

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดตาก โดยแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาตนเอง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
4. แนวคิดการเสริมสร้างอำนาจในงาน
5. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการพัฒนาตนเอง

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลในองค์กรต้องพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงมีความก้าวหน้าและได้รับความไว้วางใจ ดังนั้น วิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ บุคคลในองค์กรทุกคนควรที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มอำนาจ คือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้ทำงาน ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร (Mcggison et al., 1992)

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ การพัฒนา (Development) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเจริญขึ้น และคำว่าตนเอง (Self) หมายถึง บุคคลนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาตนเองตามรูปศัพท์ จึงหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลนั้นให้ดีขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

Swansbug (1995) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาของบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพ เพื่อปรับปรุงตนให้ก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อสนองความอยากรู้ อยากรเห็นของบุคคลนั้น การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียน เรียนด้วยตนเอง สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญาและคุณภาพ ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย

วิเชียร ทวีลาภ (2534) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า เป็นการดำเนินชีวิตอย่างมีอุดมการณ์ ไม่ควรใช้ชีวิตผ่านไปเพียงวันหนึ่งๆ เท่านั้น ต้องรู้จักเรียนรู้ตนเองและสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และคุณธรรม

เพ็ญศิริ จารุจินดา (2539 : 10) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม เจตคติ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ความชำนาญให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคมและประเทศชาติ อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับความถนัดความสนใจและศักยภาพของตนเอง

วิเชียร แก่นไร่ (2542 :10) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ และการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ

Megginson and Pedler (1992 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการที่จะเลือกเรียนอะไร เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อตนเอง

สุนันทา ถิระวงษ์ (2533 : 5-6) ได้แสดงความเห็นว่า การพัฒนาตนเองเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนตัว ความสามารถใหม่ๆ การมีความคิดแตกต่างไปจากเดิม การมีความรู้สึกใหม่ๆ เกิดขึ้น

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (2540 : 12) กล่าวถึงการพัฒนาตนเอง (Self Development) ว่าเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่บุคคลแต่ละบุคคลต้องกระทำด้วยตัวเอง โดยบุคคลอื่นมีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนเพียงบางส่วน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงานด้านปัญญา และคุณธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงขึ้น มีชีวิตอย่างมีคุณค่า สามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.1.2 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองนั้น เพื่อกระทำหรือปฏิบัติให้เกิดผล ดังนี้

1. เพื่ออำนวยการโอกาสแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อพัฒนาฝีมือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
4. เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการ ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาใช้
6. เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง คือ การเพิ่มพูนตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการนำเอาวิทยาการใหม่ๆ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งหวังประสบความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตนเอง และสามารถช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมให้เจริญก้าวหน้า

2.1.3 แนวคิดการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาการพัฒนาตนเอง มีผู้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาตนเองของ Megginson and Pedler (1992) มีลักษณะเป็นกระบวนการดังนี้

1. ความปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to Learn) การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและต้องการเข้าใจองค์กร ดังนั้น ความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากบุคคลไม่มีความต้องการพัฒนาตนเอง เพราะหากปราศจากความต้องการหรือความตั้งใจของบุคคล การพัฒนาย่อมจะไม่สามารถเริ่มต้นขึ้นได้เลย บุคคลที่ต้องการการเรียนรู้จะรับรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้
2. การวินิจฉัยตนเอง (Self-Diagnosis) บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องสำรวจวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนเอง และนำจุดบกพร่องนั้นมาปรับปรุงแก้ไข
3. การกำหนดเป้าหมาย (Set Goals) เมื่อวิเคราะห์สำรวจตนเองแล้วก็จะทราบถึงเป้าหมายในการที่จะพัฒนาตนเอง ว่าต้องการที่จะก้าวหน้าขึ้นจากเดิมอย่างไรบ้าง ความคิดที่อยากจะทำต่อไปคืออะไร เขียนเป้าหมายไว้ ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินตนเองหรือวัดความก้าวหน้าของตนเอง
4. การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding Appropriate Resources) ภายหลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว สามารถกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จนั้นๆ ได้ โดยการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน และการค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้



5. การสรรหาเพื่อน (Recruit of Other People) การสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามของการพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งเราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการ ในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนเหล่านี้สามารถช่วยให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน

6. ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (Strickability and Perseverance) ในระหว่างการเรียนรู้จำเป็นต้องมี ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองจะต้องมีความพากเพียรพยายาม อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ ท่วมเทและใช้เวลาที่มียู่ให้คุ้มค่าไม่ให้สูญเปล่า เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในที่สุด

7. การประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation) การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลของการกระทำเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจกระทำโดยการให้คะแนนตนเอง และตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

Boydell (1991) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การอบรมตามหลักสูตร เป็นวิธีการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายที่สุด แต่อาจมีข้อเสีย เช่น สิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา เนื่องจากการจะเข้ารับการอบรมจะมีขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการจัดหลักสูตรขึ้นเท่านั้น และการจัดการอบรมในบางหลักสูตรอาจไม่ตรงกับปัญหาที่แท้จริงของผู้เข้ารับการอบรม แต่การอบรมจะมีประโยชน์ ถ้าได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ก่อน เช่น เหตุผลที่ต้องการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ และผลที่ได้รับจากการเข้ารับการอบรม

2. การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะสั้น ในปัจจุบันหลักสูตรที่ใช้เอกสารหรือหนังสือ และเรียนรู้ด้วยตนเองมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยหนังสือจะประกอบด้วยแบบฝึกหัดหรือกิจกรรม ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยการเรียนรู้ในแง่มุมต่างกัน มีรูปแบบให้ตอบก่อนจะผ่านไปถึงขั้นตอนต่อไป เช่น ตำราของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นอกจากนี้โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ล้วนเป็นอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติที่ดี เหมาะสมแก่การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะสั้น แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูงและมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต

3. การสอนและฝึกสอนผู้อื่น เป็นวิธีการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งบุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน และบางครั้งยังต้องรับผิดชอบเป็นผู้บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าเวรซึ่งต้องมีการฝึกสอน แนะนำบุคลากรที่จบใหม่ หรือผู้มาดูลานฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานประจำจึงควรเสนอให้เป็นรูปแบบการฝึกอบรมในองค์กร



4. การจัดทำโครงการพิเศษ เป็นการที่บุคคลได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าโครงการหรือเป็นผู้จัดการในโครงการต่างๆ เช่น โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน โครงการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

5. การเป็นบุคลากรองค์กรวิชาชีพ และสมาคมต่างๆ เป็นการเข้าร่วมเป็นบุคลากรหรือองค์กรทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาตนเองได้ เพราะจะทำให้มีโอกาสติดต่อกับผู้ที่มีความสนใจประเภทเดียวกัน นอกจากนี้สมาคมส่วนใหญ่มักผลิตสิ่งพิมพ์วารสาร และข่าวสารเผยแพร่เป็นประจำ นับว่าเป็นแหล่งติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

6. การเขียนบทความลงวารสาร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง เพราะจะได้ค้นคว้ามากกว่าจะกลั่นกรองเป็นบทความได้ แต่หากบทความไม่ได้รับการตีพิมพ์ก็อย่าท้อแท้เสียใจ อย่างน้อยกระบวนการเขียนก็ทำให้ได้เรียนรู้มากมายจากแนวคิดของการพัฒนาตนเองที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาตนเองนั้น ควรต้องมีการวินิจัยประเมินตนเองและมีเป้าหมายในการพัฒนา ซึ่งอาจหาได้จากการหาเพื่อนหรือทรัพยากรที่สามารถช่วยเหลือในการฝ่าฟันอุปสรรค และมีความใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถเผยแพร่ผลงานของตนเองได้

2.1.4 ผลของการพัฒนาตนเอง

การยอมรับตนเองจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการยอมรับผู้อื่น ฉะนั้นผู้ที่มีเจตนาแน่วแน่ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จะดำเนินชีวิตได้ด้วยความมั่นคง เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนเองแล้วจะก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความคิดและความเข้าใจ ทักษะและการปฏิบัติและความรู้สึกของบุคคลใน 3 ด้าน ดังนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543)

1. ความคิดและความเข้าใจ ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเองว่า บุคคลอย่างไร ยอมรับในตนเองและผู้อื่น รู้และเข้าใจว่าผู้อื่นมองตนอย่างไร

2. ทักษะและการปฏิบัติผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลเป็นผู้มีเหตุผล ความจำดี มีน้ำใจและเสียสละ ประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

3. ความรู้สึกของบุคคล ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกในลักษณะต่างๆ เช่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตน มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในเป้าหมายและจุดประสงค์ของชีวิต มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสนใจผู้อื่นมากขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กร การออกแบบงานใหม่ (ดนัย เทียนพุฒ, 2537 : 17)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ชูชัย สมศิริไกร, 2538 : 3)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น (ฐิระ ประवालพฤกษ์, 2538 : 2)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สมานรังสีโยกฤษฎ์, 2541 : 83)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 80)

การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและต่อองค์กร (กุลธณ ธนาพงศธร, 2542 : 168)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับปรุงเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) ทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักรอินทรจักร, 2544 : 42)

จากแนวคิดที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

2.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ในการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ระบบ วิธีการปฏิบัติงานและวิทยาการต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ 6 ประการ คือ (กุลชน ธนาพงศธร, 2542 : 69-71)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น
 2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่ อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก
 4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
 5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
 6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ
- พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนที่พัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว อาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น

3. เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้สึนึกคิด ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ

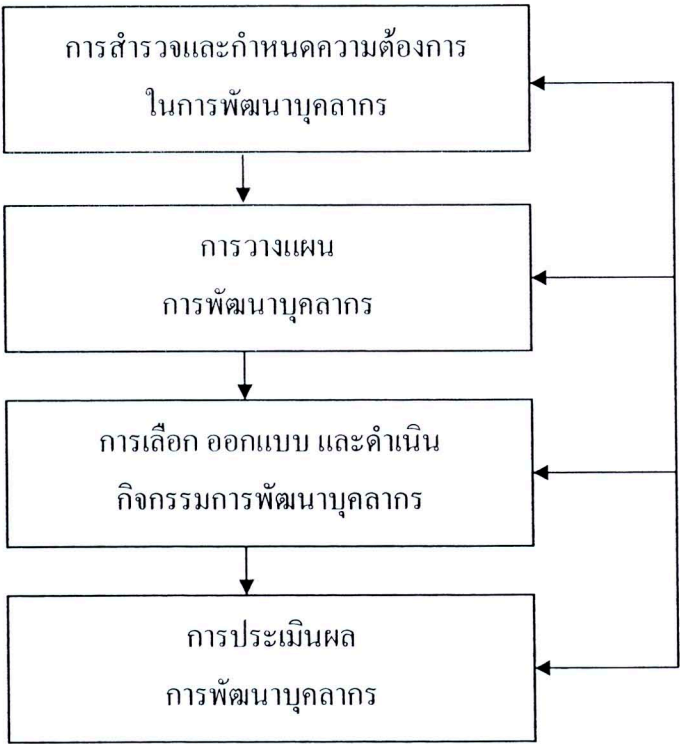
และทัศนคติที่ดี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบ และเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้น จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร (คณัย เทียนพูน, 2537 : 37)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1 (Henaman, Shwab, Fossum, and Dyer, 1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกรฐ, 2538 : 5-6)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
ที่มา: ชูชัย สมितिไกรฐ, 2538 : 5-6

จากภาพ 2.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน
3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร
4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

กล่าวโดยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนโครงการพัฒนา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจะต้องให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่นๆ ด้วย
3. ดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้
4. ประเมินผลโครงการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ

2.2.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาขององค์กรเป็นสำคัญ มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

จุฑามณี ตระกูลมทุตา (2544 : 15) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนการศึกษาด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น จะเห็นได้ว่า ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิม ยังไม่เป็นการเพียงพอ องค์กรจึงควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้ความสามารถของพนักงานมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 144)

วิธีการสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร วิธีแรกโดยการให้งานทำและวิธีที่สองโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ ในส่วนของการฝึกอบรมโดยการทำงานแยกเป็น 4 วิธี คือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543 : 111)

1. การทดลองเรียนงาน (Understudies)
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
3. การสอนงาน (Coaching)
4. การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ ข่าวสารทางวิชาการ และการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การปฐมนิเทศ

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 125-126) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตนและหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในองค์กร รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร รู้จักกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร

การจัดปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group Process) หัวข้อต่างๆ ที่กำหนดในการจัดปฐมนิเทศ ได้แก่ ประวัติย่อขององค์กร วัตถุประสงค์และนโยบาย ขอบเขตอำนาจหน้าที่ การบริหารงาน ประเภทผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน วินัยของพนักงาน การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดของพนักงานและลูกจ้าง การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน ค่าล่วงเวลาและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 125-126)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ

การฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาว (2543 : 95) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ เน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงาน และลดการลาออกจากงานและฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ลักษณะและหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 10 วิธี (กุลธน ธนาพงศธร, 2542 : 186-192) คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย
2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม
4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่างๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อเด่นของวิธีนี้คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังจะไม่มีผู้กำกับการแสดง
6. การสาธิต (Demonstration) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริงๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและรวดเร็ว
7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสาขาอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่าๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกันและจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ ดังนั้นบุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคตจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา
8. การระดมความคิด (Brain – Storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” ยังเป็นการสอนและให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่างๆ

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self – Studies Training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกลและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบันนี้ วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีนี้นี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (Paining Programmed in Suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่างๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

จิระ ประมวลพฤกษ์ (2538 : 128) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นการปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหาหรืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติการอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ
2. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะนำมาประชุมเชิงปฏิบัติการและให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย
3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติการและรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน
4. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับเป็นแนวทางในการที่ใช้แก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
5. บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
6. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

กล่าวโดยสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางการปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้ว และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้ทั้งความรู้ ความคิด หลักการและการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้เรียนมา

การสัมมนา (Seminar)

จิระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 126-127) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่าเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การสัมมนาบุคลากรที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้เข้าสัมมนา

กรณีการ มานะกิจ (2539 : 94) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นเทคนิคการอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา

กล่าวโดยสรุปการสัมมนา คือ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ ช่วยกันศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วนำผลสรุปจากการสัมมนาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่มีความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อ

ศึกษาสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ ด้วยก็ได้ (นงลักษณ์ สิ้นสืผล, 2532 : 72)

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรจะได้ปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่าข้าราชการควรจะได้เพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้างหรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรจะร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองปรึกษาหารือกัน กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู (สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530 : 5)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานในสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อเห็นสถานการณ์จริงแล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปรับปรุง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหารโดยวางแผนหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา (สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530 : 6)

กล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน (สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530 : 5)

กล่าวโดยสรุปการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation)

จิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานหมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติช่วยสร้างเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่างๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงาน ทุกฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

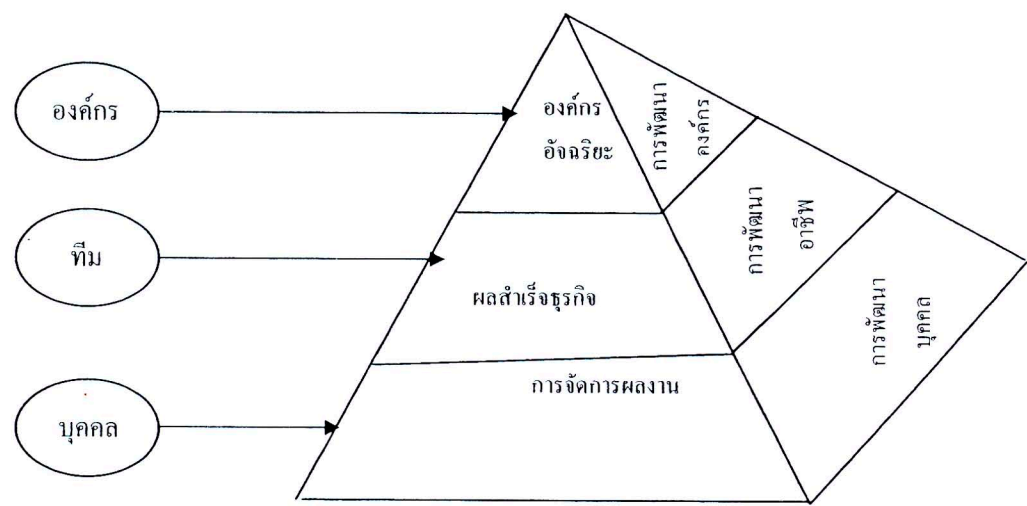
การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายและหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่ง ไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี (กรรณิการ์ มานะกิจ, 2539 : 94)

กล่าวโดยสรุปการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

2.3 แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

แนวความคิดนี้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ ซึ่งจะศึกษาการพัฒนา 3 ประการคือ ระดับของการพัฒนาคน มิติของการพัฒนาคน และมิติของผลลัพธ์ การพัฒนาคนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร น่าจะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้ในเชิงกลยุทธ์ “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” จะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจสู่ศตวรรษที่ 21 “บูรณาการ” (Integrated) มีความหมายในลักษณะผสมผสาน คือ ต้องกระทำในหลายๆ เรื่องหรือในหลายกิจกรรมจึงจะประสบความสำเร็จ (คณัย เทียนพุ่ม, 2543 : 178-185)

ดังนั้น “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” จึงเป็นรูปแบบที่ปรับกรอบแนวคิดใหม่ ((Paradigm Shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ต้องผสมผสานในทุกเรื่องของการพัฒนาคน เช่น การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรจะสนับสนุนจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ
ที่มา: ดนัย เทียนพุด, 2537.

ประการแรก ระดับของการพัฒนาคน

จากแผนภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ระดับของการพัฒนาคนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน (Team/Group/Department Level) และระดับองค์กร (Corporate Level) ซึ่งการแบ่งดังกล่าวเป็นการแบ่งเพื่อรองรับ โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) หรือองค์กรที่มีลักษณะแบบเอ้าท์ แก่ หรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owner)

ประการที่สอง มิติของการพัฒนาคน

มี 3 มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคลหรือการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรจะมุ่งเน้นการให้ ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะแยกประเภทของ ประสบการณ์การเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนานักงาน (Employee Development) ผู้ศึกษาจะขอนำเสนอรายละเอียดแต่ละประเภท ดังต่อไปนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วย พัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้พนักงานแต่ละบุคคล สามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันหรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร

การฝึกอบรมเริ่มแรก คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น

- การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training)
- การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training)
- การฝึกอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training)
- การฝึกอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross Training)
- การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining)
- การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training)

1.2 การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต จุดเน้นของการศึกษา คือ การเตรียมบุคลากรให้ปฏิบัติงานเฉพาะอย่างในอนาคต เป็นการศึกษาเพื่องานอนาคตที่ไม่ใกล้ไกลนัก การศึกษามี 2 รูปแบบ

1.2.1 การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่แน่นอน

1.2.2 การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน

สาเหตุจำเป็นในการศึกษา

1) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นการพยายามพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตและแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โปรแกรมการศึกษาสามารถจะสนองตอบความต้องการกำลังคนโดยการขยับภายใน และให้โอกาสสำหรับบุคลากรที่ต้องการขยับตำแหน่งหน้าที่การงานขึ้นได้

2) เตรียมการทดแทน (Preparing Replacements) ตามที่มีการวางแผนกำลังคน การให้การศึกษาแก่บุคคลช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะไปรับงานใหม่ ซึ่งจะต้องให้เวลาและมีการวางแผนอย่างระมัดระวัง เมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีงานใหม่ๆ เกิดขึ้น การขยับบุคลากรจะทำให้สะดวกกว่า แต่ถ้าการให้การศึกษาเฉพาะบุคคลที่คิดว่าจะมีการโยกย้ายในอนาคตแล้วองค์กรจะไม่มีความพร้อมเมื่อเกิดความจำเป็นที่ไม่ได้คาดคิดไว้เกิดขึ้น แต่ละองค์กรจึงต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบว่าขอบเขตการให้การศึกษาแก่บุคลากรจะมีขอบเขตขนาดไหน

3) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น

- การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education)
- การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education)
- การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)
- การประเมินการศึกษา (Assessment Education)

เพราะการศึกษาเป็นการเตรียมตัวบุคลากรสำหรับงานใหม่ จำเป็นต้องมีการประเมินผล ต่างจากการอบรม การประเมินผลขั้นแรก คือ ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือไม่ ซึ่งวัดได้จากการสรุปผลประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นที่สองคือ การวัดผลงาน ซึ่งในขั้นนี้อาจจะต้องระมัดระวังในเรื่องของช่วงระยะเวลาของการเรียนกับการเข้าไปทำงานว่ามีความห่างมากน้อยเพียงใด หากมีความห่างกันมากอาจทำให้ผู้เข้าอบรมลืมได้ การมีหัวหน้าคนใหม่ หัวหน้าคนใหม่จะต้องรู้วัตถุประสงค์ของการศึกษาดู เพื่อที่จะประเมินได้อย่างถูกต้องและระวังในเรื่องของความต้องการของงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจจะเป็นการใช้เครื่องมือใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่แตกต่างไปจากที่ศึกษามา

1.3 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อพนักงานมุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโต ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะว่าเขาเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และความรู้จากสิ่งที่ดีดึงออกมาจากการทำงาน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบต่อความต้องการได้ทันทีที่บริษัทต้องการ ซึ่งจะมีส่วนหลักๆ คือ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career Planning) อันเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การประเมินตนเอง (Career Resource Center) เพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ (Ability) มีบุคลิกภาพ (Personality) ความสนใจ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยมและแรงจูงใจในอาชีพแบบใด (Motivation) การจัดทำคู่มือวางแผนอาชีพ ประเมินทางเลือกและโอกาสของอาชีพในอนาคต เตรียมกิจการเพื่อความพร้อมสำหรับงานและการตัดสินใจงานในอนาคต การอภิปรายในอาชีพและการจัดลำดับความสำคัญของงาน ความคาดหวังการตอบแทนจากงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดทำแผนปฏิบัติตามอาชีพ การประเมินผลงานและการให้คำปรึกษาในอนาคต ถึงแม้ว่าการวางแผนอาชีพจะเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรในการรับผิดชอบต่อวางแผนอาชีพของตนเอง องค์กรก็ต้องมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะในช่วงหลังที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญของการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคลากรพัฒนามากเพียงใด องค์กรยิ่งได้รับประโยชน์มากเพียงนั้น

2.2 การบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่างๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าบริษัทจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็น และต้องการใช้ในอนาคต เช่น การวางแผนกำลังคนสำหรับธุรกิจการจัดสายงานก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) การ

สรรหาและคัดเลือก การพัฒนาในสายอาชีพ การประเมินผลงานและการประเมินศักยภาพ หรือความสามารถระบบการสร้างทายาท/แผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นต้น

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขันซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนัก ที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งเวลา (Time Based Strategy) และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเรียนรู้ของคนในองค์กรหากอ้างถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนแรกที่กำลังกล่าวถึง การเรียนรู้ของบุคคล ทีม องค์กร อาจกล่าวเพิ่มเติมได้ว่า

3.1 การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลก็ยังคงเป็นการเน้นที่ KUSA คือ

- ความรู้ (Knowledge : K) หมายถึงว่า ให้ความรู้ในหลักการแนวคิดหรือ มโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้
- ความเข้าใจ (Understand : U) ลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้ คือ เมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดจนสามารถตีความ แปลความ ขยายความในหลักการหรือแนวคิดนั้น ได้ก็ถือว่ามีความเข้าใจเกิดขึ้น
- ทักษะ (Skill : S) สำหรับทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นมีอยู่ 3 ระดับคือ ขั้นแรกเป็นทักษะเบื้องต้น หมายถึง เป็นการทำได้ดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะหรือการกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ขั้นที่สอง เป็นทักษะขั้นกลาง หมายถึงทำได้โดยกำกับชี้แนะห่างๆ จากผู้บังคับบัญชา และขั้นสุดท้าย เป็นทักษะที่ทำได้โดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบและเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ
- ทศนคติ (Attitude : A) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงานโดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วย

3.2 การเรียนรู้ของทีม เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นแบบแบนราบหรือแบบยืดหยุ่นแล้วการทำงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้ปรับให้เป็นแบบทีมงาน ดังนั้นในการทำงานโครงการหรือแผนงานใดๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงาน ขณะปฏิบัติงานและสิ้นสุดการทำงานเพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิม หรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross Functional Team)

3.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “ทีมการเรียนรู้” (Team Learning) จะทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ขึ้นมาได้ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบย่อยขององค์กร ระบบย่อยของเทคโนโลยี ระบบย่อยของการเรียนรู้ และระบบย่อยของคน และเน้นในเรื่องการเรียนรู้ในที่ทำงาน การสร้างโมเดลความคิด (Mental Models) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) หรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision) เป็นต้น

ประการที่สาม มิติของผลลัพธ์

ในมิติของผลลัพธ์ที่ได้จากมิติของการพัฒนาจะมีอยู่ 3 มิติ คือ มิติของบุคคลมุ่งผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงาน มิติของทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน มุ่งผลลัพธ์ด้านความสำเร็จของธุรกิจหรือดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs : Key Performance Indicators) คือด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้อย่างเติบโต และมิติขององค์กรมุ่งผลลัพธ์ด้านองค์กรอัจฉริยะ

ประการสุดท้าย บูรณาการเข้าด้วยกัน หมายถึง การมองภาพรวมการพัฒนาคนจนกระทั่งนำไปสู่การประยุกต์ในทางปฏิบัติได้ในลักษณะดังนี้

1. มิติการพัฒนาบุคคล จะมุ่งวิธีการพัฒนาทั้งด้านการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนา เพื่อเน้นรายบุคคลโดยต้องการผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงานใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการยกระดับผลงานให้เท่ากับมาตรฐาน ระดับทีมงานต้องการยกระดับผลงานให้สูงกว่ามาตรฐาน และระดับองค์กรต้องการผลลัพธ์ในด้านการจัดการผลงานที่เป็นมาตรฐานโลก

2. มิติพัฒนาอาชีพ มุ่งการจัดทำในลักษณะยกระดับของขีดความสามารถ (Competencies) ของบุคลากรหรือระดับบริหาร โดยต้องการผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการให้ระดับพนักงานพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น แต่ในระดับบริหารองค์กรต้องการยกระดับขีดความสามารถที่จะเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ในระดับทีมงานเป็นการยกระดับขีดความสามารถของทีม เพื่อให้ได้ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ระดับองค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ธุรกิจตอบสนองวัตถุประสงค์ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในกับการเรียนรู้และเติบโตซึ่งเป็นผลสำเร็จของธุรกิจภายใต้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล

3. มิติการพัฒนาองค์กร มุ่งผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลพัฒนาให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) ระดับทีมงานพัฒนาเป็นทีมงานการเรียนรู้ (Team Learning) ระดับองค์กรพัฒนาเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Learning Organization)

แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนที่เป็นแนวทางสู่ธุรกิจศตวรรษที่ 21 ในรูปของ “การพัฒนาแบบบูรณาการ” ซึ่งผู้ที่จะทำการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้จะต้อง

1. เข้าใจเรื่องราวของธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รูปแบบใหม่ และการวัดผลสำเร็จธุรกิจเชิงกลยุทธ์
2. เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและพัฒนาองค์กร
3. เข้าใจถึงระดับการพัฒนาในองค์กรรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์กร

2.4 แนวคิดการเสริมสร้างอำนาจในงาน

2.4.1 ความหมายของการเสริมสร้างอำนาจในงาน

ปัจจุบัน อำนาจ (Power) เป็นประเด็นที่ได้รับความน่าสนใจจากผู้บริหารองค์กรมากขึ้น อำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามความต้องการ (Sabiston and Laschinger, 1997) การเสริมสร้างอำนาจมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า *potere* มีความหมายว่า การให้อำนาจ หรืออำนาจหน้าที่ เพื่อให้มีความสามารถหรือเป็นการเปิดโอกาสให้ (Gibson, 1991 : 355) เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์โดยเป็นการพัฒนา ส่งเสริม ชี้นำ ช่วยเหลือ และเพิ่มพูนความสามารถของบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย การเสริมสร้างอำนาจจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การสอน การสนับสนุน การอำนวยความสะดวก การพัฒนา ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

Kinlaw (1995 : 11) ให้ความหมายว่า เป็นการเสริมสร้างอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคล ทีมปฏิบัติงานให้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Klakovich (1996 : 31) กล่าวว่า การเสริมสร้างอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งให้การบรรลุข้อตกลงในขั้นสูงทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

อวยพร ดัณมุขกุล (2540) ได้สรุปความหมายของการเสริมสร้างอำนาจในงานว่า หมายถึง กระบวนการควบคุมชีวิตของตน เป็นกระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีพลังในการควบคุมชีวิตของตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับการส่งเสริม การช่วยเหลือชี้นำให้บุคคลเกิดความสามารถที่สนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของตนได้อย่างคุ้มค่าและใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อเกิดความรู้สึกละเอียดควบคุมชีวิตตนเองได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างอำนาจในงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารทุกระดับเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การส่งเสริมการทำงาน และได้รับทรัพยากรต่างๆ สนับสนุนในการทำงาน รวมทั้งเป็นการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มความสามารถทักษะต่างๆ มีการได้รับการยกย่อง และการยอมรับในความสามารถจากการทำงาน ปฏิบัติงาน

2.4.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างอำนาจในงาน

ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน ในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพ เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ ผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างอำนาจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารที่ยึดถือความเป็นทรัพยากรที่มีค่า ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหาร และผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันในการยกระดับความรู้ ความสามารถ ในทักษะในการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มความสามารถตัดสินใจ รู้เลือกใช้ทรัพยากรและแหล่งประโยชน์ และมีการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานทุกขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง โดยมุ่งพัฒนาคนในองค์กรในการดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จของงาน (McGraw, 1992)

การทำให้บุคลากรขององค์กรได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ การทำงานโดยตรง และเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Wilson and Laschinger, 1994) และเมื่อเกิดความเสริมสร้างอำนาจในงานให้กับบุคลากรแล้วจะเกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร (Smith, 1996 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างอำนาจในงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงเกิดความภูมิใจในความสำเร็จ เกิดความพึงพอใจในงานและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกรู้ว่าได้ทำบางอย่างที่คุ้มค่า ยินดีจากการได้ติดต่อสื่อสาร

และร่วมงานกับบุคคลอื่น และเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งทีคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ การเสริมสร้างอำนาจในงานมีการปรับโครงสร้างการบริหารที่แบนราบและมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดการส่งเสริมให้มีการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงาน และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4. ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและการให้รางวัล ผลที่ตามมา คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger, 1994: 46) มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป (อวยพร ตันมุษยกุล, 2540 : 4)

2.4.3 แนวคิดและทฤษฎีของการเสริมสร้างอำนาจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีของการเสริมสร้างอำนาจในงานของ Kanter (1997) ที่ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter (1997) ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมอำนาจจากองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองได้เต็มที่ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจได้รับจากองค์กรที่เป็นทางการ ได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นอำนาจที่มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร ผู้สนับสนุนผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา (Laschinger and Havens, 1996 : 28) อำนาจทั้งสองลักษณะประกอบด้วย

1.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การที่บุคคลได้รับข่าวสารหรือความรู้ต่างๆ ตลอดจนความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงาน ในองค์กรและนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีแหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งยังประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่ง Hackman and Oldman (1980) ได้ศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างอำนาจในงาน พบว่า ข้อมูลข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

1.2 การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่หน่วยงาน องค์กร หรือหัวหน้าให้การสนับสนุนบุคลากรอยู่เบื้องหลัง อำนาจความสะดวกของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริมในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ให้พัฒนางาน

ให้ดีขึ้น การยอมรับความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่

1.3 การได้รับทรัพยากร (Resource) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากร เวลา วัสดุและผลตอบแทน (Sabiston and Laschinger, 1995 : 44) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร ถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน จะยึดมั่นผูกพันกับองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่

2. การได้รับโอกาส (Opportunity) หมายถึง บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถรับผิดชอบงานที่ย่างยากซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase Competence and Skill) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุมวิชาการ ตลอดจนการได้มีโอกาสศึกษาต่อเนื่อง รวมถึงการได้มีโอกาสไปฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Reward and Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย หรือได้รับรางวัลตอบแทนจากผู้บริหาร เนื่องจากผลสำเร็จของงาน รวมไปถึงการยอมรับในความสามารถ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

2.4.4 องค์ประกอบเสริมสร้างอำนาจในองค์กร

ในการเสริมสร้างอำนาจ องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเสริมสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 4 ประการ (Tebbitt, 1993 : 20) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มิใช่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องให้เสริมค่านิยม ความสำคัญของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานที่จะให้ผลออกมาดีเลิศ และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร

3. มีการส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานการให้ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร

4. องค์กรต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ยอมรับได้ถึงความเสี่ยง ให้โอกาสในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

Kinlaw (1995 : 131) ได้กำหนดลักษณะกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างอำนาจดังนี้

1. เป็นวิธีการแสดงถึงการเสริมสร้างอำนาจ และมีความต่อเนื่อง
2. เป็นวิธีการที่สนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมการปฏิบัติงานและองค์กร
3. เป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ เพื่อนำไปสู่ระบบย่อยของกระบวนการเสริมสร้างอำนาจโดยทั่วไปได้ง่าย และสามารถบูรณาการต่อไปในระดับองค์กรได้

การเสริมสร้างอำนาจในการบริหารองค์กร เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารเนื่องจากจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ รวมถึงในการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถ ยอมรับในความเป็นบุคคลและเคารพในการตัดสินใจ รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ทุกคนมีศักยภาพ ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างอำนาจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

สรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Kanter (1997) เป็นตัวแปรตาม ซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในงาน การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างอำนาจในงานเพื่อเป็นการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชุดใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน



2.5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงเร้า และจงใจ ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการลงมือปฏิบัติภารกิจงานประจำปีการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540 : 11)

Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996 : 19) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของบุคลากรในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนอย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนที่ทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ “ประหยัพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “ร่วมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานที่พร้อมจะตอบสนองต่อการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทันรวมทั้งรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน (Globalization) เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งย่อมสู้ได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547 : 194 – 195)

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 37-39) ได้อธิบายถึงแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการเรียนรู้นั้น หมายถึง การมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิธิปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคน ที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายาม มุมานะและการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยใ้บุคคลนั้นมีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตสำนึกในการสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental Models เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ การที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำท่ายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) คือความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนปฏิบัติ

การ (Operation Plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กรการสร้างและสานวิสัยทัศน์ก็จะบรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์องค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

นอกจากนี้ ปัญหา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544 : 15-30) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ และสิ่งสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติมักเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เป็นการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่อย่างไรสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่ประกอบด้วย การย้อนอดีต มองปัจจุบันและอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด ยอมรับ และยินดีที่จะร่วมพลังในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของทุกคนในองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรณ์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำอะไร และพัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้งอาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

← การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ มีแนวทางดังนี้

(1) การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

(2) ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

(3) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกัน และมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (Estimating) การวางแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การ

ปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้อมองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างดีขึ้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996: 35) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม และทีมมีการฝึกทักษะในการแก้ปัญหการทำงาน เกิดการเรียนรู้ มีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูงทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดียว

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กรซึ่งนำมาอธิบายในการพัฒนาส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันกับการแก้ไข ปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระดับการเรียนรู้

จากการศึกษาของ Michale J. Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 378 -379) ได้ระบุวิธีการสนับสนุนและเพิ่มการเรียนรู้ในระดับต่างๆ ได้ดังนี้

1. ระดับบุคคล ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานทุกๆ คน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกาศชัดว่าทุกคนมีหน้าที่ 2 ประการ คือปฏิบัติงานตามหน้าที่ และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติ

หน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรจะส่งเสริมให้บุคคลมีความรับผิดชอบ ด้วยการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน และแต่ละคนริเริ่มในการเรียนรู้ของพวกเขาเอง โดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา

2. ระดับทีม การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับทีม การทำโครงการแบบทีม และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้เป็นทีม เป็นต้น

3. ระดับองค์กร การเรียนรู้ระดับองค์กรจะก่อให้เกิดความคิด และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากที่สุด ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียน ทรัพยากร และพลังขององค์กรจะมีชัดเจนยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า การเรียนรู้ที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกับองค์กรของตนเอง

การนำข้อมูลมาอธิบายในการสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตาก จะต้องมีนโยบายและการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในการส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลในหน่วยงานต่างๆ มีการพัฒนางานให้ดีขึ้น และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการจัดทำโครงการ และกิจกรรมต่างๆ และมีการประเมินผล ส่งผลต่อการพัฒนาในระดับองค์กรที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาและปรับตัว ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter

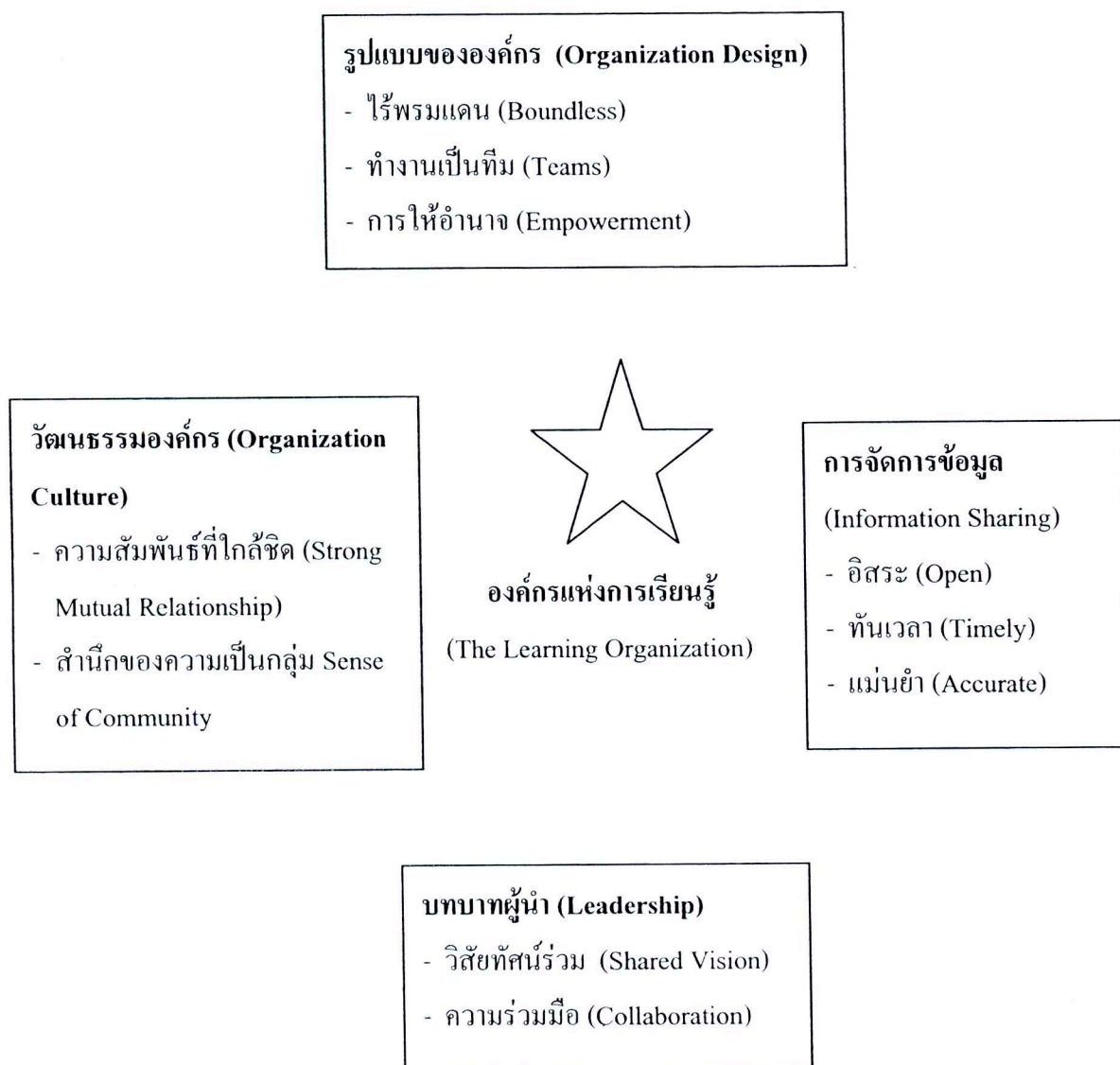
Robbins and Coulter (2004) นักวิชาการด้านการจัดการชื่อดัง ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management 8th Edition” ว่า “แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ได้รับการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการศึกษา และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน”

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Robbins and Coulter (2004) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

รูปแบบขององค์กร (Organizational Design) : ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการกระจายให้อำนาจ (Empowerment)

พนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่างๆ ของทุกหน่วยงานในองค์กร ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับขั้นอื่นๆ ขององค์กรก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (Minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์กรในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยทีมงานต่างๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่างๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน



ภาพที่ 2.3 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Robbins and Coulter, 2004.

การจัดการข้อมูล (Information Sharing): อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate)

พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกันซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลาและแม่นยำ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

บทบาทผู้นำ (Leadership): วิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) และความร่วมมือ (Collaboration)

บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวให้บุคลากรขององค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมกันมองให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture): ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)

วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการกิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่มความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษขององค์กร

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการท่านอื่นๆ

Thomas S.Bateman และ Scott A.Snell (อ้างถึงใน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2546) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management : The New Competitive Landscape” 6th Edition ว่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานถึงกันมาก จากคำนิยามของนักวิชาการหลายๆ ท่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ครอบครอง และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความรู้ (Knowledge) และความรอบรู้ (Insight) ใหม่ ๆ

นักวิชาการทั้งสองท่านได้กล่าวถึงตัวอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า GE, Coming และ Honda เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรดังกล่าวมีทักษะในการแก้ปัญหา ทดลองวิธีการใหม่ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เรียนรู้จากองค์กรอื่นและกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Thomas S.Bateman และ Scott A.Snell (1999) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- บุคลากรขององค์กรยึดมั่นใน Disciplined Thinking การใส่ใจในรายละเอียด ตลอดจนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน แทนที่จะเป็นการคาดเดาและให้สมมติฐาน

- องค์กรจะแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลาและพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อขยายขอบเขตธุรกิจขององค์กร เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา แทนที่จะผลักปัญหาให้พ้นไปจากองค์กรอย่างรวดเร็ว

- องค์กรทบทวนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอย่างรอบคอบเพื่อสรุปเป็นบทเรียนและเพิ่มพูนความเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น

- องค์กรค้นหาและนำวิธีดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาใช้ลอกเลียนความคิดของผู้อื่น โดยปราศจากความละอาย

- มีการแบ่งปันความคิด (Ideas) ทั้งทั้งองค์กรโดยการใช้รายงานระบบสารสนเทศ การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมหน่วยงาน การศึกษาและการฝึกอบรม

นักวิชาการด้านการจัดการชาวญี่ปุ่น Ikujiro Nonaka (นิตยสารผู้จัดการ : ฉบับวันที่ 19 มกราคม 2550) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

บริษัทไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตมีความคล้ายคลึงกับมนุษย์มากบริษัทสามารถทำให้เกิดสำนึกร่วมเอกภาพ (Collective Sense of Identity) และของวัตถุประสงค์พื้นฐาน (Fundamental Purpose) องค์กรแบบนี้จึงเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ บุคลากรขององค์กรมีความเข้าใจร่วมกันว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด องค์กรต้องการดำรงอยู่ในโลกที่มีบรรยากาศของการดำเนินธุรกิจแบบใดและที่สำคัญที่สุดก็คือ องค์กรจะทำให้โลกเช่นนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้อย่างไร

Arie De Geus (อ้างถึงใน สุกัญญา รัสมิธรรมโชติ, 2548) อดีตหัวหน้าหน่วยวางแผนของ Royal Dutch/Shell ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้ในปัจจุบันต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการเรียนรู้เป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพียงอย่างเดียวที่มีความยั่งยืน (Sustainable) ในโลกปัจจุบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำงานต่างๆ จึงต้องมีกระบวนการของการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบ

Arie De Geus (อ้างถึงใน สุกัญญา รัสมิธรรมโชติ, 2548) ยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

องค์กรเรียนรู้ได้โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลเพียงคนเดียวจะเรียนรู้แทนองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้

กำหนดวิธีการทำงานของบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคคลทุกคนในทุกด้านลำดับชั้นเกิดความ มุ่งมั่นและความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลที่มีความมุ่งมั่นและความสามารถดังกล่าวจะทำให้ องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.3 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 89-96) กล่าวว่ากลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแสความ เปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง คิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่อง และตั้งอยู่ บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

- 1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

- 1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใดต้องปรับปรุง แก้ไขสิ่งใดบ้าง

- 1.3 ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่นๆ

- 1.4 ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการ เรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมือนำร่วมกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการ ฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติมี ระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการ ระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐาน อ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะ

หลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการทำทีมและให้บุคลากรคิด/ทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นๆ เช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ ของอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์กรที่มีผลงาน มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

จากการศึกษาสรุปว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันโดยความคิด และทำอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อมุ่งการเรียนรู้ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร หลายประการดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการถ่ายโอนความรู้ให้แกกัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ๆ ด้วยการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิใช้แบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน และกลุ่มพนักงาน รวมทั้งสิ้น 192 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่นิยมมากในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุด คือ วิธีการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ และมีความเป็นระบบ ส่วนด้านความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถ สรุปได้ชัดเจน สำหรับการศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ความคิดเห็นด้านทั่วไป ด้าน การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ที่สำคัญก็คือ การขาดการติดตามและประเมิน ผลอย่างจริงจังเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้ แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานในกองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 79 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบาง ประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ ในระดับปานกลาง

รัชนก วันทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับ องค์การพยาบาลในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ วิธีการ ปัจจัยความสำเร็จของการ พัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรวิชาชีพในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประชากร ที่ศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพพยาบาล จำนวน 21 ท่าน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป EXCEL หาค่ามัธยฐานและ พิสัยระหว่างควอไทล์ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพในอนาคต พยาบาลจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาและมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ใน การสืบค้นข้อมูล ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของวิชาชีพ พยาบาลจะมีการเข้าร่วมในการอบรมด้าน บริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ พยาบาลจะมีการสมัครเป็นบุคลากร องค์การพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเองของ

พยาบาลวิชาชีพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนเอง ประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความต้องการความมั่นคงในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบตัวพยาบาล ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและนโยบาย ปฏิรูประบบสุขภาพที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพพระระดับปฐมภูมิและการได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

กรุณา พลใส (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 129 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจงานทั้งในด้านการได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า การนำความรู้ใหม่ๆ มาคิดพิจารณา ทบทวนค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตัวเองเพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ดีเพื่อการถ่ายทอด และวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ