



บทที่ 4

การศึกษาเฉพาะกรณี

การดำเนินการพัฒนาองค์กรของสำนักงานศึกษา¹

สำนักงานศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร อันมีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านการศึกษา ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่ง จึงต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสำนักงานศึกษาและงานศึกษาธิการของเขต งานทั้งสองนั้นเป็นงานที่ต้องสายงานกัน ซึ่งงานการศึกษานั้นเป็นนโยบายที่ทางกรุงเทพมหานคร ได้ตระหนักถึงความสำคัญมาโดยตลอด โดยได้พยายามดำเนินนโยบายให้สนองความต้องการ ของชุมชนเท่าที่จะสามารถดำเนินการได้ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารด้านการศึกษาทุกประการ ดังนั้น เพื่อสนองนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ในอันที่จะพัฒนาการศึกษา โดยการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารด้านการศึกษา ข้าราชการระดับผู้บริหารของสำนักงานศึกษา และศึกษาธิการเขตทั้ง 24 เขตของกรุงเทพมหานคร และเกิดประโยชน์ในการที่จะได้ทราบถึงข้อมูลที่ต้องการในการวางแผน การกำหนดนโยบายด้านการศึกษาอันจะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้นได้มีการประสานงาน ประสานหน้าที่ จัดักความเข้าใจให้หมดไป มีการสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น รับทราบข้อมูลป้อนกลับซึ่งเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ ดังนั้น งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมจึงได้จัดการดำเนินการพัฒนาองค์กร เพื่อสนองนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครขึ้น โดยในขั้นแรกนั้นงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมได้ไปทำการสัมภาษณ์ศึกษาธิการเขตทั้ง 24 เขต เพื่อค้นหาข้อมูลอันเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสำนักงานศึกษาและเขตต่าง ๆ ซึ่งปรากฏผลจากการทรวจวินิจฉัยสภาพการณ์ทั่ว ๆ ไปว่า มีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

¹สัมภาษณ์ อัญชลี มีหมามหาสวรรค์, เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร 5 กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, มีนาคม 2523.

การประสานงานและกระบวนการสื่อสาร จึงเห็นสมควรให้มีการจัดการสัมมนาขึ้นระหว่างข้าราชการระดับผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาและศึกษาธิการ เขตทั้ง 24 เขต โดยจัดเป็นการสัมมนาและพึกค้ำร่วมกันในสถานที่ห่างไกลจากชีวิตประจำวัน เพื่อช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน อันเป็นวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาอย่างหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การในชั้นต่อไป และเพื่อให้ข้าราชการระดับผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาและศึกษาธิการ เขตทั้ง 24 เขต ได้เข้าใจถึงพฤติกรรมอันควรปฏิบัติในการทำงานร่วมกันและ เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันในหน้าที่ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรุงเทพมหานคร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการสัมมนา 4 ประการคือ¹

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานทั้งในลักษณะของเอกบุคคล คณะบุคคลและองค์การ โดยส่วนรวมอันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันดียิ่งขึ้น
2. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการสื่อสาร
3. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาโดยอาศัยพลังกลุ่ม
4. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสใกล้ชิดสนิทสนมกันยิ่งขึ้น เป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี อันเป็นผลมาจากการใกล้ชิดค้ำร่วมกัน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานตามนโยบายที่วางไว้

สำหรับผู้เข้าร่วมสัมมนานั้น จะเป็นข้าราชการระดับผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาและศึกษาธิการ เขตทั้ง 24 เขต รวม 53 คน และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายค้ำการศึกษาของกรุงเทพมหานครคือ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครฝ่ายการศึกษาและสวัสดิการสังคม รองปลัดกรุงเทพมหานครฝ่ายพัฒนา ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม และผู้ช่วยเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยให้ผู้เข้าสัมมนาพึกค้ำ ณ โรงแรมริเวอร์แคว อำเภอเมือง จังหวัด

¹ กองฝึกอบรม, "แผนค้ำเนินงานสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การสำนักงานการศึกษา ปึงบประมาณ 2523" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพฯ, 2523)

กาญจนบุรี ตามหมายกำหนดการสัมมนาในวันเสาร์ - อาทิตย์ที่ 22 - 23 มีนาคม 2523 ดัง
มีตารางกำหนดการสัมมนาเพื่อการพัฒนาองค์กรของสำนักงานศึกษาดังนี้

| วัน เดือน ปี | เวลา | วิชา |
|--------------------------|------------------|---|
| เสาร์ที่ 22 มี.ค.23 | 9:00 - 11.00 น. | ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษาธิการ เขตกรุงเทพมหานคร |
| | 11.00 - 12.00 น. | การติดตามและประเมินผลงานทั่ว ๆ ไป ด้านการศึกษา |
| | 13.30 - 14.30 น. | นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร |
| | 14.30 - 15.30 น. | สภาพการศึกษาของจังหวัดกาญจนบุรี |
| | 15.30 - 16.30 น. | การติดตามและประเมินผลโครงการเร่งด่วน ตามนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร |
| | 19.00 - 21.00 น. | อภิปรายเป็นคณะ |
| อาทิตย์ที่ 23 มี.ค.23 | 8.30 - 10.30 น. | ประชุมกลุ่ม |
| | 10.30 - 12.00 น. | รายงานการประชุมกลุ่ม |

สำหรับค่าใช้จ่ายในการสัมมนานี้ใช้งบประมาณของกองฝึกอบรมในหมวดรายจ่ายอื่น
ประเภทโครงการพัฒนาองค์กรระดับสำนักและหน่วยงานในสังกัด ประจำปีงบประมาณ 2523
ดังนี้

| | | |
|--|------------|-----|
| - ค่าตอบแทนผู้บรรยาย | 1,300 | บาท |
| - ค่าเบี้ยเลี้ยงของเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน | 680 | บาท |
| - ค่าเช่าที่พักของเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน | 540 | บาท |
| - ค่ายานพาหนะของเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน | 600 | บาท |
| - ค่าวัสดุอื่น ค่าโทรศัพท์ปรแกรมและค่าเครื่องเขียน | 1,080 | บาท |
| - ค่าเครื่องพิมพ์ดีดและผู้ใช้สัมมนา | 500 | บาท |
| - ค่าใช้สอยอื่น ๆ | <u>300</u> | บาท |

รวม

5,000

บาท

เนื่องจากโครงการพัฒนาองค์กร โครงการนี้เป็นโครงการพัฒนาองค์กร เฉพาะเรื่อง ตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ซึ่งงานพัฒนาองค์กรจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับสำนักการศึกษาในการดำเนินการ โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จอยู่ 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงของสำนักการศึกษาจะต้องเข้าใจหลักการพัฒนาองค์กร และให้ความสนับสนุนการพัฒนาองค์กรทุกขั้นตอนด้วยความจริงใจ
2. ผู้เข้าสัมมนาต้องมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการสัมมนาอย่างเต็มที่
3. แผนดำเนินงานจะต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

ในระหว่างการดำเนินการสัมมนานั้น ได้จัดเป็นการอภิปรายกลุ่มในลักษณะของการประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation) ในรูปของการใช้กระจกเงาส่ององค์กร (Organization Mirroring) โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าสัมมนาออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มของสำนักการศึกษาและกลุ่มของศึกษานิเทศก์อย่างละ 2 กลุ่ม และให้แต่ละกลุ่มพิจารณาปัญหาและอภิปรายกันในประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ

1. บรรยายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่จะบอกถึงคุณภาพของกลุ่มคนว่าเป็นอย่างไร
2. บรรยายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่จะบอกถึงคุณภาพของอีกกลุ่มหนึ่งว่าเป็นอย่างไร
3. บรรยายถึงข้อที่กลุ่มคาดคะเนว่าอีกกลุ่มมองกลุ่มคนว่าเป็นอย่างไร
4. บรรยายความต้องการของกลุ่มคนที่ต้องการให้อีกกลุ่มหนึ่งปฏิบัติต่อกลุ่ม

คนว่ามีอะไรบ้าง

ซึ่งแต่ละกลุ่มก็ได้อภิปรายปัญหาในแต่ละประเด็นหลายประการด้วยกัน อันพอจะสรุปผลของปัญหาจากการอภิปรายได้เป็นประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. บุคลากรไม่พอเพียง แม้ว่าข้าราชการทุกคนจะได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้วก็ตาม
2. ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีน้อย เนื่องจากการไม่ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคนอย่างแน่ชัด
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างกันไม่ดีพอ

4. ไม่มีการวางแผนงานในการปฏิบัติ ทำให้งานล่าช้าและไม่บรรลุผลอย่าง
เต็มที่
5. คำนมุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานมีน้อย

จากปัญหาต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอภิปรายจะมีผลเด่นชัดต่อการทำงานด้านการศึกษา
ของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างมาก ดังนั้น รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครฝ่ายการศึกษาและ
สวัสดิการสังคมจึงได้จัดการแต่งตั้งกลุ่มทำงาน (Work Groups) ขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อทำการศึกษา
ถึงปัญหาดังกล่าว และทำการเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเน้นหนักเฉพาะ
ปัญหาของกระบวนการติดต่อสื่อสารและความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดย
กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานครั้งนี้เป็นเวลา 30 วัน นับแต่เสร็จสิ้นการสัมมนา และเมื่อ
สิ้นสุดการสัมมนาถึงกล่าวแล้ว งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมก็ได้ทำการติดตามประเมินผล
โครงการสัมมนาเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติและข้อคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนา ซึ่งการประเมินผลโครงการ
นี้ได้มาจกแบบสอบถาม (ภาคผนวกหน้า 163) จำนวน 46 ชุด จากจำนวนทั้งหมด 53 ชุด
อันพอจะสรุปผลได้คือ¹

1. ทัศนคติ ผู้เข้าร่วมสัมนามีทัศนคติที่ดีมากที่สุดต่อการสัมมนาครั้งนี้ กล่าวคือ
มีทัศนคติที่ดีมาก 41.3% ปานกลาง 42.26% และไม่เห็นด้วยอยู่เพียง 16.44%
2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ พอสรุปได้คือ
 - 2.1 การสัมมนาควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้นประมาณ 3 - 5 วัน
 - 2.2 ควรจัดให้มีการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การของสำนักงานการศึกษาเป็น
ประจำปี ประมาณ 1 - 2 ครั้ง
3. จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตามข้อ 2 นั้น ทางงานพัฒนาองค์
การ จะได้นำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการจัดสัมมนาในบับประมาณต่อไป

สำหรับการประเมินผลและติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการจัดดำเนิน

¹ กองฝึกอบรม, "โครงการพัฒนาองค์การสำนักงานการศึกษา" (กรุงเทพมหานคร :
กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, 2523)

การพัฒนาองค์กรนั้น ทางงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมยังมีได้ดำเนินการแก่ประการใดใน ปีงบประมาณ 2523 นี้ แต่ก็จะได้ทำการติดตามผลต่อไปในปีงบประมาณ 2524

การพัฒนาองค์กรของเขคป้อมปราบศัตรูพ่าย¹

เขคป้อมปราบศัตรูพ่าย เป็นหน่วยราชการหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ในย่านชุมชน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานปกครอง งานทะเบียน งานโยธา งานรายได้ งานรักษาความสะอาด งานศึกษาธิการ เขต งานอนามัย และงานคลัง รวมทั้งงานอื่น ๆ ความที่กรุงเทพมหานครมอบหมาย โภคที่แต่ละงานจะต้องมีการประสานงานที่ดี เพื่อที่จะได้สามารถให้การบริการแก่ประชาชนด้วยความสะดวกรวดเร็ว และด้วยความสัมพันธ์อันดี ดังนั้น ทางเขคป้อมปราบศัตรูพ่ายจึงได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว และแจ้งความจำนงมายังกองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครว่ามีความต้องการที่จะทำการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการขอรับหนังสือแนะนำของงานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมที่ได้ส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแก่หน่วยงานนั้น ๆ ในอันที่จะได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรดังกล่าว จากนั้นกองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครจึงได้มอบหมายให้งานพัฒนาองค์กร เริ่มเข้าดำเนินการพัฒนาองค์กรให้กับเขคป้อมปราบศัตรูพ่ายโดยทันที

ในต้นปีงบประมาณ 2522 เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมจึงได้เริ่มทำการสำรวจองค์การเป็นขั้นแรกร่วมกับผู้บริหารและข้าราชการของเขคป้อมปราบศัตรูพ่าย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลพร้อมกับการสังเกตบรรยากาศในการทำงานไปด้วย ซึ่งจากการสำรวจดังกล่าวพบว่า ปัญหาของเขคป้อมปราบศัตรูพ่ายนั้น เป็นปัญหาทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งมีการปฏิบัติงานที่ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ขาดการปรึกษาระหว่างกัน และประการสำคัญขาดการทึมนุขสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาของหน่วยงานและเป็นปัญหาที่ทำให้เขคไม่สามารถจะบริหารงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมกับเขคป้อมปราบศัตรูพ่ายจึงมีความ

¹สัมภาษณ์ อาริยา กัลยาธุติพงศ์, เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร 4 กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, พฤศจิกายน 2523.

เห็นพ้องต้องกันว่าควรจะมีการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาตัวบุคคลและปฏิบัติกิจการร่วมกันให้มีความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์และเกิดทัศนคติที่ดีต่อกันขึ้นและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยการอาศัยกระบวนการพัฒนาองค์การโดยมีหลักการยึดถือว่า ถ้าตัวบุคคลของหน่วยงานโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์การคือ ทำให้้องค์การนั้นมีสุขภาพสมบูรณ์ยิ่งขึ้นนั่นเอง

เครื่องมืออันหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่จะนำมาใช้คือ การสร้างทีมในการทำงาน โดยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาที่ใช้ความรู้เรื่องอิทธิพลของกลุ่มมาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของมนุษย์และส่งเสริมสมรรถภาพในการสื่อสารของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการขั้นต้น เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานและแนวเทคนิคการทำงานเป็นทีมขึ้น ดังนั้น งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงได้จัดโครงการสัมมนาเพื่อการพัฒนาองค์การ เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายขึ้น สำหรับขั้นตอนแรกของการสัมมนานั้น ได้จัดขึ้นในหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในวันที่ 6 - 7 มกราคม 2522 รวม 2 วัน ณ ห้องประชุมใหญ่โรงพยาบาลหัวเฉียว ส่วนผู้เข้าร่วมสัมมนานั้น ได้จัดเริ่มที่ข้าราชการระดับสูงของหน่วยงานก่อนคือ ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปรวม 49 คน โดยจำแนกเป็นข้าราชการระดับ 7 จำนวน 1 คน ระดับ 5 จำนวน 6 คน ระดับ 4 จำนวน 7 คน และระดับ 3 จำนวน 35 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ¹

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการบริหารงานทั้งในลักษณะของเอกบุคคล คณะบุคคล และองค์การโดยส่วนรวม อันจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการสื่อสารให้ดีขึ้น ฝึกฝนให้เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี อีกทั้งช่วยให้สามารถสื่อสารได้ตรงกับความรู้สึกนึกคิด
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์

¹ กองฝึกอบรม, "โครงการพัฒนาองค์การเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, 2522)

ในการทำงานและร่วมกัน พิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาที่คนเบียดอยู่ โดยอาศัยพลังกลุ่ม

4. เพื่อช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน อันจะทำให้เกิดประ
 ประสิทธิภาพคือหน่วยงานตามนโยบายที่วางไว้

สำหรับหมวดหัวข้อวิชาที่ใช้ในการสัมมนาประกอบด้วยหัวข้อวิชาและวัตถุประสงค์ของ
 วิชาดังนี้

1. หมวดวิชาเกี่ยวกับมนุษยพฤติกรรมในการบริหารงาน ประกอบด้วยวิชา
 ต่าง ๆ คือ

1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ มีวัตถุประสงค์
 เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเกิดความรู้ความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและเห็นคุณค่าของการพัฒนาองค์การ
 อันจะก่อให้เกิดการสนับสนุนวิธีการนี้ต่อไป และแสดงให้เห็นความสำคัญของการบริหารงาน
 โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารในหน่วยงาน

1.2 การสื่อสารเพื่อการประสานงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้า
 สัมมนาทราบและเข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการ อันจะช่วยให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถใช้การ
 สื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเข้าใจอันดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

1.3 มนุษย์พฤติกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาทำงานร่วมกัน
 อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นช่องทางนำไปสู่การตั้งใจผู้ปฏิบัติงาน และการสร้าง
 ทีมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 มนุษย์สัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเรียนรู้ถึงความสำ
 คัญ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งกับประชาชนที่มาขอ
 รับบริการและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เพื่อป้องกันและขจัดความขัดแย้งอันจะนำความเสียหาย
 มาสู่หน่วยงาน

2. หมวดวิชาเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อันประกอบ
 ไปด้วยวิชาต่าง ๆ คือ

2.1 การพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเข้าใจ
 ถึงภาวะการ เป็นผู้นำและถูกน้องที่ดีพร้อมกันในเวลาเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ในการ
 ปฏิบัติหน้าที่หรือคิดต่อประสานงานกับผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยราบรื่น ปราศจากข้อขัดแย้งใน

ทุกโอกาส เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้
 ผู้เข้าสัมมนาได้ทราบถึงการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องมีการประสานสัมพันธ์โดยพิจารณา
 องค์กรในฐานะเป็นระบบ พิจารณาแก้ปัญหาและการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนการ
 ทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนแนวการสัมมนาและวิธีการสัมมนานั้น จะเป็นการบรรยายและการแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม
 ตามลักษณะและวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ๆ นอกจากนั้นก็เป็นการสรุปและการเปิดอภิปราย
 ให้ซักถามข้อข้องใจ การพิจารณาปัญหาร่วมกัน เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการสัมมนาเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์
 การ กองฝึกอบรมได้ทำการประเมินผลของการสัมมนาในค่านต่าง ๆ ตามแบบสอบถามของงาน
 พัฒนาองค์กร พร้อมทั้งประเมินผลเป็นรายวิชาโดยแบบประเมินผลรายวิชาด้วย (ภาคผนวก
 หน้า 163) ซึ่งปรากฏผลของการประเมินว่า การสัมมนาครั้งนี้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ เพียง
 2 วันได้ผลเป็นที่น่าพอใจในเรื่องการสร้างความสามารถในเชิงสังคมให้แก่ผู้เข้าสัมมนา และ
 ผู้เข้าสัมมนาได้ขอร้องให้มีการจัดการสัมมนาเช่นนี้ขึ้นอีก เพื่อเป็นการพิจารณาแก้ไขปัญหาและปรับ
 ปรุงงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรจึงได้วางแผนการจัดโครงการ
 สัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรให้กับเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายในชั้นตอนที่ 2 ขึ้น ซึ่งแผนงานพัฒนาองค์
 การชั้นตอนที่ 2 นั้น ประกอบด้วยงานสำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นการติดตามผลการพัฒนาองค์กรในชั้นตอนแรก

ส่วนที่สอง จะเป็นการออกสำรวจวิเคราะห์การปฏิบัติงานของ เขตป้อมปราบ
 ศัตรูพ่ายให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อสรุปปัญหาเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นจะต้อง
 แก้ไขด้วยกระบวนการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่สาม จะพิจารณาถึงการใช้สิ่ง สอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาหรือปรับ
 ปรุงวิธีปฏิบัติงานของ เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายโดยรวม

งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมได้เริ่มดำเนินการชั้นตอนที่ 2 ในส่วนที่หนึ่งก่อนคือ
 การติดตามผลการพัฒนาองค์กรในชั้นตอนแรก แต่เนื่องด้วยงานพัฒนาองค์กรของกองฝึกอบรม
 ถือสมมุติฐานว่า ผลการปฏิบัติงานของ เขตซึ่งต้องให้บริการแก่ประชาชนโดยประสิทธิภาพสูงที่สุด
 ที่พึงทำได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานของ เขตเอง เป็นสำคัญมากกว่าตัวประกอบอื่น ดังนั้น

กระบวนการพัฒนาองค์การในระยะแรก ๆ นี้จึงมุ่งไปในทางปรับปรุงลักษณะการปฏิบัติงานของ
เขต รวมทั้งการแก้ปัญหาในส่วนที่งานพัฒนาองค์การร่วมกับเขตจะพึงแก้ไข ฉะนั้น การรวบรวม
ข้อเท็จจริงจึง เป็นไปในรูปการสำรวจลักษณะการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ โดย

1. ไปศึกษาโครงสร้างของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายโดยตรง
2. ใช้วิธีการสัมภาษณ์หัวหน้างานทุกงาน
3. สังเกตบรรยากาศในแต่ละงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารงาน
ของหัวหน้างานเท่าที่จะสังเกตและสอบถามเพิ่มเติมได้
4. ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อศึกษามลผลการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย หลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เมื่อวันที่
6 - 7 มกราคม 2522 ณ โรงพยาบาลหัวเฉียว โดยป้อนแบบสอบถามให้กับผู้ที่ได้เข้าสัมมนา
ทุกคน (ภาคผนวกหน้า 137)

จากการสำรวจวิเคราะห์ห้องค์การพบว่า พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการเขต
ป้อมปราบศัตรูพ่ายที่ขึ้นในค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้นในการที่จะต้องการความเปลี่ยนแปลง
ทั้งการมองลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ในงานยังมีช่องว่างอยู่
บ้าง ซึ่งพอจะสรุปได้อย่างกว้าง ๆ ว่า การทำงานภายในเขตยังขาดการประสานงานที่ดี และ
มีการปฏิบัติงานโดยไม่ทราบเป้าหมายที่แน่ชัด ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีพอ ขาดความ
คิดริเริ่มและความรับผิดชอบรวมทั้งสิ่งจูงใจในการทำงานมีน้อย ซึ่งเป็นผลกระทบกระเทือนอย่าง
สำคัญต่อประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ อันจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงประชาชน
ผู้รับบริการได้ในทางอ้อม ดังนั้น งานพัฒนาองค์การจึงเห็นควรที่จะกำหนดสภาพที่ต้องการขึ้น คือ
การให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงได้ดำเนินการ
ในส่วนที่สองต่อไปคือ การสำรวจวิเคราะห์การปฏิบัติงานของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายให้ละ
เอียดยิ่งขึ้น เพื่อที่จะค้นหาหน่วยงานที่มีปัญหาและมีความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข ซึ่งในส่วนนี้งาน
พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้ใช้แบบสำรวจของค์การของ Likert (ภาคผนวกหน้า 132)
เพื่อวิเคราะห์ถึงลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละงานอย่างกว้าง ๆ โดยเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ
ได้ไปทำการแจกแบบสอบถามนี้ให้แก่ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปจำนวน 40 ชุด และได้รับ
กลับคืนมา 34 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนจุดมุ่งหมายในการ

ที่จะวัดผลการปฏิบัติงานจากแบบสอบถามนั้น แยกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกคือ การทราบถึงสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน และลักษณะที่ 2 คือ การทราบถึงสภาพการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานต้องการจะให้ เป็นไป

แบบสอบถามวิเคราะห์องค์การของ Likert นี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งสามารถหาค่าขอบของลักษณะการปฏิบัติงานได้ในหลายลักษณะด้วยกัน ดังที่งานพัฒนาองค์การได้จำแนกไว้คือ

| | | |
|----------------|---------|----------------------------|
| คำถามข้อ 1 - 3 | แสดงถึง | ลักษณะการเป็นภาวะผู้นำ |
| " 4 - 5 | " | ลักษณะการจูงใจในการทำงาน |
| " 6 - 10 | " | ลักษณะการติดต่อสื่อสาร |
| " 11 - 13 | " | ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ |
| " 14 - 15 | " | ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์ |
| " 16 - 18 | " | ลักษณะการควบคุมงาน |

ผลสรุปของการสำรวจวิเคราะห์ข้อเท็จจริงนั้น ปรากฏผลว่าในเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย มีงาน 2 งานอยู่ในเกณฑ์ดีคือ งานศึกษาธิการเขตและงานอนามัย งานที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดีคือ งานรักษาความสะอาดและงานโยธา ส่วนงานที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงคือ งานปกครองและงานรายได้ ส่วนงานที่ต้องได้รับการปรับปรุงมากคือ งานทะเบียน สำหรับงานคลังนั้น ทางงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ เนื่องจากไม่มีหัวหน้างาน ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจึงสามารถทำได้เพียง 7 งานเท่านั้น (ภาคผนวกหน้า 124) โดยที่ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงของงานพัฒนาองค์การตามผลสรุปมีดังนี้คือ

1. นำข้อมูลดิบที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามที่ตอบรับกลับคืนมา 34 ชุด นั้นมาให้คะแนนตามลักษณะการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนของการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นคะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนของการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีแล้วเป็นคะแนนสูงสุดคือ 4 คะแนน แล้วจึงมาหาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อของลักษณะการปฏิบัติงาน ดังแสดงตามตารางที่ 1 (ภาคผนวกหน้า 113)

2. นำคะแนนตามตารางที่ 1 มาเขียนเป็นโพรไฟล์แสดงลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่และลักษณะงานที่เจ้าหน้าที่ของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายอยากที่จะให้เป็นไป ซึ่งทำให้สามารถเปรียบเทียบลักษณะงานของแต่ละงานเป็นส่วนรวมได้ โดยที่ถ้าส่วนของโพรไฟล์ที่ตก

อยู่ทวิงค้ำนข้ำยระหว่ำงช่องคะแนน 1 กับ 2 จะแสดงถึงระบบการบริหารงานแบบแยกกิจการ ซึ่งนับว่ามีปัญหามาก ส่วนโพรฟายล์ที่ตกอยู่ทวิงค้ำนข้ำยระหว่ำงช่องคะแนน 2 กับ 3 นั้น ก็จะเป็นการแสดงถึงลักษณะการปฏิบัติงานที่พ้อมมีปัญหาอยู่ข้ำงคังโพรฟายล์ของแต่ละงานค้ำมค้ำรข้ำงที่ 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 และ 2.7 (ภำคผนวกหน้า 114 - 120)

3. นำข้อมูลการวิเคราะห์ในรูปของโพรฟายล์มำสร้ำงเป็นค้ำรข้ำงเพื่อพิจารณาถึงปัญหาเป็นรำยลักษณะการปฏิบัติงานเฉพาะงำนไป คังแสดงค้ำมค้ำรข้ำงที่ 3 (ภำคผนวกหน้า 121)

4. ทำค้ำรข้ำงแจกแจงและล่ำคับเรื่องที่เป็นปัญหาจำกค้ำรข้ำงที่ 3 คังแสดงในค้ำรข้ำงที่ 4 (ภำคผนวกหน้า 122)

เนื่องจำกในการรวบรวมข้อเท็จจริงได้ข้ำงแนวการสร้ำงไว้ในขอบเขตจำกคังคือ สร้ำวจลักษณะการปฏิบัติงานภำยในเขตป้อมปรำบศักรุห้ำยเทำนัน คังนั้น สภำพปัญหาที่เกิดขึ้นจึงอยู่แต่เพียงในเรื่องของลักษณะการปฏิบัติงานเทำนัน ซึ่งโดยทั่วไปลักษณะการปฏิบัติงานที่จำเป็นจะต้องทำกำการปรับขงนั้น สำนารถล่ำคับค้ำมนำหนักแห่งปัญหาได้คังนี้

1. กระบวนกำการวินิจฉัยสั่งกำการ
2. กระบวนกำการคักค้อสื่อสรำ
3. กำการจูงใจให้ปฏิบัติงาน
4. กำการควบคุมงำน
5. ภำวะผู้นำของหัวหน้างำน
6. กระบวนกำการกำหนดควัคจุประสงคข์ของหน่วยงำน

จะเห็นได้ข้ำง ปัญหาทั้ง 6 ล่ำคับนั้น เป็นปัญหาที่สำมารถแก้ไขได้ข้ำงด้วยกระบวนกำการพัฒนำองค์กรทั้งลั้น เพราะถ้ำยงปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคงสภำพเคิม หรือขยำยวงกว้ำงขึงขึ้น ประสิทธิภาพของเขตที่จะให้บริกำการแก่ประชำชนก็จะกำก่ำวที่ควร และโดยเฉพาะขำงงำน เช่น งำนทะเบียนซึ่งต้องสัมพันธ์กับประชำชนโดยครงเป็นประจ่ำวัน จำเป็นต้องได้รับกำการแก้ไขปัญหาและปรับขงงำนอย่างรีบค้วน มิฉะนั้นจะทำให้ภำพจนข์ของเขตที่มีค้อประชำชนต้องเสียหายไปเป็นส่วนรวมค้วย และเครื่องม้อที่จะไร้ได้ข้ำงสะดวกและได้ผลที่สุดในระยะเวลำอันลั้นคือ กำการจักโครงกำการลัมนำเพื่อแก้ปัญหาคังกล่ำว คังนั้นงำนพัฒนำองค์กร กองคังอบรมจิงได้ค้ำเนินงำน

ในส่วนที่สามต่อไป โดยการจัดการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การให้แก่เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายในหลักสูตร "การสร้างทีมงาน" โดยจะจัดการสัมมนาออกเป็น 2 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาแรกในระหว่างวันที่ 16 - 17 มิถุนายน 2522 ณ ห้องประชุมโรงพยาบาลหัวเฉียว และวันที่ 19 - 21 มิถุนายน 2522 ณ ที่ว่าการเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ส่วนผู้เข้าสัมมนานั้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้เข้าสัมมนาสุกเคิม เช่นเดียวกับผู้เข้าสัมมนาในชั้นตอนที่ 1 นั้นเอง คือเป็นข้าราชการของเขตตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและควรเข้าสัมมนาเพื่อแก้ปัญหาด้วย อันได้แก่ หัวหน้างานและผู้ช่วยหัวหน้างานทั้ง 8 งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีปัญหามาก นอกจากนั้นก็ควรจะรวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับหัวหน้างานลงไปด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ในการสัมมนาคือ¹

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องลักษณะการปฏิบัติงาน อันประกอบกันเข้าเป็นกระบวนการของเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย อันจะชี้แนะให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถพัฒนาภาวะการนำและสร้างทีมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อให้ข้าราชการเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้ประจักษ์ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลจากการสำรวจวิเคราะห์และวินิจฉัยของเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ เพื่อจะร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานของเขต ซึ่งยังผลให้เกิดการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการให้บริการต่าง ๆ แก่ประชาชนในที่สุด
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้ประจักษ์วิธีการทำงานแก้ปัญหาร่วมกันในระหว่างการสัมมนา เพื่อจักได้นำวิธีการดังกล่าวไปใช้ได้ด้วยตนเองในโอกาสต่อไป
4. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ที่คนมืออยู่อย่างเต็มที่
5. เพื่อปรับการมองลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ยังแตกต่างกันอยู่ให้สนธิเข้าด้วยกันให้มากที่สุด ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเป็นทวีประกอบสำคัญในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับงบประมาณที่ไว้ในการดำเนินการครั้งนี้ ได้รับการอนุมัติจ่ายจากงบประมาณ

¹ เรื่องเดียวกัน

ของกองฝึกอบรม หมวดรายจ่ายอื่นประเภทโครงการพัฒนาองค์การระดับเขต ประจำปีงบประมาณ 2523 ดังนี้คือ

| | | |
|---|---------------|-----|
| ค่าตอบแทนวิทยากร | 2,800 | บาท |
| ค่าอาหารทำการล่วงเวลาสำหรับผู้เข้าสัมมนาและ เจ้าหน้าที่ดำเนินการ | 4,960 | บาท |
| ค่าเครื่องพิมพ์สำหรับผู้เข้าสัมมนาและวิทยากร | 640 | บาท |
| ค่าวัสดุ โสตทัศนูปกรณ์ เครื่องเขียนแบบพิมพ์และ วัสดุอื่น | 1,100 | บาท |
| ค่าเช่าสถานที่สัมมนา | 1,500 | บาท |
| รวม | <u>11,000</u> | บาท |

ส่วนยุทธศาสตร์ในการใช้สิ่งสอศแทรกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือ การสร้าง
ทีมนี้เอง โดยมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติในการสัมมนาแบ่งเป็นหมวดวิชา หัวข้อวิชา และวัตถุประสงค์
ประสงค์ดังนี้คือ

1. ลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ทราบถึงผลการ
สำรวจลักษณะการปฏิบัติงานในแต่ละงานของเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ที่จัดทำร่วมกันระหว่างข้า
ราชการ เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายและเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ และเพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของ
การสัมมนาและการจัดหัวข้อวิชา โดยเฉพาะส่วนที่จะนำกลับไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุง
งานได้

2. หัวข้อวิชาการพัฒนาการทัศนคติของกลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจว่า
การประชุมกลุ่มเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการทำงานเป็นทีม และการบริหารงานแบบให้ทุก
คนมีส่วนร่วม เพื่อจะได้นำวิธีการประชุมกลุ่มไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น นอกจากนั้นยัง
เพื่อให้ทราบบทบาทของสมาชิกในการประชุมกลุ่ม และนำไปใช้ว่าข้อผิดพลาดปฏิบัติ ข้อผิดพลาด
เพื่อสร้างบรรยากาศของกลุ่มและผลที่ดีที่สุด

3. หลักของแรงจูงใจและการอภิปรายปัญหา มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนว
ความคิดเรื่องแรงจูงใจความทฤษฎีของฮิวราฮัม มาสโลว์ และของเฟรเดอริก เฮอริชเบิร์ก
และเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอันเกิดจากวิธีการใช้แรงจูงใจให้ปฏิบัติงานไม่ถูกต้องในงานของเขต

ป้อมปราบศัตรูพ่าย

4. ปัญหาการศึกษาคือสื่อสารและวิธีแก้ไข มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวความคิดในกระบวนการศึกษาคือสื่อสาร และเพื่อหาข้อเสนอแนะจากการสัมมนาในการปรับปรุงกระบวนการศึกษาคือสื่อสารภายในหน่วยงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย

5. การบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์และผลงานเป็นหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์และผลงานเป็นหลักเพียงพอที่จะนำไปใช้วางแผนงานและควบคุมงานได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้หลักการดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการสร้างทีมงานของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้

6. การสร้างทีมงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดียิ่งขึ้น ระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารประจักษ์ว่า ทีมงานจะสร้างขึ้นได้ ต้องใช้ระบบการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยลดทอนข้อเนื่องกันเป็นทอด ๆ ตามสายการบังคับบัญชาและนำหลักการนี้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้ ประการสุดท้ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผูปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างทีมงานเป็นอย่างมาก

ส่วนแนวการสัมมนานั้นจะเป็นการบรรยาย การทำกิจกรรม การใช้ห้องทดลอง การอภิปรายแบบเผชิญหน้า โดยมีเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมดังกล่าว พร้อมกับสังเกตบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม สังเกตการซักถามและการอภิปราย พิจารณาข้อเสนอแนะของกลุ่มในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา และประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชาพร้อมกันไปด้วย ส่วนการติดตามผลนั้น เจ้าหน้าที่ประเมินผลของโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยอาศัยแบบวิเคราะห่องค์การของ Likert อีกเช่นกัน (ภาคผนวกหน้า 132) และเมื่อสิ้นสุดการสัมมนาแล้ว เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การก็จะนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลง จากนั้นก็จะนำผลสรุปของปัญหาที่วิเคราะห์ได้เสนอต่อหัวหน้าเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย และร่วมกันพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

หลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนาประมาณ 6 เดือนคือ ในวันที่ 13 ธันวาคม 2522 หัวหน้าเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายจึงได้จัดการประชุมเจ้าหน้าที่ของเขต เพื่อสรุปผลการสัมมนาเพื่อการพัฒนาองค์การ และพิจารณาถึงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาข้อยุติถึงมีรายละเอียดคือ

เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|---|--|---|
| <p>1. <u>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</u></p> <p>- งานสารบรรณ เมื่อมีเรื่องส่งเข้ามา งานปกครองจะเป็นผู้เสนอหัวหน้าเขต โดยที่หน่วยงานเจ้าของเรื่องไม่มีโอกาสเสนอความเห็น</p> | <p>1. <u>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</u></p> <p>- งานสารบรรณ เมื่อมีเรื่องส่งเข้ามา ต้องการให้ส่งเรื่องนั้นไปยังงานเจ้าของเรื่อง เป็นผู้เสนอหัวหน้าเขตเอง ไม่ใช่ให้งานปกครองเป็นผู้เสนอ</p> | <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <p>- เมื่องานปกครองรับหนังสือเข้ามาแล้ว ให้พิจารณาว่าเรื่องใดเกี่ยวข้องกับงานใดที่ผู้ช่วยหัวหน้าเขตควบคุมอยู่ ให้นำเสนอผู้ช่วยใดคนหนึ่งเสนอหัวหน้าเขต ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานนโยบาย - เรื่องราวร้องทุกข์ - การบริหารงานบุคคล - งบประมาณ - ให้ปรับปรุงงานให้เร็วขึ้น |
| <p>2. <u>สวัสดิการในเรื่องต่าง ๆ</u></p> <p>-- สวัสดิการในเรื่องโรงอาหาร ร้านค้า หอน้ำ หองเวร โทรศัทพ์ ยังไม่คี่เท่าที่ควร</p> | <p>2. <u>สวัสดิการในเรื่องต่าง ๆ</u></p> <p>- ให้มีการปรับปรุงโรงอาหาร ร้านค้า หอน้ำ โทรศัทพ์ หองเวร ให้อยู่ในสภาพที่สะอาด โดยมีการมอบหมายและกวาดขันอย่างสม่ำเสมอ</p> | <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <p>- การให้จัดทำโรงอาหาร ร้านค้า ยังไม่เห็นควรจัดทำ เพราะบริเวณใกล้เคียงเขตตามีร้านอาหารและร้านค้าอยู่เป็นจำนวนมากแล้ว ถ้าทาง</p> |

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|--------------|-------------------------------------|---|
| | | <p>เขตฯ จัดทำจะไม่ได้ผล เพราะข้าราชการมีน้อย ส่วนห้องน้ำให้งานปกครองกวดขันอย่างเข้มงวดกับผู้มีหน้าที่ทำความสะอาดห้องน้ำทุกชั้น อย่าได้ปล่อยปละละเลยให้สกปรกได้ และให้หัวหน้างานปกครองเรียกผู้มีหน้าที่ทำความสะอาดห้องน้ำชั้นล่างติดกับห้องงานทะเบียนมากำชับอย่าให้สกปรกและมีน้ำเอ่อล้นเป็นอันตราย และให้แก้ไขห้องน้ำผู้ชายชั้น 2 ซักโครกไม้ดีให้เรียบร้อย สำหรับห้องเวรไค้จัดห้องใหม่เรียบร้อยแล้ว โดยมอบให้งานปกครองเป็นผู้ควบคุมดูแลความสะอาด</p> <p>- ในเรื่องการดูแลความเสียหาย ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยต่าง ๆ ภายในเขตฯ ให้งานปกครองเป็นผู้ดูแลสำรวจ ถ้ามีของเสียหายชำรุด เช่น ห้องน้ำ ไฟฟ้า ให้ทำเรื่องขออนุมัติหัวหน้าเขตฯ ในหลักการ แล้วส่งเรื่องให้งานคลังดำเนินการต่อไป</p> |

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|--|--|---|
| <p>- การขอรับสวัสดิการภายในเขตฯ เช่น เรื่องการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ และต้องเรียกหลักฐานแนบทุกครั้งที่มีการเบิกจ่ายทั้งที่เคยแนบไปให้แล้ว</p> <p>3. <u>การสื่อสารภายในเขตและการประชาสัมพันธ์</u></p> <p>- ขาดการพบปะประชุมหารือกันทุกระดับภายในเขตฯ</p> | <p>- ต้องการให้การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการได้เร็วขึ้น และไม่ต้องส่งหลักฐานที่เคยส่งให้แล้วอีก</p> <p>3. <u>การสื่อสารภายในเขตและการประชาสัมพันธ์</u></p> <p>- ควรจัดให้มีการพบปะหารือกันทุกระดับภายในเขตฯ 3 เดือนต่อครั้ง</p> | <p>- ให้งานคลังปฏิบัติและตั้งข้อสังเกตว่าการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล แบบฟอร์มยังไม่รัดกุม ถ้ามีโอกาสเปลี่ยนใก้ควรเปลี่ยนแปลงแก้ไข</p> <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <p>- การพบปะหารือกันทุกระดับภายในเขตฯ 3 เดือนต่อครั้งนั้น ไม่สมควรทำเพราะเห็นว่าจะไม่ไ้ผลเท่าที่ควร เพราะธรรมดาแล้วหัวหน้าเขตก็ได้พบปะหารือผู้บังคับบัญชทุกระดับชั้นเป็นประจำอยู่แล้ว ในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง อีกประการ การพบปะหารือในลักษณะที่เสนอเช่นนี้ กูจะเป็นการพบปะหารือเพื่อสังสรรค์มากกว่าจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการงานหรือสร้างความเข้าใจกันทั่วถึง</p> |

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ชาคการประชุมหารือกันภายในงานแต่ละงาน - ชาคหน่วยประชาสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของเขตฯ | <ul style="list-style-type: none"> - ควรให้มีการประชุมหารือกันภายในแต่ละงาน เดือนละครั้งหรือแล้วแต่หัวหน้างานจะเห็นสมควร - ควรจัดบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทุกหน่วยงานในเขตฯ ไปปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป หรือแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำเขตเพื่อแก้ปัญหาไปพลางก่อน | <ul style="list-style-type: none"> - ให้หัวหน้าส่วนราชการประชุมหารือผู้ร่วมงานภายในงานเดือนละครั้งหรือแล้วแต่หัวหน้างานแต่ละงานจะเห็นสมควร - เขตฯ ลังคำ เน้นการอยู่ และจะให้เจ้าหน้าที่เริ่มปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์แล้วโดยให้งานปกครองออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ 10 คน ทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ของเขตฯ |
| <p>4. <u>ความสัมพันธ์ของข้าราชการภายในเขตฯ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในองค์กร | <p>4. <u>ความสัมพันธ์ของข้าราชการภายในเขตฯ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานโดยหัวหน้างาน | <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาที่ประชุมเห็นว่าส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน ซึ่งเป็นงานที่ติดต่อบริการประชาชนมากกว่างานอื่น จึงให้ช่วยหัวหน้าเขตฯ เรียกประชุมเจ้าหน้าที่งานทะเบียนเพื่อปรึกษาหารือ ถอดถอนหาวิธีแก้ไขปัญหากาง ๆ ให้หมดไป และบังเกิดผลดีแก่ทางราชการ |

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่กองการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|--|---|--|
| <p>- ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p> <p>5. <u>การจัดสำนักงาน</u></p> <p>- สถานที่ของแต่ละงานไม่เหมาะสม</p> <p>- ไม่มีห้องประชุมเขตก</p> <p>- เวลาากลางคืนมีบุคคลภายนอกนำรถยนต์เข้ามาจอด</p> | <p>- ควรให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการประชุมหรือทัศนศึกษาร่วมกัน</p> <p>5. <u>การจัดสำนักงาน</u></p> <p>- จัดสถานที่ทำงานใหม่ให้แต่ละงานอยู่ในที่ ๆ เหมาะสมกับการให้บริการ เช่น งานรายได้ไม่ควรอยู่ชั้น 3 งานคลังคัมแคบควรขยับขยาย</p> <p>- จัดให้มีห้องประชุมเป็นสัดส่วน</p> <p>- ควรหาทางป้องกัน</p> | <p>- ปัญหาเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นและไว้วางใจ และขอให้หัวหน้างานช่วยกันพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม</p> <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <p>- งานคลัง งานรายได้ ยอมรับและเข้าใจในสภาพของตัวอาคาร และความจำเป็นของงานอื่นที่มีมากกว่า เช่น งานทะเบียน</p> <p>- ให้งานโยธาของงบประมาณกลางเพื่อปรับปรุงห้องพัสดุ และของงบประมาณกันห้องชั้น 3 เป็นห้องประชุม</p> <p>- ให้งานปกครองออกคำสั่งให้ยามถือปฏิบัติ ให้ออกกุญแจไม่ให้บุคคลภายนอกนำรถเข้ามาจอดโดยเด็ดขาด</p> |

| สภาพปัจจุบัน | สภาพที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง | มติที่ประชุม |
|---|---|--|
| <p>6. <u>ทัศนคติของข้าราชการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำดีไม่ไถ่ดี ลูกน้องทำ <p>ความดีไม่ได้รับความสนใจจากหัวหน้า และไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดความยุติธรรมและความเสมอภาคในการแบ่งงานให้รับผิดชอบ - การให้บริการประชาชน | <p>6. <u>ทัศนคติของข้าราชการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อยากให้มีสภาพที่ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีความพอใจในการทำงาน - มีการพิจารณาแบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างยุติธรรมและเสมอภาค - ให้ทุกคนตระหนักว่าการบริการจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ในองค์การ | <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น เป็นผู้ชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ - ให้หัวหน้างานแต่ละงานซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ตระหนักไว้ - ให้หัวหน้างานดูแลกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความสำคัญของการบริการประชาชน |
| <p>7. <u>อัตราค่าจ้าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีอัตราค่าจ้างที่ยังขาดปฏิบัติงานอยู่มาก | <p>7. <u>อัตราค่าจ้าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ผู้รับผิดชอบเร่งรัดการบรรจุไปย้งกองการเจ้าหน้าที่ | <p><u>มติที่ประชุม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ทุกงาน ปัจจุบันไม่มีปัญหาในเรื่องนี้แล้ว เพราะกองการเจ้าหน้าที่ได้ส่งเจ้าหน้าที่มาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างเต็มหมดแล้ว นอกจากงานรักษาความสะอาด อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่มีน้อยให้งานรักษาความสะอาดประสานงานกับหมวดการเจ้าหน้าที่ งานปกครองในการขออนุมัติอัตราค่าจ้าง |

เมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนาทั้ง 2 ชั้นตอนของข้าราชการระดับ 3 - 7 แล้ว หัวหน้าเขตฯ ก็ได้นำข้อมูลสภาพปัญหาที่รวบรวมได้ไปประชุมปรึกษาหารือกันเป็นการภายในระหว่างผู้บริหารงาน เพื่อผูกพันรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แลวนั้น แต่เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงปรารถนา โดยทุกคนทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมเต็มที่ และด้วยความเต็มใจ ฉะนั้น งานพัฒนาองค์การและ เขตป้อมปราบศัตรูพ่ายจึงเห็นพ้องต้องกันที่จะให้มีการสัมมนาข้าราชการระดับ 1 - 2 และลูกจ้าง พร้อมด้วยข้าราชการระดับ 3 ที่ยังไม่เคยเข้าร่วมสัมมนา เพื่อให้บรรลุผลตามแผนการพัฒนาองค์การขึ้น สำหรับจุดมุ่งหมายของการสัมมนาครั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมมนุษย์ อันจะทำให้สามารถปรับตัวทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ร่วมกันพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงานแล้วกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงนำเสนอฝ่ายบริหาร พิจารณาผูกพันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการต่อไป โดยมีเป้าหมายในการจัดการสัมมนาครั้งนี้ 3 ประการด้วยกันคือ

1. เพื่อให้ข้าราชการระดับ 1 - 3 และลูกจ้างของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้พิจารณาทบทวนถึงการปฏิบัติงานและร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ส่งเสริมให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ อันจะก่อให้เกิดความเปิดเผยไว้วางใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การ
3. เปิดโอกาสให้ข้าราชการและลูกจ้างจากหน่วยงานต่าง ๆ ของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการเพิ่มพูนสัมพันธภาพและความสามัคคี

ส่วนวิธีการและแนวการสัมมนาครั้งนี้ ก็จะเป็นการอภิปรายเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นก็มีการทำกิจกรรมและอภิปรายปัญหา เพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน อันเป็นแบบจำลองของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นแม่แบบจำลองในการพัฒนาองค์การของกรุงเทพมหานครนั่นเอง โดยที่งานพัฒนาองค์การกองฝึกอบรมได้กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จไว้ 2 ประการคือ

1. เจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาควรมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับหลักเกณฑ์การพัฒนาองค์การของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. บรรยากาศในการสัมมนาจะต้องสร้างให้ผู้เข้าสัมมนาทุกคนมีความเบิกบานและจริงใจต่อกัน

จากปัญหาที่ได้จากการอภิปรายในระหว่างการสัมมนานั้น เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้นำกลับมาสรุปผลว่ามีปัญหาต่าง ๆ อะไรบ้าง และทำการจัดลำดับความมากน้อยของปัญหาเพื่อนำผลสรุปดังกล่าวเสนอไปยังหัวหน้าเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายเพื่อพิจารณาและจัดประชุมเจ้าหน้าที่ของเขตให้รับทราบอีกครั้งหนึ่ง

โครงการพัฒนาองค์การของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้ดำเนินการมาเป็นลำดับขั้นตอน ให้แก่ข้าราชการในทุกระดับของเขตแล้ว นับเป็นโครงการแรกของงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมที่ได้รับดำเนินการให้แก่หน่วยงานที่กองการให้มีการพัฒนาองค์การ ดังนั้นหน้าที่ขั้นต่อไปของเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมคือ การศึกษาค้นคว้าเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นหลังจากได้มีการดำเนินการพัฒนาองค์การไปแล้ว โดยได้ใช้การทบทวนสอบถามเพื่อทราบถึงผลการเปลี่ยนแปลงของเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย (ภาคผนวกหน้า 158) ซึ่งปรากฏผลสรุปจากการประเมินผลการสัมมนาที่ได้กระทำไปแล้วว่าการปฏิบัติงานของเขตไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแต่อย่างใด ดังนั้นทางงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงมีความเห็นว่าหน้าที่ที่จะต้องมี การเริ่มการพัฒนาองค์การของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายเป็นวัฏจักรใหม่ขึ้นอีกเรื่อย ๆ ไป จนกว่าจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแก่หน่วยงาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นงานพัฒนาองค์การก็ยังไม่ได้มีการวางแผนการดำเนินงานดังกล่าว เนื่องจากทางเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การบริหารใหม่ ที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าเขตซึ่งได้กล่าวแล้วว่าการเริ่มต้นการดำเนินงานพัฒนาองค์การนั้น จำเป็นจะต้องมีการเริ่มทำความเข้าใจกับหัวหน้างานใหม่ด้วย เพื่อให้หัวหน้างานคนใหม่ยอมรับและยินยอมร่วมมือกับงานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมในการจัดโครงการพัฒนาองค์การให้แก่เขต อันจะสามารถทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี และเนื่องจากปัญหาข้างคั่นนั้นเอง จึงทำให้โครงการพัฒนาองค์การของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายหยุดชะงักไป และในปัจจุบันประมาณ 2523 นี้ งานพัฒนาองค์การของเขตป้อมปราบศัตรูพ่ายจึงยังไม่ได้มีการดำเนินงานการพัฒนาองค์การคืบหน้าไปแต่อย่างใด แต่ก็มีได้หมายความว่า งานพัฒนาองค์การ

กองฝึกอบรมจะหยุดยั้งการดำเนินการไปเสีย หรือถือเสมือนว่างานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การโดยสิ้นเชิงก็ตาม

การพัฒนาองค์การของกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา¹

กองควบคุมอาคารเป็นหน่วยงานระดับกองหน่วยหนึ่งของสำนักการโยธา มีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบคือ งานธุรการ งานบริการออกแบบ งานอนุญาตการก่อสร้าง งานแผนที่อาคาร งานตรวจและควบคุมอาคารร่วมกับกองก่อสร้างและบูรณะ กองออกแบบ กองควบคุมการก่อสร้าง กองวางวัดที่ดินและที่สาธารณะ ซึ่งงานของกองควบคุมอาคารนั้นเป็นงานที่ต้องติดต่อกับประชาชนเป็นอย่างมาก และเพื่อให้งานต่าง ๆ นั้นดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและบรรลุลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ในสายงานทุกคนจึงต้องมีความร่วมมือ ร่วมใจและประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและด้วยความสัมพันธ์อันดี

ดังนั้น งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงเห็นความจำเป็นในการที่จะให้มีการดำเนินงานพัฒนาองค์การให้กับกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา จึงได้จัดส่งเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การของกองติดต่อกับผู้อำนวยการกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธาเพื่อขอทราบถึงความต้องการในการดำเนินการพัฒนาองค์การ ซึ่งทางกองควบคุมอาคารก็มีได้ชี้แจง ทั้งยังได้จัดประชุมเจ้าหน้าที่ของกองทุกคนให้ทราบถึงความพร้อมที่จะทำการพัฒนาองค์การ และเมื่อทางกองควบคุมอาคารได้ตอบรับรองการที่จะให้มีการดำเนินการพัฒนาองค์การให้กับกองโยธาเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมแล้ว งานพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงได้เริ่มแผนงานในการดำเนินการพัฒนาองค์การให้กับกองควบคุมอาคารโดยทันที โดยในขั้นแรกเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมได้เริ่มเข้าไปทำการสำรวจวิเคราะห์สภาพทั่วไปของกองก่อน (ประมาณเดือนเมษายน 2522) โดยใช้วิธีการทบทวนสอบถาม (ภาคผนวกหน้า 142) แก่เจ้าหน้าที่ของกองควบคุมอาคาร และได้รับคำตอบกลับมาประมาณ 75% ของพนักงานทั้งหมด จากนั้นเจ้า

¹ สัมภาษณ์วิทยากร พงศ์พิริยะวนิช, เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ 4 กองฝึกอบรม
สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, ธันวาคม 2523.

หน้าที่พัฒนาองค์การก็จะนำผลของการสำรวจกลับมาวิเคราะห์และจัดลำดับของปัญหาที่สำรวจ
ได้ ซึ่งปรากฏผลของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกองควบคุมอาคาร สำนักการ
โยธา พอสรุปได้ดังนี้คือ¹

¹กองปีกอบรม, "โครงการพัฒนาองค์การกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา"
(กรุงเทพมหานคร : กองปีกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร,
2523)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการตรวจวินิจฉัยของคณะกรรมการควบคุมอาคาร

1. การวินิจฉัยสั่งการ

1.1 ผู้บังคับบัญชาให้ผู้อย่างบังคับบัญชา
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้คือ
เพียงใด

1.2 ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งงาน
โดยให้ผู้อย่างบังคับบัญชามีส่วนร่วมคือเพียงใด

2. ลักษณะผู้นำ

2.1 ผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ
ที่ดีมากเพียงใด

3. การทำงานร่วมกัน

3.1 หน่วยงานนี้มีการร่วมมือ
กันในการทำงานเป็นทีมคือเพียงใด

| ดีมาก | ดี | พอใช้ | ต้องแก้ไข | สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว หรือทำให้มีลักษณะที่ต้องแก้ไข | หมายเหตุหรือ ข้อจำกัด |
|-------|----|-------|-----------|--|--------------------------|
| | | | | | |

ศูนย์วิทยารักษ์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. กระบวนการคิดข้อสอบ
 4.1 หน่วยงานนี้มีกระบวนการข้อสอบครบถ้วนรวดเร็วเพียงใด
 4.2 หน่วยงานของท่านมีการคิดข้องานที่คล่องตัวเพียงใด
5. วัตถุประสงค์ขององค์การ
 5.1 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ได้ทราบวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตนได้รับมอบหมายดีเพียงใด
 5.2 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความเห็นว่างานของหน่วยงานได้ดำเนินก้าวไปแล้วบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด
6. ความรับผิดชอบในงานหน้าที่
 6.1 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความรับผิดชอบมากในหน้าที่ของตนดีเพียงใด

| ดีมาก | ดี | พอใช้ | ต้องแก้ไข | สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาค้างกลาวหรือทำให้มีลักษณะที่ตองแก้ไข | หมายเหตุหรือข้อจำกัด |
|-------|----|-------|-----------|---|----------------------|
| | | | | | |

- 7. มนุษยสัมพันธ์และความสามัคคี
 - 7.1 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีมนุษยสัมพันธ์และความสามัคคีในการทำงานรวมกัน
คือเพียงใด
- 8. แรงจูงใจ
 - 8.1 ผู้บังคับบัญชาให้การจูงใจกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาคือเพียงใด
- 9. การประสานงาน
 - 9.1 ในหน่วยงานนี้มีการประสาน
งานกันดีเพียงใด
- 10. การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 10.1 ผู้บังคับบัญชามีการควบคุม
การปฏิบัติงานดีเพียงใด
- 11. สิ่งที่หน่วยงานนี้สมควรดำเนินการ
เปลี่ยนแปลง
- 12. ปัญหาพิเศษ

| ดีมาก | ดี | พอใช้ | ต้องแก้ไข | สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว หรือทำให้มีลักษณะที่ต้องแก้ไข | หมายเหตุหรือ ขอรำลึก |
|-------|----|-------|-----------|--|-------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

จากปัญหาทั้งหมดนั้น เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การได้นำเสนอต่อผู้อำนวยการกองควบคุมอาคารเพื่อพิจารณาและยอมรับผลของการวิเคราะห์นั้น ซึ่งในบางปัญหากองควบคุมอาคารก็สามารถที่จะแก้ไขได้เอง แต่ปัญหามางประการก็จักต้องแก้ไขด้วยการอาศัยกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนั้น เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การจึงต้องทำความตกลงกับผู้บริหารระดับสูงของกองอีกครั้งหนึ่งถึงความพร้อมที่จะร่วมมือกับเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การในการที่จะให้มีการดำเนินการพัฒนาองค์การเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำหรับในขั้นนี้ เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การจะได้แนะนำถึงขั้นตอน วิธีการและแนวทางของการพัฒนาองค์การให้กับผู้อำนวยการกองควบคุมอาคารเข้าใจ และมองเห็นถึงสู่ทางในการแก้ปัญหาที่ใด จากนั้นจึงได้จัดประชุมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของกอง เพื่อเสนอถึงผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปนั้นให้ทราบโดยทั่วกัน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การ พยายามสร้างการยอมรับและความพร้อมของผู้เข้าร่วมประชุมในการที่จะให้ความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีร่วมกัน เพื่อทั้งผู้บริหารระดับสูงที่สุดของกองและเจ้าหน้าที่ได้เข้าใจและรับทราบถึงการที่จะดำเนินการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแล้ว เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมจึงได้เริ่มดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การสำรวจวิเคราะห์ปัญหาให้กับกองควบคุมอาคารอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการวิเคราะห์ครั้งนี้จะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลไป (ภาคผนวกหน้า 142) เพื่อยืนยันถึงปัญหาที่วิเคราะห์ไว้ในครั้งแรก พร้อมทั้งค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อันพอจะสรุปเป็นปัญหาใหญ่ได้ 2 ประการคือ¹

1. ปัญหาคานโครงสร้าง การจัดแผนงาน กระบวนการและขั้นตอนในการทำงานยังคงเป็นไปในลักษณะเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าไม่สามารถให้การบริการกับประชาชนที่มาติดต่อได้อย่างรวดเร็ว

2. ปัญหางานการบริหารและการปฏิบัติงาน มีปัญหาเรื่องการประชุมงาน สัมพันธ์ภาพ การติดต่อสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนผู้มาติดต่อ และปัญหาเรื่องการจัดถือผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

¹ กองฝึกอบรม, "แผนดำเนินงานสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา ปีงบประมาณ 2523" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร, 2523)

ดังนั้น งานพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมจึงเห็นสมควรที่จะจัดดำเนินการพัฒนาองค์กร กองควบคุมอาคารขึ้น เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาคำคัญ ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของกองบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากขึ้น และให้สามารถใช้กระบวนการของกลุ่มแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่ยังมีอยู่ในปัจจุบัน หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งวิธีการทำงานพัฒนาองค์กรเห็นว่าเหมาะสมและน่าจะได้ผลที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นก็คือ การจัดโครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรนั่นเอง และแผนงานในกาจัดโครงการสัมมนานี้ เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการนับแต่การจัดหลักสูตร แนวทาง วิธีการ วิทยากร ผู้เข้าสัมมนา สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ และงบประมาณในการสัมมนา โดยมุ่งที่จะให้ข้าราชการของกองควบคุมอาคาร ให้ความสนใจและความเข้าใจถึงหลักในการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดีและร่วมกันระดมความรู้ความเข้าใจดังกล่าว มาช่วยกันแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายทั้งของกองควบคุมอาคารเองและของกรุงเทพมหานครด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสัมมนาได้กำหนดไว้ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
2. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมในองค์กร
3. เพื่อให้การประสานงานและการติดต่อสื่อสารคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น
4. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เข้าใจในประเด็นปัญหาสำคัญ และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญห และการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น ก็คือข้าราชการและลูกจ้างของกองควบคุมอาคารทุกคน จำนวน 87 คน โดยได้แบ่งการสัมมนาออกเป็น 3 รุ่น ๆ ละ 29 คนคือ

| | | | | |
|-----------|---------------|---------|--------|------|
| รุ่นที่ 1 | ระหว่างวันที่ | 9 - 11 | มกราคม | 2523 |
| รุ่นที่ 2 | " | 16 - 18 | " | 2523 |
| รุ่นที่ 3 | " | 23 - 25 | " | 2523 |

ตารางแผนงานการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ กองควบคุมอาคาร
ณ ห้องประชุมสมาคมศิษย์เก่าช่างก่อสร้างอุเทนถวาย

| วัน เวลา | 9.00-10.00 น. | 11.00-12.00 น. | 13.30-15.30 น. | 15.30-16.30 น. |
|----------------------|---|----------------|---|--|
| 9, 16, 23 ม.ค.23 | วัตถุประสงค์และ ขอบเขตของการ สัมมนา | ปรับพฤติกรรม | ปรับพฤติกรรม | |
| 10, 17, 24 ม.ค.23 | จิตวิทยาองค์การ | | บทบาทสมมติกลุ่ม | วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของกอง ควบคุมอาคาร |
| 11, 18, 25 ม.ค.23 | การประชุมกำหนดเป้าหมาย ของการเปลี่ยนแปลง | | การประชุมกำหนดเป้าหมาย ของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) | |

แผนงานการพัฒนาองค์การครั้งนี้ได้ใช้งบประมาณของกองฝึกรวม หมดค่าใช้จ่าย
อื่นประเภทโครงการพัฒนาองค์การระดับสำนักและหน่วยงานในสังกัด ประจำปีงบประมาณ 2523
ดังนี้รายละเอียดคือ

| | | |
|--|---------------|-----|
| ค่าตอบแทนผู้บรรยาย | 9,000 | บาท |
| ค่าวัสดุ ค่าโสภณภัณฑ์ ค่าเครื่องเขียน | 4,000 | บาท |
| ค่าวัสดุอื่น ๆ | 2,400 | บาท |
| ค่าเครื่องพิมพ์สำหรับวิทยากรและผู้เข้าสัมมนา | <u>1,400</u> | บาท |
| รวม | <u>16,800</u> | บาท |

หลังจากที่เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การได้กำหนดแผนงานเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำผลการ
สำรวจวิเคราะห์องค์การในครั้งหลังนี้เสนอต่อผู้อำนวยการกองควบคุมอาคาร พร้อมทั้งหลักสูตร
วัน เวลา และสถานที่ที่จะทำการสัมมนาตามแผนงาน เพื่อขอความเห็นชอบและทำสัญญาการค้า

เน้นการพัฒนาองค์การร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร และจะให้ความร่วมมือทุกประการเพื่อความสำเร็จของงาน โดยมีเงื่อนไขอันอาจจะเป็นอุปสรรคของความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ 2 ประการอันเกี่ยวกับ

1. ความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับหลักการพัฒนาองค์การของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. การสร้างบรรยากาศในการดำเนินการที่เปิดเผยและจริงใจต่อกัน

ในขั้นตอนแรกของการดำเนินการสัมมนาทั้ง 3 รุ่นนั้น จะเดินทางไปตามตารางการสัมมนาที่กำหนดไว้ทุกประการคือ การบรรยายตามหัวข้อวิชาที่กำหนดโดยวิทยากรรับเชิญ ส่วนในช่วงของการปฏิบัติกรมนั้น จะเป็นช่วงของการเสริมสร้างบรรยากาศอันจะก่อให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ซึ่งก็จะเป็นการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน อภิปรายปัญหาและปรึกษาหารือร่วมกัน การเล่นเกมส่ต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นต้น และในช่วงสุดท้ายของการสัมมนาซึ่งเป็นการประชุมกำหนดเป้าหมายของความเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นช่วงของการเข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริง มีการล่าคืบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาคือที่สุด

เมื่อสิ้นสุดการสัมมนาตามหมายกำหนดการทั้ง 3 รุ่นแล้ว ประมาณ 15 วันหลังจากนั้นเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การผู้ดำเนินการสัมมนาก็ได้รวบรวมปัญหา สรุปผลของมติที่ประชุมในการแก้ไข้ปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกรุ่น เสนอต่อผู้อำนวยการกองควบคุมอาคารเพื่อรับทราบ จากนั้นจึงจัดให้มีการประชุมเป็นการภายในขึ้นระหว่างผู้อำนวยการกองควบคุมอาคาร หัวหน้างานทุกงาน และตัวแทนของรุ่นสัมมนาทั้ง 3 รุ่น เพื่อปรับปรุงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละรุ่นให้เป็นเป้าหมายเดียวกัน โดยมีข้อพิจารณาในการประชุมดังนี้

1. พิจารณาถึงความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของมติหรือข้อเสนอแนะแต่ละรายการหรือแต่ละประเด็น

2. หากที่ประชุมยอมรับปัญหาและเห็นว่าม็ู่ทางที่จะแก้ไขปรับปรุงประการใดให้ล่าคืบความสำคัญของปัญหาขึ้นมาว่า รายการใดหรือประเด็นใดควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามล่าคืบก่อนหลัง โดยพยายามรวมมติย่อยเข้าเป็นประเด็นหรือเรื่องหลักเสีย

3. แยกมติหรือประเด็นหลักแต่ละประเด็นออกเป็นกิจกรรม เพื่อให้มีการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การซึ่งกิจกรรมนั้นอาจออกมาในรูปเงินงาน แผนงาน หรือโครงการก็ได้

และเมื่อการประชุมเพื่อปรับเป้าหมายได้เสร็จสิ้นลง เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การร่วมกับกองควบคุมอาคารก็จะจัดการประชุมอีกครั้งหนึ่งระหว่างผู้บริหารของกองกับสมาชิกผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีสาระในการประชุมของการมอบหมายงานดังนี้

1. เพื่อกำหนดตัวผู้รับผิดชอบกิจกรรมแต่ละชิ้น ในการที่จะได้ทำแผนงานเสนอขึ้นมาและจะได้จัดหาคน เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมให้
2. เพื่อกำหนดระยะเวลาในการวางแผน ระยะเวลาในการดำเนินการ และระยะเวลาประเมินผลของกิจกรรมที่ดำเนินการ
3. เพื่อติดตามการดำเนินงานในการสำรวจวิเคราะห์อุปสรรค ปัญหาของงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายไม่ได้ อันอาจจะเป็นหนทางที่จะก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาองค์การในวัฏจักรที่ 2 ขึ้นได้
4. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้น ๆ เสนอผลงานที่ได้กระทำแล้วต่อผู้บริหารของกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา

กิจกรรมต่อเนื่องภายหลังจากสัมมนาของเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมอีกหน้าหนึ่งที่ก็คือ การติดตามประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในขั้นนี้งานพัฒนาองค์การร่วมกับกองควบคุมอาคารได้ดำเนินการในประมาณเดือน มิถุนายน 2523 คือภายหลังจากการเสร็จสิ้นการสัมมนา 6 เดือน โดยใช้วิธีการประเมินผลจากแบบสอบถามซึ่งแจกแก่เจ้าหน้าที่ของกองควบคุมอาคารที่เข้าร่วมสัมมนาทุกคน (ภาคผนวกหน้า 160) และสำหรับจุดมุ่งหมายในการประเมินผลนี้มุ่งอยู่ 2 ประการคือ

1. เพื่อเป็นการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในการที่จะได้พิจารณาถึงผลสำเร็จจากการดำเนินการพัฒนาองค์การในครั้งก่อน
2. เพื่อเป็นการพิจารณาคำแนะนำการพัฒนาองค์การในวัฏจักรที่ 2 ต่อไป

ผลสรุปจากการวิเคราะห์เพื่อการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการกองควบคุมอาคารมีดังนี้¹

¹ กองฝึกอบรม, "โครงการพัฒนาองค์การกองควบคุมอาคาร"

1. ความถี่สัมมนา ผู้เข้าสัมมนามีทัศนคติที่คัดค้านการสัมมนา จำแนกได้คือ
 ดีมาก 69.63% ปานกลาง 25.98% น้อย 4.39% น้อยที่สุด ไม่มี
2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ สรุปได้คือ
 - 2.1 ควรจัดให้มีการสัมมนาเช่นนี้อีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรได้มีการ
 ตีความผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการสัมมนา
 - 2.2 ระยะเวลาที่จัดให้มีการสัมมนาสั้นเกินไป เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของ
 กองควบคุมอาคารมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก
 - 2.3 สถานที่สัมมนาไม่เหมาะสม เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีโศกนาฏกรรมสำหรับ
 การประชุมสัมมนาโดยตรง
 ซึ่งจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ นั้น งานพัฒนาองค์กรได้ดำเนินการแก้ไข
 อยู่แล้วคือ

1. จัดกิจกรรมต่อเนื่องภายหลังการสัมมนา และมีการตีความผลการเปลี่ยนแปลง
 อย่างใกล้ชิด
2. พยายามจัดหาสถานที่สัมมนาที่เหมาะสม แต่ประสบปัญหาเรื่องสถานที่ที่ต้อง
 การมักไม่ว่างระหว่างวัน เวลาที่กำหนดเสมอ
3. ส่วนพฤติกรรมที่ยังเป็นปัญหา หรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาใหม่นั้น ก็จะมีการ
 ดำเนินการตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม ในอันที่จะให้มีการดำเนินการพัฒนาองค์กรใน
 วัฏจักรที่สองต่อไป

โปรแกรมการดำเนินการพัฒนาองค์กรของกองควบคุมอาคาร สำนักการโยธา โดย
 เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร กองฝึกอบรมนับแต่การเริ่มสำรวจองค์การจนถึงการตีความประเมินผล
 การเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เสร็จสิ้นลงราวเดือนกรกฎาคม 2523 ซึ่งเป็นระยะเวลาของการสิ้นสุด
 ปีงบประมาณพอดี ประกอบกับเงินงบประมาณที่จัดสรรไว้เพื่อการพัฒนาองค์กรกองฝึกอบรมได้
 หมดลงด้วย ดังนั้น แผนงานการพัฒนาองค์กรในวัฏจักรที่สองของกองควบคุมอาคารจึงจำเป็นต้อง
 จะต้องนำไปดำเนินการในปีงบประมาณ 2524 และเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กรกองฝึกอบรม ก็จักได้
 จัดการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้โดยเร่งด่วนต่อไป