

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาองค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานของการศึกษา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

- 1.การพัฒนาองค์กร
- 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท

- 1.องค์กรปกครองส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองหนองคาย
- 2.โครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1.งานวิจัยภายในประเทศ
- 2.งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันกระแสการพลวัต (Dynamics) ของสภาพแวดล้อมองค์กร ทั้งปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การแข่งขัน และการค้าระหว่างประเทศ ที่บูรณาการ เชื่อมต่อความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ทำให้เกิดภาวะโลกไร้พรมแดน (Borderless World) หรือกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Gobalization) ที่เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว และทวีความรุนแรงกว่าในอดีตมากดังเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจภายหลัง ทศวรรษที่ 1990 ที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การจัดการข้อมูลมี ประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนิน กิจกรรมทางธุรกิจแทบทุกประเภทจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสลับซับซ้อน แต่มี ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ก็สามารถอยู่รอดและมีพัฒนาการต่อไป ในทางตรงกันข้าม องค์กร ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ก็มีอันที่จะล้มสลายและปิดกิจการไป นอกจากนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแล้ว ปัจจัยภายในองค์กรต่างมีอิทธิพลสำคัญต่อการดำรงอยู่ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพิธีการที่ถูก พัฒนาขึ้น ซึ่งอาศัยพื้นฐานทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาขององค์กร เพื่อช่วยให้แต่ละ องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมเช่นใน ปัจจุบันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในปัจจุบันและอนาคต ที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางความ ท้าทายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1. การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) เริ่มได้รับความสนใจ จากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแถบตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของผลกระทบจากกระแสการพลวัตของสิ่งแวดล้อม ที่ ส่งผลโดยตรงและทางอ้อมแก่การดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร โดยที่กระแสการ พลวัตจะเกิดในอัตราที่รวดเร็วและซับซ้อนขึ้น ตลอดจนก่อให้เกิดปัญหาในการปรับตัวและ การรักษาสถิตขององค์กร โดยเฉพาะในด้านพฤติกรรมและการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้้องค์กรสามารถดำรง อยู่และเจริญเติบโตได้ในสังคมที่ เปลี่ยนแปลงจึงต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดแนวทาง การวางแผน และการ พัฒนาองค์กร ได้อย่างเหมาะสม

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

สำหรับความหมายของการพัฒนาองค์กรมีผู้ให้ความหมายหลายท่าน

ดังต่อไปนี้

สมคิด บางโม (2542 : 50-51) ได้ให้ ความหมายการพัฒนาองค์กรว่า เป็น ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่ม ความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการ วางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์กรด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรม ศาสตร์

กรรณก ทิพรส (2543 : 236) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายาม ที่จะเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบ ค่าตอบแทน การผลิต การบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้้องค์กรมีผลงานสูงสุดทั้งในด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

สมยศ นาวิการ (2544 : 351) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงระยะยาวที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานและความพอใจของสมาชิกขององค์การสูงขึ้น ถึงแม้ว่าการพัฒนาองค์การประกอบขึ้นด้วยวิธีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง วิทยาการ และบุคคลก็ตาม การพัฒนาองค์การจะเปลี่ยนแปลงรากฐานของแนวทางการดำเนินงานขององค์การมากขึ้น

สวงวน ช้างฉัตร (2541 : 288) การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการของการเตรียมการและการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงงาน (Tasks) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structures) และเทคโนโลยีที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงหรือนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การด้วย

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันท์. 2544 : 52) ผู้ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในทางด้านการพัฒนาองค์การ ได้ให้ความเห็นว่า ความหมายของการพัฒนาองค์การมีหลายแนวด้วยกัน แนวหนึ่งในการพัฒนาองค์การ หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือการศึกษาขององค์การเพื่อที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และ โครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

บัวร์เก และ ชัสมิด (Burke and Schmidt) อ้างถึงใน (สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร. 2543 : 43) การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยการ ใช้เทคนิควิธีการต่างๆและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการ ความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปีเตอร์ บี. เวลล์ (Vaill, Peter B. 1989 : 54) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การหมายถึงการสร้าง ความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ขององค์การ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จัดว่าเป็น "กระบวนการเพื่อปรับปรุงกระบวนการด้วยกัน" ดังนั้น กว่าจะค้นพบแล้วรวบรวมมาเป็นการพัฒนาองค์การได้ก็ใช้เวลาประมาณ 25 ปี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่

มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของสังคม อยู่ตลอดเวลา

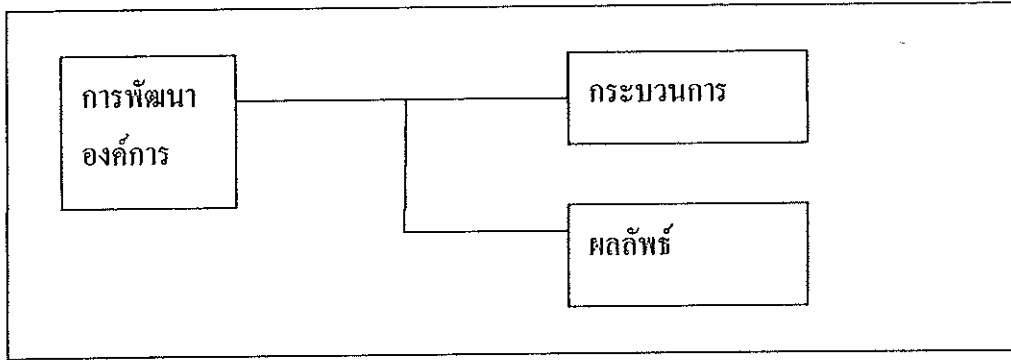
1.2 เป้าหมายการพัฒนางานองค์กร

การพัฒนางานองค์กรสามารถนำมาใช้ประกอบการเพิ่มศักยภาพขององค์กรทุกประเภท ทุกขนาด โดยถือเอาวิธีการพัฒนางานที่เหมาะสมของสถานการณ์ ปกติการพัฒนางานสามารถดำเนินการโดยอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอก หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์กร แต่ปัจจุบันผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานสามารถนำหลักการบางประการของการพัฒนางานมาประยุกต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้หลักการพื้นฐานบางประการของการพัฒนางานยังสมควรได้รับการนำมาใช้ในการดำเนินงานปกติของแต่ละหน่วยงาน การพัฒนางานมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2552 : 266-288)

1.2.1 เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนา

กระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

1.2.2 ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนางานจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การพัฒนางานสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดไว้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การพัฒนาองค์การ

ที่มา : ฅัฎฐพันธ์ เษจรนนทน. 2552 : 268

สรุปลจากการศึกษาเป้าหมายการพัฒนาองค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้้องค์การมีการพัฒนากระบวนการในการทำงานของบุคลากรเพื่อจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

1.3 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก็คือการพัฒนาองค์การตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ เคิร์ต ลิวิน (Kurt Lewin's) โดยอาศัยทีมที่ปรึกษา จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 308 – 309) ดังนี้

1.3.1 การกำหนดปัญหา (Problem Recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ และถึงที่้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นขบวนการก่อนการเปลี่ยนแปลง

1.3.2 การเกิดขึ้นของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Entry of Change agent) ก็คือทีมที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง มาจากบุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การ ซึ่งทีมที่ปรึกษาจะเข้ามาช่วยการแก้ไขปัญหขององค์การ

1.3.3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data collection and Problem diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับ้องค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ถัดมาทีมที่ปรึกษา ก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและ

วิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

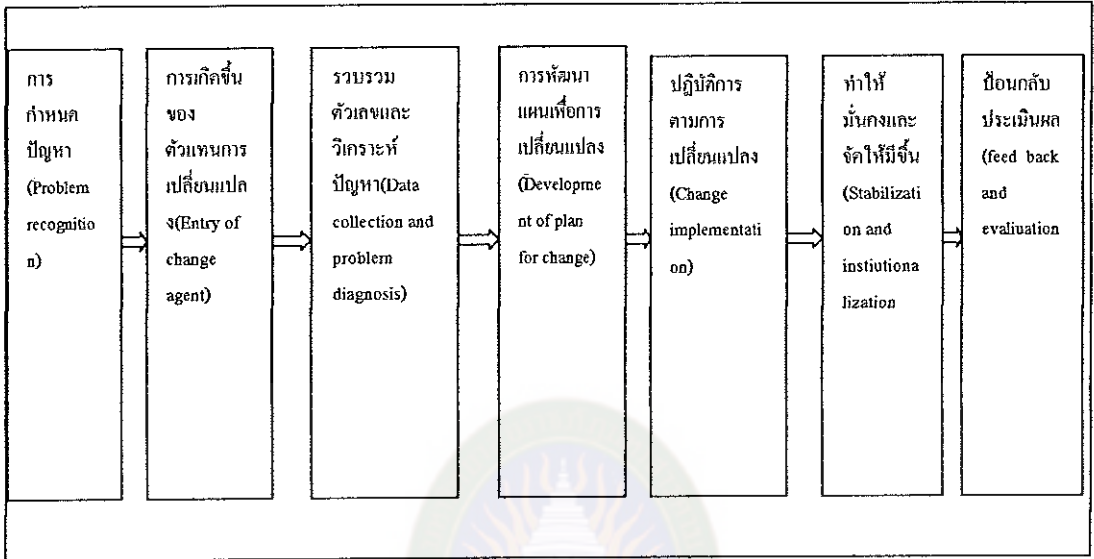
1.3.4 การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสม

1.3.5 การปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ภายหลังจากการเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง(Moving Stage) ของลิวิน(Lewin's) ซึ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคคล วัฒนธรรม และอื่น ๆ เทคนิคในการนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำได้หลาย ๆ แบบ

1.3.6 การทำให้มั่นคงและจัดให้มีขึ้น (Stabilization and Institutionalization) หมายถึงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และทำแบบจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและพิจารณาผลของการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์กร โดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

1.3.7 การป้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and Evaluation) ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลาหลายเดือน หรือเป็นปี ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็แก้ไขใหม่ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้(Uncontrollable Environmental Force) แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์กรมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

สำหรับขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาองค์การสามารถแสดงได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 308

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การต้องมีทีมงานที่ปรึกษา กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในแต่ละขั้นตอนที่ดังกล่าวมาแล้วจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ระดับของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานองค์การ ผ่านการพัฒนาศักยภาพ ค่านิยมทัศนคติ และความรู้ที่ร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิก เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปกติกระบวนการพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่มและหลายระดับ โดยปกติเราสามารถจำแนกการพัฒนาการออกเป็น 3 ระดับ (ถัญฐพันธ์เขจรนันท์. 2552 : 266 – 288) ต่อไปนี้

1.4.1 ระดับบุคคล (Individual Level) การพัฒนาองค์การในระดับบุคคล

จะเป็นระดับย่อยที่สุดในการปฏิบัติ ซึ่งจะดำเนินการโดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การจูงใจ การเรียนรู้ ความพึงพอใจ ละครเสริมแรง โดยนำ

หลักการมาประยุกต์ในกิจกรรมพัฒนาองค์การ เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทัศนคติที่มี และความรู้ที่ร่วมกันในวัตถุประสงค์ขององค์การขึ้นในหมู่สมาชิก

1.4.2 ระดับกลุ่ม (Group Level) การทำงานเป็นกลุ่มจะมีความยุ่งยาก

ความซับซ้อน และต้องใช้บุคคลที่มีความรู้และความชำนาญหลากหลายสาขามาร่วมมือกัน เป็นทีมงาน (Work Team) โดยที่การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มอาศัยหลักการพื้นฐานว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์การ เนื่องจากวิธีการพัฒนาองค์การ ในระดับกลุ่มจะมุ่งพัฒนากลุ่มสมาชิกให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและการระดมความคิด การจัดการกับความขัดแย้ง และการประสานประโยชน์อย่างเหมาะสม ตลอดจนให้ความสำคัญในวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ มากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่น

1.4.3 ระดับองค์การ (Organizational Level) การพัฒนาองค์การในระดับ

องค์การจะมีวัตถุประสงค์หลักที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกว่า องค์การเป็นระบบที่เกิดจากการร่วมกัน การประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของระบบย่อย โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องกับส่วนอื่นภายในองค์การ การพัฒนาองค์การจึงต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ที่จะบูรณาการบุคคลให้เข้ากับองค์การได้อย่างเหมาะสม และต่างมีพัฒนาการในทิศทางที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในระดับต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้การดำเนินงานและการปรับปรุงองค์การไม่สามารถจะให้เกิดเหตุการณ์หรือวิกฤตขึ้นแล้วค่อยตอบสนองเช่นในอดีต แต่ต้องดำเนินงานอย่างล่วงหน้าหรือดำเนินการเชิงรุก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาและเป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคที่ใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 วิธีการในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมุ่งที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ในทิศทางที่ วิธีการในการพัฒนาองค์การถูกพัฒนา และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ การพัฒนา

องค์การเป็นกระบวนการที่สามารถประยุกต์กับทุกระดับขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การสามารถดำเนินงานอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนมีพัฒนาการไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาองค์การจึงควรที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาองค์การ เพื่อที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการขององค์การ ซึ่งเราสามารถจำแนกวิธีการพัฒนาองค์การตามลำดับของการดำเนินงานได้ดังนี้

1.5.1 วิธีการระดับองค์การ

วิธีการระดับองค์การมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ ผ่านการดำเนินกิจกรรมที่กระทำร่วมกันในวงกว้าง ตัวอย่างของเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นิยมใช้ในระดับองค์การได้แก่

1) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เช่น การใช้แบบสอบถาม (Question Naires) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกหรือกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมหรือเฉพาะบางกิจกรรม เพื่อประมวลและสะท้อนข้อมูลให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรถึงภาพรวมของความรู้สึก และทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อองค์การ เพื่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสม

2) การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting) การประชุมร่วมระหว่างตัวแทนหรือสมาชิกขององค์การในหลายระดับ ซึ่งจัดโดยผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาองค์การ โดยเปิดโอกาสให้เผชิญหน้าและติดต่อกสื่อสารระหว่างกันโดยตรง เพื่อหาแนวทางสำหรับการดำเนินการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งขององค์การ โดยผู้จัดสามารถแบ่งการประชุมออกเป็น 2 ช่วง ช่วงเวลาแรกคือ ทำการค้นหาปัญหา ร่วมกัน โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมกำหนดรายการปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการดำเนินการปรับปรุง เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพ จากนั้นผู้ดำเนินการจะจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อหาแนวทางในการดำเนินการหรือการแก้ปัญหา ร่วมกัน เมื่อได้แนวทางปฏิบัติแล้วจึงนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อดำเนินการและนำไปปฏิบัติต่อไป

3) ออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redoesigh) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการผลิตและ

สำนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรอาจต้องทำการปรับโครงสร้างทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์

4) องค์กรแบบขนาน (Collateral Organization) เป็นวิธีการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) โดยการนำตัวแทนสมาชิกจากหลายส่วนขององค์กรเข้าร่วมกลุ่มชั่วคราว เพื่อร่วมตัดสินใจและหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การพัฒนาระดับองค์กรต้องใช้เทคนิคหลายอย่างในการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีและต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและแก้ไขข้อขัดแย้งขององค์กรให้น้อยลงได้

1.5.2 วิธีการระดับกลุ่ม

1) การสร้างทีมงาน (Team Building) การให้ความรู้และทักษะของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการกระทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อลดข้อขัดแย้งในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Interaction) ระหว่างสมาชิก ตลอดจนสร้างความเข้าใจถึงธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม โดยมุ่งการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคคล ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของกลุ่ม

2) การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation) เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร โดยมีตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษา หรือนักพัฒนาองค์กรให้ความช่วยเหลือ เพื่อพัฒนากระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เช่น ค่านิยม บรรทัดฐาน ความสามัคคี การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น โดยมีมุ่งหวังให้กลุ่มพัฒนาการในทิศทางที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่องค์กร

3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building) เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และทักษะของการอยู่ร่วมกันระหว่างกลุ่ม เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การประสาน และ การศึกษาดูงานร่วมกัน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ให้แต่ละกลุ่มสามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความซ้ำซ้อนและความยากของงานปัจจุบัน ทำให้หลายกลุ่มงานต้องร่วมมือประสานงานทั้งโดยตรงและทางอ้อม กลุ่มจึงต้องเรียนรู้ที่จะร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มเป็นการสร้างทีมงาน ให้คำปรึกษากัน และสร้างความสัมพันธ์เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การมีการประสานงานกันอย่างมีคุณภาพ

1.5.3 วิธีการระดับบุคคล

นักพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า นอกจากปัจจัยเชิงกายภาพ (Physical Factors) ที่เหมาะสมแล้ว องค์การที่มีประสิทธิภาพจะเกิดจากสมาชิกที่มีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ดังนั้นนักพัฒนาองค์การจึงต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานภายในองค์การอย่างมีความสุข และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยตัวอย่างของวิธีการพัฒนาองค์การในระดับนี้ ได้แก่

1) การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training) เนื่องจากบุคคลต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สมาชิกในองค์การจะมีความแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทำให้บุคคลต้องเปิดใจและเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลอื่นเพื่อที่จะร่วมงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีการพัฒนาการฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างความตื่นตัวต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการจัดการฝึกอบรมกลุ่มย่อยที่เรียกว่า “กลุ่มฝึกอบรม (Training Group)” หรือนิยมเรียกว่า “T-Group” ที่ประกอบด้วยบุคคลที่ไม่มี ความคุ้นเคยกันและมีความแตกต่างกันมากกระทำกิจกรรมร่วมกัน จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง

2) การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation) บทบาท (Role) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามสถานะหรือหน้าที่ ซึ่งบุคคลจะต้องแสดงออกให้เหมาะสมตามกาลเทศะ พอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ แต่งานปัจจุบันที่มีความซับซ้อนทำให้บุคคลแสดงบทบาทผิดหรือขัดแย้งขึ้น การเจรจาเรื่องบทบาทเป็นกระบวนการพัฒนาองค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นในบทบาท

ของตนเองและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และ
ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการร่วมงาน

3) การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เป็นการศึกษารูปแบบและออกแบบ
งานใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมี
ประสิทธิภาพอยู่เสมอ ตลอดจนสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์สื่อสาร และ
โทรคมนาคม เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ ทั้งในการผลิตและ
สำนักงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานบางชนิดอาจล้าสมัยหรือหมดความสำคัญลง

4) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การมุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงาน
อย่างเต็มที่ มิได้อาศัยการให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงเท่านั้น แต่ต้องสร้างบรรยากาศใน
การปฏิบัติงานที่ดี มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาตนเองทั้งในตำแหน่งหน้าที่และ
ประสบการณ์ในงาน เพื่อจะได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth) ในอนาคต เช่น มี
รางวัลประจำปี มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การวางแผนอาชีพเป็นการวางแผนใน
การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคคลในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางให้แก่
บุคคลทราบว่าเขาคงต้องปฏิบัติตนอย่างไร และมุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็ม
ความสามารถ เพื่อให้บรรลุความต้องการของเขา

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การบุคคลนั้นมีปัจจัยแวดล้อมในระดับ
ต่าง ๆ ขององค์กรเกิดขึ้นอย่างซับซ้อนและต่อเนื่อง ทำให้เทคนิคการพัฒนาองค์การได้รับความ
สนใจและถูกพัฒนาขึ้นจนมีหลายวิธี และองค์การต้องตื่นตัวและพยายามศึกษาหา
ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมและนำไปมาใช้
ผสมผสาน สอดคล้องกับสถานการณ์ และเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์การได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์ รวมทั้งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักอยู่เสมอว่า การ
เปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น และองค์การต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้
ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

1.6 ความจำเป็นและประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ โดยทั่วไปย่อมมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจัยและผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การและการเปลี่ยนแปลงที่มี
การวางแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเกิดเหตุการณ์การทำงานที่องค์การคาดหวังและจะนำไปสู่การ
แก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ ตลอดจนเป็นการสร้างประสิทธิภาพและ

ประสิทธิภาพขององค์การการพัฒนาองค์การจะไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายไว้ถ้าหาก องค์การขาดการศึกษาความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญของ กระบวนการพัฒนาองค์การ

จากความหมายการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาแล้วนั้นทำให้มองเห็น ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังนี้ (ดำรง กันธิมูล, 2549 : 11-14)

1. องค์การมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทุกระดับ
2. องค์การมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน
3. มีการวินิจฉัยสั่งการในทุกระดับ
4. มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ขององค์การ
5. มีการใช้แรงจูงใจเพื่อตอบสนองทั้งส่วนของบุคคลและองค์การ
6. มีกระบวนการควบคุมความรับผิดชอบ ความผูกพัน การควบคุม

ตนเองและช่วยเหลือกัน

1.6.1 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

ดำรง กันธิมูล (2542 : 24-28) ได้กล่าวว่าความจำเป็นในการพัฒนา องค์การนั้นเกิดจากสาเหตุพอแยกได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือแรงผลักดันภายใน และแรงผลักดัน ภายนอก อธิบายได้ดังนี้

- 1) แรงผลักดันภายใน

สภาพการณ์บางอย่างภายในองค์กรจะต้องได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเนื่องจากสาเหตุดังนี้

 - 1.1) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการองค์การ
 - 1.2) ความจำเป็นที่ต้องสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม
 - 1.3) ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม
 - 1.4) ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้างและ

เสียใหม่

ยิ่งขึ้น

ประเพณีในองค์การ

บทบาท

1.5) ความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

1.6) ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจและสร้าง

แรงจูงใจ

1.7) เมื่อองค์การเกิดบรรยากาศที่อึดอัดที่อึดตันอาจจะ

เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาหรือมีอิทธิพลแฝงมีการหาประโยชน์ต่างๆเพิ่มมากขึ้น

1.8) เมื่อคนในองค์การมีความต้องการในเรื่องต่างๆเพิ่มมากขึ้น

1.9) เมื่อองค์การขนาดใหญ่ขึ้นย่อมมีปัญหามากขึ้น

1.20) เมื่อมีอัตราเข้า-ออกของพนักงานในองค์การสูง

2) แรงผลักดันภายนอก

2.1) ในองค์การธุรกิจมีแรงผลักดันจากคู่แข่งขั้นที่แย่งแบ่งตลาด

ไปและผู้บริโภคที่อาจไม่ต้องการสินค้าของธุรกิจอีกต่อไป ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรวัตถุดิบที่ใช้ผลิตเป็นต้น

2.2) ในองค์การราชการแรงผลักดันอาจเกิดจากการที่ไม่สามารถ

ให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพเกิดการเรียกร้องถึงพฤติกรรมของข้าราชการและ

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนอาจจะเกิดจากความ

เปลี่ยนแปลงภายนอกเช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมเป็นต้น

โดยสรุปแล้วการพัฒนาองค์การมีลักษณะที่แตกต่างจาก

เครื่องมือและเทคนิคอื่นๆคือการเปลี่ยนแปลงนั้นเน้นวัฒนธรรมองค์การค่านิยมกระบวนการ

กลุ่มและต้องพัฒนาอย่างมีระบบซึ่งกระทำโดยองค์การและสมาชิกองค์กรตั้งแต่ผู้บริหาร

สูงสุดลงมาและต้องใช้ศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารและพัฒนา

องค์การด้วย

1.6.2 ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ

ในการศึกษาความจำเป็นของการพัฒนาองค์การจะมีประโยชน์ใน

ด้านต่างดังต่อไปนี้

1) ด้านการบริหาร

1.1) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆภายใน

องค์การซึ่งเท่ากับเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันและ

สามารถเชื่อมโยงปัญหาเข้าด้วยกัน สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน

องค์การได้

1.2) ช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งจุดอ่อนในการดำเนินงานของ

องค์การ

1.3) ช่วยให้ผู้บริหารทราบความคาดหวังของบุคลากรที่

ปฏิบัติงานในองค์การและสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือทางเลือกต่างๆเพื่อจะได้นำไป

ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4) ช่วยให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการขององค์การ

1.5) ช่วยให้การบริหารงานของฝ่ายบริหารทุกระดับสอดคล้อง

กับเป้าหมายหลักการขององค์การมากกว่าการบริหารความเห็นหรือประสบการณ์ของ

ผู้บริหารแต่ละคน

2) ด้านบุคลากร

2.1) เพื่อยกระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายในองค์การ

2.2) เพื่อกระตุ้นให้มีการคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหาของ

องค์การร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานกลุ่มและผลของการปฏิบัติงานตาม

งานดังกล่าว

2.3) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยมในการแก้ไขปัญหาให้

เกิดขึ้นภายในองค์การพยายามสร้างให้เกิดความรู้สึกในการยอมรับปัญหาและกล้าเผชิญกับ

ปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มและชี้ให้เห็นถึงผลเสียของปัญหาและ

วิธีการแก้ปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์

2.4) เพื่อหาทางให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจการแก้ปัญหา

ตรงจุดกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดตรงจุดกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ

ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไข

2.5) เป็นการใฝ่หาวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะเชิงสร้างสรรค์หรือ

แบบร่วมมือร่วมมือกันช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมมือ

2.6) ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยมในการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่ง

แนวนอนและแนวเฉียง

2.7) ส่งเสริมให้มีสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของใน วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันและยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและกลุ่มในการ วางแผนและการปฏิบัติการตามแผน

2.8) เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการบริหารงาน แบบควบคุมตนเองและการกำกับกำหนดแนวทางของสมาชิกในองค์กรได้

2.9) ส่งเสริมขวัญแรงงูใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.10) มุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อของสมาชิกให้ยอมรับและปฏิบัติ ตามสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ

3) ด้านองค์กร

3.1) มุ่งให้เกิดความไว้วางใจการสนับสนุนซึ่งกันและกันในกลุ่ม สมาชิกและสัมพันธ์ภาพระหว่างงานและบุคคลในระดับต่างๆขององค์กรดีขึ้น

3.2) มุ่งให้้องค์การเกิดการพัฒนาระบบงานต่างๆจนเป็นที่พอใจ แก่สมาชิกในองค์กร

3.3) มุ่งให้้องค์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานของ้องค์การ ได้ อย่างชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายของ้องค์การ ได้ตามที่มุ่งหวังและให้มีการพัฒนาการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

3.4) มุ่งขจัดความขัดแย้งใน้องค์การให้หมดไปหรือเหลือน้อย ที่สุดและไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา้องค์การ

3.5) เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง้องค์การให้ทันสมัยและ ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3.6) เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของ้องค์การ เช่น การเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผน การจัด ้องค์การ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆเป็นต้น

3.7) พัฒนาวรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และความจริงใจเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดง พฤติกรรมที่พึงประสงค์การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา้องค์การข้างต้นต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาของ้องค์การอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการสำคัญในการปรับปรุงให้องค์การก้าวหน้า และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลในองค์การต้องดำเนินการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันผู้วางแผนและดำเนินการพัฒนาองค์การต้องให้ความสำคัญต่อ “ค่านิยมของบุคคลและประชาธิปไตย (Humanistic-democratic Values)” โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือภายในองค์การมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ การควบคุม และการบังคับให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ต้องการ เนื่องจากวิธีการดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาแรงต้านทาน หรือความขัดแย้งขึ้นในอนาคต

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นการกระทำอย่างเป็นระบบโดยสามารถแบ่งการพัฒนาองค์การออกได้เป็น 3 ระดับคือระดับ คือระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล แต่ละระดับต้องดำเนินงานเกื้อหนุนกัน เพื่อสามารถนำมาพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์การมีความเข้มแข็งสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืนซึ่งผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร พร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของการพัฒนาองค์การก็คือ แสวงหาหนทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสถานะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดังนั้นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การจึงประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ มากมาย ภายใต้สถานะปัจจุบัน การแข่งขันในทางธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น หน่วยงานด้านการฝึกอบรมเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น โดยการสนับสนุนเพิ่มทุนทางปัญญาพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อันหมายถึง องค์กรที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถ “เรียนรู้เพื่อความรู้รอบและปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเอง ทั้งสมรรถนะและความน่าเชื่อถือ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง

และความเป็นผู้นำในโลกธุรกิจแห่งอนาคต” ซึ่งความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จำเรียง วยัวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2544 : 13) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานยุคใหม่ให้เป็นองค์กรด้วยพลังสมองที่ที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมองที่ค่าวิกฤติ สามารถเผชิญภาวะการณ์แข่งขันทุกรูปแบบ แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงองค์กรที่มีเป้าหมาย มีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิก โดยมีการส่งเสริมยกระดับการเรียนรู้และร่วมกันถือปฏิบัติให้เกิดผล

วิโรจน์ สารรัตนะ(2546 : 11) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์กันเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ไมเคิล (Michael. 1996 : 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรหมายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องรู้วิธีการเสียก่อนจึงจะสามารถก้าวไปเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันมีองค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเสริมความรู้แก่บุคคล (people Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน

เฮลไรเจล (Hellriegel. 2002 : 112) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะองค์กรในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบตัดสินใจ บุคลากรมีภาวะผู้นำร่วมกัน มีการกระตุ้นและสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ และมีการใช้สารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ฮอดจี้ บี เจ คับบิว พี เกด แอล.เอ็ม (Hodge, B.J; W.P. and Gale, L.M. จากหนังสือ Organization Theory A Strategic Approach (อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546 : 83-84) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรที่สามารถขยายขอบเขตความสามารถในการ

สร้างอนาคตของตนเอง เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดในอนาคต รวมถึงเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองเพื่อปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 : 116) อาจารย์อาวุโสและผู้อำนวยการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Center for Organization learning) แห่งสถาบัน MIT (Sloan School of Management) โดยผลงานที่เขาเขียนในปี ค.ศ. 1990 คือ The Fifth Discipline ได้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งหนังสือดังกล่าวเน้นเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) มีความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรสำหรับอนาคต บุคคลทุกระดับขององค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยส่วนรวม

จะเห็นว่า ความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ และมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่กล่าวขานและเป็นคำที่ใช้กันทุกองค์กร ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำมาใช้ในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในเรื่องการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร โดยสาระสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2554 : 116-118)ประกอบด้วย

2.2.1 ทักษะของพนักงาน (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกของ

องค์กรถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความรู้สูงจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร ได้ นั่นสมาชิกองค์กรเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (Human Mastery) คือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความ

เป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน สามารถปรับเปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจสมาชิก
องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ
และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน
มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือ
ว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเรื่องบนพื้นฐานของความ
ต้องการที่แท้จริงบุคคลที่รอบรู้ มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวบุคคล (Personal Vision)
- 2) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์

(Holding Creative Tension)

- 3) ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ
- 4) มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

สรุปได้ว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้(Personal Mastery) ถือว่าเป็น

องค์ประกอบที่เป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนา
ศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้
ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลเมื่อมีการพัฒนาให้คนเป็น
บุคคลรอบรู้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่คิดว่าให้แก่องค์การ

2.2.2 การค้นพบ (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อ

หน่วยงานต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมี
อิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการ
สิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การ ที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวดิ่ง
และแนวนอนทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว
โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ได้ ซึ่งหมายถึงการ
จำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของคน
รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับ
โทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น

วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2554 : 116-118) ได้กล่าวไว้ว่าการมีรูปแบบและ
ความคิดนั้น เป็นการค้นหาความกระจ่างขัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
การกระทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่างๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของ
บุคคลโดยสามารถอธิบายกรอบความคิดของการคิดได้ ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรอบความคิดของการคิด

ที่มา : วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2554 : 118

จากแผนภาพที่ 4 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูล ในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2. คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้วก็คือ การใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิดโดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิดเช่น การสรุปความ การให้คำจำกัดความ การวิเคราะห์ การผสมผสานข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การค้นหาแบบแผน การคาดคะเน การตั้งสมมุติฐาน การทดสอบสมมุติฐานและการประยุกต์ใช้ความรู้

4. ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่ การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือ การคิดแบบมองทั้ง 2 ด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสียมองรายได้และรายจ่าย การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การทดสอบสมมุติฐาน โดยผ่านกระบวนการค้นหา วิจัยข้อมูล การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิกำลังปลาของระบบคิวซ์ การคิดเชิงบวก คือ การคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกันและสามารถได้รายละเอียดเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

5. บทสรุป เป็นการนำผลจากกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การตัดสินใจว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ การแก้ปัญหา ตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด การศึกษาวิจัย นำข้อมูล

ต่างๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่และการริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนการทัศน์ได้นั้นเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้นภายในวิสัยทัศน์ที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ไม่ดี และผลที่ดี ผลแบบกลางๆน่าจะเกิดขึ้นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานกลุ่มการทำงานให้ตัดสปีนใจร่วมกัน หัดให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร องค์กรเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้ เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน
- 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก็คือการที่พนักงานสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่ให้อยากเกิดขึ้นในองค์กร ที่ทุกคนทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจกระทำให้

เกิดขึ้นและทำให้ภาพอนาคตที่เกิดร่วมกันเป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) การเรียนรู้ด้วยการเป็นทีม เป็น

การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆพร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Disussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบ คือ การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Disussion) การเปิดเผยเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Situation) การพูดคุยอย่างเปิดเผย (Transparency) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice)

ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก็คือการทำพนักงานได้มีส่วนร่วมและมีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานร่วมกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปได้ในโลกแห่งความจริง

2.2.5 การใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็น

ระบบถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์การเรียนรู้มีหลักว่า ปัญหาอันเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหามือวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมามีผลในเชิงบวกทำให้แก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่แย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับ

ทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่ได้เกิดขึ้นแล้วกับองค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) คือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมจะต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาวซึ่งอาจไม่สามารถในระยะสั้นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต

การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบ ได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) ในหลายด้านคือ เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือการมองภาพรวมของทั้งองค์กรและเชื่อมโยงกับความเคลื่อนไหวของสังคมภายนอก โดยการบูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าองค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบต่างๆดังนี้ บุคคลหรือพนักงานในองค์กรต้องมีทักษะในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรสำหรับอนาคต บุคคลทุกระดับขององค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวม องค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิถีทำงาน และระบบงานขององค์กร ไปพร้อมๆกัน และเป็นองค์กรที่สามารถขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเอง เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดใน

อนาคต รวมถึงเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองเพื่อปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

2.3 การจัดการความรู้

ปัจจุบันองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมาเกี่ยวกับองค์กร และการทำงานในองค์กรที่อยู่ในตัวบุคคล ได้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ความรู้ได้กลายเป็นสาเหตุสำคัญของการได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะเป็นปัจจัยที่มีลักษณะที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายรวมทั้งไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยง่าย ทำให้องค์กรที่มีความรู้หรือมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่ดีสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมั่นคงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่หลาย ๆ องค์กร นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากองค์กรจำนวนมากประสบปัญหา เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร ได้ออกจากองค์กร ไปไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เคยเป็นส่วนที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมักจะหายไปด้วย ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าคนที่มีความรู้ (Knowledge Workers) จะกลายมาเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์กรและตลาดแรงงาน อันเนื่องมาจากการมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตน ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเริ่มมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ความภักดีต่อองค์กรในรูปแบบเดิมจะลดน้อยลง คนกลุ่มนี้พร้อมที่จะโยกย้ายองค์กร ได้หากไม่อิสระหรือไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งกรณีนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก และปัญหาเหล่านี้เป็นเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากร (Personal Knowledge) ให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นในองค์กรได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น อีกทั้งจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร วิธีคิด และกระบวนการงานของคนที่อยู่ในองค์กร ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์กรเอง ที่มุ่งการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศโดยมีความรู้เป็นฐาน โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการ และความรู้ในการปฏิบัติงานด้านธุรกิจตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจกำหนดแผนงานใด ๆ ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้อย่างผู้มีประสบการณ์ของการแก้ปัญหาเหล่านั้นเป็นบทเรียนเพื่อการวางแผนงานต่อไป

2.3.1 ความหมายการจัดการความรู้

ปัจจุบันการจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านความรู้ ในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งแนวคิดของการจัดการความรู้ นั้น ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของการจัดการความรู้ที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 8) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็น กิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนัก ทฤษฎี อาจเป็นประโยชน์ในฐานะของแหล่งความรู้ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่ เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคนและ พัฒนาคอน โดยมีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

คาร์ลา โอเดล และ เจ็คสัน ซี เกรสซอน (Carla O'dell และ C.

Grayson. 1998 : 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ ต้องการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไป ปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้การจัดการความรู้โดยตรง แต่ เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

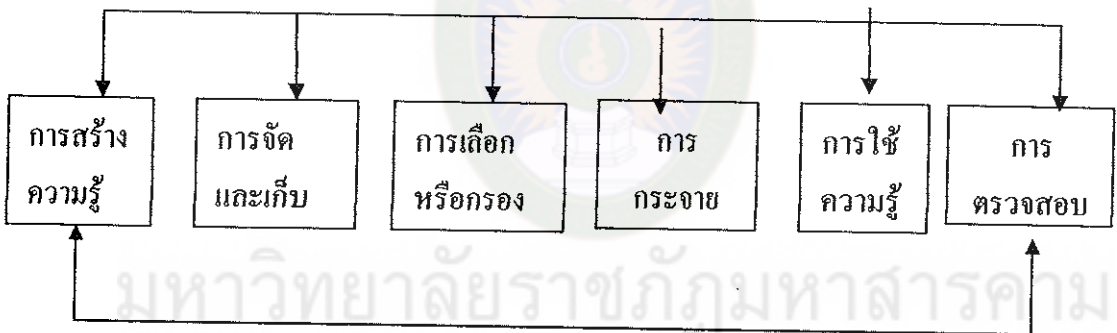
โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท และ ลอเรน พรุสาก (Thomas H. Dawrence Prusak. 2000 : 5)กล่าวว่า ความรู้คือการผสมผสานกันระหว่างประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ มุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ และรากฐานของความเชื่อ ภายใต้สภาพแวดล้อม กรอบ ในการประเมิน การรวมประสบการณ์ใหม่ๆ เข้าด้วยกัน และสารสนเทศ ความรู้จะถูกริเริ่ม และถูกประยุกต์อยู่ในความทรงจำของตัวที่มีความรู้ สำหรับในองค์กร ความรู้มักจะแฝงอยู่ ในเอกสารรายงานต่างๆ งานประจำขององค์กร กระบวนการทำงานและบรรทัดฐานของ องค์กรเอง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ องค์กรพัฒนาขึ้นมา เกี่ยวกับการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้ การแพร่กระจายความรู้ เพื่อสามารถนำมาใช้ หรือถ่ายทอดให้กันได้ในองค์กร อันจะทำให้เกิด ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่หรือถูกจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร ตลอดไป

2.3.2 กระบวนการจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ของบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีเป้าหมายที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองและแนวคิดต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น กระบวนการในการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรพิจารณาเป็นลำดับต่อมา หลังจากที่ได้เห็นความสำคัญในการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการนั้น ได้มีการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น Turban และคณะได้นำเสนอกระบวนการของการจัดการองค์ความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วย 6 ส่วนคือ การสร้างความรู้ (Create) การจัดและการเก็บความรู้ (Capture, Store) การเลือกหรือกรองความรู้ (Refine) การกระจายความรู้ (Distribute) การใช้ความรู้ (Use) และการติดตาม ตรวจสอบความรู้ (Monitor) ซึ่งสามารถแสดงการจัดการความรู้ดังแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 กระบวนการของการจัดการความรู้ของ Turban และคณะ

ที่มา : ฅัญฐพันธ์ เจริญนนท์. 2552 : 278

จากกระบวนการจัดการความรู้ของ เทอบัน(Turban) และคณะ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ นั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 5 ส่วนคือ กระบวนการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้ การเผยแพร่ความรู้ โดยที่

1) การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ รวมถึงการสร้างความรู้เข้าใจอย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคล ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้คนหรือหน่วยงานในองค์กร

3) การจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรต้องกำหนดถึงสำคัญไว้เป็นความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการจัดเก็บ รวมทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ โดยมีการเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

4) การถ่ายทอดความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยอาจใช้เครื่องมือในการสืบค้น กระจาย และถ่ายทอดความรู้จากฐานข้อมูลที่เก็บไว้ เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว

5) การใช้และเผยแพร่ความรู้ เป็นกระบวนการที่นำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้นให้มากขึ้นซึ่งในกระบวนการจัดการความรู้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในบางกระบวนการ เช่น การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินการและองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ เช่น ลักษณะงานขององค์กร โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี เป็นต้น ฉะนั้นองค์กรที่มีความรู้จำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เฉพาะของตนเอง และควรศึกษาปัจจัยในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ภายในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1) บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้(Executive Role) หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร (บดินทร์ วิจารณ์. 2547 : 48) นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างแท้จริงและต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้า

2) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้(Knowledge Management Strategy)

กล่าวคือองค์กรจะต้องมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ จะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร และนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินการขององค์กร(บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. 2547 : 59) มีความเรียบง่ายและไม่สร้างให้เกิดความรู้สึกรู้สึกกับบุคลากรว่าการจัดการความรู้เป็นภาระที่ต้องเพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวันอยู่แล้ว

3) วัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้(Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งควรประกอบด้วยวัฒนธรรมต่อไปนี้

3.1) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

3.2) วัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ กล่าวคือบุคลากรต้องไม่มีความหวาดระแวงหรือความกลัวที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่อื่น ทุกคนมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

3.3) วัฒนธรรมของการทบทวนและปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และรู้จักการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการปรับปรุงแก้ไข หรือยกระดับผลงานของตน

3.4) วัฒนธรรมของการสร้างสุขภาพ เป็นการกระทำเพื่อให้เกิดการมีสุขภาพดีของทั้งผู้ส่งมอบผลงานและผู้รับผลงาน เพื่อลดการเจ็บป่วยที่สามารถป้องกันได้ ลดการขาดงานหรือลางานจากความเจ็บป่วยมีสุขภาพกายและใจที่ดี ซึ่งจะช่วยให้สามารถทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ (พิเชษฐ บุญญัตติ. 2551 : เว็บ ไซด์)

4. ความพร้อมเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือทางการจัดการความรู้(Knowledge Management Technology & Tools) หมายถึงความพร้อมและความเหมาะสมของเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่นำมาใช้ ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างเหมาะสมและใช้ได้ง่าย เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือหรืออุปกรณ์ดังกล่าวได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบอินทราเน็ต เว็บ ไซด์ขององค์กร ระบบฐานข้อมูล เครื่องคอมพิวเตอร์และสถานที่หรือเวทิตั้งสถานที่จริงและเวทิตั้งเสมือนจริง) สำหรับให้บุคลากรได้พบ ได้พบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น อย่างไรก็ตาม

ตามองค์กรเองจะต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น ไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่จะทำให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้เร็วขึ้น (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. 2547 : 61) เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะสามารถเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรในองค์กรเองเท่านั้น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นมาเกี่ยวกับการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/การเผยแพร่ความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่หลากหลาย องค์กรนำมาใช้เนื่องจากองค์กรจำนวนมากประสบปัญหา เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรจำนวนมากประสบปัญหา เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรได้ออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เคยเป็นส่วนที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมักจะหายไปด้วย โดยกระบวนการของการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 5 ส่วน คือ กระบวนการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีใช้เป็นเครื่องมือช่วยในบางกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อให้การที่จะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายด้าน เช่น โครงสร้างองค์การ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ ในการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องกับคนแทบทั้งนั้น “คน” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร และยังเป็นปัญหาที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแบ่งปันความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรยินดีแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ และถ่ายโอนความรู้อย่างเหมาะสม จนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

1. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองหนองคาย

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบล และหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น และราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย มีวิวัฒนาการ ดังต่อไปนี้ (ลิขิต วีระเวทิน. 2544 : 25)

พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ “สภาตำบล” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท
2. รูปแบบ “องค์การบริหารส่วนตำบล” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43) หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิสิทธิเรียกร้องหนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

สรุปได้ว่า เดิมนั้น มีรูปแบบการปกครองเป็นสภาตำบล และได้มีการเพิ่มรูปแบบการปกครองจากสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล โดยแบ่งจากรายได้ของสภาตำบล หากมีรายได้มากกว่า 150,000 บาท/ปี คิดต่อกันสามปีสามารถยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้

2. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และจนถึงฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยโครงสร้างฝ่ายบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2548 : 169-170)

2.1.1 ระยะที่ 1 ก่อน 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

1) ฝ่ายคณะกรรมการบริหารมาจากสมาชิก อบต. ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากรายการในแต่ละหมู่บ้านในตำบลนั้นๆ หมู่บ้านละ 2 คน โดยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเลือกคณะบุคคลขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหารส่วนตำบลซึ่งประกอบด้วย ผู้นำผู้ใหญ่บ้านไม่เกิน 2 คนและสมาชิกซึ่งได้รับเลือกตั้งไม่เกิน 4 คนในส่วนของคณะกรรมการบริหารจะเลือกคณะกรรมการด้วยกันเป็นประธานบริหารคนหนึ่งและเป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารอีกคนหนึ่ง

2) ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิก อบต. ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากรายการในแต่ละหมู่บ้านในตำบลนั้นๆ หมู่บ้านละ 2 คน และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเลือกสมาชิกด้วยกันเป็นประธานคนหนึ่ง รองประธานสภาคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องไม่เป็นคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล

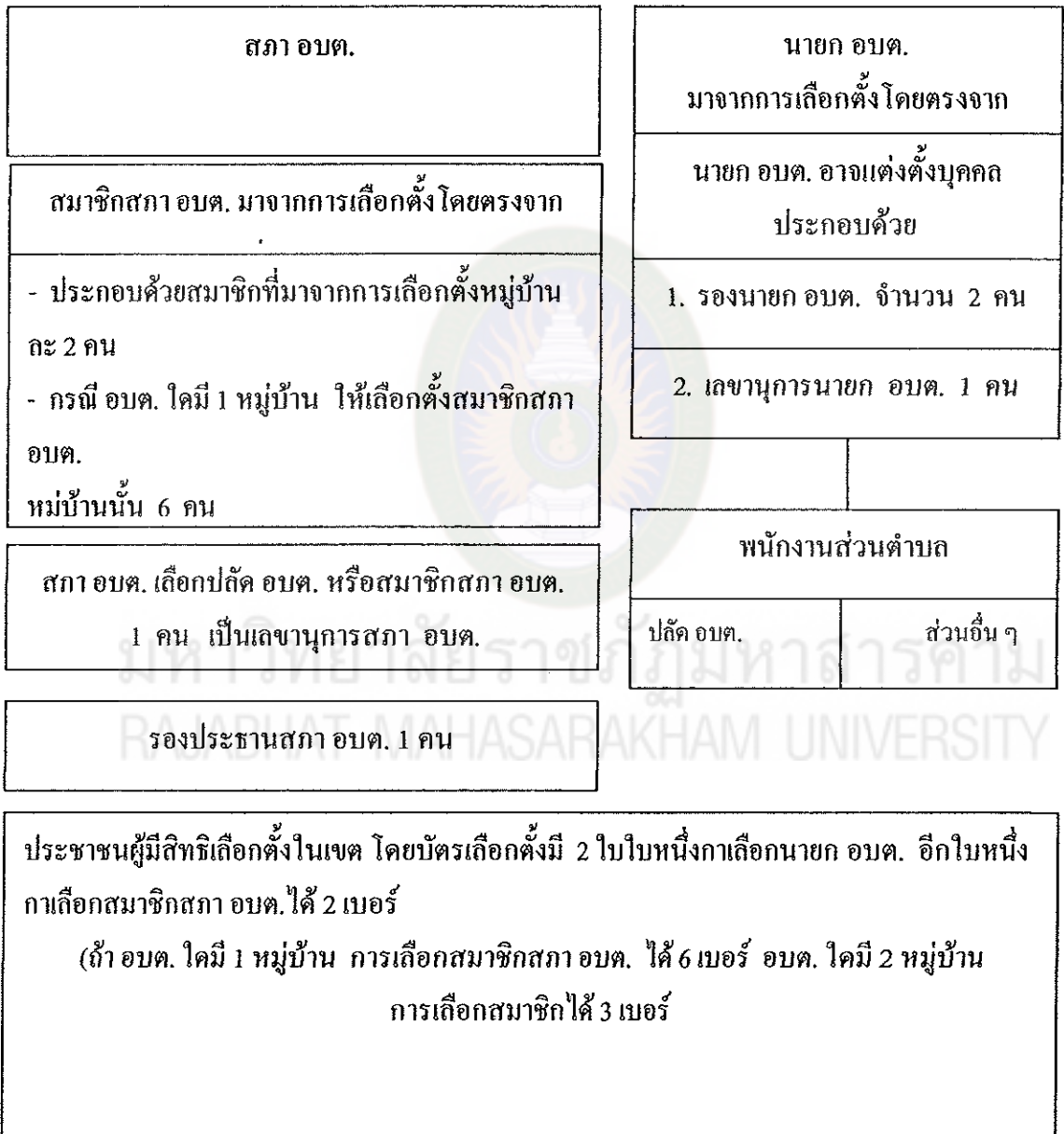
2.1.2 ระยะที่ 2 ตั้งแต่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน และมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารอีกคนหนึ่ง

2) สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งได้รับเลือกตั้งจากรายการในแต่ละหมู่บ้าน ๆ ละ 2 คน(ยกเว้นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพื้นที่ 1 หมู่บ้านจะมีสมาชิกในหมู่บ้านละ 3 คน) และสมาชิกจะเลือกประธานสภาองค์การบริหาร

ส่วนตำบล 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน เลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดทำเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล (พ.ศ. 2537- ถึงปัจจุบัน)

ที่มา : โกวิชย์ พวงงาม. 2548 : 276

2.2 อำนาจหน้าที่ของการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ของการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล สามารถแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 แบบ คือ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร และ อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

2.2.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1) บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามมติข้อบังคับ และแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2) จัดทำแผนพัฒนาตำบล และงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3) รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

กล่าวโดยสรุปคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีอำนาจหน้าที่หลัก ๆ คือ บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามแผนพัฒนาตำบล จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงิน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

2.2.2 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 1-4) พ.ศ. 2537-2543 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 66 มาตรา 67 ไว้ดังนี้

1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้ง

ขจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

- 7) คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

นอกจากหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำดังกล่าวแล้ว

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ยังกำหนดหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ให้มีเช่นเดียวกับเทศบาลเมืองพัทยา ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น
- 5) การสาธารณสุข
- 6) การส่งเสริมการฝึก และการประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา

และผู้ค้ำยโอกาส

11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ

ประชาชน

- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย

โรงแรมสรรพและสาธารณสถานอื่นๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

25) การผังเมือง

26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน

และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่

คณะกรรมการประกาศกำหนด

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ การพัฒนาตำบล

ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมภายในตำบลให้เจริญ เช่น การจัดให้มีการบำรุงรักษา

ทางน้ำ และทางบก การทำความสะอาดถนนและทางเดินเท้า การป้องกันโรคติดต่อ การ

ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม การจัดการ

บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็น

ต้น ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

จนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ ในการพัฒนา

ตำบลด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ดำเนินกิจกรรมในการจัดให้มีและบำรุงรักษาทาง

น้ำ ทางบก การรักษาความสะอาดของถนนทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะทั้งกำจัดขยะมูล

ฝอยและสิ่งปฏิกูล การป้องกัน โรคและระงับโรคติดต่อ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน

ผู้สูงอายุและผู้พิการ การคุ้มครองและดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการ

ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย นอกจากหน้าที่ที่ค้ำจองกล่าวแล้วองค์การ

บริหารส่วนตำบล ยังอาจจัดกิจกรรมในเขตของตนในการให้น้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค

และการเกษตร การให้มีและบำรุงรักษาการไฟฟ้าหรือ แสงสว่างโดยวิธีอื่น การให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ การให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ การให้มี และส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรกรกิจการสหกรณ์ การส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว การบำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล การให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม และการจัดการเกี่ยวกับการพาณิชย์ ทั้งนี้การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบังคับตำบลเพื่อบังคับให้แก่ราษฎรในตำบลได้โดยอาจกำหนดโทษปรับแก่ผู้ฝ่าฝืนได้แต่ต้องไม่เกิน 500 บาทในส่วนทางด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะรับผิดชอบต่อคำดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยประธานกรรมการบริหารจะเป็นผู้แทนขององค์การบริหารส่วนตำบลและมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบล

กล่าวโดยสรุป องค์การบริหารส่วนตำบล คือหน่วยงานที่รัฐกระจายอำนาจให้ประชาชนในระดับตำบลได้มีโอกาสปกครองตนเอง เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนในตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ในตำบลโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง ทบวง กรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

ถิอชัย จันทร์ ไร่ะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1.สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับบนของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2.ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า อยู่ในระดับมาก

3.ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิง

โครงสร้างของรูปแบบ จำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มี
อิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
ไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะ
ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ
และระบบองค์การ

เกษกานดา คงทวีดิศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพของโรงเรียนในฐานะ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า
คุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีมาก 6 ด้าน คือ
ด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่าง
เป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน
และด้านการพัฒนาบุคลากร และมีปานกลาง 4 ด้านคือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ
เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม และด้านการจูงใจเพื่อ
สร้างสรรค์

สุชาดา สายทิ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของโรงเรียนจิตรวิทยา อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่าโรงเรียนจิตรวิทยามีลักษณะที่มี
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความสำคัญต่อการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการ
กระทำ ความตระหนักในการประเมิน ทักษะที่ดีต่อการทดลอง บรรยากาศที่เปิดเผย การ
เรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในการปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบ
ความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะ
เหล่านี้ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ได้แก่ ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้สารสนเทศสำหรับบุคลากร ส่วนมากไม่กล้า
แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การจัดข้อมูลที่ต้องการและค้นหาง่ายสำหรับผู้ร่วมงานใหม่ยังมี
น้อย แหล่งเรียนรู้มีความหลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลน้อย บุคลากรได้ใช้แหล่ง
เรียนรู้และมีการตัดสินใจน้อย การสนับสนุนและจัดช่วงเวลาให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระมี
น้อย แนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคือ การจัดห้อง
สารสนเทศสำหรับครูโดยตรงที่แยกจากนักเรียน การจัดอบรม สัมมนา การควบคุมคุณภาพ
การพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียน และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูที่เข้ามาทำงานใหม่
มากยิ่งขึ้น

ผกาทิพย์ วิสุทธินันท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนฟากขวานวิทยาคม อำเภอเมืองพะเยา พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนฟากขวานวิทยาคมมีปานกลาง ด้านความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบ ด้านความแตกต่างในการกระทำ ด้านความตระหนักในการประเมิน ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อ การทดลอง ด้านการมีบรรยากาศเปิดเผย ด้านการศึกษาย่างต่อเนื่อง ด้านความหลากหลายใน การปฏิบัติ ด้านผู้สนับสนุนมากมาย ด้านการล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็น ระบบ ซึ่งทุกลักษณะมีส่วนที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น รวมทั้งการพัฒนาลักษณะการ เรียนรู้ของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ สำรวจชุมชนยังไม่ทั่วถึง ขาดแคลน งบประมาณในการปฏิบัติงาน และครูมีภาวะผู้นำน้อยจากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่ เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาโรงเรียน

วารกรณ์ อนุวรรตน์(2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อ พัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบ้านบง อำเภอ ไชยปราการ จังหวัด เชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้จริง โดยมีวัฏจักรของกระบวนการในการพัฒนาอยู่ 5 ขั้นตอน คือ การพัฒนา (1) วิสัยทัศน์ร่วม (2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (3) ความคิดเชิงระบบ (4) วิธีคิดของบุคคล และ (5) ความมุ่งมั่นส่วนบุคคลสู่ความเป็นเลิศ ครูใน โรงเรียน ได้ร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยครูทุกคนสามารถใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ได้ มี การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ซึ่งทำให้สามารถทำกิจกรรม ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยได้สร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มร่วมกัน และมีการปรับมุมมองความคิด ของบุคคลให้เป็นของกลุ่มเพื่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ศึกษาการพัฒนาความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศโดยได้นำปัญหาอุปสรรคของกลุ่มมาหาแนว ทางแก้ไขปัญหาและสร้างข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ทั้ง 5 กิจกรรมได้ ใช้กระบวนการกลุ่มเป็นฐานในการเรียนรู้ซึ่งสามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

จันทิมา ศิริวรรณ(2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาคนองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการคิด และการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับ

ปานกลาง 4 ด้าน คือด้านความรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มี เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ได้ผลสรุป ดังนี้ พนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภาคที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและหลายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ร่วมกันแห่งตน ด้านรูปแบบการคิด ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่วุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน พนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน พนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างกัน

เชาวลี สุทธิพันธ์ไชย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลร่มเย็นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลร่มเย็นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ บุคลากรมีการพัฒนาพัฒนาศักยภาพของตนตามกรอบวินัยทั้ง 5 ของ เซงเก้ (Senge) ดังนี้ (1) ด้านความเป็นเลิศ บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ และการมุ่งไปหาความรู้อย่างมาก (2) ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้าง บุคลากรเริ่มปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีการมองโลกในด้านบวก กล่าวที่จะทำให้สิ่งใหม่และเปิดใจรับกับความคิดใหม่ๆ ได้มากขึ้น (3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรของโรงเรียนให้ความสำคัญกับการวางเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและให้ความสำคัญกับการยึดเป้าหมายร่วมกันขณะทำงานอย่างมาก (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมบุคลากรของโรงเรียนมีการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมาก มีการนำข้อคิดพลาตมาเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นและเริ่มมีการ

นำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกัน และ (5) ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรของโรงเรียนเริ่มมีการพัฒนาความคิดจากแยกส่วนมาเป็นแบบองค์รวมและเริ่มมีการวางระบบแผนงานที่ดีขึ้น

อริย คำยา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์การธุรกิจที่มีประสิทธิภาพขององค์กรแตกต่างกัน พบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสูง กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรตามลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสูงมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่ำทั้ง 5 ด้าน

2.งานวิจัยในต่างประเทศ

ฟอร์ด เดวิด แฟรงคลินท์ (Ford, David Franklyn, 1997, อ้างถึงใน เสาวรส บุนนาค, 2543 : 101) ได้ทำการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์กรแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) พบว่า องค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจาก ระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ฟรานที (Franklyn, 1997, อ้างใน พินิต แสงสุข, 2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางสำหรับองค์กรแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) พบว่า องค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ ขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงยากมาก และออสบอร์น, โดรีน โรสาลิน (Osborne, Doreen Rosalind, 1997 อ้างถึงใน พินิต แสงสุข, 2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำในวิทยาลัยการศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง และมีการอัดเทปในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัย การศึกษาวิเคราะห์ถึงความเป็นบุคคลที่รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) จากประสบการณ์และความชำนาญในการเป็นผู้บริหาร

สเตรเวน และ ลาร์ส (Steven and Lars, 1997 : abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ

และจากรอบแนวคิดองค์การเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge) สรุปปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมในการที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเรียนรู้ ได้แก่

1. วัฒนธรรมของผู้บริหาร ผู้นำ ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดผลของงานชัดเจน และส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ
2. ระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ จัดเก็บเป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว

เจย์ค็อก (Jaycox, 2003 : ABSTRACT) ได้ศึกษาข้อกำหนดของการเรียนการสอนแบบโฮมสคูลในสหรัฐอเมริกา พบว่าแม้หลักสูตรจะมีการกำหนดไว้เป็นแบบแผนแต่นักเรียนที่เรียนในระบบโฮมสคูลนี้ก็ต้องจัดให้ผู้เรียน ได้มีการเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง คนและการถ่ายทอดประสบการณ์มาจากผู้ต้องการเรียนรู้ปัญหาสังคมในปัจจุบัน โดยให้เหมาะสมกับวัย การให้ความรู้กับผู้เรียนเพื่อทำให้ผู้เรียนรู้อาจดำรงชีวิตในสังคมอย่างไร พร้อมด้วยการเรียนรู้ถึงความแตกต่างในการดำรงชีวิตอยู่ในสถานที่ที่แตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นที่ท้องถิ่นของตนเองหรือในระดับประเทศซึ่งทำให้ผู้เรียนเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม ท้องถิ่นและสังคมโลกภายนอกซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองที่มีแนวคิดว่าการเรียนในระบบโฮมสคูลนั้น จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนในสิ่งที่ตนสนใจและมีการเรียนรู้ท้องถิ่นที่อาศัยโดยใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่ภายในท้องถิ่นเช่น ฟาร์ม พิพิธภัณฑ์ สิ่งแวดล้อม สถานที่สำคัญในท้องถิ่น ซึ่งรูปแบบของการเรียนรู้ไม่ได้กำหนดไว้ตายตัวสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสนใจของผู้เรียน อาจเป็นรูปแบบของการท่องเที่ยว หุุดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพบปะระหว่างบุคคล การถ่ายรูป การวาดภาพ เป็นต้น ที่ทำให้ผู้เรียนสนใจและเข้าใจได้โดยง่าย สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในชีวิตประจำวัน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในการส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความรอบรู้แห่งตน การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สำหรับองค์กรของราชการกระทำได้อย่าง เพราะมีระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอนมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวมากขึ้น ถึงสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ บุคลากร และองค์กรต้องไปในทิศทางเดียวกันเสมอ จึงจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและมีศักยภาพ ผู้ศึกษาจะนำไปเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น