

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

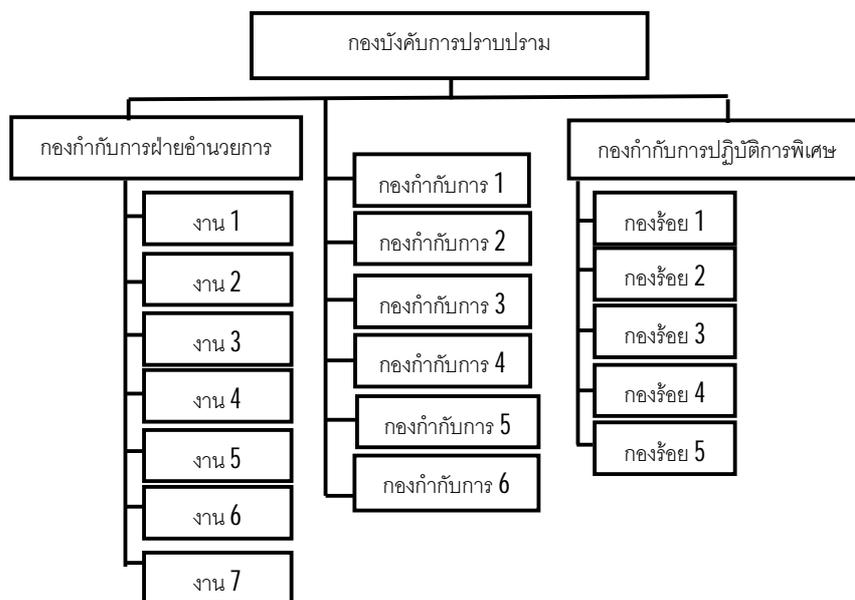
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขอเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้ เรื่อง แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย

1. นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบังคับการปราบปราม
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

แนวนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อใช้ในการบริหารราชการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ "เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน" ได้กำหนดนโยบายทั่วไป มี 9 ข้อ ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้กำหนดไว้ อันได้แก่ 1) ปกป้อง เติบโตและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด 3) การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม 4) การแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 5) ด้านความมั่นคง 6) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 7) การอำนวยความสะดวก 8) การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน 9) การบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ยังได้กำหนดนโยบายเน้นหนักอีก 11 ประการ อันได้แก่ 1) ปกป้อง เติบโตและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้น ทั้งผู้ผลิต ผู้ค้าผู้จำหน่ายรายใหญ่และรายย่อยในชุมชน ตลอดจนมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องทุกรายโดยยึดหลักกฎหมายและหลักนิติธรรม 3) แก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรงด้วยมาตรการเชิงรุกเพื่อจำกัดเสรีภาพปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม 4) ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจโดยการจัดระเบียบสังคมและควบคุมอบายมุขผิดกฎหมายในพื้นที่ 5) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อมีความพร้อมในการให้บริการและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริง 6) การปฏิบัติงานของตำรวจให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชนและท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในทุกมิติ 7) พัฒนาบุคลากรทุก

สายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและสร้างค่านิยมให้มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่ายประหยัด 8) เตรียมความพร้อมและเร่งรัดการดำเนินการด้านบุคลากร โครงสร้างกฎระเบียบและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถรองรับและเป็นมาตรฐานในกรอบของอาเซียน 9) พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ทุกระดับให้มีความพร้อมเพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการขับเคลื่อน ติดตามการปฏิบัติและบูรณาการการทำงานในทุกมิติโดยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ 10) เน้นภาวะผู้นำในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานเป็นทีมและมีเอกภาพ 11) จัดระบบและดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ ตำรวจ ครอบครัว และข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการแล้ว ให้มีสุขภาพพลานามัย มีความเป็นอยู่ที่ดี ประกอบอาชีพเสริม ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี ตามหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนักนั้น ถือเป็นแนวทางในการบริหารราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่สำคัญโดยกำหนดให้ทุกหน่วยถือปฏิบัติ กองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัด ซึ่งได้มีการพัฒนาหน่วยงานตลอดมา เช่น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 จนถึงปัจจุบัน รวมเวลา 65 ปี ที่ผ่านมามีกำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการ ในงานด้านการสืบสวนสอบสวนอย่างมืออาชีพและเป็นสากล ยึดหลักสิทธิมนุษยชน โปร่งใส ยุติธรรม ตลอดจนสนับสนุนงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมให้กับหน่วยงานอื่นในทางปฏิบัติและเทคนิคอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง” มีค่านิยมร่วม CSD (C: Courage S: Specialist D: Dignity) การกำหนดค่านิยมซึ่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อันนำมาซึ่งเกียรติยศและชื่อเสียงของกองบังคับการปราบปราม ซึ่งมีข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยข้าราชการตำรวจตำแหน่งผู้บังคับการ ทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา และยังมีข้าราชการตำรวจในตำแหน่ง รองผู้บังคับการ และผู้กำกับการ ในการบริหารราชการระดับล่างสุด โดยมีข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนเป็นผู้ปฏิบัติการตามโครงสร้างที่กำหนด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และลักษณะงานในภาพรวมเป็น 5 ด้าน อันได้แก่ 1) งานถวายอารักขาและความปลอดภัย 2) งานป้องกัน 3) งานปราบปราม 4) งานสืบสวน 5) งานสอบสวน ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานและงานบริการให้แก่ประชาชน โดยมีอำนาจหน้าที่ทั่วประเทศ โดยมีโครงสร้างของกองบังคับการปราบปราม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างกอบงค้บค้บการปรอบปรอม (ปี 2556)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization: LO) (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549: 21)

แนวคิดเริ่มต้นขององค์กรเรียนรู้เริ่มครั้งแรกจากงานเขียนของ Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาซึ่งสอนการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นผลงานเขียนร่วมกับ Schon แห่ง MIT หนังสือเล่มนี้ถือได้ว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองใช้คำว่า "การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning: OL)" Argyris ได้อธิบายว่าได้เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาโดยอิงจากการทำวิจัย แต่เนื่องจากผลงานเขียนค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลาย

บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้ และได้เขียนผลงานจนเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน คือ Peter Senge ซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย MIT สหรัฐอเมริกา และตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 หน่วยงานดังกล่าวทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในปัจจุบันองค์กรเรียนรู้ เรียกว่า "Society for Organizational Learning: SOL" โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และ 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลก

มาร์วิส (Marvis) ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อองค์กรเรียนรู้ และได้เสนอมุมมองขององค์กร 5 รูปแบบ คือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และ 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ โดยการเชื่อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน รวมทั้งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลก และเชื่อว่าทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นรากฐานการอธิบายขององค์กรเรียนรู้ และได้เสนอมุมมองขององค์กร 5 รูปแบบ คือ 1) ระบบต่างๆ ของสังคม (Social System) องค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิตปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) ระบบต่างๆ ของการประมวลข้อมูล (Information Processing System) องค์กรเป็นเสมือนเครือข่ายของการส่งสารไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ 3) ระบบตีความ (Interpretive Systems) องค์กรมีภูมิปัญญาในการที่จะเข้าใจความซับซ้อน 4) ระบบต่างๆ ที่มีการสืบค้น (Inquiring Systems) กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและสิ่งที่องค์กรเรียนรู้ และ 5) ระบบที่เรียนรู้ (Learning Systems) องค์กรมีการศึกษาความคิดเป็นองค์รวม

ความหมายขององค์กรเรียนรู้ (สกล บุญสิน. 2555: 43-44)

อากริส (Argyris) ได้ให้ความหมายของ Organization Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร เพื่อลดทอนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

เซงเก (Senge) ให้ความหมายขององค์กรเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง และคนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

เดอ เกียส (De Geus) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด ต่อคู่แข่ง และองค์กรที่มีชีวิตก็คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความแตกต่างหลากหลาย และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม รวมทั้งเป็นองค์กรที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler; Burgoyne; & Boydell) ให้ความหมายว่า องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง บริษัทที่เรียนรู้ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรทุกคนทุกกิจกรรม ทุกคำพูด และมีสติอยู่ตลอดเวลา

การวิน (Garvin) ให้ความหมายขององค์กรเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ รวมทั้งสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้

ใหม่ๆ ในขณะที่ Kim ระบุ องค์การเรียนรู้ คือ การเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

ดิกซอน (Dixon) ให้ความหมายขององค์การเรียนรู้ว่า เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

เนวิส ดิเบลล่า และกาวด์ (Nevis; Dibella; & Gould) ให้ความหมายว่า องค์การเรียนรู้ คือ ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยการฟังฟัง ประสบการณ์ เป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม และองค์กรมีการเรียนรู้ไปด้วย ขณะที่ทำการผลิตสินค้าและ/หรือขณะให้บริหาร

รอสส์ สมิธ โรเบิร์ต และไคลเนอร์ (Ross; Smith; Roberts; & Kleiner) ให้ความหมายว่า องค์การเรียนรู้ คือ การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

ดิกซอน (Dixon) ได้สรุปนัยของนิยามต่างๆ ขององค์การเรียนรู้ว่า นิยามเหล่านี้ต่างก็เชื่อว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ขณะที่คุณภาพของทักษะความรู้ที่พนักงานมี ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์การเรียนรู้ให้ความสำคัญกับระบบเปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีมองค์กรเรียนรู้ ทั้งยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ และความเห็นร่วมกันที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิดเห็นและความเชื่อเหล่านั้นอยู่เป็นนิจ เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่า และปรัชญาที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้ องค์การเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive Change) ที่สามารถคาดคะเนต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์ มีการตรวจสอบระบบความผิดพลาด และปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ

ตาราง 2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้แต่ง	ปี	ความหมาย
Cyert; & March	1963	เป็นพฤติกรรมกรรมการปรับตัวขององค์กรเมื่อเวลาผ่านไป
Cangelosi; & Dill	1965	องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของบุคคล กลุ่มย่อยและองค์กร
Simon	1969	การเจริญเติบโตของข้อมูลเชิงลึกจากความสำเร็จ การปรับโครงสร้างของปัญหา โดยถูกแสดงออกในองค์ประกอบของโครงสร้างและผลลัพธ์ขององค์กรเอง
Duncan	1974	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม และใช้ข้อมูลเพื่อช่วยให้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
March; & Olsen	1976	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการผ่านองค์กรทั้งในเรื่องของพฤติกรรมและประสบการณ์
Argyris; & Schon	1978	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ตามที่องค์กร สมาชิก ตรวจสอบ ข้อผิดพลาด หรือความผิดปกติและแก้ไขโดยการปรับโครงสร้างองค์กร
Duncan; & Weiss	1979	กระบวนการภายในองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของผลการดำเนินการและสภาพแวดล้อม
Fiol; & Lyles	1985	กระบวนการของการปรับปรุงการดำเนินการผ่านความรู้และความเข้าใจ และพัฒนาความรู้ระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมา
Senge	1990	สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็น ที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน
Huber	1991	การเรียนรู้เชิงประจักษ์เป็นเสมือนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลของพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง
McGill; et al	1992	เป็นความสามารถขององค์กรที่ได้รับความเข้าใจและประสบการณ์ที่ผ่านการทดลองสังเกต วิเคราะห์ ตรวจสอบจากความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ ความสำเร็จและความล้มเหลว
Garvin	1993	องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้
Dixon	1994	ความสามารถขององค์กรในการใช้ความน่าอัศจรรย์ของสมาชิกทุกคนในการสร้างกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของตัวเอง

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้แต่ง	ปี	ความหมาย
Nevis; et al	1995	เป็นกำลังการผลิตหรือกระบวนการภายในองค์กรเพื่อรักษาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพ
Miller	1996	เป็นความรู้ที่ได้มาโดยบุคคล กลุ่มคน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจถึงกระบวนการและอิทธิพลอื่นๆ ภายในองค์กร
Marquardt	1996	องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลังในการสร้างความรู้สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา
Hodgkinson	2000	สถานที่ซึ่งบุคคลมารวมกัน และเป็นพื้นที่ที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
Robev; et al	2001	การทำซ้ำถึงหน่วยความจำและปรับปรุงองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
Vera; & Crossan	2003	กระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลและการแลกเปลี่ยนความคิด รวมถึงการกระทำซึ่งเป็นผลกระทบบจากการได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร

ที่มา: การสังเคราะห์ของผู้วิจัย อ้างอิงใน สกส นุญสิน (2555: 43-44)

ตาราง 3 นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้”
วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543 ก)	องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรสนับสนุนให้สมาชิกได้ “คิดใหม่” ทำงานร่วมกัน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้าง “องค์ความรู้” อันเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรขึ้น
วิโรจน์ สารรัตนะ (2544)	เป็นองค์กรที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์กรเอง เป็นองค์กรที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม "องค์กรแห่งการเรียนรู้"
วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)	เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง
Senge (1990)	เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (patterns of thinking) และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (collective aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้วิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร
Garvin, D.A. (2000)	องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึง การหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ
Hoy, W.K.; & Miskel, C.G. (2001)	เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน ละแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
Pedler, M.; et al. (1991)	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
Watkins; & Marsick (1992)	องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการพึ่งพากันระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชน
Marquart; & Reynolds (1994)	องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม "องค์กรแห่งการเรียนรู้"
Nancy, Dixon (1994) (http://skyrme.com/insights/3lrnorg.htm)	การที่องค์กรมีความสามารถที่จะระดมพลังเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการทำงานจากสมาชิกขององค์กรทั้งหมด และปรับปรุงพัฒนางานด้วยตัวของเธอเอง
Richard, Karash (2002)	องค์กรที่มีการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงาน องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการรับรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยังหมายรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ และเอาใจใส่อย่างแท้จริง

ที่มา: สุรัตน์ ดวงชาทอม (2549: 21-23). การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตาราง 4 เปรียบเทียบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน

Senge	Marquardt	Gavin
1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)	2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4. การมอบอำนาจให้พนักงาน (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from their Own Experience Best Practices of Others)

ตาราง 4 (ต่อ)

Senge	Marquardt	Gavin
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549: 23)

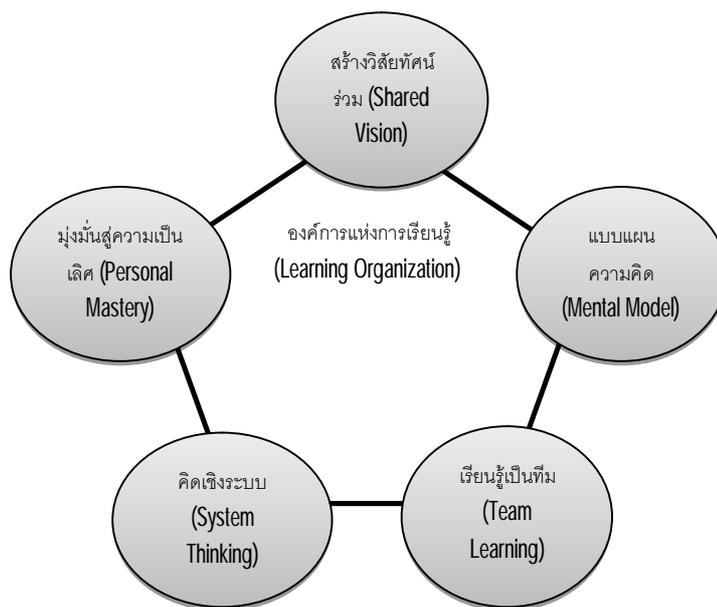
ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ว่า “เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (จิระประภา อัครบวร. 2554: 111-112)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

พื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คือ การทำความเข้าใจในนัยทั้งห้าของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จิระประภา อัครบวร. 2554: 114-118)

วินัยหรือหลัก 5 ประการ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: จิรประภา อัครบวร (2554: 113); พัฒนาคอนบนความยั่งยืน

1. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ คุณลักษณะของคนในองค์กรที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรใด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว องค์กรนั้นจะมีบุคลากรที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และจะสามารถจูงใจตนเองให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Self-motivated Learner)

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การสร้างทัศนคติของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนจะมีวิสัยทัศน์ของตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติงานโดยมิได้มุ่งผลสำเร็จของภาระงานตนเองเท่านั้น แต่จะมุ่งผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

3. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทัศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทาง

สังคม (Socialization) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ แบบแผนความคิดนี้เองที่เป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันเนื่องมาจากมีภาพแผนความคิด ความเชื่อที่คล้ายกัน

4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีบุคลากรที่ทำงานร่วมมือกันได้อย่างดี ไม่หลงความรู้ และเห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน

5. คิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยหรือหลักที่ 5 ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ คือ วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ใดมีความคิดระบบจะเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

ดังนั้น หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง จนกระทั่งตัวบุคลากรและบรรยากาศในองค์กรมีคุณลักษณะตามวินัยหรือหลัก 5 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนาการเอง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้พัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มาจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์กรในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน และเป็นฝันที่ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเห็นมันเป็นจริง ช่วยกันสร้างภาพอนาคตหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเนื้กแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลอง สิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักถึงแบบแผนความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรสามารถทำให้เกิดรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและ

การกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีสงเสริมให้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ บุคลากรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น องค์กรใดมีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบจำนวนมาก จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีเหตุ มีผล และมีเป้าหมาย สามารถปรับปรุงและเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา

ซึ่ง เซ็งเก (Senge) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้

1. ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. แต่ละคนจะละทิ้งวิธีการคิดแบบเก่าตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ที่เคยใช้ในการแก้ปัญหาอยู่ประจำหรือวิธีการที่เคยใช้ทำงานในอดีต
3. สมาชิกทุกคนต้องคิดถึงกระบวนการขององค์กรในเชิงภาพรวม โดยที่กิจกรรมภารกิจ หน้าที่ ตลอดจนการดำเนินงานทั้งหลายจะเกี่ยวข้องและเป็นสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน
4. สมาชิกใช้วิธีสื่อสารกันอย่างเปิดเผยทุกทิศทาง ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยปราศจากความรู้สึกไม่ดีต่อคำวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษแต่อย่างใด (ธงชัย สมบูรณ์. 2549: 169)
5. สมาชิกจะลดละต่อสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว ของแผนก หรือของกลุ่มตน ให้น้อยลงแต่จะหันมาทำงานร่วมกันเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร (ธงชัย สมบูรณ์. 2549: 69)

เซ็งเก (Senge) ได้เสนอหลักการ (Discipline) เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร 5 ประการ คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองโลกทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ (ทีพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 156; อ้างถึงจาก Senge. 1990a: 1990b)

1. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นคนที่มีทักษะความสามารถพิเศษ สามารถสร้างวิสัยทัศน์บุคคล (Personal Vision) รวมทั้งพยายามจะก้าวจากสภาพปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันได้ คนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองจะมีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งมีพันธะผูกพัน (Commitment) ที่แน่วแน่

2. โลกทัศน์ (Mental Models) ในสภาพความเป็นจริงเราจะพบอยู่เสมอว่าความคิดที่ดีที่สุดมักไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ เหตุผลประการหนึ่งเป็นเพราะความคิดเหล่านั้นขัดแย้งกับโลกทัศน์หรือความคิดความเชื่อที่มีอยู่เดิม ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องทำลายโลกทัศน์เหล่านั้น โลกทัศน์นี้อาจเกิดจากการรับตัวแบบไปโดยไม่มีการทดสอบหาความเป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรแก้ไข

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) Senge ได้ใช้อุปมาอุปมัยของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเช่นเดียวกับมอร์แกน โดยเปรียบเทียบกับรูปภาพโฮโลแกรม (Hologram) ซึ่งเป็นภาพสามมิติที่สร้างขึ้นโดยแสงเลเซอร์ และไม่ว่าจะตัดภาพนี้ให้เล็กเพียงไร แต่ละส่วนก็ยังสามารถแสดงภาพทั้งหมดได้มุมมองที่ต่างกัน ดังนั้น ถ้ากลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันและต้องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เพื่อจะทำให้แต่ละคนมองเห็นภาพที่ตนมีต่อองค์กรทั้งหมด โดยไม่มองเฉพาะของตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรจะต้องนำวิสัยทัศน์ของแต่ละมาบูรณาการ

4. การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมงาน คือ กระบวนการฝึกกำลังของทีมงานให้มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) และกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่สมาชิกทีมงานต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ของทีมงาน ประกอบด้วย

- 4.1 การเรียนรู้วิธีที่จะทำให้คนแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่
- 4.2 การดำเนินงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี และมีความไว้วางใจกันในการทำงาน
- 4.3 สนับสนุนทีมอื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็น "นักคิดที่เป็นระบบ" การที่จะเป็นนักคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น มีข้อแนะนำดังนี้

5.1 มองสรรพสิ่งในลักษณะที่สัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการ ไม่ใช่มองแบบแยกส่วนหรือการมองอย่างหยุดนิ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเป็นเส้นตรง (linear) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5.2 เมื่อเกิดปัญหาอย่าใช้วิธีการตำหนิ (moving beyond blame) คนส่วนมากตำหนิคนอื่นและสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบจะมองว่าตัวเองและสาเหตุของ

ปัญหาอยู่ในระบบเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้ การดำเนินจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จึงควรทำความเข้าใจและหาทางออกที่สร้างสรรค์

5.3 ให้ความสำคัญกับความซับซ้อนที่เคลื่อนไหวมากกว่าความซับซ้อนในรายละเอียด ความซับซ้อนในรายละเอียด (**detail complexity**) คือ เรื่องซึ่งมีตัวแปรหลายตัว ส่วนความซับซ้อนที่มีการเคลื่อนไหว (**dynamic complexity**) เกิดขึ้นเมื่อสาเหตุและผลเกิดขึ้นในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน และเมื่อผลที่ตามมาในภายหลังมีเลศนัยที่เห็นไม่ชัดเจนสำหรับคนในระบบนั้น

5.4 เน้นในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลมากโดยไม่ใช้แรงมากนัก (**focusing on area of high leverage**) นักคิดที่เป็นระบบได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำที่เล็กๆ แต่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถส่งผลการปรับปรุงได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืนได้ ถ้ามีการกระทำที่ตรงจุดในการจัดการปัญหาที่มีความยากจำเป็นต้องมองหาเครื่องมือที่แรงกว่าอยู่ที่ใด เพื่อที่จะได้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงน้อย แต่สามารถสร้างผลิตผลที่สำคัญและดำรงอยู่ได้นาน

5.5 หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่อาการของปัญหาเพียงอย่างเดียว (**symptomatic solution**) การคิดแบบเส้นตรง (**linear**) ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นการแก้ไขที่อาการไม่ใช่สาเหตุ ซึ่งจะทำให้แก้ปัญหาได้ชั่วคราวเท่านั้น และอาจทำให้ปัญหายิ่งหนักหน่วงไปกว่าเดิมอีก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 157-159)

โดยสรุปแล้วผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุคใหม่ที่ถูกนำเสนอจากนักคิดและปราชญ์ที่สำคัญในศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา ที่สำคัญคือ Peter Senge และในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากนักวิชาการต่างๆ ทั้งต่างประเทศและในประเทศ ซึ่งได้ยึดโยงความหมายของคนสำคัญที่กำหนดแนวคิดนี้ คือ Senge ที่ให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันทั้งองค์กร” โดยจะต้องทำความเข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญ ในวินัยทั้งห้าของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**5 Disciplines**) อันได้แก่

1. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (**Personal Mastery**) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นคนที่มีทักษะความสามารถพิเศษ สามารถสร้างวิสัยทัศน์บุคคล (**Personal vision**) รวมทั้งพยายามจะก้าวจากสภาพปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันได้ คนที่มีความ

มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองจะมีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่แน่วแน่

2. โลกทัศน์ (Mental Models) ในสภาพความเป็นจริงเราจะพบอยู่เสมอว่าความคิดที่ดีที่สุดมักไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ เหตุผลประการหนึ่งเป็นเพราะความคิดเหล่านั้นขัดแย้งกับโลกทัศน์หรือความคิดความเชื่อที่มีอยู่เดิม ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องทำลายโลกทัศน์เหล่านั้น โลกทัศน์นี้อาจเกิดจากการรับวัฒนธรรมกันไปโดยไม่มีการทดสอบหาความเป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรแก้ไข

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เซ็งเก (Senge) ได้ใช้อุปมาอุปมัยของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเช่นเดียวกับมอร์แกน โดยเปรียบเทียบกับรูปภาพโฮโลแกรม (hologram) ซึ่งเป็นภาพสามมิติที่สร้างขึ้นโดยแสงเลเซอร์ และไม่ว่าจะตัดภาพนี้ให้เล็กเพียงไร แต่ละส่วนก็ยังสามารถแสดงภาพทั้งหมดได้มุมมองที่ต่างกัน ดังนั้น ถ้ากลุ่มคนมาอยู่รวมกันและต้องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร เพื่อจะทำให้แต่ละคนมองเห็นหน้าที่ที่ตนมีต่อองค์กรทั้งหมด โดยไม่มองเฉพาะของตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรจะต้องนำวิสัยทัศน์ของแต่ละมาบูรณาการ

4. การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมงาน คือ กระบวนการฝึกกำลังของทีมงานให้มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) และกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานในการรังสรรค์ผลงานตามที่สมาชิกทีมงานต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ของทีมงาน ประกอบด้วย การเรียนรู้วิธีที่จะทำให้คนแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ การดำเนินงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี และมีความไว้วางใจกันในการทำงาน สนับสนุนทีมอื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็น "นักคิดที่เป็นระบบ" การที่จะเป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบได้นั้น มีการมองสรรพสิ่งในลักษณะที่สัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการ ไม่ใช่มองแบบแยกส่วนหรือการมองอย่างหยุดนิ่งซึ่งจะทำให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเป็นเส้นตรง (linear) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เมื่อเกิดปัญหาอย่าใช้วิธีการตำหนิ (moving beyond blame) คนส่วนมากตำหนิคนอื่นและสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบจะมองว่าตัวเองและสาเหตุของปัญหาอยู่ในระบบเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้ การตำหนิจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จึงควรทำความเข้าใจและหาทางออกที่สร้างสรรค์ โดยให้ความสำคัญกับความซับซ้อนที่เคลื่อนไหวมากกว่าความซับซ้อนในรายละเอียด ความซับซ้อนในรายละเอียด (detail complexity) และเน้นในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลมากโดยไม่ใช้แรงมากนัก (focusing on area of high leverage) นักคิดที่เป็นระบบได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำที่เล็กๆ แต่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถส่งผลการปรับปรุงได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืนได้ ถ้ามีการกระทำที่ตรงจุดในการจัดการปัญหาที่มีความยากจำเป็นต้องมองหาเครื่องทุ่นแรงว่าอยู่ที่ใด เพื่อที่จะได้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้

แรงน้อย แต่สามารถสร้างผลผลิตที่สำคัญและดำรงอยู่ได้นาน ตลอดจนหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่อาการของปัญหาเพียงอย่างเดียว (symptomatic solution) การคิดแบบเส้นตรง (linear) ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นการแก้ไขที่อาการไม่ใช่สาเหตุ ซึ่งจะทำให้แก้ปัญหาได้ชั่วคราวเท่านั้น และอาจทำให้ปัญหายิ่งหนักหน่วงไปกว่าเดิมอีก

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่มีกลุ่มของบุคลากรที่ได้รับองค์ความรู้จากการสะสมประสบการณ์และทักษะของทุกคนที่ร่วมกันทำงานและแต่ละคนได้ผ่านประสบการณ์ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีทักษะเฉพาะตนในการสร้างงาน สร้างเครือข่ายของความรู้ที่สร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ ทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและนำมาจากภายนอกองค์กร มาเก็บรวบรวมสะสม นำไปเผยแพร่สู่บุคลากรชุดปฏิบัติการและรักษาไว้ในองค์กรด้วยการเรียนรู้เป็นที่มงาน เพื่อใช้ในการตอบสนองในการปฏิบัติงานให้แก่ประชาชน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยประสิทธิภาพในความสามารถที่ได้รับจากองค์ความรู้และนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กรและมีแนวคิดเชิงระบบ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญขององค์กร อันได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีตลอดจนปัจจัยด้านการบริหารงานในองค์กรด้วยการจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาบุคคลและทีมงาน การให้รางวัล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่

การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ ความพยายามที่มีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมในการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการสำรวจตนเองและสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และเน้นการใช้กระบวนการกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบต่อสมาชิกทุกคน และเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2555: 289)

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่งที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่อง

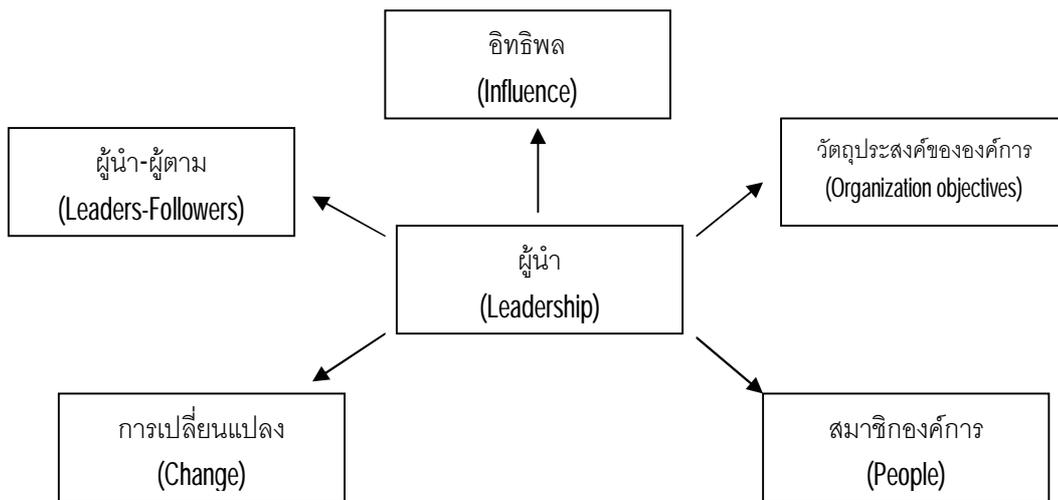
หนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้ในที่สุด (จิรประภา อัครบวร. 2552: 64)

ผู้บริหารกับภาวะความเป็นผู้นำ

ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนงานเกี่ยวข้องโดยตรง กับการจัดตั้งเป้าหมายของภารกิจหลักขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยทางบริบท (Contextual Factor) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนงานตามเป้าหมาย ความสำเร็จของการบริหารงานตาม วัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจระหว่างผู้วางนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา และการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้จะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ธงชัย สมบูรณ์. 2549: 28)

องค์กรแบบมืออาชีพ (The Professional Bureaucracy) องค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบ ราชการ (Bureaucracy) กล่าวคือ การทำงานภายในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า องค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพมีความสลับซับซ้อนมาก ทำให้ต้องใช้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานหลัก ที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นเวลานานเป็นผู้ปฏิบัติงาน องค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพจะยึดหลักการ กระจายงานกระจายความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหลัก ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญสูงเฉพาะเรื่อง ตัวอย่างองค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพ ได้แก่ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงเรียน หน่วยงานด้านการบัญชี สำนักงานทนายความ บริษัทที่ผลิตสินค้าซึ่งฝีมือสูง องค์กรเหล่านี้ อาศัยความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลัก เป็นมืออาชีพที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าและ บริการที่ได้มาตรฐาน (ธงชัย สมบูรณ์. 2549: 59)

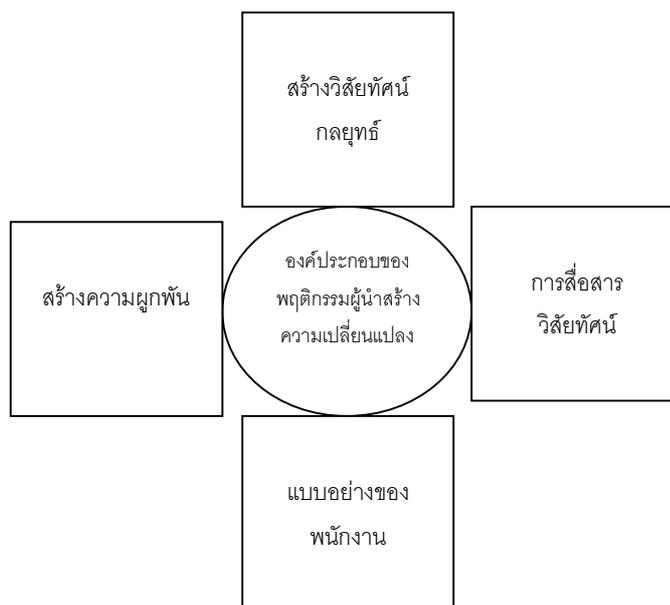
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 74) ได้สรุปว่า ผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรได้ และองค์ประกอบของผู้นำประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของผู้นำ

ที่มา: เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 74); อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น แมคเชน และกิลโนว์ (McShane; & Gilnow. 2009) ได้กำหนดไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ เบสส์ และอโวลีโอ (Bass; & Avoli. 1994) คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) เป็นแบบอย่างของพนักงาน และ 4) สร้างความผูกพัน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลง
ที่มา: เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 79-80); อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานใน
องค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

คุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a strategic vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน
- 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) ผู้นำที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการปราศรัย ใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต
- 3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the vision) ผู้นำจำเป็นที่จะต้องทำงานพร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นตอนไปด้วย (Walk the talk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันจะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ
- 4) สร้างความผูกพัน (Building commitment toward the vision) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงานให้พนักงานได้เห็นภาพอนาคต โดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์ เพื่อกระตุ้นความสนใจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552: 79-80)

วัฒนธรรม

วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร (จิรประภา อัครบวร. 2554: 109) และวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อมั่นนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย (สมจินตนา คุ่มภักย์. 2553: 23-24) ซึ่งวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นตำแหน่ง หรือแบบเทพอลโล มีที่มาจากแนวคิดของ Weber รวมทั้งแนวคิดของ เทย์เลอร์ และฟอร์ด (Taylor; & Ford) หรือองค์กรมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน เป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นประจำ (Routine) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติหน้าที้อย่างชัดเจน

ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดการองค์กร (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มาหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร

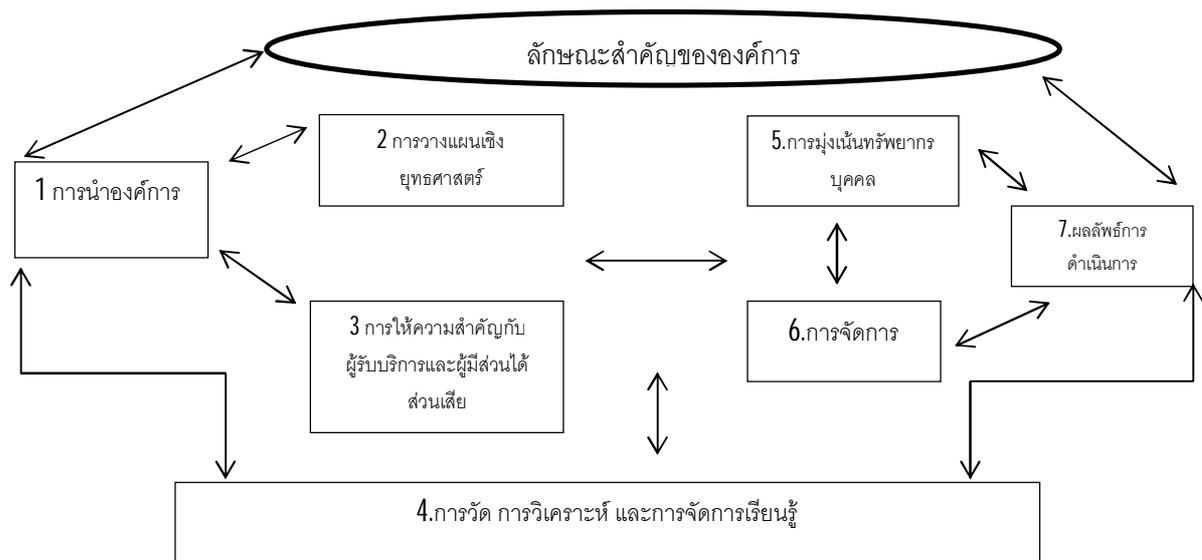
วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำ และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น (Inflexible) ดำเนินการล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ (สมจินตนา คุ่มภักย์. 2553: 24-25)

ความหมายของความรู้ (Meaning of Knowledge) ความรู้ในมุมมองของศาสตราจารย์ โนนาเกะนั้น มีความหมายลึกซึ้งกว่าคำว่า "เทคโนโลยี" โดย ศาสตราจารย์โนนาเกะได้อ้างถึง Peter Drucker ผู้มีชื่อเสียงด้านการจัดการ ที่กล่าวว่า ความรู้ คือ สินทรัพย์ (Asset) ที่มีความสำคัญที่สุดของ

องค์กรในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้มีความยั่งยืน (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร; และพัชชา กวางทอง. 2552: 21)

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)



ภาพประกอบ 7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: จิรประภา อัครบวร (2552: 21); การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (KM) ในภาครัฐ

การจัดการความรู้ (KM) มิใช่เป็นการทำตามกระแส แต่เป็นเพราะภาครัฐถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานราชการมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมๆ กับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศ หน่วยงานราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (KM) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (จิรประภา อัครบวร. 2552: 22)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ เช่น เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เห็นรายงานสรุปรายชื่อผู้ที่ตกบัตร

หรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำแล้วทำการคิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการนำรายงานสรุปยอดสินค้าขายดีมาใช้ประกอบการวางแผนการผลิตสินค้า เป็นต้น (จิรประภา อัครบวร. 2552: 31)

แนวคิดของอาร์กิริสและโชน

แนวคิดของอาร์กิริสและโชน (Argyris; & Schon) ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว (Single-loop Learning) คือ ความสามารถในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียวจะใช้ในการแก้ปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียวนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่มีต้องการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน

2. การเรียนรู้แบบสองวงจรวจร (Double-loop Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมและสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรวจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 154)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มความสามารถขององค์กรในการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 152)

องค์กรแบบราชการมักเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งกับนโยบายขององค์กรหรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น คนในองค์กรแบบราชการจึงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายที่ได้มีการกำหนดขึ้นจากระดับสูง แม้ว่าบางครั้งจะไม่เห็นด้วยก็ตาม สถานการณ์ที่ยอมจำนนเช่นนี้จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไปในองค์กรแบบราชการ นอกจากนี้องค์กรแบบราชการมักจะมีกลไกปกป้องตนเอง (defensive mechanism) เมื่อมีผู้ใดวิจารณ์หรือประเมิณการดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาหรือไม่ดีพอ องค์กรจะพยายามหาข้ออ้าง เพื่อจะไม่ยอมรับการวิจารณ์หรือการประเมินผลนั้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 158)

ทฤษฎีปิรามิดแห่งความรู้ ของ Yamazaki

ปิรามิดแห่งความรู้ ของ Yamazaki มีลักษณะดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ปิรามิดแสดงลำดับชั้นความรู้

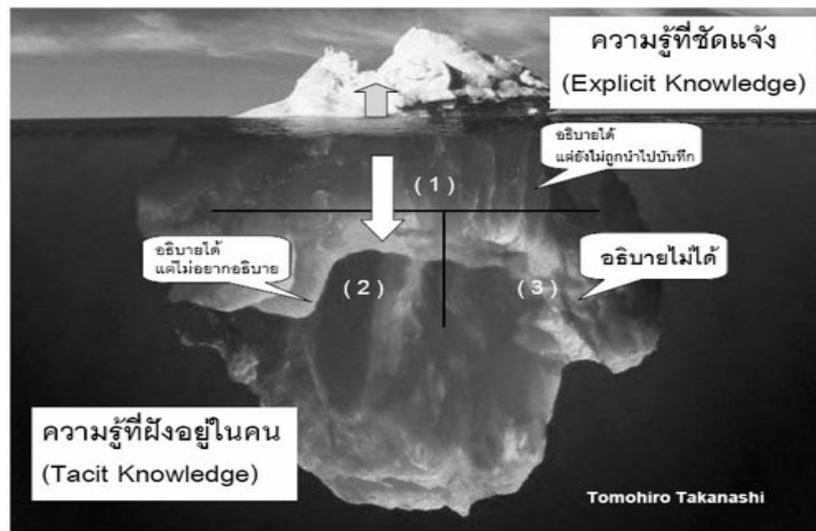
ที่มา: บุรชัย ศิริมหาสาคร; และพัชชา กวางทอง (2552: 26-27); สรรพวิธีจัดการความรู้
สู่องค์กรอัจฉริยะ

ปิรามิดแห่งความรู้ ของยามาซากิ (Yamazaki) จะแบ่งลักษณะของความรู้ ออกเป็น 4 ประเภท เรียงลำดับจากฐานปิรามิดไปสู่ยอด ซึ่งความรู้แต่ละประเภทจะมีลักษณะแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งได้จากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หรือจัดระบบให้เป็นหมวดหมู่จึงเป็นข้อมูลดิบ
2. สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว มีการจัดระบบ จำแนกให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้
4. ภูมิปัญญา (Wisdom) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน (บุรชัย ศิริมหาสาคร; และพัชชา กวางทอง. 2552: 26-27)

การจัดการความรู้ยุคที่ 2 ภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้

การจัดการความรู้ในยุคที่ 2 คือ ยุค Tacit-Explicit Knowledge Management ที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนความรู้ในตัวพนักงาน ให้กลายเป็นฐานความรู้ขององค์กร มีปรัชญาความเชื่อที่ว่า "Sharing Knowledge is Power" "การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เรามีพลังอำนาจเหนือคู่แข่ง"



ภาพประกอบ 9 ภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้

ที่มา: บุรชัย ศิริมหาสาคร, และพัชชา กวางทอง (2552: 39-40); สรรพวิธีจัดการความรู้
สู่องค์กรอัจฉริยะ

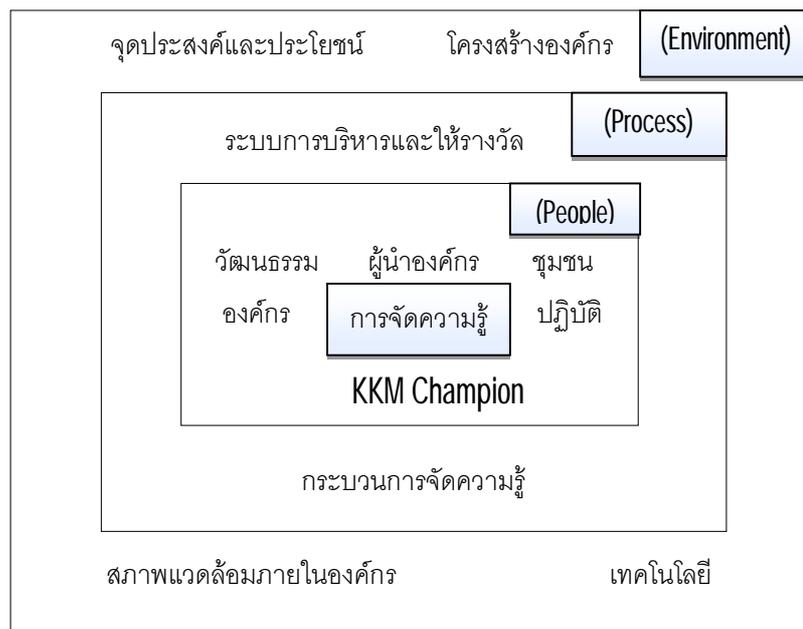
ทั้งนี้เพราะว่า ความรู้เกิดจากการปฏิบัติงาน และเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันของพนักงาน ผู้จัดการความรู้ในยุคที่ 2 เรียกขื่อยย่อว่า "CKO", CKO: Chief Knowledge Officer (บุรชัย ศิริมหาสาคร, และพัชชา กวางทอง. 2552: 39-40)

การจัดการความรู้ ยุคที่ 3

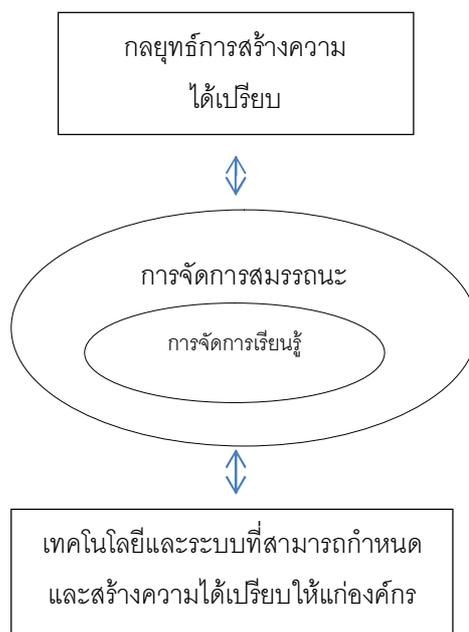
การจัดการความรู้ในยุคที่ 3 คือ ยุค Informal Communities and Natural Flow of Knowledge ที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ด้วยการเสวนา (Dialogue) หรือการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มสนใจของสมาชิกที่มีปัญหาในการทำงานคล้ายกัน มาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นชุมชน มากกว่าการเน้นการสร้างฐานความรู้ขององค์กรเพียงอย่างเดียวส่วนวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจะเป็นแบบพบปะซึ่งหน้า (Face to Face) หรือพบปะโดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของสมาชิก การจัดการความรู้ในยุคที่ 3 นี้ ได้ผสมผสานแนวคิดทฤษฎีปิรามิด

แห่งความรู้ของ Yamazaki และภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้ของ Nonaka เข้าด้วยกัน เป็นยุคของการทำงานแบบเครือข่าย และมีสมาชิกกลุ่มที่หลากหลายอยู่ในเครือข่าย (Multi-Membership Organization) (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร; และพัชชา กวางทอง. 2552: 45)

การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อความอยู่รอดและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการเริ่มต้นการจัดการความรู้ในภาครัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องผู้นำที่จะสนับสนุนเป็นหลัก จากตารางที่ 1 และ 2 ก่อนที่จะเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ความสามารถแบ่งเป็น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย จุดประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย ระบบการบริหารและการให้รางวัลและกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านคน (People) คือ ผู้นำองค์กร การสร้างชุมชนปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำความรู้ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ความสามารถ
ที่มา: เจษฎา นกน้อย; และคณะ (2552: 51-52); นานาพรรณชนะการจัดการความรู้และการสร้าง
องค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพประกอบ 11 การจัดการความรู้และการจัดการสมรรถนะ
ที่มา: เจษฎา นกน้อย; และคณะ (2552: 115-116); นานาพรรณนะการจัดการความรู้และการสร้าง
องค์กรแห่งการแห่งการเรียนรู้

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง รวมถึงการเรียนรู้ที่เร็วกว่า และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ประสิทธิภาพ ซึ่ง Kay ชี้ว่า โอกาสที่บริษัทจะดำรงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันจะถูกกำหนดโดยสมรรถนะของบริษัทเอง ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความยิ่งใหญ่ขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้หากเปรียบเทียบวิวัฒนาการของแนวคิดแล้วจะพบว่า ทั้งการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) ไม่แตกต่างกันนัก โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน กล่าวคือ วิวัฒนาการของการจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน คือ ระยะแรก เป็นการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ระยะที่สอง เป็นการจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ และระยะที่สาม เป็นการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ขณะที่วิวัฒนาการของการจัดการสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน คือ ระยะแรก เป็นการจัดการสมรรถนะที่เปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กร ระยะที่สอง เป็นการจัดการสมรรถนะเพื่อประสานรวม

ความสามารถทั้งปวงมาใช้ประโยชน์ และระยะที่สาม เป็นการจัดการสมรรถนะเพื่อเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น (เจษฎา นกน้อย. 2552: 115-116)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP) เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจ มีปัญหาหรือมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เพื่อทำงานร่วมกันและเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติจะเป็นการผสมผสานองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ (มหาวิทยาลัยมหิดล. 2556: ออนไลน์)

1. โดเมนความรู้ (Domain) เป็นการกำหนดองค์ความรู้พื้นฐานที่เป็นที่สนใจร่วมกันของชุมชน การมีโดเมนร่วมกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์ความรู้และการพัฒนาแนวปฏิบัติ ซึ่งโดเมนของชุมชนนักปฏิบัติอาจเริ่มต้นจากความรู้แบบพื้นฐานๆ ไปจนถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดเมนของชุมชนจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ชุมชนยังคงอยู่เป็นชุมชนต่อไป โดยเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนมาอยู่ร่วมกันและเป็นตัวชี้นำการเรียนรู้ของชุมชน

2. ชุมชน (Community) ช่วยให้เกิดสายใยแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจ โดยจะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ ชุมชนจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงแค่เว็บไซต์ ฐานข้อมูล หรือแหล่งรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเท่านั้น แต่เป็นกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มาเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์กันและอยู่ภายใต้กระบวนการ พัฒนาความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและการมีพันธะสัญญาาร่วมกัน

3. แนวปฏิบัติ (Practice) เป็นการกระทำหรือแนวทางการปฏิบัติซึ่งสมาชิกในชุมชนแลกเปลี่ยนกัน โดยจะเป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งชุมชนมีการพัฒนา แลกเปลี่ยนและเก็บรักษาไว้ และมีการกำหนดความรู้พื้นฐานที่สมาชิกชุมชนแต่ละคนควรมี ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในแง่ของงานบุคคล การสร้างชุมชนนักปฏิบัติก็คือ การสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร หรือภายในแผนกต่างๆ โดยการเรียนรู้จากองค์กรอื่นๆ ที่มีประสบการณ์ ความสำเร็จในเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรต่อไป โดยผู้บริหารและ HR สามารถสนับสนุนให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติได้ ดังนี้ ให้การสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้

ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร มีระบบการให้รางวัลที่จูงใจเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างยั่งยืน ชุมชนนักปฏิบัตินอกจากจะเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ยังเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดโอกาสพัฒนา องค์กรอย่างก้าวกระโดด เกิดเครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ในองค์กรและภายนอก ทั้งยังเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร รวมถึงการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติจึงเป็นแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ จากความร่วมมือและการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง (JobsDB. 2010: Online)

ระบบบริหารองค์กรภาครัฐในศตวรรษที่ 21 (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 34)

สำนักระบบราชการ (Bureaucratic School)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้พัฒนาทฤษฎีระบบราชการขึ้น และเขียนในหนังสือเรื่องทฤษฎีองค์กรด้านเศรษฐกิจและสังคม ระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์ จัดเป็นองค์กรเชิงอุดมคติ (idea form of organization) โดยเวเบอร์เชื่อว่าเป็นรูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเทียบกับองค์กรในสมัยศักดินาและองค์กรรูปแบบดั้งเดิมในสมัยนั้น

องค์กรแบบราชการที่เวเบอร์ได้เสนอนั้นมีพื้นฐานจากสำนักเหตุผลนิยมโดยเน้นหลักการของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยอาศัยกฎระเบียบ เน้นความเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) และเป็นกลาง คือ ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน ลักษณะขององค์กรแบบราชการที่เวเบอร์เสนอมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. มีการแบ่งกันทำตามหน้าที่ โดยใช้หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยให้มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ (authority) ในการทำงาน และมีการกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน
2. หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชาและชั้นของอำนาจ (principle of hierarchical office authority) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับชั้น (position arrange in a hierarchy) และมีการควบคุมสมาชิกทุกคนภายใต้โครงสร้างองค์กรโดยให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับเป็นผู้ดูแล
3. หลักการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่มีการเขียนไว้ (the management is based upon written document) มีกฎระเบียบในการทำงาน โดยอาศัยเอกสารที่มีการเขียนไว้อย่างเป็นทางการ (written document) เพื่อให้เกิดบรรทัดฐานเดียวกันในการทำงาน และเพื่อให้การประสานงานเป็นไปด้วย ตลอดจนทำให้เกิดความต่อเนื่องและเสถียรภาพในการทำงาน
4. ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน (impersonal relationship) เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความชอบพอส่วนตัวมาใช้ในการทำงานซึ่งเป็นการขัดต่อหลักคุณธรรม

5. การคัดเลือกและการแต่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเลิศในด้านหน้าที่การงาน ความสามารถและผลงานเป็นสำคัญ

แนวคิดระบบ (The Systems Approach) องค์กรนอกจากให้ความสำคัญแก่เป้าหมายสุดท้าย (End Goal) แล้ว ยังให้ความสำคัญแก่หลักเกณฑ์อื่นที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น คือ ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายและวิธีการ (Means) ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีสมมติฐานว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งทำงานไม่ดี จะกระทบต่อการบริหารงานทั้งระบบ ดังนั้น ประสิทธิภาพจำเป็นต้องใส่ใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร เช่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต รัฐบาล สหภาพแรงงาน หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อมีอำนาจดำเนินงานในองค์กรอย่างมั่นคง องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ ยังต้องสัมพันธ์แบบพึ่งพากับส่วนต่างๆ ในองค์กร หากส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานบกพร่องแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ อีกด้วยอย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้วัดประสิทธิผลองค์กรเชิงปริมาณได้ยาก โดยเฉพาะความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ (Valid and Reliable) เนื่องจากให้ความสำคัญแก่วิธีการนำไปสู่ประสิทธิผลมากกว่าผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรวัดผลลัพธ์ทันทีทันใด ต้องพิจารณาผลลัพธ์ระยะยาวและคำนึงว่าการดำเนินงานต้องพึ่งพาอาศัยปัจจัยต่างๆ หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งบกพร่องจะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สมจินตนา คุ่มภัย. 2553: 8-9)

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) Maslow (อ้างถึงใน กวี รัชชน. 2552: 339-341)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาสโลว์ได้พัฒนาความคิดของตนเองจากแนวความคิดของสำนักมนุษยสัมพันธ์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์ไม่ได้ต้องการเพียงเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (social belonging) เท่านั้น แต่มนุษย์มีความต้องการระดับสูงกว่านั้น คือ ความต้องการเป็นอิสระ (autonomy) การได้รับการยอมรับ (self-esteem) และการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (self-actualization)

สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการของปัจเจกบุคคลสามารถจัดเป็นลำดับได้ 5 ชั้น โดยเรียงจากความต้องการระดับต่ำสุดถึงสูงสุด หรือตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการในการได้รับการยอมรับ และความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

2. เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงขึ้นไป จะกลายเป็นแรงจูงใจ (motivator) อันใหม่

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ที่มาสโลว์เสนอไว้ตามลำดับต่ำไปสูง มีดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่จะทำให้อยู่รอดได้ หรือคือความต้องการของร่างกาย ซึ่งได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

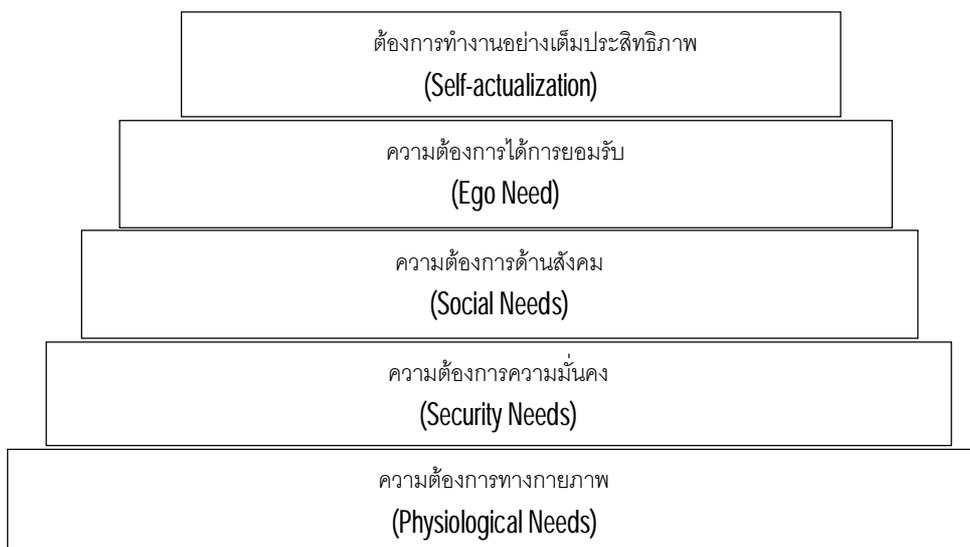
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการความปลอดภัย จากอาชญากรรม การจู่โจม การทำร้าย คนที่มีความรู้สึกปลอดภัยจะไม่รู้สึกว่าตนเองถูกคุกคาม

3. ความต้องการความรัก (Love Needs) ความต้องการในความรัก แต่เนื่องจาก คำนี้มีความกำกวม นักวิชาการรุ่นหลังจึงได้เปลี่ยนคำเดิมที่มาสโลว์ใช้จากความต้องการความรักเป็น ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) หรือความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging Needs)

4. ความต้องการในการได้รับการยอมรับ (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง ความต้องการได้รับยกย่องนับถือ ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ความเข้มแข็ง และการนำความสามารถมาใช้ประโยชน์ให้กับสังคม ถ้าขาดการตอบสนองต่อความต้องการนี้ อาจทำให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย หรือไร้คุณค่า

5. ความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (Self-Actualization) ความต้องการข้อนี้ คือ การได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือบรรลุความต้องการในการเป็นทุกอย่างที่ตนเองคาดหวังไว้

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโลว์



ภาพประกอบ 12 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ
ที่มา: วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (12 มีนาคม 2556); ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 54)

แม็คเกรเกอร์ ได้เขียนบทความเรื่อง *The Human Side of Enterprise* โดยเสนอกลยุทธ์ด้านการจัดการ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสองประเภท เพื่อที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของคนแต่ละประเภท กล่าวคือ

ทฤษฎี X มีฐานคิดว่าคนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและไม่ต้องการรับผิดชอบ ดังนั้น ต้องจูงใจโดยใช้ความต้องการในระดับล่าง (lower level needs) โดยเฉพาะผลตอบแทนด้านการเงิน และผู้บริหารต้องมีการควบคุมหรือดูแลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งต้องบังคับให้พนักงานดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y มีฐานคิดว่ามนุษย์ชอบการทำงานและรับผิดชอบ รวมทั้งมีแนวโน้มชอบความเป็นอิสระและสามารถควบคุมตนเองในการทำงานได้ภายใต้เงื่อนไขอันเหมาะสม ดังนั้นการจัดการของทฤษฎี Y จึงเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการจูงใจพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น

ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory)

ทฤษฎีกระบวนระบบ (System Theory) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2555: 54-55) เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1920 โดยผู้ที่เริ่มพูดถึงแนวคิดนี้เป็นคนแรก คือ นักชีววิทยาชาวออสเตรเลีย ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย เมื่อทศวรรษ 1940 และพัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ เช่น ฟิสิกส์ Cybernetic (เช่น งานของ Frederic Vester) โดยในช่วงหลัง แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็น Complexity

Theory และบางส่วนก็พัฒนาไปเป็นทฤษฎีไร้ระเบียบ หรือ **Chaos Theory** นั่นเอง ทฤษฎีนี้ได้เข้ามามีบทบาทในการศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ด้วยเช่นกัน อาทิ **Claud Levin** และทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจาก **System Theory** ก็คือ แนวพวก **Radical Constructivism** ที่เชื่อว่า โลก หรือการรับรู้ของเรานั้น เกิดจากสิ่งที่สมองของเราสร้างขึ้นทั้งสิ้น

ด้วยเหตุนี้ **System Theory** จึงมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (**Interdisciplinary**) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายๆ สาขาวิชา โดยจุดสำคัญของ **System Theory** อยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วน หรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ เป็นต้น ดังนั้น วิธีคิดของ **System Theory** จึงต่างกับวิธีคิดแบบเส้นตรง (**Linear Thinking**) หรือการคิดที่ว่า "ถ้าเหตุเป็นแบบนี้แล้ว ผลจะต้องเป็นอย่างนั้น" อย่างสิ้นเชิง เพราะ **System Theory** จะเป็นการคิดบนพื้นฐานของระบบที่มีความซับซ้อน (**Complex System**) คือ ถ้าเป็นอย่างนี้ ก็สามารถเป็นอย่างนั้น หรือเป็นอย่างโน้นได้ ไม่ตายตัว (**not only ... but also ...**) คือ มีความเป็นไปได้หลายๆ อย่าง ฉะนั้น หัวใจของ **System Theory** จึงไม่ได้อยู่ที่การวิเคราะห์ วิจัย เฉพาะส่วนนั้นๆ เท่านั้น แต่จะเป็นการพิจารณา "ความสัมพันธ์" ของปัจจัยสิ่งต่างๆ ทั้งหมดว่า สัมพันธ์กัน

ดังนั้น หากกล่าวโดยสรุปแล้ว **System Theory** จึงเป็นการมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่ขึ้นไป ขณะเดียวกันตัวมันเองก็เป็นระบบที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็กๆ มากมายหลายระดับได้ และระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน

หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (**Good Governance**) (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2553: 35-36) มี 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม (**Rule of Law**) การออกกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับ ซึ่งมีความยุติธรรมทันสมัย และเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตามโดยพลเมือง
2. หลักคุณธรรม (**Rule of Integrity**) ส่งเสริมจริยธรรมและการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของข้าราชการ ปลูกฝังค่านิยมความยุติธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและวินัย ให้เป็นเอกลักษณ์ประจำชาติและประชาชนไทย
3. หลักความโปร่งใส (**Rule of Transparency**) สร้างความไว้วางใจระหว่างทุกๆ ฝ่าย โดยการแลกเปลี่ยนวิธีการขั้นตอนในทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการตรวจสอบโดยประชาชน และรับรองการเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่าย

4. หลักการมีส่วนร่วม (Rule of Participation) ตอรับการมีส่วนร่วมโดยประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในประเด็นสำคัญๆ ของชาติผ่านขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ ประชามติ และการไต่สวนสาธารณะ (Publication)

5. หลักความรับผิดชอบและการตรวจสอบ (Rule of Accountability) ให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับสิทธิของบุคคล รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบของพลเมืองต่อสังคม เสริมสร้างให้ประชาชนมีความตื่นตัวและใส่ใจต่อปัญหาและวิธีการแก้ไข ในขณะที่เดียวกันจะต้องเคารพในความเห็นของผู้อื่น และยอมรับในผลของการกระทำของตน

6. หลักการคุ้มค่า (Value for Money) ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีการใช้และจัดการทรัพยากรอันจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการประหยัดเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประโยชน์ของประเทศด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตสินค้าและการบริหารที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ประสิทธิผลของการดำเนินคดีพิเศษ กรมสอบสวนคดีพิเศษ. 2553: 23) การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นราวปี 1912 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบันโดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่า ศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์กร เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการเปรียบเทียบว่าเป็นการวางแผนเชิงรุก โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไปจะคำนึงถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดตามที่เจตย์ได้กำหนดให้ไว้

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (ประสิทธิผลของการดำเนินคดีพิเศษ กรมสอบสวนคดีพิเศษ. 2553: 24) คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) จะประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

1.2 ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกขององค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

1.3 เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ

โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Sociological Environment-S) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology Environment-T)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้เกิดลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ Economies of Scale ซึ่งหมายถึงความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมากทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร องค์กรจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรอนั้น

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว บนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและแบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการ

แข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่ง

นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (**Strategic Control**) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวจวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดการบริหารงานที่เน้นการวางแผนที่สามารถวัดผลผลิตได้ และเป็นการวางแผนที่คำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย (ประสิทธิผลของการดำเนินคดีพิเศษ กรมสอบสวนคดีพิเศษ. 2553: 25)

1. การวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมขององค์กร โดยพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร โอกาสในการพัฒนาและภัยคุกคามหรืออุปสรรคจากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไข ความสำเร็จขององค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารได้รู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรครบทุกด้านที่จะใช้ในการวางทิศทางขององค์กร การระบุสมรรถนะ และปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร พร้อมกับการพิจารณาค่านิยมของสังคมและองค์กรที่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจเลือกและกำหนดกลยุทธ์หรือกลวิธีที่มั่นใจได้ว่าจะมีความสอดคล้องกันที่สุด

กับศักยภาพและความพร้อมขององค์กร สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมขององค์กรที่นิยมใช้กัน ได้แก่ ตัวแบบ SWOT (Strength weakness opportunity and threat) และตัวแบบแรงดึงดูดของพอร์เตอร์ (Porter's Five Forces Model) เป็นต้น

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ คุณค่าและพันธกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ คือ ความใฝ่ฝันที่เป็นอุดมคติหรืออนาคตขององค์กร คุณค่า เปรียบเสมือนหัวใจแห่งองค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรเชื่อมั่น ได้แก่ คุณค่าส่วนบุคคลและคุณค่าในหน้าที่การงาน พันธกิจ หมายถึง ภารกิจตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายและเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กร

3. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนระดับความสำเร็จของการบริหารตามเป้าหมายและต้องกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่มีลักษณะที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความหมายและสามารถวัดได้ ตัวอย่าง ผลลัพธ์ของการบริการพยาบาลที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิตและภาวะสุขภาพของประชาชนผู้รับบริการ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ คือ คุณภาพชีวิตระดับดีซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตที่สร้างขึ้นจากงานวิจัยมาใช้ เป็นต้น

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Defined)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) ซึ่งแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) อันเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการทางด้านกลยุทธ์ของบริษัทหรืออีกนัยหนึ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management): เป็นขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสามารถขององค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติจริง หรือเป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นเป้าหมายมีการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแส

การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์กร และการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การวิเคราะห์แบบ SWOT

แบรดฟอร์ด และคณะ กล่าวว่า SWOT Analysis Framework เป็นการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างละเอียด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาและขีดความสามารถขององค์กรกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอันเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปหลักการได้ (สุริยา สุวรรณประสิทธิ์, 2552: 72-73) ดังนี้

1. จุดแข็งขององค์กร (Strengths) เป็นแหล่งที่มาและขีดความสามารถที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน เช่น สิทธิบัตร ความแข็งแกร่งของตราสินค้า ชื่อเสียงดีในกลุ่มผู้บริโภค ได้เปรียบด้านต้นทุน เนื่องจากเป็นเจ้าของ Know-How มีวิธีการเฉพาะที่จะได้มาซึ่งแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณภาพสูง ได้รับการสนับสนุนในวิธีการกระจายสินค้าในลักษณะเครือข่าย ฯลฯ

2. จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) เป็นสิ่งที่ขาดแคลนของจุดแข็ง เช่น การขาดการป้องกันสิทธิบัตร ความอ่อนแอของตราสินค้า ชื่อเสียงไม่ดีในกลุ่มผู้บริโภค โครงสร้างต้นทุนสูง ขาดแคลนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่ดีที่สุด ขาดการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ ฯลฯ

3. โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะเป็นการประเมินโอกาสใหม่สำหรับการเติบโตและการทำกำไรขององค์กร ตัวอย่างเช่น การเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค การบรรลุซึ่งเทคโนโลยีใหม่ การลดหย่อนกฎระเบียบ การขจัดอุปสรรคในด้านการค้าระหว่างประเทศ ฯลฯ

4. ภัยคุกคาม (Threat) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะเป็นภัยคุกคามในปัจจุบันขององค์กร ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภคจากสินค้าขององค์กร การพัฒนาของตัวแทนจำหน่ายสินค้า การเพิ่มขึ้นของอุปสรรคทางการค้า ฯลฯ

องค์กรจะต้องพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการกำหนดความเหมาะสมระหว่างความแข็งแกร่งและโอกาสขององค์กร หรือมีโอกาสปิชิตจุดอ่อนเพื่อที่จะเตรียมตัวในการไล่ให้ทันโอกาสก็ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีที่สุด ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ The TOWS Matrix มีความจำเป็น โดยมีลักษณะดังภาพประกอบ 13

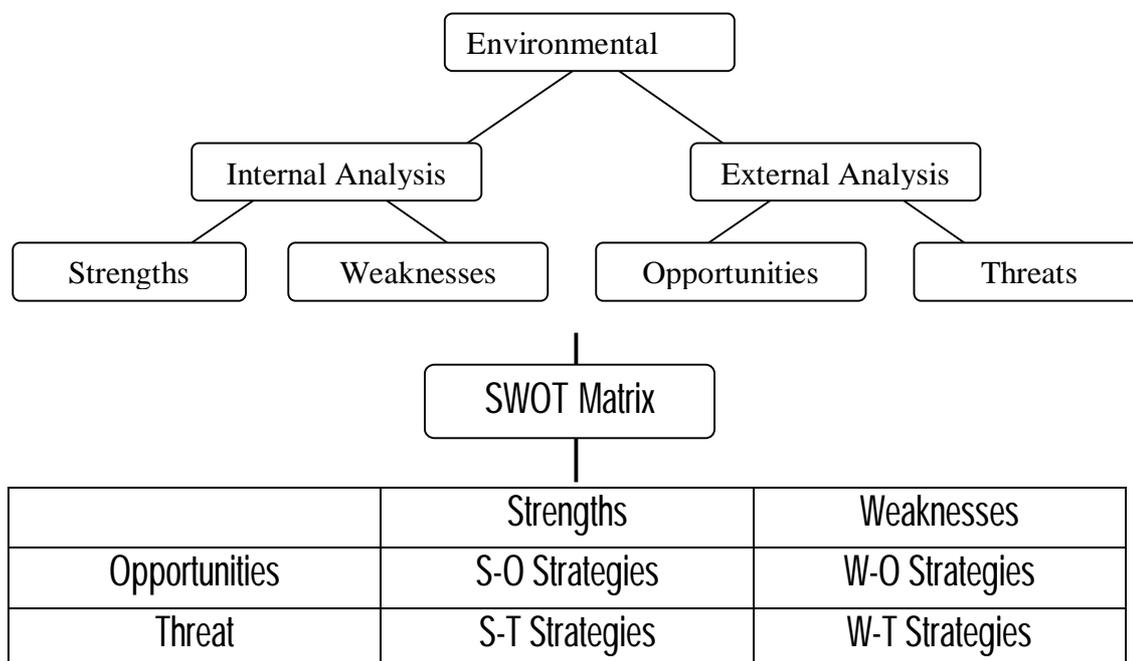
S-O Strategies เป็นการไล่ตามโอกาสซึ่งมีความเหมาะสมกับจุดแข็งขององค์กร

W-O Strategies เป็นการพิชิตจุดอ่อนเพื่อไล่ตามให้ทันโอกาส

S-T Strategies เป็นการกำหนดวิธีโดยใช้จุดแข็งขององค์กร ลดจุดที่อาจถูกโจมตีได้ง่ายขององค์กรจากภัยคุกคามภายนอก

W-T Strategies เป็นการสร้างแผนการต่อต้านเพื่อป้องกันจุดอ่อนขององค์กรจากการทำให้เกิดผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก

SWOT ANALYSIS FRAMEWORK



ภาพประกอบ 13 แผนผังแสดงการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT Analysis Framework
ที่มา: สุรียา สุวรรณประสิทธิ์ (2552: 73) อ้างอิงใน Adapted from Bradford, Robert;
Duncan; & Brian. (2000)

สรุป **SWOT Analysis** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต **SWOT** เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้ **Strengths** จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ **Weaknesses** จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ **Opportunities** โอกาสที่จะดำเนินการได้ **Threats** อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร หลักการสำคัญของ **SWOT** ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ **SWOT** จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (**situation analysis**) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้าน

ต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป (9ddn. 2011: Online)

Balanced Scorecard: BSC

Balanced Scorecard: BSC หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Kaplan; & Norton. 2004: 122)

โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ที่ตรงกับงานวิจัยที่สำคัญ เพื่อใช้ในหัวข้อของ แนวทางพัฒนาองบงคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในความหมายของความรู้ อันเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร และนำเอาปริมิตแห่งความรู้ของ Yamazaki ที่ประกอบด้วย ข้อมูล, สารสนเทศ, ความรู้และภูมิปัญญานั้น มาจัดการความรู้ในแต่ละยุคที่ผ่านมา การจัดการความรู้ และจะเน้นนำเอายุคแห่งการทำงานแบบเครือข่าย มีสมาชิกกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อความอยู่รอดและการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ ด้วยการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการบริการ อันได้แก่ การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ตลอดจนการให้รางวัล โดยจะต้องคำนึงถึงการนำเอาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ อับราฮัม มาสโลว์ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวิเคราะห์ SWOT และเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติ BSC (Balanced Scorecard) นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ปรัชญา ชุมนนาเสียว (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การจัดการแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการศึกษาพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างมีระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผน

ความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก

สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มสายอาจารย์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และการสื่อสารในองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์กร และการให้รางวัล และปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มสายเจ้าหน้าที่ คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การสื่อสารในองค์กร การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และการให้รางวัล

ส่วนการพัฒนาแบบกลยุทธการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. กลยุทธการจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนความคิด

1.2 การพัฒนาในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3 การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. กลยุทธการจัดการด้านพัฒนาองค์กรเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย

2.1 การสื่อสารในองค์กร

2.2 การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน

2.3 การพัฒนาบุคคลและทีมงาน

2.4 การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร

2.5 การให้รางวัล

2.6 การจัดโครงสร้างองค์กร

2.7 วัฒนธรรมองค์กร

2.8 การจัดบรรยากาศองค์กร

3. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย

3.1 การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักออกแบบการเรียนรู้

3.2 การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู/ผู้สอน

3.3 การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ

ซึ่งมีการพัฒนาตามรูปแบบกลยุทธ์แบบเชิงปรับตัว (the adaptive strategy model) ที่มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร (management strategy issues) ทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกลวิธีที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ณัฐพงษ์ เข้มเพ็ชร (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารแห่งประเทศไทย" ประการแรก เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ ของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ประการที่สอง เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย และประการที่สาม เพื่อแสวงหารูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาในด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านความตระหนักในการจัดการความรู้ ด้านเครื่องมือในการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรมในการจัดการความรู้ และด้านผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้

วิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรของที่ทำกรปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาจังหวัดภาคกลางของประเทศไทย จากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาให้ที่ทำกรปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาให้เป็นการปกครองจังหวัดที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรม/ค่านิยมขององค์กรที่ยังไม่ส่งเสริมการเรียนรู้เท่าที่ควร ผู้บริหารโยกย้ายบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กร บุคลากรบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมของการบริหารงานบุคคล ขาดการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ แต่ละขาดการประเมินองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรม สำหรับเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา ได้แก่ บุคลากรและผู้นำในระดับต่างๆ ของที่ทำกรปกครองจังหวัด

ชูเกียรติ ตั้งคุณสมบัติ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยตามนโยบายภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการและช่างฝีมือแรงงานนั้นประสบปัญหาในการแสวงหาความรู้

และความเข้าใจในบริบทของการจัดการความรู้การพัฒนาองค์กรของตนให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นสาเหตุมาจากหลายส่วน เช่น ปัญหาของระบบการศึกษาของไทยที่ไม่สามารถผลิตแรงงานฝีมือสู่อุตสาหกรรมได้ ทักษะคติของผู้ประกอบการ และช่างฝีมือต่างๆ ที่ยังคงมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังไม่เปิดรับการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ขาดการจัดการข้อมูลและองค์ความรู้ที่ดี ความรู้ส่วนใหญ่มักจะเป็นความรู้แบบโดยนัย ยากแก่การเข้าถึงและเข้าใจ ส่วนแรงงานฝีมือที่สนใจในการเรียนรู้ ก็มักได้รับการสนับสนุนจากนายจ้าง จากสาเหตุต่างๆ เหล่านี้ทำให้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยทำให้แรงงานฝีมือของไทยไม่สามารถต่อยอดทักษะฝีมือความรู้ให้สูงขึ้นกว่าปัจจุบันได้เท่าที่ควร การจะพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นยังต้องพัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐาน คือ เรื่องการจัดการข้อมูล องค์ความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง รวดเร็วและถูกต้อง

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ทัศนคติ และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์กร (SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน และ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติม

ณรัฐ วัฒนพานิช (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ้ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศมีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังต้องมีการพัฒนาทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้งห้า คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. รูปแบบการจ้ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศที่ได้สร้างขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
4. การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

5. บุคลากรในโรงเรียนสารสนเทศน์พัฒนามีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนสารสนเทศน์

สุรียา สุวรรณประสิทธิ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม “PRINCIPLE Strategy” ด้วยแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปได้ว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 371 คน ส่วนมากมีความเห็นต่อข้อเสนอ กลยุทธ์การบริหารจัดการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม “PRINCIPLE Strategy” ในประเด็นให้ความสำคัญอยู่ที่ระดับมากที่สุด และในประเด็น มีการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และพลาพรรณ คำพรรณ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจประสบผลสำเร็จ องค์กรสามารถดำเนินการโดยวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

2. การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จองค์กรจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ที่เป็นตัวแบบเชิงระบบของ Marquardt (1996) โดยมีหลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรมีวินัยการเรียนรู้ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

3. การพัฒนาองค์กรเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่ประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างนวัตกรรม และสร้างช่องทางความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค

4. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันขององค์กรธุรกิจมีรูปแบบการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของคนในองค์กรที่สำคัญอยู่ 3 ลักษณะ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนัก

ปฏิบัติ” (Community of Practice: COP) และ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบใช้วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก คำว่า

พยัต วุฒิมรงค์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น แม้ว่าองค์กรต่างๆ และประเทศไทยจะพบกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประเทศไทยยังไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า หากประเทศไทยต้องการก้าวสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม” จำเป็นต้องปรับกระบวนการโดยให้ความสำคัญกับการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยโดยอาศัยความถนัดของคนในประเทศเพื่อสร้างความแตกต่าง การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชน

อริย คำยา (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน พบว่า 1) ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับกลาง 2) องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง กับองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p น้อยกว่า 0.1) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรสูง มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลขององค์กรต่ำทั้ง 5 ด้าน

รุ่งทิพย์ สุริยา (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร และด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และด้านระบบการบริหารงานองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ในด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และด้านระบบการปฏิบัติงาน แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กร

นิติ รัตนปรีชาเวช (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร ผลการวิจัย

พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร และเครือข่ายองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและเครือข่ายองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น คือ ควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างเครือข่ายองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการเรียนรู้ขององค์กร และควรให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริงให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

ไพรัช ภูระหงษ์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า 1) บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปฏิบัติการจัดการความรู้ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ชั้นการสร้างความรู้ ชั้นการประยุกต์ใช้ความรู้ชั้นการวิเคราะห์ความรู้ ชั้นการจัดเก็บความรู้ ชั้นการถ่ายโอนความรู้ และชั้นการหาความรู้ 2) บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความต้องการต่อกระบวนการจัดการความรู้สูงกว่าการปฏิบัติจริง ทั้งในภาพรวมและทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในกลุ่มปฏิบัติแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติต่อการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน 4) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง การถ่ายโอนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการสร้างความรู้ในกลุ่มงานต่างๆ โดยใช้ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นเครื่องมือและมีชุมชนนักปฏิบัติระหว่างหน่วยงานต่างๆ ร่วมกันสร้างความรู้จากข้อซักถามของผู้ใช้บริการเพื่อนำความรู้ไปใช้ในกลุ่มงานต่างๆ

จิตรภรณ์ ทองไทย (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการวางแผน ด้านการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

แตกต่างกัน ในด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และบุคลากรที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันในด้านการกระตุ้นและการให้รางวัลในระดับนัยสำคัญ .05 นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครมีปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรมเกิดขึ้นทั้ง 6 มิติ โดยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ ปัญหาอุปสรรคด้านการวางแผนและปัญหาอุปสรรคด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล ตามลำดับ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน 2) บุคลากร 3) ความรู้และนวัตกรรม และ 4) งบประมาณ

ชนกานต์ แก้วกล้า ดวงตา สราญรัมย์ และวรุณี เซาว์สุขุม (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาลนครนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานเทศบาล อยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และสังกัดโรงเรียนนครนนทบุรี 1, 2, 3, 4 และ 5

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการตามพันธกิจของเทศบาลนครนนทบุรี โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านสร้างเสริมระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านพัฒนาสภาพแวดล้อมชุมชนเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่ ด้านพัฒนาคุณภาพการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ด้านพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้ทั่วถึง ด้านส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ด้านการศึกษา กีฬา นันทนาการ การสาธารณสุข และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น และด้านส่งเสริมอาชีพ สร้างรายได้และสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ตามลำดับ

ระดับความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ด้านรูปแบบความคิด มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคลขององค์ประกอบความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาลนครนนทบุรี เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาลนครนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน ในส่วนของอายุ สถานภาพ อาชีพ งาน อาชีพ หน่วยงานที่สังกัดมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัย จึงสรุปผลการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว จึงพบว่าแนวทางในการพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องมีการมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

โลกทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วม และแนวคิดเชิงรุก โดยจำเป็นที่จะต้องมีการมีปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นและจะต้องปรับกระบวนการทัศน์โดยให้ความสำคัญในขั้นตอนการพัฒนา และด้านยุทธศาสตร์ วางกลยุทธ์ในการจัดการความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนา ดังตาราง 5

โดยผู้วิจัยได้นำเอาผลวิเคราะห์และสังเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาวิจัยในเรื่องแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายแห่งชาติ ดังนี้

1. ในการศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (งานถวายอาภรณ์และความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน และงานสอบสวน) นโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 (นโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก) สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความมุ่งหมาย 1

2. ในการศึกษาในระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความมุ่งหมาย 2

3. ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ด้านปัจจัยองค์กร ด้านปัจจัยการบริหาร ด้านปัจจัยส่วนบุคคล) สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความมุ่งหมาย 2

4. และในการศึกษาในภาพรวมจากผลวิเคราะห์และนำมาสังเคราะห์จากข้อ 1-3 และในประเด็นอื่นๆ สามารถนำมาสรุปถึงศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายแห่งชาติ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS Matrix และ Strategy Management Analysis ในแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายแห่งชาติ ตามความมุ่งหมาย 3

งานวิจัยต่างประเทศ

เลียว; เซ็ง; และ วู (Liao; Chang; & Wu. 2010) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง รูปแบบบูรณาการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรที่มีมุมมองเชิงกลยุทธ์: การเปรียบเทียบความเข้มข้นของความรู้ในอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญ คือ เนื่องจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการขับเคลื่อนทางการตลาดและการมุ่งเน้นในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ มีตัวแปรที่สำคัญ คือ ลักษณะทางองค์กร และ 5 เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร ดังนี้ 1) Building shared vision 2) Mental edge 3) Business Operating Systems (BOSS) 4) ISO 9000 และ 5) Learning Organization Library (LOL) ตัวชี้วัดในการดำเนินงาน องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาและรับมือกับสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยมีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและปรับปรุงศักยภาพทางการเงินได้ เช่น กำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด และอัตราการเจริญเติบโต

แฮนนาท; และพอล (Hannah; & Paul. 2009) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง วิธีการที่หลากหลายในการสร้างและนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หลากหลายนั้นได้มีการนำเสนอว่าการเรียนรู้ขององค์กรคือระบบการพึ่งพา ซึ่งเหล่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีการแสดงบทบาททางกลยุทธ์ในการแทรกแซงแต่ละระดับของตัวบุคคล เครือข่ายและระบบต่างๆ ซึ่งได้มีการเสนอแนะว่าวิธีการของเหล่าผู้นำในการเรียนรู้ขององค์กรนั้นควรมีการจัดตั้งเงื่อนไขและโครงสร้างในการเรียนรู้ ตัวแปรที่สำคัญ คือ เหล่าผู้นำองค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร มีดังนี้ 1) การยอมรับและการสนับสนุนการเป็นผู้นำ 2) กลุ่มเป้าหมายและการแพร่กระจายความกว้างของระบบเวลา 3) ลำดับของการแพร่กระจายผ่านระบบขององค์กร 4) ระบบพฤติกรรมของระดับผู้นำ มีตัวชี้วัดเป็นความหมายที่สำคัญของโครงร่างนี้คือการนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งก็คือกระบวนการในระดับและขั้นตอนที่หลากหลายนั้น ต้องการรวบรวมวิธีการในตัวบุคคล โครงร่างและระบบเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมของเหล่าผู้นำ

แอนเดรีย (Andrea. 2010) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง ระบบวัดผลการดำเนินการและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในการเรียนรู้: กรณีศึกษาการพัฒนาซอฟต์แวร์ขององค์กร ผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญ คือ ระบบวัดผลการดำเนินการหรือเรียกว่าระบบผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ ผ่านทางการสังเกตการณ์ขององค์กรและตรวจวัดประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่เป็นนามธรรมในรูปแบบการประเมินผลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งในการใช้ระบบเหล่านี้ทางองค์กรมีเจตนาเพื่อที่จะกระตุ้นโอกาสต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นนามธรรมในกระบวนการทางกลยุทธ์ ตัวแปรที่สำคัญ คือ ผู้จัดการโครงการ โดย

มีเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร ดังนี้ 1) การบริหารจัดการองค์ประกอบ 2) ระบบสารสนเทศ 3) การรวบรวม การทดสอบ 4) ระบบการทดสอบมีการประเมินตัวชี้วัดโดยการทดสอบสามารถนำมาซึ่งแนวคิดของ ระบบวัดผลการดำเนินการซึ่งสามารถทำให้จำกัดประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรได้

บาแทค และคาราสซัส (Batac; & Carassus. 2009) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัย เรื่อง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมและการเรียนรู้ขององค์กรในกรณีของเขตเทศบาลเมือง ผลการศึกษา พบว่า ระบบควบคุมมักจะมีการถูกมองว่าเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่สามารถเห็นได้อย่าง ชัดเจนคือความแตกต่างระหว่างองค์กรและการเรียนรู้มีการกระตุ้นเพื่อที่จะบอกลักษณะของการเรียนรู้ องค์กรว่าเป็นการใช้ภาษาที่ขัดแย้งกัน ซึ่งวิธีการที่องค์กรใช้ในการรับมือกับความแตกต่างนั้นเป็นสิ่งที่ สำคัญอย่างยิ่ง พบตัวแปรที่สำคัญ เป็นชุมชนท้องถิ่น โดยมีเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร ดังนี้ 1) การ ควบคุมการปฏิบัติการภายใน 2) การจัดการข้อมูลการปฏิบัติการ 3) การควบคุมการปฏิบัติการ ภายนอก 4) การควบคุมการปฏิบัติการนอกกฎหมาย มีการประเมินตัวชี้วัด โดยบทความเบื้องต้นของ การประยุกต์ใช้ในการทดลองนั้นเราควรที่จะมีการเน้นย้ำว่าสถานะสิ่งแวดล้อมที่เราทำการ สังเกตการณ์นั้นคือ การที่ภาครัฐได้มีการดำเนินการผ่านการพัฒนาในรูปแบบเดียวกันกับภาคเอกชน ในด้านของการควบคุม

หวัง; เชียง; ลี; และควอค (Wang; Cheung; Lee; & Kwok. 2009) ได้นำเสนอบทความ จากงานวิจัยเรื่อง การประเมินจากวิธีการสื่อสารด้วยการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ขององค์กรในการรับใช้ สังคม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสุขภาพจิตนั้นมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อสังคม ซึ่งผลกระทบนี้สามารถ ลดลงได้โดยการวินิจฉัยความทุกข์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม การใส่ใจตั้งแต่เริ่มต้นและการวินิจฉัยที่ ถูกต้องเพื่อที่จะรักษาอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้อย่างทันที พบตัวแปรสำคัญ คือ กลุ่มบุคคลผู้ ถูกทำการทดสอบ เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร มีดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ยังไม่ มีโครงร่าง 2) การนำข้อมูลที่ได้ไปใส่ลงในระบบเพื่อเปลี่ยนให้เป็นรูปแบบข้อมูลถึงโครงร่าง 3) นำ ข้อมูลดังกล่าวเปลี่ยนรูปแบบให้เป็นข้อมูลสำเร็จรูป ตัวชี้วัดในการประเมิน คือ วิธีการฝึกอบรมแบบ ดั้งเดิมเป็นการเปิดช่องทางให้ความรู้ต่างๆ แยกกระจายกันออกไปนั้น ไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนา ทางความรู้ สำหรับมนุษย์ที่มีการเรียนรู้ผ่านทางพฤติกรรม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะเปิดเผยถึงปัญหา ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้ประสบการณ์ที่มากขึ้นได้

วอง; เชียง; ยูย; และฮาร์ดี้ (Wong; Cheung; Yiu; & Hardie. 2012) ได้นำเสนอบทความ จากงานวิจัยเรื่อง มิติดั้งเดิมในการเรียนรู้ขององค์กรของโครงการก่อสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ องค์กรเป็นที่ตระหนักกันดีว่าเป็นสำคัญ ในการจำกัดการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินการของ องค์กร ดังนั้น จึงไม่แปลกที่การเรียนรู้ขององค์กรได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการของ โครงการขึ้นนี้ ตัวแปรสำคัญ เป็นกลุ่มบุคคลผู้ถูกทำการทดสอบ และชุดแบบสอบถาม (Questionnaires)

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรครั้งนี้ ตัวชี้วัดการประเมินมี 4 ตัวชี้วัดด้วยกัน คือ 1) ข้อมูลส่วนตัว 2) การประเมินรูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม 3) การประเมินรูปแบบการเรียนรู้องค์กร 4) การประเมินความสำเร็จขององค์กร

เซนส์ (Sense. 2011) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง สถานที่ดำเนินโครงการ สำหรับการพัฒนาการเรียนรู้องค์กร ผลการวิจัยพบว่า การสำรวจหาแนวคิดที่ทีมงานโครงการนี้จะสร้างผลงานขึ้นได้อย่างไรและทำไมจึงสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้น ซึ่งสถานที่เรียนรู้อาจจะสามารถให้บริการทั้งยานพาหนะและกลุ่มตัวแทนเพื่อที่จะสนับสนุนการเรียนรู้องค์กร พบตัวแปรเป็นสถานที่ดำเนินโครงการสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้องค์กร แต่การวิจัยครั้งนี้ไม่พบเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรตาอย่างใด แต่สามารถบอกตัวชี้วัดในการประเมินครั้งนี้ได้ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) โครงสร้างทางทฤษฎี 2) สถานที่ดำเนินโครงการได้ถูกตั้งถึงโดยมีการปฏิบัติการเรียนรู้จริง 3) ความหมายสำหรับผู้ประกอบการและการพัฒนาการเรียนรู้อื่นในบุคคล 4) ความหมายสำหรับองค์กรและการพัฒนาการเรียนรู้องค์กร

บาร์; และ ซาราซิโน (Barr; & Saraceno. 2009) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง องค์กร การเรียนรู้ และความร่วมมือ ผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล และการตัดสินใจโดยสถานประกอบการนั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่ไม่ได้ตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การตัดสินใจเหล่านั้นจะถูกตัดสินใจโดยกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นโดยกรรมการหรือโดยโครงสร้างลำดับชั้นของผู้บริหาร ความไม่มีเหตุผลและการคำนวณถึงต้นทุนคือความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมตัวแทน การดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบริษัทและผลกำไรที่จะได้รับ โดยบริษัท ตัวอย่างเป็นตัวแปรสำคัญ เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร มี 3 เครื่องมือ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ของบริษัท 2) สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 3) ลำดับขั้นตอน โดยตัวชี้วัดการประเมินเป็นการสำรวจโอกาสทางความร่วมมือเมื่อบริษัทจำเป็นต้องเรียนรู้ในการกำหนดสัญลักษณ์ของสภาวะแวดล้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการและผลของการตัดสินใจ

บราทซ์; อีเบอร์ส; และเมาเรอร์ (Bartsch; Ebers; & Maurer. 2012) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง การเรียนรู้ Project-Based Organizations ผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญคือ องค์กรทั้งหลายมีโครงการต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีความต้องการที่จะนำเสนอกิจกรรมทางธุรกิจให้มากขึ้น หากว่ากิจกรรมทางธุรกิจของแต่ละองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นนั้นถูกกำหนดภายใต้รูปแบบของโครงการ ดังนั้น องค์กรเหล่านั้นได้ขึ้นชื่อว่า project-based organizations ใช้ Project-Based Organizations เป็นตัวแปรสำคัญ สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร มีดังนี้ 1) การรวบรวมข้อมูลและตัวอย่าง 2) การวัดค่าต้นทุนทางสังคม การวัดค่าการเรียนรู้องค์กร การวัดค่าการควบคุมความแปรผัน 3) ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของการวัดค่า 4) การวิเคราะห์ และจากการศึกษาค้นคว้าพบ

หลักฐานว่าโครงสร้างและความเกี่ยวข้องขององค์กรทางด้านความรู้ที่ประกอบไปด้วยต้นทุนทางสังคมนั้นสามารถเชื่อถือได้และมีความหมายสำคัญอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงกับสังคมภายนอก

อารากอน-คอลลีเรีย และคณะ (Aragon-Correa; et al. 2007) ได้นำเสนอบทความจากงานวิจัยเรื่อง ตำแหน่งผู้นำและบทบาทการเรียนรู้ขององค์กรบนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการดำเนินการ: บทเรียนจากประเทศสเปน พบประเด็นสำคัญคือ ทิศทางการตลาดและเบื้องหลังนวัตกรรมของบริษัทนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร มีการเสนอแนะว่าในระยะปลายศตวรรษที่ 20 เศรษฐกิจของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นการขับเคลื่อนในการอย่างก้าวหน้านวัตกรรม (innovation-driven) ในระหว่างที่บริษัททั้งหลายมีการแข่งขันกันในการคิดริเริ่มว่าจะมีการเพิ่มผลกำไรอย่างรวดเร็วได้อย่างไร พบตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกัน ดังนี้ 1) การเรียนรู้ขององค์กร 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินการ 3) นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร คือ 1) ตัวอย่างและกระบวนการ 2) การวัดค่าภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การวัดค่าการเรียนรู้ขององค์กร การวัดค่านวัตกรรมของบริษัท การวัดค่าการดำเนินการ และการวัดค่าการควบคุมค่าแปรผัน และ 3) รูปแบบและการวิเคราะห์ ตัวชี้วัดครั้งนี้ คือ บริษัททั้งหลายมีความต้องการนวัตกรรมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพวกเขาสำหรับชีวิตจริงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

ผู้วิจัย จึงได้สรุปความสำคัญที่เกี่ยวข้องในบทความที่ศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่ศึกษาของผู้วิจัย ได้ดังนี้ องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเพื่อการพัฒนาและรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้นำที่มีบทบาททางกลยุทธ์ ผ่านทางการสังเกตการณ์ขององค์กรและการตรวจวัดประสิทธิภาพในรูปแบบการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ระบบควบคุมถูกมองว่าเป็นการขัดขวาง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ วิธีการที่องค์กรใช้ในการรับมือ การวินิจฉัยที่ถูกต้อง การเรียนรู้ได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ การตัดสินใจ สถานที่เรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรและมีการกำหนดรูปแบบของโครงการ ปรากฏตามตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์ดังตาราง 6

