



บทที่ 2

การพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานคร

หลังจากการจัดตั้งเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรีขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2480 แล้วปรากฏว่าเทศบาลนครกรุงเทพเป็นหน่วยงานการบริหารส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจึงมีปริมาณมากจำเป็นต้องจัดตั้งกองการเจ้าหน้าที่ขึ้นดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2506 ในขั้นต้นมีเพียง 3 แผนกคือ แผนกการสอบบรรจุแต่งตั้ง แผนกทะเบียนประวัติ และแผนกวินัยต่อมาเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2509 จึงได้เพิ่มแผนกฝึกอบรมขึ้นในกองการเจ้าหน้าที่อีกแผนกหนึ่ง¹

ครั้นเมื่อมีการรวมหน่วยงานจัดตั้งกรุงเทพมหานครขึ้นตามประกาศของคณะปฏิวัติที่ 335 แล้วต่อมาได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทย ฉบับลงวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2516 จัดตั้งกองฝึกอบรมขึ้นในสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กองฝึกอบรมในระยะเริ่มต้นมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เพียง 17 คน อันเป็นอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่เทศบาลนครกรุงเทพแต่เดิมนั่นเอง และมีงบประมาณดำเนินการฝึกอบรมในเบื้องต้นประมาณ 2516 เพียง 5,000 บาท²

ในงบประมาณ 2517 คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ได้อนุมัติอัตรากำลังเพิ่ม เพิ่มเดิมให้แก่กองฝึกอบรมเป็น 38 อัตรา แต่มิได้กำหนด

¹กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, รายงานประจำปี 2517, หน้า 17-18.

²กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, ประวัติของกองฝึกอบรม (โรเนียว), หน้า 2.

หน่วยงานภายในให้แก่งองฝึกอบรมกรุงเทพมหานครจึงได้มีคำสั่งที่ 1329/2517 ลงวันที่ 13 มิถุนายน 2517 กำหนดให้แก่งองฝึกอบรม มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. งานธุรการและโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อการฝึกอบรม
2. งานวิจัยและพัฒนาวิชาการ
3. งานพัฒนาการบริหาร
4. งานพัฒนาองค์การ

ต่อมาเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2520 ก.ก. ได้มีมติให้ปรับปรุงระบบงานของฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ให้มีอัตรากำลัง 78 อัตรา และประกอบด้วยส่วนราชการ ดังนี้¹

1. คณะพัฒนาวิชาการ
2. งานอำนวยการฝึกอบรมและพัฒนา
3. งานพัฒนาการบริการ
4. งานพัฒนาองค์การ
5. งานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมและดูงาน

ครั้งต่อมา เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2521 ก.ก. ได้มีมติอนุมัติอัตรากำลังให้แก่งองฝึกอบรมเพิ่มขึ้น เป็น 94 อัตรา และกรุงเทพมหานครได้มีคำสั่งที่ 1030/2521 ลงวันที่ 13 มกราคม 2521 จัดส่วนราชการกรุงเทพมหานครเป็น 6 หน่วยงานคือ

1. คณะพัฒนาวิชาการ
2. งานอำนวยการฝึกอบรมและพัฒนา
3. งานพัฒนาการบริหาร

¹ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, ประวัติของกองฝึกอบรม (โรเนียว), หน้า 2.

4. งานพัฒนาองค์กร
5. งานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม
6. คณะวิจัยและติดตามผล

หน้าที่และความรับผิดชอบ

เพื่อพิจารณาโครงสร้างของกองฝึกอบรมแล้วอาจวิเคราะห์ได้ว่ากองฝึกอบรม มีหน้าที่และรับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนา 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual development)
2. การพัฒนาองค์กร (Organization development)

1. การพัฒนาบุคคล

ได้แก่ งานของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1.1 คณะวิจัยและติดตามผล ทำหน้าที่เริ่มต้นกระบวนการฝึกอบรมด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็น การฝึกอบรม (Training needs) ทำรายงานส่งให้แก่คณะพัฒนาวิชาการ

1.2 คณะพัฒนาวิชาการ รับรายงานสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็น จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดขอบเขตของวิชาการฝึกอบรม กำหนดแนวการบรรยาย และวิธีการบรรยาย เรียบเรียงเอกสารประกอบการบรรยาย กำหนดตัวผู้บรรยาย และดำเนินการบรรยาย

กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร, บัญชีรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ (เอกสารหมายเลข 1).

1.3 งานพัฒนาการบริหาร รับรายงานจากคณะพัฒนาวิชาการ มาวางแผนงานและโครงการมาจัดการฝึกอบรม

1.4 คณะวิจัย และติดตามผลดำเนินการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมต่อไป

1.5 งานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมและดูงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ข้าราชการลาไปศึกษาเป็นต้น ส่งข้าราชการไปรับการศึกษเพิ่มเติม ส่งไปประชุมไปสัมมนาและไปดูงาน

2. การพัฒนาองค์การ

ได้แก่หน้าที่และความรับผิดชอบของงานพัฒนาองค์การ ซึ่งดำเนินการทุกขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ คือ

- 2.1 การให้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์
- 2.2 การวินิจฉัยองค์การ
- 2.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน
- 2.4 การดำเนินการพัฒนาองค์การ
- 2.5 การติดตามผลและประเมินผล

อาจกล่าวได้ว่างานของงานพัฒนาองค์การเป็นงานสำเร็จรูป (Completed staff work) อยู่ในตัว โดยมีใจอาสัยงานอื่นใด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

ความหมายหรือคำจำกัดความของการพัฒนาองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดกระบวนการพัฒนาองค์กร เนื่องจากได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "การพัฒนาองค์กร" (Organization Development) ไว้อย่างมากมาย ตามความมุ่งหมายของเจ้าตำราหรือนักปฏิบัติการแต่ละคน ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความหมายหรือคำจำกัดความก็คือ บรรทัดฐาน หรือกรอบของการปฏิบัติของแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่ม

คำว่า "การพัฒนาองค์กร" ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Organization Development หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OD นั้น มิได้มีความหมายอย่างง่าย ๆ ว่า "การเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการวางแผน" (Planned Organizational Changes) ดังที่มีผู้ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะการให้ความหมายเช่นนั้นจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่ากิจกรรมอะไร ๆ มีนักบริหารกระทำอยู่ทุกขณะนั้นเป็นการพัฒนาองค์กรไปเสียทั้งหมด เพราะนักบริหารมีหน้าที่วางแผนต่าง ๆ ในองค์กรอยู่แล้ว และการพัฒนาองค์กรก็มีความหมายกว้างขวางอย่างไรขอบเขต และไร้อำนาจโดยสิ้นเชิง¹

คำจำกัดความของคำว่า "การพัฒนาองค์กร" ซึ่งกองฝึกอบรมใช้เป็นบรรทัดฐานในการให้ความรู้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยทั่วไปและใช้เป็นกรอบในการจัดกระบวนการพัฒนาองค์กรได้แก่ คำจำกัดความของ Richard Beckhard ซึ่งได้ให้คำจำกัดความว่า

¹Michael E. McGill, Organization Development for Operating Managers (New York : AMACOM, 1977), pp. 3-4.

"การพัฒนาองค์การคือความพยายาม (1) อย่างมีแผน (2) ตลอดทั่วทั้งองค์การ และ (3) เริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อ (4) เพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ โดย (5) การเปลี่ยนแปลงที่มีแผน หรือการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผนเข้าไปในกระบวนการขององค์การควย การใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์"¹

Richard Beckhard ได้อธิบายขยายความหมายตามความจำกัดความ

ดังนี้²

1. การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามอย่างมีแผน
แผนงานพัฒนาองค์การจะต้องประกอบด้วย
 - การวินิจฉัยองค์การอย่างเป็นระบบ
 - การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงองค์การ
 - การระดมทรัพยากรเพื่อให้ความพยายามประสบความสำเร็จ
2. การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมขององค์การ
ความพยายามพัฒนาองค์การเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ เช่น การเปลี่ยนวัฒนธรรมระบบการให้รางวัล หรือยุทธศาสตร์ด้านการบริหารโดยส่วนรวม แต่ก็อาจใช้ยุทธวิธีที่กระทำแก่หน่วยงานย่อยขององค์การได้ โดยความเปลี่ยนแปลงจะสัมพันธ์กับองค์การทั้งหมด ฉะนั้นความพยายามพัฒนาองค์การจึงไม่จำเป็นต้องกระทำทั่วทั้งองค์การ เอกชนหรือองค์การรัฐบาล หากแต่กระทำต่อระบบหนึ่งซึ่งมีอิสระในการวางแผนและกำหนดอนาคตของตนเอง ภายใต้ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม

¹Richard Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 9

²Ibid. pp. 9-13.

3. การพัฒนาองค์กรต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง

ฝ่ายบริหารระดับสูงของระบบจะต้องยอมทุ่มเทคนให้แก่งานและความสำคัญของความพยายามพัฒนาองค์กร ต้องเข้ามีส่วนร่วมในความพยายามพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ได้หมายความว่า เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่าง แต่จะต้องรับรู้ และยอมผูกพันต่อวัตถุประสงค์และต้องสนับสนุนวิธีการที่จะทำให้ไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง

4. การพัฒนาองค์กร มีเจตจำนงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ขององค์กร

การที่จะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีนโยบายว่า ประสิทธิภาพในอุดมคติและองค์กรที่มีความสมบูรณ์มีลักษณะอย่างไร

5. การพัฒนาองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยการใส่สิ่งสอดแทรกซึ่งได้วางแผนไว้โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

จากคำจำกัดความและขยายความของ Richard Beckhard คั้งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ งานพัฒนาองค์กรกองฝึกอบรมได้ถือเอาเป็นบรรทัดฐานหรือกรอบในการปฏิบัติดังนี้

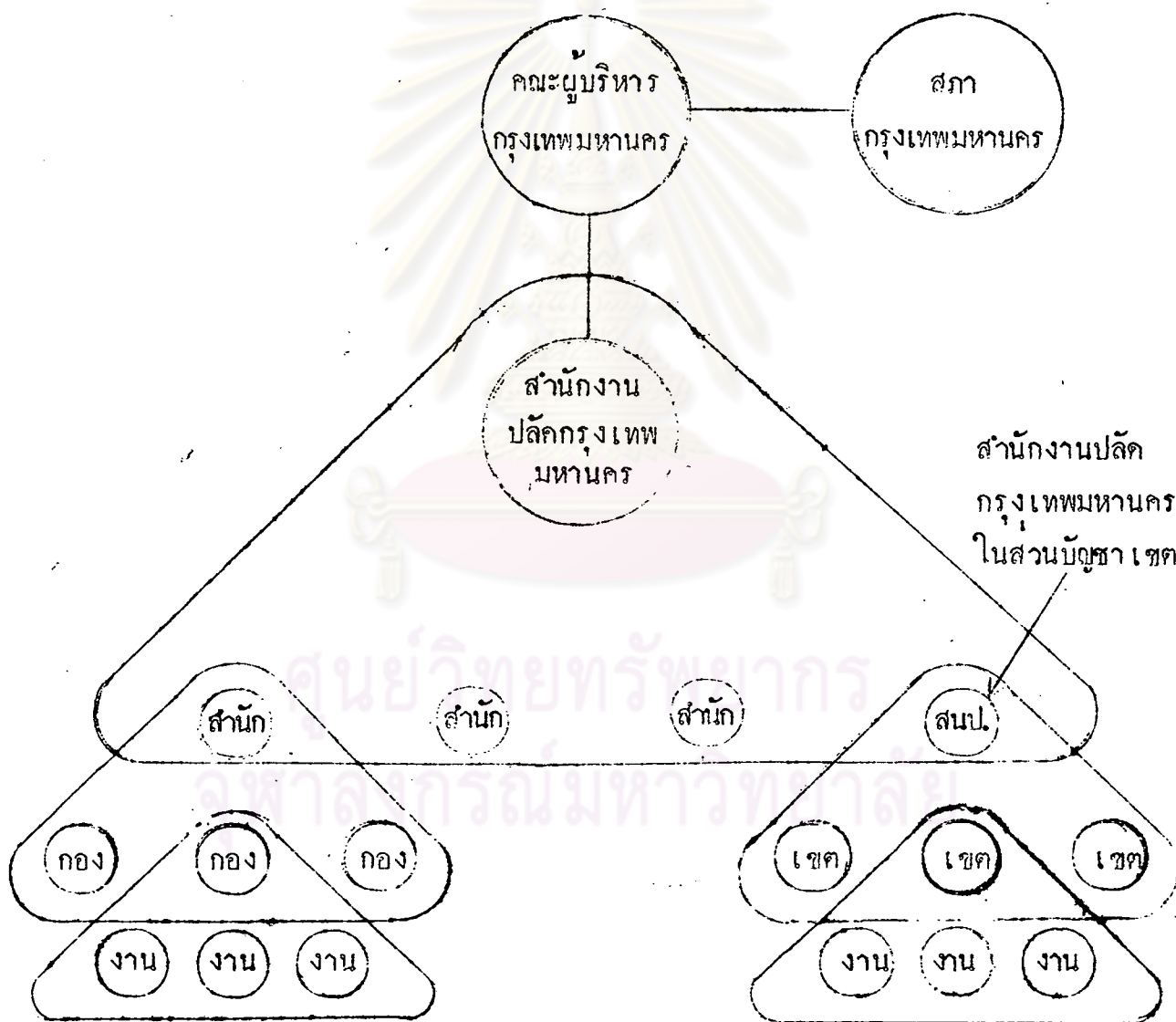
1. การแบ่งประเภทขององค์กร

ได้แบ่งประเภทขององค์กรในกรุงเทพมหานครออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทกองและสำนัก กับประเภทเขต อันเป็นหน่วยงานย่อยของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธวิธีกระทำแก่หน่วยงานย่อย เพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับองค์กรทั้งหมดโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้เพราะเป็นไปได้ที่จะพยายามพัฒนาองค์กรตลอดทั่วกรุงเทพมหานคร

กองและสำนัก กับเขตเป็นระบบย่อยของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอิสระพอสมควรในการวางแผนและกำหนดอนาคตของตนเอง และความเปลี่ยนแปลงของ

หน่วยงานย่อยจะสัมพันธ์กับองค์การของกรุงเทพมหานครทั้งหมดโดยอัตโนมัติ ซึ่งจะ
ปรากฏความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1
แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์การ
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร



2. การผูกพันกับฝ่ายบริหารระดับสูง

โดยหลักที่ว่าการพัฒนาองค์การต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง. ฉะนั้นงานพัฒนาองค์การของกองฝึกอบรม จะเข้าดำเนินการในองค์การใดก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอจากหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น กล่าวคือระดับกอง ใดก็ได้ ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง ระดับสำนักใดก็ได้ ผู้อำนวยการสำนัก และระดับเขต ใดก็ได้ หัวหน้าเขต ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องรับรองว่าจะเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รับผิดชอบและยอมผูกพันต่อวัตถุประสงค์ตลอดจนสนับสนุนวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์อย่างจริงจัง

เมื่องานพัฒนาองค์การได้รับข้อตกลง ยอมผูกพันของฝ่ายบริหารระดับสูงแล้วจึงจะดำเนินการพัฒนาองค์การต่อไป

กระบวนการพัฒนาองค์การ

จากคำจำกัดความของ Richard Beckhard อีกเช่นเดียวกันที่กองฝึกอบรมได้นำมาจัดกระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และการใช้สิ่งสอดแทรก

เมื่อได้รับคำร้องขอให้จัดการพัฒนาองค์การและความยินยอมรับการผูกพันจากหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดของหน่วยงานแล้ว คณะเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การของงานพัฒนาองค์การจำนวนหนึ่งจะเข้าไปหาข้อมูลต่างๆไป ด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้างานต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น เพื่อพิจารณาว่าควรจะใช้สิ่งสอดแทรกอะไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพปัญหามากที่สุด

หลังจากพิจารณาแล้วว่าจะใช้สิ่งสอดแทรกอะไรอย่างไรแล้ว จะจัดการสัมมนาผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น เพื่อให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และใช้สิ่งสอดแทรกลงในระหว่างการสัมมนา การสัมมนาอาจต้องแยกระดับ ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่

มีข้าราชการมาก หรืออาจรวมหมดทั้งหน่วยงาน คือ ข้าราชการทุกระดับและลูกจ้าง
ถ้าที่จำนวนคนไม่มากเกินไป

การสัมมนามักจะจัดให้พนักงานร่วมกันในต่างจังหวัดหรือสภาพที่ห่างไกลจาก
สำนักงานและจัดขึ้นในวันหยุดราชการ เสาร์-อาทิตย์ ทั้งนี้เพื่อให้อยู่ในบรรยากาศที่
สร้างวัฒนธรรมขององค์การขึ้นใหม่ ปราศจากความกังวล ทั้งเรื่องส่วนตัว
และราชการ ตลอดจนคำนึงถึงความไม่เสียหายแก่การปฏิบัติราชการ
ปกติด้วย

การพนักงานร่วมกันนั้น เพื่อต้องการความสนิทสนมอันจะสร้างความ
ไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในหน่วยงานและนำไปสู่การป้อน
ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งกันและกัน โดยลดความรู้สึกว่ากำลังเสี่ยง
ให้คนอื่นขยลง

สิ่งสอหดแทรกที่ใช่เป็นส่วนใหญ่ได้แก่การสร้างทีมงาน การบริหารงาน
โดยมุ่งต่อวัตถุประสงค์และผลงาน กระบวนการแก้ปัญหา การซจักความซึกแย้ง
และ Sensitivity training เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยของคการ

เมื่อตกลงใจที่จะพัฒนาองค์การของหน่วยงานใด ถ้ามีเวลาเพียงพอ
เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ อาจวินิจฉัยของคการก่อนการให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์
แต่ก็อาจไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานที่ขอพัฒนา
องค์การจะมีมากและจริงใจมากกว่า ถ้าได้ดำเนินการในระหว่างการประชุม หลังจาก
ที่ได้รู้วัตถุประสงค์ของการสัมมนาและได้รับความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์บ้างแล้ว

การวิจัยองค์การในระยะแรก ๆ เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การยังขาดประสบการณ์ มักจะวิจัยไปตามปัญหาที่สัมภาษณ์ได้มา จึงดำเนินไปอย่างไม่เป็นระบบ และแตกต่างกัน ในแต่ละหน่วยงาน แต่ในปัจจุบันใช้ระบบเดียวกันทั้งหมด คือ ใช้ Likert scale ถ้ามีปัญหาลึกซึ้งออกไป ก็ถือว่าเป็นปัญหาเฉพาะ ๒ หน่วยงาน สำหรับประกอบการพิจารณาในสิ่ง สอดแทรก

การวิจัยองค์การของงานพัฒนาองค์การ โดยหลักการจะใช้แบบ Likert scale โดยแบ่งระบบขององค์การออกเป็น ๔ ระบบ ใดแก^๒

๑. ระบบเผด็จการ (Exploitive authoritative) หมายถึงผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่น และวางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเลย การทำงาน ใช้วิธีบังคับขู่เข็ญ

^๑Likert scale คือ การแสดงถึงระบบการบริหารระบบที่ ๑ ระบบที่ ๒ ระบบที่ ๓ ระบบที่ ๔ หมายถึงลักษณะการบริหารงาน ๔ manager style ซึ่ง ๔ style ไม่เรียกว่า style ที่ ๑ style ที่ ๒ style ที่ ๓ style ที่ ๔ แต่เรียกว่าการบริหารงานระบบที่ ๑ ระบบที่ ๒ ระบบที่ ๓ ระบบที่ ๔

^๒Rensis Likert : New Patterns of Management

(Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1961), pp. 222 - 233.

๒. ระบบเผด็จการแบบมีใจดี (Benevolent authoritative) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และวางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนายกับบ่าว ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และจูงใจให้คนทำงานโดยอาศัยรางวัล และการลงโทษ

๓. ระบบปรึกษาหารือ (Consultive) หมายถึงผู้บังคับบัญชากำหนดนโยบาย และทำการวินิจฉัยในหลักการกว้าง ๆ ไว้ ส่วนการตัดสินใจในชั้นรายละเอียดอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึงผู้บังคับบัญชาให้ความวางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ การจูงใจให้คนทำงานจะทำโดยให้เข้ามามีส่วนร่วม

หัวข้อใหญ่ ๆ ที่วินิจฉัยว่าอยู่ในระบบใดมี ๔ ข้อ คือ

๑. ภาวะการนำ (Leadership)

๒. การจูงใจให้ปฏิบัติงาน (Motivational forces)

๓. กระบวนการสื่อความหมาย (Communication process)

๔. ลักษณะปฏิกริยาสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction-influence process)

๕. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process)

๖. ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงาน และการสั่งการ (Character of goal-setting and ordering)

บทผนวกที่ ๒

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน (Character of control process)

8. การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

แบบสำรวจวินิจฉัยดังกล่าวนี้จะตั้งคำถาม 2 คำถาม คือ "ลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน" กับ "ลักษณะที่ต้องการให้เป็น" ตามความรู้สึกของผู้ตอบ

การใช้แบบสำรวจวินิจฉัย จะดำเนินการโดยส่งเป็นแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานลงไป ส่วนหัวหน้างานกับผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน จะใช้วิธีสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสำรวจวินิจฉัยเป็นโครงสร้างในการสัมภาษณ์ (Structural interview)

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะนำมาแจกแจงนับและจัดทำเป็นกราฟเส้น 2 เส้น คือ เส้นแสดง "ลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน" กับเส้นแสดง "ลักษณะที่ต้องการให้เป็น"

ขั้นที่ 3 วางแผนยุทธศาสตร์และแผนกิจกรรม เพื่อปรับปรุงองค์การ

ผลจากการประเมินผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะทั้ง 8 ลักษณะอยู่ในระบบองค์การระบบใดใน 4 ระบบ เป็นข้อมูลสำคัญ ซึ่งขณะเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจะนำเอาข้อมูลนี้ไปปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานนั้น เพื่อที่จะวางแผนยุทธศาสตร์อย่างกว้าง ๆ ในการปรับปรุงลักษณะต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในระบบองค์การ ให้เปลี่ยนไปอยู่ในระบบการ

มีส่วนร่วม การปรึกษาหารือดังกล่าวนี้ บางครั้งจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานทั้งหมดร่วมกับหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดและคณะเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การทั้งกองฝึกอบรม

เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นความพยายามอย่างมีแผน และการวางแผนจะต้องเป็นการวางแผนร่วมกัน ฉะนั้นเมื่อวางแผนยุทธศาสตร์แล้ว อาจต้องมีการสัมมนาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทั้งหมดในองค์การวางแผนกิจกรรมร่วมกัน

ในกรณีที่กองฝึกอบรมสามารถดำเนินการวินิจฉัยปัญหาได้ก่อน และหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดตลอดจนหัวหน้างานมีความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์อยู่บ้างแล้ว ในชั้นต่อมาอาจวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน และจัดการสัมมนาวางแผนกิจกรรมร่วมกันในการสัมมนาครั้งแรกที่อาจกระทำได้

อย่างไรก็ตาม การวางแผนกิจกรรมโดยบุคคลทั้งหมดในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

ขั้นที่ 4 การดำเนินการเพื่อพัฒนา

ในการสัมมนา เพื่อพัฒนาองค์การ ไม่มีกำหนดแน่นอนว่าจะต้องสัมมนาร่วมกันกี่ครั้ง และมีระยะเวลาห่างกันเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของปัญหาและโอกาสที่จะสามารถจัดการสัมมนาได้

ในการสัมมนาแต่ละครั้ง นอกจากให้ความรู้และใช้สิ่งสอหดแทรกที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาแล้ว เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การจะป้อนข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกขององค์การ ซึ่งให้เห็นสภาพที่แท้จริงและวางแผนกิจกรรมที่จะแก้ไขปัญหา โดยมอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดเวลาให้แก่บุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณีรับไปจัดการแก้ไข ขั้นตอนนี้เป็นการระดมทรัพยากรทั้งหมดของหน่วยงานเข้าแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 5 การติดตามผลและประเมินผล

การติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์การและไม่จำเป็นที่จะต้องจัดการสัมมนาเสมอไป บางกรณีอาจใช้การรายงานจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ ซึ่งรับมอบหมายไปจากที่ประชุมสัมมนา บางกรณีอาจจัดให้มีการประชุมระหว่างหัวหน้างานกับผู้บริหารสูงสุด เพื่อติดตามผล

การประเมินผลเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ ซึ่งกระทำเป็นระยะ หรือเมื่อได้รับการร้องขอให้มีการประเมินผล การประเมินผลอาจกระทำเฉพาะเรื่อง



คือ คณะปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรืออาจกระทำโดยใช้แบบสำรวจวินิจฉัยปัญหา
เดิมเพื่อทราบถึงความสมบูรณ์ขององค์การก็ได้ และเมื่อได้ประเมินผลแล้วก็อาจได้พบ
สภาพปัญหาใหม่ที่มีลักษณะเด่นจำเป็นต่อวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่ หรือปรับปรุงแผน
ยุทธศาสตร์เดิมก็ได้

กองนี้ยอมรับเป็นหลักว่า โดยแท้จริงแล้วไม่มีองค์การใดที่มีลักษณะทั้งหมด
สมบูรณ์ อุปมาร่างกายของมนุษย์มีชีวิตประกอบด้วยอวัยวะต่าง ๆ ที่ชำรุดสึกหรือได้
มนุษย์ควรจะได้รับ การตรวจสุขภาพจากแพทย์เป็นระยะ ๆ เพื่อให้แพทย์วินิจฉัยและให้
คำปรึกษาหารือในการบำรุงสุขภาพให้สมบูรณ์ หรือเยียวยารักษาโรคก่อนที่จะลุกลาม
เป็นอันตรายแก่การดำเนินชีวิตอันใด อุปมา องค์การก็ฉนั้นนั้นควรได้รับการสำรวจ
วินิจฉัยและดำเนินการพัฒนาสุขภาพขององค์การให้สมบูรณ์ ไม่ควรปล่อยให้ปลดอยปลดละเลย
จนเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์การ

สรุปแล้วกระบวนการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนเป็นหนึ่งชุด

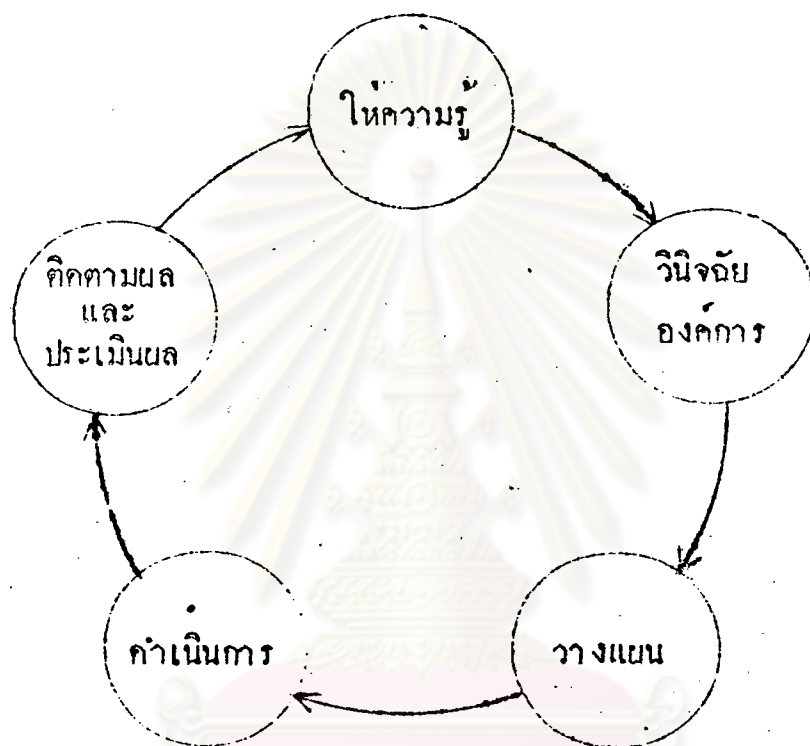
คือ

- ขั้นที่ 1 ให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์
- ขั้นที่ 2 วินิจฉัยองค์การ
- ขั้นที่ 3 วางแผนยุทธศาสตร์และแผนกิจกรรม
- ขั้นที่ 4 ดำเนินการ
- ขั้นที่ 5 ติดตามผลและประเมินผล

กระบวนการพัฒนาองค์การทั้ง 5 ขั้นตอน แสดงเป็นภาพของวงกลมได้

ดังนี้

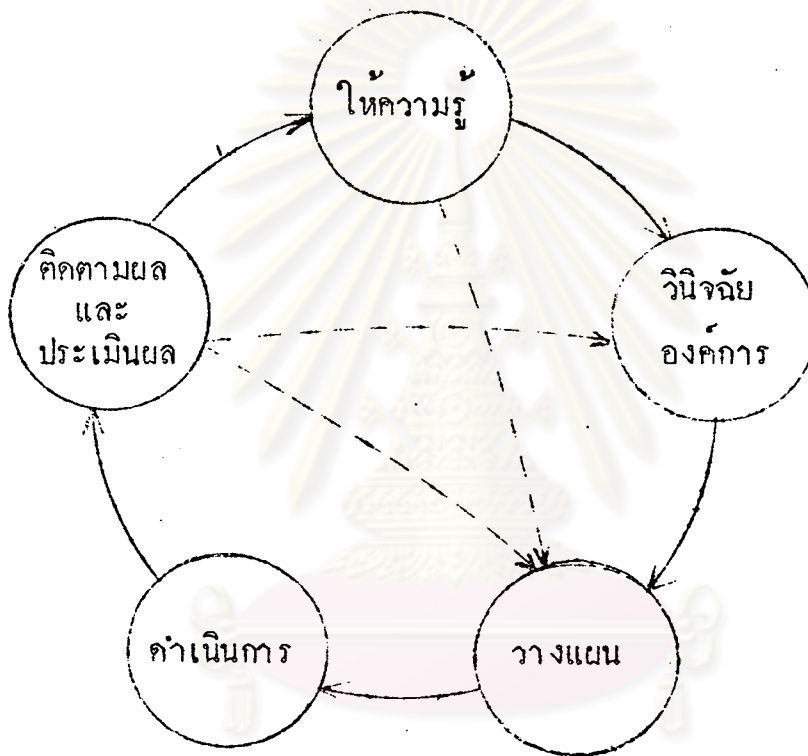
แผนภาพที่ 2
แสดงวงรอบของกระบวนการพัฒนาองค์การ



อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติไม่จำเป็นต้องทำให้จนจบรอบ เพราะถ้าหากมีการติดตามผลและประเมินผลแล้ว อาจลัดวงจรเป็นรายโปรแกรมได้ (one by one program) ดังแผนภาพที่ 3 แสดงการลัดวงจรหลังจากการประเมินผลหรือหลังจากการให้ความรู้เพิ่มเติมในรอบใหม่

แผนภาพที่ 3

แสดงการลัดวงจรอบในรอบใหม่หลังจาก
การประเมินผลหรือการให้ความรู้ใหม่



หมายเหตุ \longrightarrow แสดงการดำเนินการเต็มตามวงรอบ
 \dashrightarrow แสดงการลัดวงจรอบในรอบใหม่

แผนพัฒนาองค์การมิได้ใช้วิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดหรือชุดหนึ่งชุดใดโดยเฉพาะ เพราะการใช้วิธีการใดหรือจัดเป็นชุดอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปัญหาและวัตถุประสงค์ซึ่งแต่ละหน่วยงานหรือองค์การมีปัญหาแตกต่างกัน ฉะนั้นวัตถุประสงค์ที่ยอมรับแตกต่างกันจะกำหนดให้เป็นวิธีเดียวกันหรือชุดเดียวกันหาได้ไม่ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

สรุป

การพัฒนาองค์การ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2517 และดำเนินงานติดต่อกันเรื่อยมา โดยแบ่งประเภทองค์การในกรุงเทพมหานครออกเป็น องค์การระดับกองและสำนักกับองค์การระดับเขต จะดำเนินการต่อเมื่อได้รับคำร้องขอและการยินยอมผูกพันของหัวหน้าฝ่ายบริหารสูงสุดของหน่วยงาน โดยดำเนินการแต่ละวงรอบเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) ให้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (2) วินิจฉัยองค์การ (3) วางแผนร่วมกัน (4) ดำเนินกิจกรรม (5) ติดตามและประเมินผล



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย