค. หมวดเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ 1 ชั่วโมง		

ในการสัมมนาครั้งที่ 2 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้²

1. เพื่อให้ข้าราชการกองบังคับการตำรวจนครบาล กรุงเทพมหานคร และระดับหัวหน้าหมวดขึ้นไปร่วมกันพิจารณาผลการสัมมนาครั้งก่อนในส่วนที่ควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาหน่วยงาน
2. เพื่อร่วมกันกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติต่อจากการสัมมนา

¹ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองบังคับการตำรวจนครบาล 1-6 มีนาคม 2522, (แฟ้มเอกสารทางราชการ)

² กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองบังคับการตำรวจนครบาล 21-22 สิงหาคม 2523, (แฟ้มเอกสารทางราชการ)

หลักสูตรการสัมมนาประกอบด้วย¹

1. หมวดวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มคือ
 - การปรับพฤติกรรม 2 ชั่วโมง
2. หมวดวิชาเกี่ยวกับการประเมินผลและกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - การประชุมประเมินผลการพัฒนาองค์กร 5 ชั่วโมง
 - การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง 2 ชั่วโมง
3. หมวดเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการสัมมนา 1 ชั่วโมง

การสัมมนาครั้งที่ 3 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้²

1. เพื่อให้ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 1-5 ของกองบังคับการตำรวจนครบาลได้ร่วมกันพิจารณาผลการสัมมนาครั้งก่อนในส่วนที่ควรจะได้รับปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาหน่วยงาน
2. เพื่อร่วมกันกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติต่อจากการสัมมนา

หลักสูตรการสัมมนาประกอบด้วย³

1. หมวดวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ คือ
 - การปรับพฤติกรรม (นำเข้าสู่การสร้างทีม) 4 ชั่วโมง

¹ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรกองบังคับการตำรวจนครบาล 21-22 สิงหาคม 2523 (เพิ่มเติมเอกสารทางราชการ)

² กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรกองบังคับการตำรวจนครบาล 27-28 สิงหาคม 2524 (เพิ่มเติมเอกสารทางราชการ)

³ เรืองเดียวกัน,

- บทบาทสมาชิกกลุ่ม 3 ชั่วโมง
 - 2. ทหาคิวชาเกี่ยวกับการอภิปรายของหน่วยงานใช้เวลา $6\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
 - 3. ทหาคเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการสัมมนา 1 ชั่วโมง
- 1.4 การวางแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมร่วมกัน

สำหรับกองผังเมือง การดำเนินการพัฒนาองค์การเริ่มด้วย การวินิจฉัยองค์การ แล้วนำผลจากการวินิจฉัยไปวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้อำนวยการผังเมือง ครั้นแล้วจึงให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการจัดสัมมนาพร้อมไปกับใส่สิ่งสอดแทรก และวางแผนกิจกรรมร่วมกันไปในการสัมมนาทุก ๆ ครั้ง จึงยังคงเหลือเพียงกระบวนการสุดท้ายของวงรอบคือการประเมินผล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. กองสวนสาธารณะ

กองสวนสาธารณะเป็นองค์การระดับกองในสังกัดของสำนักสวัสดิการสังคม กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่และรับผิดชอบโดยทั่วไปในการจัดการสวนสาธารณะ บำรุงรักษาต้นไม้ในที่สาธารณะ และส่งเสริมเผยแพร่งานเกษตร สาขาที่เกี่ยวกับพฤกษศาสตร์ และธรรมชาติวิทยา

2.1 การจัดรูปองค์การ

กองสวนสาธารณะแบ่งส่วนงานในกองออกเป็น 13 งาน คือ

1. งานธุรการ
2. งานขยายพันธุ์ไม้
3. งานสวนสาธารณะ 1 (ลุมพินี)
4. งานสวนสาธารณะ 2 (จตุจักร)
5. งานสวนสาธารณะ 3 (พระนคร)
6. งานสวนสาธารณะ 4 (สราญรมย์)
7. งานสวนสาธารณะ 5 (ชนบุรีรมย์)
8. งานบำรุงรักษา 1
9. งานบำรุงรักษา 2
10. งานบำรุงรักษา 3
11. งานส่งเสริมและเผยแพร่
12. งานออกแบบ
13. งานธรรมชาติวิทยา

2.2 การให้ความรู้ทางพฤกษศาสตร์

งานพัฒนาองค์การ กองนี้กองรวม ได้ร่วมกับกองสวนสาธารณะ จัดโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองสวนสาธารณะขึ้นครั้งแรกในปีงบประมาณ 2521 โดยสัมมนาข้าราชการทุกระดับในลักษณะให้ความรู้ทางพฤกษศาสตร์ โดย ดร. สุธีร์พันธ์ กรลักษณะ

และคณะจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์¹

2.3 การวินิจฉัยองค์การ

ในปีต่อมา กองสวนสาธารณะ ได้แสดงความจำนงให้กองนี้ก่อบรมดำเนินการพัฒนาให้ กองนี้ก่อบรมจึงได้ส่งเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การไปสำรวจและวินิจฉัยปัญหาโดยใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์กระบวนการขององค์การ (Organizational process) มิได้ใช้แบบของไลเคอร์ท (Likert's scale) แตกต่างจากกองนี้เมือง จากแบบสอบถามพบว่า ข้าราชการของกองสวนสาธารณะต้องแยกย้ายกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ประจำวันอยู่ ณ ที่ทำการสวนสาธารณะหลายแห่งในเขตกรุงเทพมหานคร อันเป็นสาเหตุให้การสื่อสารความหมายและการประสานงานระหว่างหน่วยงานยังมีประสิทธิภาพไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานและการดำเนินงานของผู้บริหารระดับต้นบางส่วนยังขาดหลักการและเหตุผลที่สมควร หากได้มีการทำความเข้าใจในหลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น²

2.4 การวางแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมร่วมกัน

กองนี้ก่อบรมได้นำปัญหาที่วิเคราะห์ได้ปรึกษาหารือกับผู้อำนวยการกองสวนสาธารณะ เพื่อสร้างข้อมูลพื้นฐานและวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันในการพัฒนาองค์การ และร่วมกันจัดการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองสวนสาธารณะขึ้นเป็นครั้งที่ 2

¹เพิ่มเติมเอกสารศูนย์หาย และหัวหน้าโครงการสัมมนาโอนไปรับราชการที่อื่น มีข้อมูลโดยย่อจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนี้ก่อบรม

²กองนี้ก่อบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, การสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองสวนสาธารณะ วันที่ 19-21 มีนาคม 2522 (เพิ่มเติมเอกสารทางราชการ)

การสัมมนาครั้งที่ 2 ใช้เวลา 3 วัน ระหว่างวันที่ 19-21 มีนาคม 2522
สถานที่สัมมนาใช้ศาลาเกาะลอย สวนลุมพินี โดยกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้¹

1. เพื่อเสริมสร้างและความเข้าใจอันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อเสริมสร้างการมองตนเอง และผู้อื่นอย่างถูกต้องและ
ยุติธรรม
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด
เห็น และประสบการณ์
4. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม การ
เป็นผู้นำกลุ่มในการทำงาน และตระหนักว่าการใช้วิธีทำงานเป็นทีมอาจแก้ปัญหาได้
หลายลักษณะ
5. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน

หลักสูตรที่ใช้ในการสัมมนามีดังนี้²

ก. หมวดวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน

- | | |
|--|------------|
| 1. การมองตนเอง การยอมรับตนเองและผู้อื่น | 2 ชั่วโมง |
| 2. อคติ | 2 ชั่วโมง |
| 3. ค่านิยมและความขัดแย้ง | 1½ ชั่วโมง |
| 4. การเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง | 1½ ชั่วโมง |

ข. หมวดวิชาเกี่ยวกับการบริหาร

- | | |
|----------------------|------------|
| 1. การแก้ไขปัญหา | 2 ชั่วโมง |
| 2. การเป็นหัวหน้างาน | 1½ ชั่วโมง |

¹ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, การสัมมนาเพื่อพัฒนา
องค์การกองสวนสาธารณะ วันที่ 19-21 มีนาคม 2522 (แฟ้มเอกสารทางราชการ)

² เรื่องเดียวกัน,

- | | |
|--------------------------|------------|
| 3. การมอบหมายงาน | 1½ ชั่วโมง |
| 4. การใช้กลุ่มแก้ปัญหา | 1½ ชั่วโมง |
| 5. ความร่วมมือในการทำงาน | 1 ชั่วโมง |

ค. หมวดวิชาเบ็ดเตล็ดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนา
องค์การ 1½ ชั่วโมง

ในปีงบประมาณ 2523 ได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการกองสวนสาธารณะ
กองสวนสาธารณะได้ขอให้กองฝึกอบรมดำเนินการพัฒนาองค์การ
ต่อไป จึงได้ร่วมกันจัดการสัมมนาขึ้น ณ เกาะลอยสวนลุมพินี ระหว่างวันที่ 1-5 เมษายน
2523 โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้¹

1. เพื่อให้ข้าราชการกองสวนสาธารณะระดับผู้บริหารและตัวแทนของระดับ
ปฏิบัติได้มีโอกาสทบทวน ตรวจสอบ การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงกองสวนสาธารณะ
ตามมติเดิมที่ได้กำหนดกันไว้ในกระบวนการพัฒนาองค์การรอบแรกว่าดำเนินไปได้แค่ไหน
เพียงไร มีอุปสรรค ปัญหาอย่างไร

2. เพื่อกำหนดกิจกรรมที่จัดต้องปฏิบัติต่อ เพื่อกระชับผลการพัฒนาองค์การ
รอบแรกตามข้อ 1.1

3. เพื่อเริ่มดำเนินการสิ่งสอดคล้องหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาองค์การ รอบที่
สอง คือ การปรับปรุงโครงสร้างของกองสวนสาธารณะโดยใช้กระบวนการของการ
บริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นพื้นฐาน

¹กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, การสัมมนาเพื่อพัฒนา
องค์การ กองสวนสาธารณะ วันที่ 1-5 เมษายน 2523 (เพิ่มเอกสารทางราชการ)

หลักสูตรที่ใช้ในการสัมมนาประกอบคณะ¹

- ก. หมวดวิชาเกี่ยวกับโครงสร้างและอัตรากำลัง
1. โครงสร้างองค์การ 2 ชั่วโมง
 2. แนวทางปรับปรุงโครงสร้างที่สัมฤทธิ์ผล $3\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
 3. การปรับปรุงระบบงานและอัตรากำลัง $1\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
- ข. หมวดวิชาเกี่ยวกับการประชุมกลุ่ม
1. การประชุมประเมินผลการพัฒนาตามเป้าหมาย (ปี 2522) เค็ม $2\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
 2. การประชุมกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง 7 ชั่วโมง
- ค. หมวดวิชาเบ็ดเตล็ด เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสัมมนา 1 ชั่วโมง

ภายหลังการจัดสัมมนาครั้งที่ 3 แล้ว กองสวนสาธารณะได้จัดให้มีการประชุมต่อเนื่องจากการสัมมนา 2 ครั้ง²

ครั้งที่หนึ่ง เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2523 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักสวัสดิการสังคม ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นข้าราชการกองสวนสาธารณะระดับผู้บริหาร จำนวน 23 คน หัวข้อประชุม คือ การติดตามและประเมินผลโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองสวนสาธารณะ ครั้งที่ 2 ซึ่งจัดเมื่อ 19-21 มีนาคม 2522 โดยร่วมกันพิจารณาจากตารางวิเคราะห์ สรุปผล และกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อเนื่อง

¹กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, การสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ กองสวนสาธารณะ วันที่ 1-5 เมษายน 2523 (แฟ้มเอกสารทางราชการ)

²เรื่องเดียวกัน,

ครั้งที่สอง ในวันอังคารที่ 24 กุมภาพันธ์ 2524 เวลา 10.00-14.30 น. ห้องประชุม สำนักสวัสดิการสังคม ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นข้าราชการกองสวัสดิการณะระดับผู้บริหาร จำนวน 21 คน หัวข้อประชุม คือ การติดตามและประเมินผลโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การต่อจากที่ได้ประเมินผลไปแล้ว เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2523

3. การประเมินผลและติดตามผล

ในการดำเนินการพัฒนาองค์การของกองฝึกอบรม เมื่อจัดการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การใดแล้ว จะดำเนินการดังนี้

1. ประเมินผลการสัมมนาเมื่อสิ้นสุดการสัมมนา
2. ไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการณ์หรือติดต่อสอบถามการเปลี่ยนแปลง
3. จัดสัมมนาติดตามผลความก้าวหน้าในการพัฒนาในปีงบประมาณถัด ๆ

ไป

การดำเนินการดังกล่าวนี้ ยังไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินผลของการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ และแม้แต่การใช้แบบวิธีวินิจฉัยองค์การก็ไม่มีลักษณะประจำตัวบุคคลที่จะนำมาแยกกลุ่ม เช่น ไม่รู้เพศ ไม่รู้อายุ ไม่รู้วุฒิ ฯลฯ เพราะต้องการทราบเฉพาะปัญหา รวม ๆ หรือบางกรณีอาจกำหนดแบบสอบถามให้มีเพศ มีอายุ มีวุฒิ ฯลฯ แต่ก็มีได้ทำลักษณะประจำตัวดังกล่าวมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่การวิเคราะห์เพื่อเจาะให้ลึกเข้าไปในกลุ่มต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งถ้าจะกล่าวโดยสรุปแล้วก็อาจกล่าวได้ว่า กองฝึกอบรมยังมิได้เคยดำเนินการประเมินผลการพัฒนาองค์การมาเลย ซึ่งเป็นเหตุให้การพัฒนาองค์การไม่จบวงจร

การดำเนินการพัฒนาองค์การของกองดังเมืองกับกองสวนสาธารณะ มีขั้นตอนแตกต่างกัน กล่าวคือ กองดังเมืองเริ่มด้วยการวินิจฉัยองค์การก่อนการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ แต่กองสวนสาธารณะเริ่มด้วยการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ก่อนการวินิจฉัยองค์การ ตั้งแต่เริ่มการพัฒนาองค์การจนถึงระยะเวลาศึกษาเรื่องนี้

ผู้ช่วยการกองย้งเมืองย้งเป็นคนเดิมตลอดมา แต่กองสวนสาธารณะ เปลี่ยนแปลง
ไปถึง 4 คน ในการวินิจฉัยองค์การกองย้งเมืองไช้แบบสอบถามวิเคราะห์เนื้อหา
สาระขององค์การ (Organizational contents) ซึ่งได้แก่ Likert scale
แต่กองสวนสาธารณะไช้แบบสอบถามวิเคราะห์กระบวนการขององค์การ (Organizational process)
ข้อแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นที่น่าสนใจแก่การศึกษาเปรียบเทียบ
ฉะนั้นจึงไช้แบบวิเคราะห์ทั้ง 2 แบบในการรวบรวมข้อมูล

ในเดือนพฤศจิกายน 2525 ได้ดำเนินการทดสอบเพื่อประเมินผลการประเมิน
ผลการพัฒนาองค์การทั้งสองหน่วยงาน ไช้แบบพิมพ์ 2 แบบ คือ

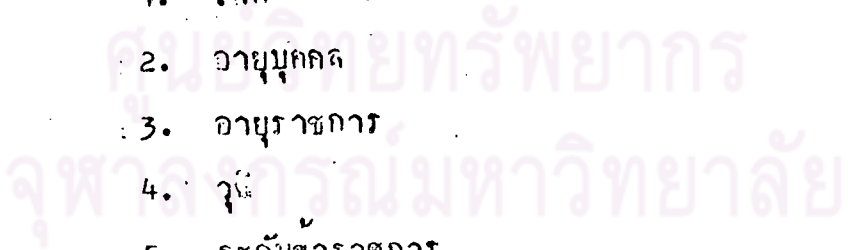
1. แบบประเมินกระบวนการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ ๆ ที่องค์
การทราบ 5 ประการได้แก่

- 1.1 สภาพของมนุษยสัมพันธ์
- 1.2 การปรับปรุงงาน
- 1.3 การบริหารงาน
- 1.4 การประสานงาน
- 1.5 บรรยากาศทั่วไปในสภาพที่ทำงาน

สภาพต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปร ซึ่งใช้การจำแนกกลุ่มด้วยตัวคงที่ 8 กลุ่ม

คือ

- 1. เพศ
- 2. อายุบุคคล
- 3. อาชวราชการ
- 4. วุฒิ
- 5. ระดับชวราชการ
- 6. ลักษณะงาน
- 7. ระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงาน
- 8. จำนวนครั้งที่เคยเข้าร่วมสัมมนา



แบบสอบถามดังกล่าวส่งให้แก่ข้าราชการทุกระดับแล้วรวบรวมเก็บคืนมา
จัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ โดยกำหนดระดับความเห็น 4 ระดับได้แก่

- ดีเยี่ยมมาก
- ดีเยี่ยม
- คงเดิม
- เลวลง

แบบประเมินดังกล่าวนี้ใช้กับข้าราชการทั่วไป โดยการตอบแบบสอบถามและ
นำกลับมาแจกจ่ายจำนวนข้อความเห็นส่วนมากเป็นเกณฑ์ขาด เกณฑ์ขาดว่ามีสภาพเปลี่ยนแปลง
แปลงไปในทางใด และข้อความเห็นว่า "สภาพคงเดิม" เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแก้ไข
เพราะสภาพคงเดิมคือการไม่เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมาย เพื่อเป็นประโยชน์ในการ
เน้นหนักเบาในการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตามขั้นตอนนี้มิได้กำหนดตายตัว โดยเฉพาะขั้นที่ 1 กับขั้นที่
2 บางครั้งใช้สลับกับ แต่การติดตามและประเมินยังมิได้กระทำอย่างเป็นระบบ ฉะนั้นจึง
ได้หยิบยกผลการพัฒนาองค์การ กองบังคับการตำรวจนครบาลขึ้นมากล่าวถึง

กองบังคับการเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ส่วนกอง
สวนสาธารณะเป็นหน่วยงานในสังกัด สำนักสวัสดิการสังคม ทั้งสองหน่วยงานได้เคยจัด
การสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การมาแล้วหน่วยงานละ 3 ครั้ง

สำหรับการเริ่มต้นพัฒนาองค์การของกองบังคับการ เริ่มจากขั้นที่ 2 คือ การ
วินิจฉัยองค์การก่อน แล้วจึงนำผลการวินิจฉัยมาวางแผนยุทธศาสตร์ ในขั้นที่ 3 แล้วจัด
การสัมมนาเพื่อให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ใส่สิ่งสอดแทรกและวางแผนกิจกรรมร่วม
กันไปด้วยกัน ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา

ส่วนการเริ่มต้นพัฒนาองค์การของกองสวนสาธารณะ เริ่มจากขั้นที่ 1 โดยจัด
การสัมมนาเพื่อให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และใส่สิ่งสอดแทรกก่อน แล้วจึงวินิจฉัย
องค์การและร่วมกันวางแผนปฏิบัติต่อไป

วิธีการที่จะนำผลวิเคราะห์ออกมาใช้ตารางเปรียบเทียบจำนวนของลักษณะ
"ดีขึ้นมาก" , "ดีขึ้น" , "คงเดิม" และ "เลวลง"

2. แบบประเมินเนื้อหาอันเป็นสาระสำคัญขององค์การประกอบด้วยหัวข้อ
ใหญ่ๆที่ต้องการทราบสภาพ ประการ ใ้แก่

2.1ภาวะการนำ

2.2 การจูงใจให้ปฏิบัติงาน

2.3 ระยะเวลาการสื่อความหมาย

2.4 ลักษณะการเสวนาคู่กัน

2.5 ระยะเวลาการวินิจฉัยสั่งการ

2.6 ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงานและการตั้งการ

2.7 ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน

2.8 การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

แบบที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินใช้แบบวิเคราะห์องค์การของ
กองฝึกอบรมจึงดัดแปลงมาจาก Likert's scale โดยจำแนกสภาพทั้ง

8 ประการออกเป็น 4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 ระบบเบ็ดเตล็ด

ระบบที่ 2 ระบบเบ็ดเตล็ดแบบมีศิลปะ

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ

ระบบที่ 4 ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม

ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาแก้ไขเนื้อหาสาระให้เป็นระบบที่ดีขึ้น

สำหรับกองบังคับการตำรวจจราจรใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างานเพื่อให้
ทราบว่าลักษณะนั้นๆอยู่ในระบบใดใน 4 ระบบ ส่วนกองสวนสาธารณะได้ส่งแบบสอบถาม
ตาม(ซึ่งเป็นชุดเดียวกับที่ใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างานกองบังคับการ
ให้แก่ผู้อำนวยการกองและหัวหน้างานทุกคนของกองสวนสาธารณะ)