

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management-TQM)

Sallis(2002) ได้กล่าวว่า “TQM เป็นวิธีการปฏิบัติงานแต่ขณะเดียวกันก็เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการที่จำเป็นของลูกค้าและผู้รับบริการ จุดหมายคือความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ TQM ไม่ใช่คำขวัญแต่เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่า อาจจะกล่าวว่า TQM เป็นปรัชญาในการพัฒนาอย่างไม่มีวันสิ้นสุด แต่สำเร็จได้โดยบุคลากรหรือผ่านบุคลากร”

1.1.1 วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

1.1.1.1 เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

1.1.1.2 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน

1.1.1.3 เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

1.1.1.4 เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน

1.1.1.5 เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

1.1.1.6 เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.1.2 หลักการที่สำคัญของ TQM 3 ประการ คือ

1.1.2.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

1.1.2.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.1.2.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

1.1.3 ปัจจัยความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM

1.1.3.1 ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)

จุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำ TQM ดังที่ (Dr.Deming, 1993) กล่าวว่า ไม่มีอะไรทดแทนความรู้ได้ (There is no substitute for knowledge.) เนื่องจาก TQM เป็นปรัชญาในการบริหาร จึงต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่คิดเองเออเอง หรือทำงานแบบครั้งต่อครั้ง แต่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการทำ TQM จะต้องมีส่วนร่วม กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นการสร้างองค์กรคุณภาพสมบูรณ์แบบจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะความรู้และความเข้าใจที่ผิดพลาดจะทำให้การเริ่มต้นโครงการ TQM หรือ การดำเนินงานผิดทิศทางจนไม่สามารถแก้ไขได้

1.1.3.2 ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment)

ในหลักการและความสำเร็จของ TQM ทำให้สมาชิกทุกคนร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการสร้างวัฒนธรรมและองค์กร TQM ต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละอย่างมาก แต่ก็ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่แท้จริง มิใช่ศรัทธาและมุ่งมั่นแบบงมงาย ที่รับแนวคิดมาปฏิบัติอย่างไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบ เพราะองค์กร TQM เป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้ อย่างมีเหตุผลและพยายามแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การเรียนรู้แบบไสยศาสตร์ (Superstitious Learning) ซึ่งเป็นการยอมรับในเรื่องต่าง ๆ อย่างไม่มีเหตุผลและจะสร้างผลเสียขึ้นมากกว่าผลดีที่ได้รับในระยะสั้นเท่านั้น

1.1.3.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยที่ต้องตัดสินใจ ทำในสิ่งที่ถูก (Do the right things.) ไม่ใช่เพียงแต่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูก (Do the things right.) ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือเคยปฏิบัติมาเท่านั้น โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแม่แบบ (Role Model) ทั้งในการทำงาน การยอมรับในปรัชญาคุณภาพ การเปลี่ยนแปลง และการรับผิดชอบในการกระทำของตนและลูกน้อง ขณะที่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือเพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น แต่จะต้องคิด วิเคราะห์ พยายามทำงาน และพัฒนาตนเอง และทีมงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.1.3.4 ความกล้า (Courage)

พื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะต้องคิดนอกกรอบของความเชื่อ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเดิม โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ เปลี่ยนแปลง รับผิดชอบและแก้ไขในการดำเนินงานของตนและของกลุ่ม แต่เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงมากในปัจจุบัน ที่ความกล้าหาญกลายเป็นค่านิยม (Value) ที่ถดถอยลงทุกทีในองค์กรและสังคมไทย เนื่องจากทุกคนต่างพยายามเอาตัวรอด ปกป้องผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก โดยคนส่วนใหญ่ชอบ ตัดสินใจแบบแทงกั๊ก หรือ Play Safe เสมอ หรือแสดงความกล้าแบบบ๊อบบี้ ชาดสติยังคิด และทำเพื่อความ ต้องการของตนเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงแต่การแสดงพฤติกรรมที่หยาบช้า กักขะ และสันดานดิบออกมา ตามที่เราได้รับรู้จากสื่อต่าง ๆ เท่านั้น

1.1.3.5 การบริหารระบบ (System Management)

TQM เป็นงานที่ต้องวางแผนและดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนแม่บทรวม (Integrated Master Plan) ซึ่งมีความครอบคลุมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร แต่ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและความผันผวนของเหตุการณ์ ซึ่งจะกำหนดขึ้นจากความเข้าใจ และการ

คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ไม่ใช่การทำโครงการทดลอง โดยแยกเป็นส่วน ๆ และค่อย ๆ ดำเนินการครั้งละหน่วยงานหรือสองหน่วยงาน โดยวางแผนปฏิบัติเป็นครั้ง ๆ ไป (One At A Time) เพราะแทนที่จะสร้างเสริมการเป็นองค์กร TQM กลับจะกลายเป็นการจัดการคุณภาพเฉพาะส่วน (Partial Quality Management) ที่ไม่สามารถบูรณาการเข้าเป็นองค์กรคุณภาพที่แท้จริง

1.2 ทฤษฎี แรงจูงใจ (Motivation)

ทฤษฎีที่มีส่วนส่งเสริมและเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มีผู้ศึกษาค้นคว้าและวิจัยหลายท่าน ซึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ได้แก่

1.2.1 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer Clayton Alderfer (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) ได้นำเสนอทฤษฎี ERG ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow เพื่อทำให้ง่ายและนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร เขาได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 ประการ คือ

1.2.1.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) มนุษย์มีความต้องการทางสรีรวิทยา หรือทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เช่น กรณีชาวติมอร์ตะวันออกที่อาศัยอยู่ในเมือง เมื่อถูกทำร้ายและถูกฆ่าก็จะหนีเข้าไปอยู่ในที่คิดว่าปลอดภัย อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้แบบชาวป่า ชาวเขา อด ๆ อยาก ๆ ไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนกว่ากองกำลังสหประชาชาติซึ่งมีกำลังกองทัพไทยร่วมอยู่ด้วยจะเข้าไปให้ความคุ้มครองประชาชนชาวติมอร์ตะวันออกก็จะออกจากป่าเข้าสู่เมืองด้วยความปลอดภัยและใช้ชีวิตตามปกติสุขต่อไป เป็นต้น ความต้องการขั้นแรกนี้ตรงกับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ในขั้นที่ 1 และ 2 (ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย)

1.2.1.2 ความต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ (Relatedness Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ทำให้เกิดความรักในเพื่อนมนุษย์ เกิดความสามัคคีในการติดต่อคบหาสมาคม และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จึงมีคำกล่าวในสังคมไทยว่า “รู้อะไรก็ไม่สู้รู้จักกัน” การรู้จักกันทำให้การติดต่อสัมพันธ์กันง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้หน้าที่การงานมีการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ความต้องการขั้นนี้เทียบได้กับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow คือความต้องการทางสังคม (ขั้นที่ 3)

1.2.1.3 ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) มนุษย์มีตัวตน มีอารมณ์มีความรู้สึกและมีความโลภ จึงต้องการเจริญก้าวหน้าจะได้มีเกียรติยศ ชื่อเสียง ลาภ ยศสรรเสริญ และของขวัญ ของฝาก ทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งนี้สังคมไทยได้กำหนดวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตของเยาวชนในการให้พรแก่บุตรหลาน ตอนหนึ่งว่า “โตขึ้นขอให้ได้เป็นเจ้าของคน” ทำให้เยาวชนไทยใฝ่ฝันอยากจะได้เจริญก้าวหน้าตามคำอวยพรของผู้ใหญ่ ความต้องการในขั้นนี้เทียบได้กับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของ Maslow (ความต้องการเกียรติยศและความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต)

1.2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy Theory)(Vroom, 1964 อ้างถึงในชิตาพร เลียงวิจิตร, 2545)

แนวความคิดนี้เป็นการอธิบายถึง วิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้ กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีความคาดหวัง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. ผลตอบแทนจากงาน (Job outcomes) เป็นสิ่งที่องค์กรได้ จัดเตรียมไว้สำหรับบุคคล เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นตำแหน่ง วันหยุดพักผ่อน และอื่น ๆ ไม่มี ข้อกำหนดสำหรับผลตอบแทนนี้ว่าจะมีเท่าไร แต่เป็นสิ่งที่ เป็นรางวัลตอบแทน ผลตอบแทนไม่ จำเป็นต้องเป็นรางวัลเสมอไป การไล่ออกก็เป็นผลตอบแทน อย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนที่ทำงานใหม่ ผลตอบแทนอาจรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับนับถือ หรือ ความรู้สึกสำเร็จ

2. คุณค่า (Valence) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อผลตอบแทน ต่าง ๆ ที่องค์กรเตรียมไว้ ได้แก่ ความรู้สึกดึงดูดใจ หรือ พอใจที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้น บุคคล สามารถ ชี้ว่าผลตอบแทนชนิดใดที่เขาคิดว่ามีคุณค่าในทางบวกหรือทางลบและมีคุณค่ามากน้อย เพียงใด

3. การตัดสินใจกระทำตามเงื่อนไข (Instrumentality) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลตอบแทนที่จะได้รับ การรับรู้เช่นนี้มี อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล เช่น ถ้าบุคคลคิดว่าการจะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นมีเงื่อนไขอยู่ที่ผลงาน การตัดสินใจปฏิบัติหรือไม่ จะเกี่ยวข้องกับ ผลตอบแทนที่ว่าค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ในระดับสูงจริง แต่ถ้าบุคคลรับรู้หรือคิดว่าการที่ค่าจ้างจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ไม่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคล การตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องของการพิจารณาผลตอบแทนที่อาจจะต่ำอย่างมาก

4. ความคาดหวัง(Expectancy) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างความพยายามและผลการกระทำ นั่นคือ ถ้าบุคคลมีความพยายามในการปฏิบัติงานสูง ผล การปฏิบัติงานย่อมดี

5. แรงผลักดัน (Force) เป็นจำนวนของความพยายามหรือความ กดดันภายในบุคคลที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน

1.3 ทฤษฎี Appreciative Inquiry (AI) [(David Cooperrider, 1980 อ้างถึงใน กิตติพัฒน์ พัฒนเศรษฐานนท์, 2549)]

สุนทรียสาธก Appreciative inquiry: (AI) เกิดขึ้นครั้งแรกที่ School of Management ของมหาวิทยาลัย Case Western University ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศาสตราจารย์ David Cooper rider ผู้คิดค้น เป็นศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กร MBA ซึ่งติด 10 อันดับแรกของสหรัฐอเมริกา สุนทรียสาธกเป็นเครื่องมือในการวิจัยค้นคว้า ค้นหาและ ชื่นชมในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในองค์กร เป็นวิถีคิดใหม่ในการจัดการองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลง



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 ห้องสมุดงานวิจัย
 วันที่..... 12 ส.ค. 2556
 เลขทะเบียน..... 205832
 เลขเรียกหนังสือ.....

บวกรขององค์กรด้วยการสร้างความรู้สึกที่ดี การเห็นคุณค่าความดีงามที่มีอยู่ในองค์กร และการสร้างสรรค์ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานในองค์กร ได้รับการพัฒนาโดย Cooper rider D. และ Srivastva S. ในปี ค.ศ.1980 สุนทรียสาธกเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สามารถสะท้อนวิธีคิดใหม่ สามารถค้นหาศักยภาพหรือความดีที่ดำรงอยู่ในองค์กร และสร้างอนาคตองค์กรจากศักยภาพหรือสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้ว สุนทรียสาธกเริ่มจากสมมุติฐานว่า ทุกองค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้จะต้องมีส่วนที่เป็นประสบการณ์ด้านดีหรือจุดเด่นขององค์กรอยู่ ดังนั้นอนาคตองค์กรจะไม่ได้อยู่ที่การมุ่งขุดค้นและหมกมุ่นอยู่กับปัญหา แต่การค้นพบและชื่นชมศักยภาพขององค์กร การจินตนาการไปสู่อนาคตขององค์กรจึงต้องเน้นไปที่การแสวงหาภาพลักษณ์เชิงบวก มาเป็นเครื่องสร้างแรงบันดาลใจและชี้นำความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในทิศทางที่องค์กรจะต้องพัฒนา ดังนั้นสุนทรียสาธกจึงต่างจากการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่มุ่งไปที่การค้นหาและขจัดปัญหาขององค์กรผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในระบบงานมักได้รับการฝึกฝนให้มีความสามารถในการค้นหาและจัดการกับปัญหา แต่ไม่มีทักษะในการมองด้านบวกขององค์กร

สุนทรียสาธกเน้นการเห็นศักยภาพสำคัญกว่าการรู้ปัญหา การเห็นปัญหาในองค์กรแม้จะมีความสำคัญแต่การพูดถึงปัญหาตลอดเวลาเป็นการสร้างปัญหาให้มากขึ้นและถ้าไม่เห็นแง่มุมของศักยภาพองค์กร ก็จะไม่มีความหวังจากวงวนของปัญหาได้ ศักยภาพองค์กรสามารถค้นหาได้จากเรื่องเล่าของผู้คนในองค์กรเพราะในการเล่าเรื่องนั้นผู้คนมักจะผนวกเอาจินตนาการหรือความใฝ่ฝันเข้าไว้ด้วยกันองค์กรช่วยให้องค์กรมีพลังที่จะขับเคลื่อนฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ได้ การชื่นชมความดีงามในองค์กรกับการกล่าวโทษจะมีฐานความคิดที่ต่างกัน การใช้ปัญหาเป็นตัวตั้ง ก็จะมองหาคนผิดหรือความผิด เป็นการมองแบบจับผิด การมุ่งมองหาความผิดทำให้ชีวิตองค์กรฝ่อลงและการชื่นชมศักยภาพขององค์กรลดลง ในกลุ่มองค์กรที่ใช้ชบวนการสุนทรียสาธกเข้าไปช่วยพัฒนาศักยภาพให้กับองค์กรต่างๆ เชื่อว่าข้อจำกัดขององค์กรใดๆ ก็คือเห็นว่าองค์กรมีข้อจำกัด นับว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นการเน้นส่วนขาดและปัญหา ก็จะยิ่งมองเห็นส่วนขาดของปัญหาเด่นชัด และปัญหาก็คิดเน้นก็จะยิ่งปรุงแต่งมากขึ้นจนท่วมท้นทำให้ระบบล่มสลาย เพราะว่าขวัญกำลังใจที่หดหาย อุดมคติในการทำงานก็จางหาย รวมถึงคุณค่าในการทำงานก็หมดสิ้นไปตามลำดับ

Appreciative Inquiry (AI) เป็นกระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกัน เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัว โดยใช้ศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คนจนถึงเป็นล้านคน ซึ่งในกระบวนการทำสุนทรียสาธก (AI) จะเปิดโอกาสให้กับการจินตนาการและนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบหรือการวิพากษ์วิจารณ์สุนทรียสาธก (AI) อยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ในทุกระบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ เราสามารถเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกเข้ากับเรื่องใดก็ได้

1.3.1 นิยามของ Appreciative Inquiry (AI) [(เพียงผกา ผิวเรื่อนนท์, 2551)]

Appreciative Inquiry (AI) คือกระบวนการค้นหาอย่างเป็นระบบว่า อะไรคือสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบบรรลุผลสูงสุดยืนอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า “ ระบบที่มีชีวิตทุก ระบบ ล้วนมีศักยภาพที่ยังไม่ได้ค้นพบ และ นำมาใช้เป็นศักยภาพที่อุดมไปด้วยพลังที่มาจากแรงบันดาลใจ และ จะก่อให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นได้ ” AI เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แนวใหม่ที่เน้นวิธีการเชิงบวก เป็นการเปิดโอกาสให้จินตนาการและนวัตกรรม ถูกสร้างขึ้นจากความคิดด้านบวก แทนที่จะเป็นด้านลบ

1.3.2 รูปแบบของ Appreciative Inquiry (AI)

ปัจจุบันมีการทำ Appreciative Inquiry ในหลากหลายรูปแบบเช่น (Whitney and Troston - Bloom, 2003) Whole-system 4-D, Dialogue: สมาชิกในองค์กร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บางรายเข้าร่วมกระบวนการ 4-D Mass-mobilized Inquiry: มีการสัมภาษณ์คนจำนวนมากในหัวข้อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม, Core group inquiry: กลุ่มคนจำนวนน้อยเลือกหัวข้อที่สนใจ ออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์, AI Learning Teams: กลุ่มคนหรือนักศึกษาดำเนินโครงการตาม 4-D เป็นต้น

1.3.3 สาเหตุที่ต้องใช้ Appreciative Inquiry (AI)

การมุ่งเน้นแก้ปัญหา มักจะได้ผลเพียงเล็กน้อย และ ก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบว่าปัญหาเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ สาเหตุของปัญหาก็คับข้องและ อยู่นอกเหนืออำนาจที่จะจัดการได้ เมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ ยิ่งเกิดความเครียดต่อผู้รับผิดชอบ และ ยิ่งกดดันคนรอบตัว สร้างบรรยากาศที่เป็นลบให้มากขึ้น มีการกล่าวโทษกัน และกัน ความรู้สึกเชิงลบร่วมกัน ปริมาณปัญหาที่เราต้องเผชิญ ที่ให้เราารู้สึกว่ายากที่จะทำอะไรได้

1.3.4 แนวคิดของสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry (AI)

สุนทรียสาธก (AI) เป็นการค้นหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคล องค์กร และ โลกของเรา

สุนทรียสาธก (AI) เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบว่า อะไรคือสิ่งที่สร้างชีวิตชีวาหรือจิตวิญญาณให้กับระบบหรือชีวิต ทำให้มีพลังสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนในแง่มุมมองของคนนิเวศวิทยา และ เศรษฐศาสตร์

สุนทรียสาธก (AI) เป็นศิลปะของการตั้งคำถาม ซึ่งสร้างความสามารถในการรับรู้ ซึมซับและเพิ่มศักยภาพขององค์กร

สุนทรียสาธก (AI) ส่งเสริมให้เกิดจินตนาการ และนวัตกรรมในอัตราเร่งเข้ามาแทนที่การคิดเชิงลบ การวิพากษ์ การหมุ่นวนในอ่าง

สุนทรียสาธก (AI) ทำให้เกิดการค้นพบจินตนาการ การออกแบบระบบงานใหม่

สุนทรียสาธก (AI) จะนำไปสู่การพุดคุยถึงความสามารถในปัจจุบันและในอดีตในเชิงบวกในสิ่งต่อไปนี้

- (1) ความสำเร็จ (Achievements)
- (2) ศักยภาพที่ยังชุกซ่อนอยู่ (Unexplored Potentials)
- (3) นวัตกรรม (Innovations)
- (4) ทรัพย์สิน (Assets)
- (5) จุดแข็ง (Strengths)
- (6) โอกาส (Opportunities)
- (7) ความคิดที่สูงส่ง (Elevated Thoughts)
- (8) การเปรียบเทียบสู่การเป็นเลิศ (Benchmarks)
- (9) ช่วงเวลาที่มีความสุขและสำเร็จสูง (High Point Moment)
- (10) คุณค่าที่มีการนำมาใช้ (Lived Values)
- (11) ประเพณีปฏิบัติ (Traditions)
- (12) ศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies)
- (13) การแสดงออกถึงภูมิปัญญา (Expressions Of Wisdom)
- (14) จิตวิญญาณขององค์กร (Corporate Spirit Or Soul)
- (15) เรื่องราว (Stories)
- (16) วิสัยทัศน์และอนาคตที่เป็นไปได้ (Vision of Valued and Possible Futures)

สุนทรียสาธก (AI) มีสมมติฐานว่าระบบที่มีชีวิตทั้งมวล (รวมทั้งองค์กร) มีสิ่งดี ๆ ที่มีคุณค่าและยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อีกมากมาย หากสามารถนำพลังเหล่านี้ไปเชื่อมโยงกับความพยายามในการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันได้

1.3.5 Action Research แนว สุนทรียสาธก Appreciative Inquiry (AI)

Action Research เพื่อความเข้าใจและพัฒนาองค์กรหรือการบริหารจัดการในแนวคิดเก่า มองว่าการจัดองค์กรเป็นปัญหาที่ต้องหาทางแก้ไข แต่ในแนวใหม่คือแนวสุนทรียสาธก (AI) เน้นที่การสร้างนวัตกรรมเชิงสังคม (social innovation) ผ่านพลังเชิงบวก ได้แก่แก่นโนภาพเชิงบวก การคิดเชิงบวก การพุดเชิงบวก และปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคน ภายใต้ความเชื่อที่แตกต่างจากความเชื่อที่ยึดถือกันโดยทั่วไปอย่างสิ้นเชิง ความเชื่อใหม่หรือความเชื่อแนว (AI) ได้แก่

- 1) การพัฒนาองค์กรไม่จำเป็นต้องพัฒนาที่ละขั้นที่ละตอน แต่สามารถพัฒนาแบบก้าวกระโดดได้
- 2) การเปลี่ยนโลกทัศน์หรือความเชื่อของคนในองค์กรให้เป็นโลกทัศน์เชิงบวก สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแบบปาฏิหาริย์ได้
- 3) พลังทั้งสี่ของสุนทรียสาธก (AI) ได้แก่
 - (1) พลังของสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่
 - (2) พลังความเชื่อในสิ่งที่น่าจะเป็นไปได้
 - (3) พลังความเชื่อร่วมกันในสภาพที่ควรจะเป็น
 - (4) การมีประสบการณ์ร่วมกันในสิ่งที่เป็นไปได้

วิภาณุ คงจันทร์ (2548) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเดิม กับ กระบวนการสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry (AI) ดังตารางที่ 2

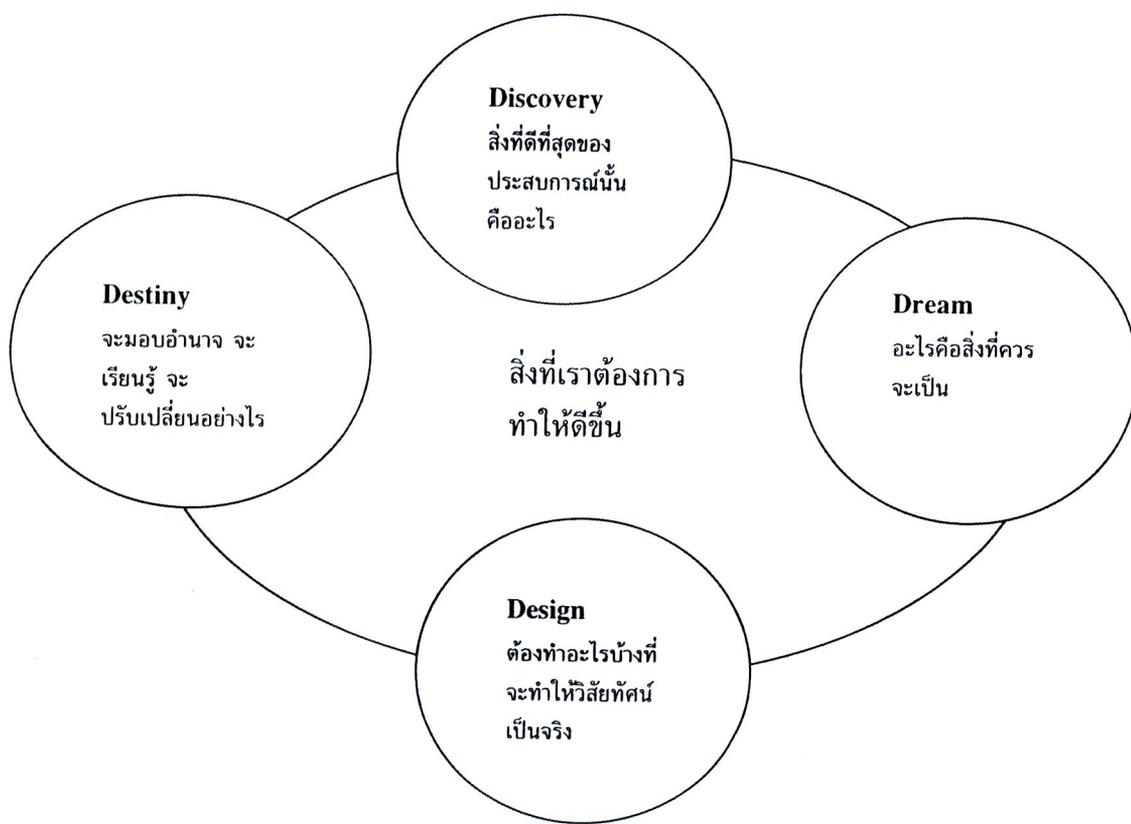
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบ ทศนคติ ระหว่างการแก้ไข้ปัญหา กับ Appreciative Inquiry (AI)

การแก้ไข้ปัญหา (Problem Solving)	กระบวนการสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry (AI)
ความรู้สึกว่าจำเป็น (felt need)	การยอมรับ ชื่นชม และการให้คุณค่า (appreciating and valuing)
การระบุตัวปัญหา (ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่และสิ่งที่ยากให้เป็น)	สิ่งที่ดีที่สุด (อะไรที่เป็นอยู่) what is
วิเคราะห์การแก้ไข้ปัญหาที่เป็นไปได้	การสนทนา (อะไรที่ควรเป็น) what should be
แผนปฏิบัติการ	การสร้างนวัตกรรม(อะไรที่จะเป็น) what will be
สมมติฐานเบื้องต้น : องค์กรคือ ปัญหาที่ต้องแก้	สมมติฐานเบื้องต้น : องค์กรคือความลึกลับที่ต้องสำรวจ ตรวจสอบ และให้คุณค่า

ที่มา: วิภาณุ คงจันทร์ (2548)

1.3.6 วงจรสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry (AI)

วงจรสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสนทนาแบบเร็ว ๆ สั้น ๆ กับเพื่อนหรือนำมาใช้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรก็ได้ วงจร Appreciative Inquiry เป็นดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วงจร Appreciative Inquiry
ที่มา: Cooperrider (1980)

องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสุนทรียสาธก Appreciative Inquiry ประกอบด้วยหลักการ 4D อันได้แก่

(1) **Discovery** คือ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์นั้นคืออะไร ในทางธุรกิจอาจประยุกต์ในการหาโอกาส จุดแข็ง ศักยภาพ พรสวรรค์ อุปสงค์ที่ซ่อนเร้น (Latent Demand)

(2) **Dream** คือ การตั้งคำถามถึงความฝันขององค์กรหรือชุมชนในอุดมคติ เป็นการจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคต และดูค้นหาเสนอใหม่อย่างท้าทายความเป็นไปได้ ในทางธุรกิจเรียกว่า วิสัยทัศน์

(3) **Design** คือ การออกแบบโครงสร้าง กระบวนการใหม่ การพัฒนา ข้อเสนอในการจัดการองค์กรหรือชุมชน เพื่อให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงได้ทั้งในเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว

(4) **Destiny** คือ ขั้นที่ต้องลงมือทำตามข้อเสนอ มีการตั้งกฎเกณฑ์ พัฒนายุทธศาสตร์เชื่อมโยง ระดมทรัพยากรเพื่อทำให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงขึ้น

1.4 การสังเกต (Observation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2540 อ้างถึงใน อังคินันท์ อินทรกำแหง, 2545)

การสังเกต เป็นวิธีการเฝ้าดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเอาใจใส่ กำหนดไว้อย่างมีระเบียบวิธีเพื่อวิเคราะห์หรือหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจะสนใจสังเกตพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การสังเกตเป็นวิธีการเบื้องต้นในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลโดยอาศัยประสาทสัมผัสของผู้สังเกตโดยตรง จุดเด่นของการสังเกต คือ ทำให้รู้พฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลข้อมูลที่ได้เป็นธรรมชาติและตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิเป็นที่น่าเชื่อถือมาก ซึ่งแบ่งประเภทการสังเกตได้ดังนี้

1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation)
2. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation)

ในการสังเกตแต่ละครั้ง มีข้อควรรู้ ได้แก่

1) หลักการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์ เก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคการสังเกตที่ที่จะต้องมีการวางแผนการสังเกต และมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ให้แน่นอนว่าจะเก็บข้อมูลอะไร
- (2) วางแผนการสังเกตอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ
- (3) จัดบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยจดข้อมูลสาระสำคัญในขณะที่ทำการสังเกต ส่วนรายละเอียดค่อยบันทึกภายหลัง

การสังเกต ส่วนรายละเอียดค่อยบันทึกภายหลัง

(4) ให้ความสำคัญของความถูกต้อง ของเหตุการณ์ ควรตรวจสอบข้อมูลสำคัญซ้ำอีก

(5) พยายามขจัดอคติและความรู้สึกส่วนตัวออกจากเหตุการณ์ บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับเบื้องหลังของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดสภาพการณ์ต่าง ๆ และสภาวะแวดล้อมในขณะที่เกิดเหตุการณ์

2) กรอบในการสังเกตในการวิจัยภาคสนาม ผู้วิจัยต้องสังเกตปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการเขียนรายงานการวิจัยรอบที่นักวิจัยใช้ในการสังเกตมีดังนี้

- (1) สังเกตการณ์กระทำ
- (2) สังเกตแบบแผนของการกระทำ
- (3) สังเกตความหมายของการกระทำ
- (4) สังเกตความสัมพันธ์
- (5) สังเกตการณ์มีส่วนร่วมกิจกรรมในชุมชน
- (6) สังเกตสภาพสังคม

3) บทบาทของผู้สังเกต การวิจัยเชิงคุณภาพ บทบาทของผู้สังเกตแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

- (1) ผู้สังเกตเข้าร่วมโดยสมบูรณ์ (Complete participant)
- (2) ผู้สังเกตเข้าร่วมในฐานะผู้สังเกต (Participant-as observer)
- (3) ผู้สังเกตเข้าร่วมในฐานะผู้เข้าร่วม (Observer as participant)
- (4) ผู้สังเกตโดยสมบูรณ์ (Complete observer)

1.5 Experiential Learning (David Kolb, 1981 อ้างถึงในปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2548)

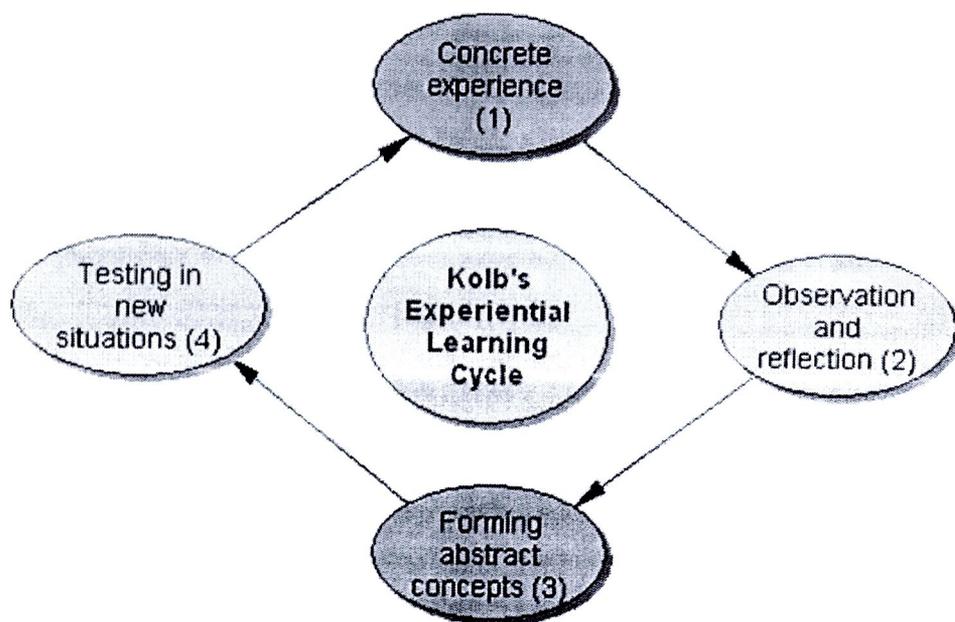
Kolb ได้สรุปกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ไว้เป็น “วงจรการเรียนรู้” (learn loop) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเรียงกันเป็นลำดับ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience-CE) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง องค์กรที่เคยมีประสบการณ์ในการผลิตสินค้า หรือ บริการใด หรือ ดำเนินการในตลาดใดมาก ๆ ก็มักจะได้บทเรียน ข้อคิด หรือข้อปฏิบัติจากประสบการณ์ นั้น ๆ มาก

2. การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation-RO) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่างที่ผู้อื่น แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกต ซึ่งมักทำให้ได้ความคิด บทเรียนหรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต

3. การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization-AC) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นามธรรม เช่น การเรียนรู้ภาษาสัญลักษณ์ หลักการ ปรัชญา หรือแนวคิดทฤษฎีต่างๆ

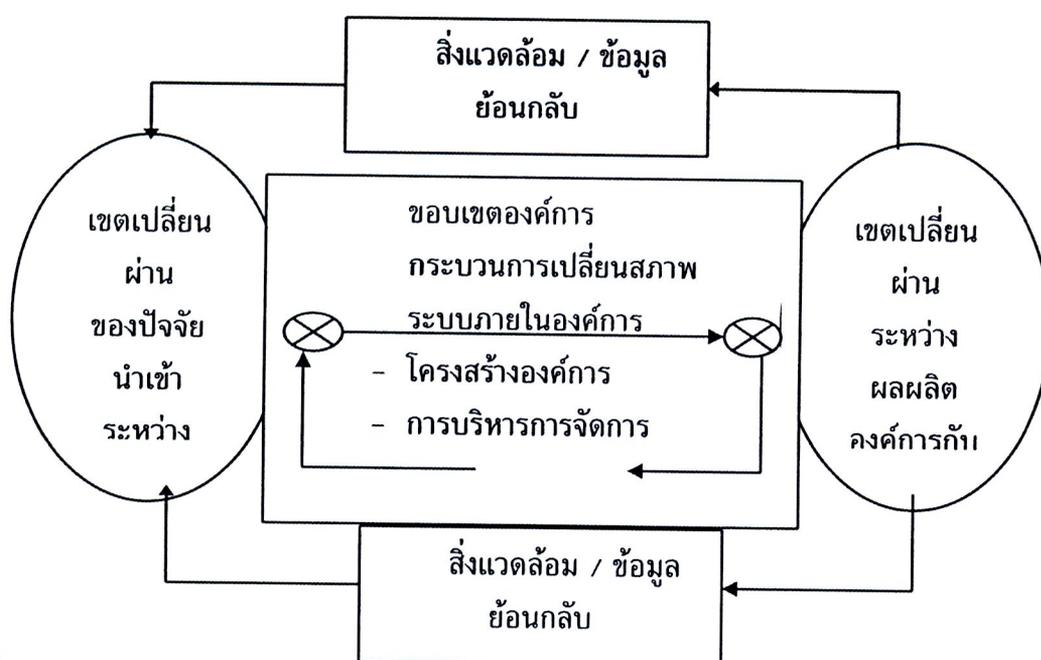
4. การเรียนรู้โดยการทดลองทำ และดูผล (Active Experimentation-AE) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทำ และเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้นในลักษณะของการลองผิดลองถูก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรแห่งการเรียนรู้ของ David Kolb
ที่มา: Kolb (1981)

1.6 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) ดาวส์ (Downs, 2524) มีต้นกำเนิดมาจากนักทฤษฎีองค์การและนักชีววิทยา คือ โบลด์ดิงและเบอร์ทาแลนต์ไฟ (Boulding and Bertalanffy) ที่มององค์การในฐานะสิ่งมีชีวิต โดยมองในรูประบบเปิดเหมือนระบบกายวิภาคของสิ่งมีชีวิต (Anatomy) ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพอย่างง่าย ๆ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ทฤษฎีระบบของ Downs
ที่มา : Downs (2524)

จากภาพโครงสร้างทางความคิดที่แสดงคุณสมบัติหนึ่งหน่วยระบบซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นหน่วยทำงาน คุณสมบัติของการ “เป็นหน่วยทำงาน” (Working Unit) ในที่นี้หมายความว่าหน่วยนี้ มิได้อยู่นิ่งเฉยแต่เป็นหน่วยทำงานบางอย่างตามลักษณะงานที่หน่วยระบบนั้นถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ทำงาน ซึ่งลักษณะงานเหล่านี้บางอย่างมนุษย์ก็ไม่อาจรู้ได้หรือเข้าใจได้เสมอไป เช่น มนุษย์ไม่รู้ว่าเอกภพถูกสร้างขึ้นมาโดยอะไรหรือโดยผู้ใด เพื่อให้ทำงานอะไร แต่มีบางหน่วยระบบที่มนุษย์สามารถรับรู้ได้ เช่น เราทราบว่าคณะกรรมการสอบคัดเลือกของโรงเรียนถูกสร้างขึ้นโดยอาจารย์ใหญ่ เพื่อทำการสอบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน เป็นต้น
2. มีขอบเขต คุณสมบัติของการ “มีขอบเขต” (Boundary) ในที่นี้หมายความว่า มีเส้นเขตแดนล้อมรอบเนื้อที่ของหน่วยนี้ ซึ่งอาจแบ่งแยกเนื้อที่ของหน่วยนี้ออกจากหน่วยอื่น ทำให้หน่วยอื่น ๆ เหล่านี้มีสภาพเป็น “บริบท” ของหน่วยนี้ เช่น ผิวหนังและปลายเส้นผมของคนเป็นแนวแบ่งเขตแดนซึ่งแยกคนหนึ่งออกจากสิ่งอื่นภายนอก
3. มีผลผลิต คุณสมบัติของการ “มีผลผลิต” ในที่นี้หมายความว่า หน่วยระบบนี้ได้ผลผลิตบางอย่าง อันเป็นผลมาจากการทำงานของหน่วยระบบ ผลผลิตดังกล่าวอาจมีมากกว่าหนึ่งรายการก็ได้และแต่ละรายการเมื่อหลุดออกมาจากหน่วยระบบแล้ว ก็จะเลื่อนไหลไปเป็นปัจจัยนำเข้าของหน่วยระบบอื่นที่เป็นบริบทของหน่วยระบบนี้ต่อไป
4. มีกระบวนการทำงาน คุณสมบัติของการ “มีกระบวนการทำงาน” คือ หน่วยระบบนี้มีกระบวนการทำงานที่มีลักษณะเป็นแบบแผนชัดเจนและมีความคงที่ในห้วงเวลาหนึ่งสามารถสังเกตได้และประเมินได้กระบวนการทำงานนี้คือการที่ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากกระทำปฏิกิริยาต่อกันจนบังเกิดเป็นผลผลิตของหน่วยระบบ กระบวนการอาจจะมีหลายขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนมีลักษณะเป็นหน่วยระบบในตัวเองอีกด้วย คือ มีคุณสมบัติทุกข้อ ของหน่วยระบบ
5. มีปัจจัยนำเข้า คุณสมบัติของการ “มีปัจจัยนำเข้า” ในที่นี้หมายความว่า หน่วยนี้ได้รับเอาบางสิ่งบางอย่างเข้ามาในหน่วยระบบ เพื่อนำไปเข้ากระบวนการและแปลงรูปเป็นผลผลิต ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ได้มาจากผลผลิตของหน่วยระบบอื่น ๆ ซึ่งเป็นบริบทของหน่วยนี้ มีข้อควรสังเกต คือหน่วยระบบที่เป็นสิ่งมีชีวิตสามารถคัดเลือกปัจจัยนำเข้า แต่หน่วยระบบที่ไม่มีชีวิตจะไม่สามารถคัดเลือกปัจจัยนำเข้าด้วยตัวเอง เว้นไว้แต่ได้ถูกวางเงื่อนไขหรือโปรแกรมไว้ล่วงหน้า โดยผู้สร้างหน่วยระบบนั้นกิจกรรมการคัดเลือกปัจจัยนำเข้า หรือการปรับกระบวนการภายในได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback) ปัจจัยนำเข้าบางตัวเช่น “บุคคล” สามารถจัดการเลือกสรรปัจจัยนำเข้าตัวอื่น ๆ สามารถกำหนด กระบวนการ และสามารถกำหนดลักษณะของผลผลิตของหน่วยระบบได้
6. มีบริบท คุณสมบัติของการ “มีบริบท” ในที่นี้หมายความว่า มีหน่วยระบบอื่น ๆ จำนวนหนึ่งที่อยู่นอกเส้นเขตแดนของหน่วยนี้ ซึ่งให้ปัจจัยนำเข้าแก่หน่วยนี้และรับเอาผลผลิตของหน่วยนี้ หน่วยอื่น ๆ เหล่านี้เมื่อรวมกันแล้วเรียกว่าบริบทของหน่วยนี้ การที่ผลผลิต

ถูกส่งผ่านบริบทแล้ว มีผลกระทบไปถึงปัจจัยนำเข้าขั้นต่อไปเช่นนี้ได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายนอก (External Feedback) บริบทมีอิทธิพลต่อหน่วยระบบอย่างมาก อาจเป็นผู้สร้างหน่วยระบบให้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงหน่วยระบบก็ได้ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิตของหน่วยระบบ

7. มีผลย้อนกลับ คุณสมบัติของการ “มีผลย้อนกลับ” ในที่นี้คือการที่ผลผลิตตามขั้นตอนต่างๆ จากการทำงานของหน่วยระบบถูกส่งให้มีผลกระทบไปถึงขั้นก่อนหน้านั้น ถ้าผลดังกล่าวถูกส่งผ่านบริบทภายนอกได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายนอก และถ้าเป็นการส่งผ่านภายในขอบเขตของหน่วยระบบเองเรียกว่า การส่งผลย้อนกลับภายใน ดังได้กล่าวแล้วในข้างต้น

8. ประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยระบบจำนวนหนึ่ง คุณสมบัติของการ “ประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยระบบจำนวนหนึ่ง” (Being Composed of a Number of a Subsystem Units) ในที่นี้หมายความว่า หน่วยระบบนี้เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกแยะหาส่วนประกอบจะพบว่าประกอบด้วยหน่วยย่อยๆ จำนวนหนึ่ง หน่วยย่อยระบบดังกล่าวได้แก่ปัจจัยนำเข้าแต่ละรายการ กระบวนการทำงานแต่ละรายการ และผลผลิตแต่ละรายการ ซึ่งล้วนมีคุณสมบัติเป็นหน่วยระบบในตัวเองทั้งสิ้น

9. มีลักษณะเป็นหน่วยย่อยระบบหนึ่งของหน่วยอภิระบบหนึ่ง คุณสมบัติของการ “เป็นหน่วยย่อยระบบหนึ่งของหน่วยอภิระบบหนึ่ง” (Being a Subsystem Units of a Supra System Units) ในที่นี้หมายความว่า หน่วยระบบนี้เป็นส่วนย่อยของหน่วยอภิระบบอีกหน่วยหนึ่ง ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าหน่วยนี้ หน่วยอภิระบบดังกล่าวนอกจากประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยระบบนี้แล้วยังประกอบด้วยหน่วยย่อยระบบอื่น ๆ อีกจำนวนหนึ่ง หน่วยระบบที่เป็นสมาชิกหรือส่วนประกอบทั้งหลายเหล่านี้จะทำงานประสานกันเพื่อผลผลิตของแต่ละหน่วยย่อยระบบรวมกันส่งผลให้เป็นผลผลิตรวมทั้งหน่วยอภิระบบ

10. มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา คุณสมบัติของการ “มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา” (Having Starting Point and Ending Point on Time Dimension) ในที่นี้หมายความว่าหน่วยระบบนี้เกิดขึ้น ณ เวลาหนึ่งเวลาใดแล้วดำเนินไประยะเวลาหนึ่ง จึงสิ้นสุดความเป็นหน่วยระบบ โดยที่บรรดาอนุระบบของหน่วยระบบนี้แยกสลายจากกัน มิได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลผลิตรวมของหน่วยระบบนี้อีกต่อไป บรรดาหน่วยย่อยระบบที่แยกสลายจากกันแล้วนั้น ต่างหน่วยต่างก็ต่างแยกย้ายกันไปเป็นปัจจัยนำเข้าของหน่วยระบบอื่น ๆ ในบริบทหรือในอภิระบบต่อไป

11. มีที่มาที่อยู่และที่ไป คุณสมบัติของการ “มีที่มาที่อยู่และที่ไป” (Having Past Condition, Present Condition, and Future Condition) ในที่นี้หมายความว่าหน่วยระบบแต่ละหน่วยย่อยก่อกำเนิดมาจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งก่อนหน้านี้ และมาปรากฏตั้งในสภาพปัจจุบันแล้ว จึงจะถึงเวลาในอนาคตที่ไปสู่สภาพอื่น การกำเนิดก็ดีและการดำรงอยู่ก็ดี ตลอดจน



การเป็นไปในอนาคตที่ดีล้วนมาจากการกระทำของเหตุปัจจัยที่เป็นธรรมชาติหรือเหตุปัจจัยที่เป็น การกระทำของมนุษย์หรือทั้งสองประการผสมกัน เช่นหน่วยครอบครัวถูกสร้างขึ้นโดยการกระทำ ของมนุษย์หรือทั้งสองประการผสมกัน เช่น หน่วยครอบครัวถูกสร้างขึ้นโดยการกระทำของมนุษย์ แต่สัตว์เซลล์เดียว ถูกสร้างขึ้นโดยการกระทำของธรรมชาติ เป็นต้น

1.7 การประเมินระบบรูปแบบชิป (CIPP Model)

CIPP เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจที่นิยม ซึ่งนำเสนอโดย Daneil L.Stufflebeam (ธเนศ ขำเกิด, 2544: การประเมินโครงการ) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกำหนดประเด็นที่ประเมินออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งเป็นที่มาของการกำหนดชื่อของรูปแบบ การประเมินว่า รูปแบบชิป (CIPP Model) ที่มาจากอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของประเด็นที่จะ ประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการ ประเมินก่อนการดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนิน โครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อ พิจารณาความเหมาะสมของความเพียงพอของทรัพยากร อาทิ จำนวนคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินการโครงการ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อ หาข้อบกพร่องของการดำเนินการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้ดำเนินการ ช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation: P) เป็นการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลการผลิตที่เกิดขึ้นกับจุดประสงค์ของโครงการ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็น ของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

1.8 การจัดการโครงการ (Project Management)

โครงการ (Project) มีลักษณะแตกต่างจากงานประจำในแง่ของเวลาและการ ดำเนินการ โครงการจะประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง โครงการ คือ งานที่มีเวลาแล้วเสร็จ แตกต่างกับงานประจำซึ่งไม่มีเวลาสิ้นสุดของการทำงาน การ วางแผนโครงการก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับการวางแผนงานอื่นๆ คือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติว่า จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่นเดียวกับการวางแผนโดยทั่วไป การ วางแผนโครงการก็มีขั้นตอนต่างๆ โดยเริ่มจากการกำหนด เป้าหมาย ของโครงการ ซึ่ง ประกอบด้วยทรัพยากรที่ต้องการ เวลาแล้วเสร็จของโครงการและผลลัพธ์ที่จะได้ การกำหนดและ มอบหมายงานให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในโครงการ การประมาณการเวลาที่ต้องใช้และทรัพยากรที่ ต้องการในการทำกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ โดยอาศัย วิธีการพยากรณ์ การวางแผนการเงิน ตลอดจนการควบคุมงบประมาณให้อยู่ภายในปริมาณที่กำหนดและประการสุดท้ายผู้บริหาร

โครงการจะต้องกำหนดนโยบายเพื่อการทำกิจกรรมว่า กิจกรรมจะมีผลกระทบต่อการทำงาน โครงการมากที่สุดในช่วงเวลาที่แล้วเสร็จของโครงการ และในกรณีที่ต้องเร่งโครงการให้เสร็จเร็วขึ้นกว่าที่วางแผนไว้ ผู้บริหารโครงการจะต้องกำหนดว่าควรจะใช้ทรัพยากรในกิจกรรมใดเพื่อเร่งรัดให้โครงการเสร็จเร็วขึ้นได้ตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้บริหารโครงการยังจะต้องกำหนดลำดับการทำงานก่อนหลังของกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการว่า จะต้องทำกิจกรรมใดก่อนหลังกันอย่างไร

ในด้านของการควบคุมและติดตามผลของโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องติดตามผลของโครงการ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสิ่งที่ได้วางแผนไว้ สิ่งที่สำคัญจะต้องควบคุมและติดตามผลคือ ค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรม ระยะเวลาของการทำกิจกรรม และผลงานที่ได้ การควบคุมโครงการจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนอย่างละเอียดและถูกต้อง การกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการควบคุมอย่างรัดกุม และการมีข้อมูลและสารสนเทศอย่างเพียงพอ

กล่าวโดยสรุปสำหรับผู้บริหารโครงการ สิ่งซึ่งจำเป็นต้องรู้เพื่อการวางแผนและควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

ในโครงการมีกิจกรรมหรืองานย่อยอะไรบ้างที่จะต้องทำ แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลังจากกิจกรรมใด และเวลาที่ต้องใช้ในการทำแต่ละกิจกรรมเป็นเท่าใด

1. โครงการที่ทำมีเวลาแล้วเสร็จเป็นเท่าไร
2. ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่ถือว่าเป็นกิจกรรมวิกฤต (Critical Activity) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เมื่อเกิดล่าช้าไปกว่าที่กำหนด จะมีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จทั้งหมดของโครงการ

3. ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ มีกิจกรรมใดบ้างที่เมื่อเกิดการล่าช้า จะไม่มีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ และกิจกรรมเหล่านี้อาจล่าช้าได้นานมากที่สุดเท่าใด จึงจะไม่มีผลต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

4. ในกรณีที่ต้องการเร่งให้โครงการเสร็จเร็วขึ้นกว่าที่กำหนด จะต้องทำการเร่งรัดกิจกรรมใดบ้าง และจะอย่างไรจึงทำให้ต้นทุนการเร่งรัดกิจกรรมถูกที่สุด

1.8.1 การวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM

การวิเคราะห์ข่ายงาน PERT/CPM มีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิถีกฤตของโครงการ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข่ายงานประกอบด้วย

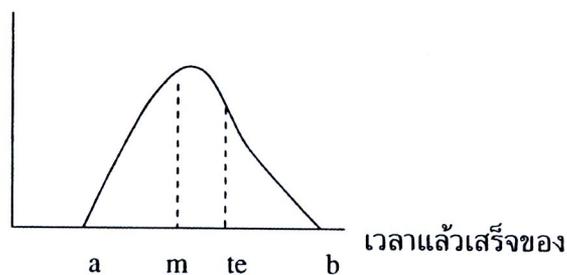
- 1.8.2 การแยกแยะงาน (job breakdown) เป็นขั้นตอนการแจกแจงของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำในโครงการทั้งหมดว่า มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ กิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลัง

1.8.3 การประมาณการเวลาของกิจกรรม (Activity time estimation) เป็นการประมาณการเวลาที่ต้องใช้ทำแต่ละกิจกรรมโดยอาศัยผู้ชำนาญงานในแต่ละกิจกรรม สำหรับข่ายงาน CPM การประมาณการจะทำโดยประมาณการเพียงค่าเดียว โดยถือว่าค่านี้มีความเป็นไปได้มากที่สุด มีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน

ในกรณีของ PERT การประมาณการเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมจะถือว่าเวลาการทำกิจกรรมมีลักษณะการแจกแจงแบบเบต้า ดังแสดงในภาพที่ 4 การประมาณการเวลาสำหรับกิจกรรมจะต้องประมาณการ 3 จุด คือ a m และ b โดยที่

- a หมายถึงเวลาที่คาดว่าจะทำกิจกรรมแล้วเสร็จได้เร็วที่สุด (optimistic time)
- b หมายถึงเวลาที่คาดว่าจะทำกิจกรรมแล้วเสร็จได้ช้าที่สุด (pessimistic time)
- m หมายถึงเวลาที่เป็นไปได้มากที่สุดที่จะทำกิจกรรมแล้วเสร็จ (most pikely time)

ค่าความน่าจะเป็น



ภาพที่ 4 แสดงการประมาณการเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรม

ที่มา: สืบค้นข้อมูลจากหนังสือการวางแผนโครงการด้วย PERT/CPM

จากทฤษฎีของการแจกแจงแบบเบตา ทำการคำนวณหาค่าคาดหวังของเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมจากสูตร

$$t = \frac{1}{6}(a + 4m + b)$$

จากนั้นจึงหาค่าคาดหวัง t แทนเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข่ายงานต่อไป

เนื่องจากเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมสำหรับข่ายงาน PERT มีการแจกแจงแบบเบตา ดังนั้นเวลาแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมจึงมีค่าความแปรปรวนซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \left[\frac{(b-a)}{6} \right]^2$$

ค่าความแปรปรวนนี้จะใช้เพื่อหาค่าความน่าจะเป็น ที่โครงการจะเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

1.8.4 เขียนข่ายงาน (draw network) เมื่อได้แยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำตลอดจนความสัมพันธ์ของ กิจกรรมต่างๆ ในโครงการ และประมาณการเวลาในการทำกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเขียนข่ายงานโดยอาศัยหลักการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

1.8.5 วิเคราะห์หาวิถีวิกฤต (critical path analysis) หลังจากเขียนข่ายงานเสร็จแล้วขั้นตอนสุดท้ายคือการหาวิถีวิกฤตของข่ายงาน จากวิถีวิกฤตนี้จะทำให้ทราบถึงเวลาแล้วเสร็จของโครงการว่าเป็นเท่าใด และกิจกรรมใดบ้างที่อยู่ในวิถีวิกฤต ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนตัดสินใจเพื่อควบคุมโครงการ หรือเร่งรัดโครงการต่อไป

1.8.6 พื้นฐานการวิเคราะห์ข่ายงาน

ในการคำนวณหาวิถีวิกฤตจำเป็นต้องทราบถึงนิยามต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ คือ

เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุด (earliest start, ES) หมายถึง เวลาเร็วที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถเริ่มต้นทำได้

เวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุด (Earliest finish, EF) หมายถึง เวลาเร็วที่สุดที่กิจกรรมสามารถทำเสร็จได้

เวลาเริ่มต้นช้าที่สุด (Latest start, LS) หมายถึง เวลาช้าที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถเริ่มต้นได้ โดยไม่ทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการล่าช้าไปกว่าที่วางแผนไว้

เวลาแล้วเสร็จช้าที่สุด (Latest finish, LF) หมายถึง เวลาช้าที่สุดที่กิจกรรมจะสามารถทำเสร็จได้ โดยไม่ทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการล่าช้าไปกว่าที่วางแผนไว้

เวลาลอยตัวอิสระ (Free float, FF) หมายถึง เวลาที่กิจกรรมสามารถเลื่อนเวลาเริ่มต้นหรือทำล่าช้าออกไปจากที่กำหนด โดยไม่มีผลกระทบที่จะทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด และไม่มีผลทำให้กำหนดเวลาเริ่มต้นของกิจกรรมอื่นที่ตามหลังต้องเลื่อนตามไปด้วย

เวลาลอยตัวรวม (Total float, TF) หมายถึง เวลาที่กิจกรรมสามารถเลื่อนเวลาเริ่มต้นหรือทำล่าช้าออกไปจากที่กำหนด โดยไม่มีผลกระทบที่จะทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด แต่อาจทำให้เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุดของกิจกรรมที่ตามหลังเลื่อนตามไปด้วย

วิถีวิกฤต (Critical path) เป็นวิถีที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่มีเวลาลอยตัวเป็นศูนย์

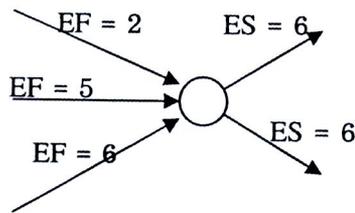
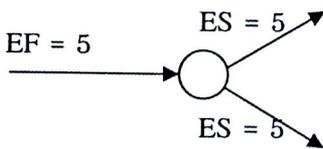
การคำนวณเวลาเริ่มต้นเร็วที่สุด (ES) และเวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุด (EF) ทำโดยอาศัยหลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุดของกิจกรรมมีค่าเท่ากับเวลาเริ่มต้นเร็วที่สุดของกิจกรรมบวกกับเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมนั้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นความสัมพันธ์ คือ

$$EF = ES + t$$

เมื่อ t เป็นเวลาในการทำกิจกรรม

2. สำหรับวงกลมที่มีกิจกรรมเข้าเพียงกิจกรรมเดียว ES ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกจากวงกลมนั้น จะมีค่าเท่ากับ EF ของกิจกรรมที่เข้าสู่วงกลม แต่ถ้ามีกิจกรรมหลายกิจกรรมเข้าที่วงกลม ES ของกิจกรรมที่ออกจากวงกลม มีค่าเท่ากับค่า EF ที่มากที่สุดของกิจกรรมที่เข้าวงกลม แสดงลักษณะได้ดังนี้



2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัลยรัตน์ ประจำแถว (2546) ได้ศึกษาแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท มหาพันธ์ไฟเบอร์ ซีเมนต์ จำกัด(มหาชน)พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ในด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ ความมั่นคง และก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งพอจะสรุปได้ว่าพนักงานมีความต้องการ ตามแนวความคิดของมาสโลว์

จุฑาทิพย์ พิทักษ์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบสารสนเทศในงานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาในการดำเนินงาน ระบบคน ส่วนใหญ่มี ผู้รับผิดชอบงานเพียง 1 คน ปัญหาส่วนใหญ่พบว่า ผู้รับผิดชอบงานไม่เพียงพอ ขาดความพร้อม ในด้านความรู้ ทักษะและเวลาในการปฏิบัติงาน ระบบงาน ส่วนใหญ่ขาดแนวทางการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามงานที่ปฏิบัติอยู่เดิม ปัญหาส่วนใหญ่ พบว่า ระบบงานไม่ชัดเจน และมีความล่าช้าในการดำเนินงานระบบข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีแผนการไหลเวียนของข้อมูล และขาด การตรวจสอบข้อมูลปัญหาส่วนใหญ่ พบว่าการไหลเวียนข้อมูลไม่เป็นระบบ ไม่มีคณะทำงาน รับผิดชอบโดยตรงและระบบประเมินผลยังไม่มี การปฏิบัติ ปัญหาส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารให้ ความสนใจน้อย การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่ใช้โปรแกรมที่ส่วนกลางจัดทำให้ ปัญหาส่วนใหญ่ พบว่าขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ไม่ได้ได้รับความร่วมมือและโปรแกรมมีปัญหาในการ ใช้งานการเก็บรักษาข้อมูลใน 3 ลักษณะ คือ สำเนาหนังสือ สมุดบันทึกและในเครื่องคอมพิวเตอร์ จัดเก็บข้อมูลเป็น 3 ประเภท คือ ข้อมูลการฝึกอบรม ข้อมูลการศึกษาและข้อมูลประมวลผลข้อมูล ส่วนใหญ่ประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์และมีมือควบคู่กัน ปัญหาส่วนใหญ่พบว่าขาดทักษะ และความรู้ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล และนำการเสนอข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่

เสนอในหนังสือรายงานประจำปีของสำนักงาน สาธารณะสุขจังหวัดปัญหาส่วนใหญ่พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการนำเสนอข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ความคิดเห็นของผู้บริหารในการพัฒนาระบบงานข้อมูล คือ ทำงานเป็นทีม มีเครือข่าย ผู้รับผิดชอบงาน มีงบประมาณสนับสนุนจัดสร้างโปรแกรมที่ได้มาตรฐาน รับ-ส่งข้อมูลทางโมเด็มใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลระดับจังหวัดทำหน้าที่เผยแพร่ สารสนเทศให้ทุกระดับทราบ และควรมีคณะทำงานเฉพาะสำหรับการประเมินผล ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติในการพัฒนาระบบงานข้อมูล คือ จัดทำโปรแกรมและแบบบันทึกข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน จัดระบบเครือข่ายข้อมูล เก็บข้อมูลไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมที่ใช้สามารถประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามที่ต้องการ

ชนิกา แสงศร (2550) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตอะไหล่รถยนต์โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย สถิติในการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานมีความคาดหวังในงาน 8 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบาย และการบริหาร ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน

ฉิชา แวนแคว้น (2547) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน ของพนักงานทันตสาธารณสุขระดับตำบลในเขต 6 โดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านที่อยู่ในระดับสูงมีทั้งหมด 5 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานและด้านสภาพในการทำงาน

ดวงพร สุขประการ(2550)ได้ทำการศึกษาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ของพนักงานบริการโทรศัพท์ ศูนย์บริการตอนนอก ฝ่ายชายและบริการ จากการศึกษาพบว่า แนวทางการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานบริการโทรศัพท์ โดยลดความสลับซับซ้อนของพนักงานหน่วยงาน ลดความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน ลดเวลาที่ต้องใช้ในการเตรียมการ นำเทคโนโลยีมาช่วย ใช้วิธีป้องกันมากกว่าแก้ไข การเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติงานมาเป็นผู้ควบคุมงาน จัดอบรมและชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานเนตรดาว

มัชฌิมา (2549) ทำการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดอุบลราชธานี โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามตามทฤษฎีองค์ประกอบ 2 ปัจจัย ของ Herzberg คือปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยค้ำจุน ผลที่ได้คือ ปัจจัยกระตุ้นด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในระดับสูงที่สุด (ได้เรียนรู้ว่า ทฤษฎีของ Herzberg มีปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจคืออะไรบ้าง และอาชีพครูพี่เลี้ยงมีปัจจัยความรับผิดชอบที่ได้รับสูงในการจูงใจ)

นันทภัทร อักษรดิษฐ์ (2550) ได้ทำการศึกษา การสนับสนุนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ นิคมอุตสาหกรรมสุรนารี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย สถิติในการวิเคราะห์ ได้ผลว่า การสนับสนุนขององค์กรมีผลต่อความผูกพันองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในทางบวก

บรรเจิด บุญเสริมส่ง (2550) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ลักษณะงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำการศึกษาที่ บริษัทไทยเมอร์รี่ จำกัด ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าT-test ค่า F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ เป็นการปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้งานขาดความท้าทาย

ปิยะ ฉันทวัฒนากุล (2548) ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท นาคาซิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ผลลัพธ์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

พรเทพ ขำสุภาพ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จ.ชลบุรี ความรู้สึกอิสระในการทำงานย่อมทำให้เกิดความรู้สึกมีความสุข และเกิดทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงาน เป้าหมายชัดเจนการจัดการระบบช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน โอกาสที่ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในอนาคตเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญในการช่วยเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการทดแทนการชดเชยที่ได้ปฏิบัติงานแก่หน่วยงานเป็นอย่างดีค่าจ้างมีความสำคัญกับคนงานมากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงาน

พัฒนา วงศ์ศิริธร (2549) ศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อมเขตอำเภอธัญบุรี จ.ปทุมธานี พบว่า การแสดงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานที่สำคัญมากคือระดับการรับรู้บทบาทของผู้นำ ซึ่งหากพิจารณาค้นแล้วส่วนใหญ่ การรับรู้บทบาทของผู้นำมาจากผู้ที่จบการศึกษาระดับสูง ดังนั้นระดับองค์กรหากจะพัฒนาการรับรู้บทบาทของผู้นำในองค์กรต้อง สนับสนุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และสามารถเลือกให้การศึกษาได้หลายรูปแบบเช่น การศึกษาในระบบ นอกกระบบและศึกษาตามอัธยาศัย

พลภัฏธ์ อนันต์วัฒนาศิริ (2547) ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ของเครื่องช่วยการผลิตฟิล์มถนอมอาหารโดยการบำรุงรักษาเชิงป้องกันพบว่าการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ทำการดำเนินการ 6 ข้อหลักคือ

1. ศึกษาปัญหาหลักของโรงงาน
2. ทำการระดมสมองจากพนักงาน เกี่ยวกับปัญหาและเทคนิคการแก้ปัญหา
3. จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน โดยปรึกษาผู้จัดการโรงงาน
4. ทำการออกแบบระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
5. วัดผลเปรียบเทียบและปรับปรุง
6. สรุปผลและนำมาวิเคราะห์ เสนอผลก่อนและหลังการปรับปรุงโรงงาน

วรวิมล บุตรอาทิตย์ (2549) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ใช้แบบบันทึกการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม และแนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่ากระบวนการที่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมนี้ขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติ 7 ลักษณะได้แก่

1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดสถานที่และเชื่อมโยงด้วยอุปกรณ์
2. การประชุมทุก 2 สัปดาห์ สลับผู้นำประชุม
3. สร้างเครือข่ายให้ทีมงานด้วยการศึกษาความสัมพันธ์
4. แบ่งข้อมูลให้ทีมภายนอก
5. คิดอย่างสร้างสรรค์ หาผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลายเข้ามาร่วมคิด
6. พร้อมเผชิญปัญหา ทุกคนสามารถเรียนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นจุดเปลี่ยน
7. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายงาน และการมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติรายบุคคล

วรารณณ์ รัตนอาษาไนย (2544) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูงได้แก่ ลักษณะงานที่มีโอกาสสร้างมิตรภาพกับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนทนากันอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีปัญหาการปฏิบัติงานจะมีการช่วยเหลือร่วมกันแก้ไข ปัญหา

คันศนีย์ ศุขสมิติ (2548) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชัมมิต คอมพิวเตอร์ จำกัด พบว่า พนักงาน มีแรงความมั่นคง ซึ่งอาจเป็นเพราะระบบ บริหารงาน มีขั้นตอนชัดเจนมาก และกระจายนโยบายทุกฝ่ายและทุกสายงานอย่างรวดเร็วเพราะบริษัทใช้ระบบ Turbo Note และ Web Server

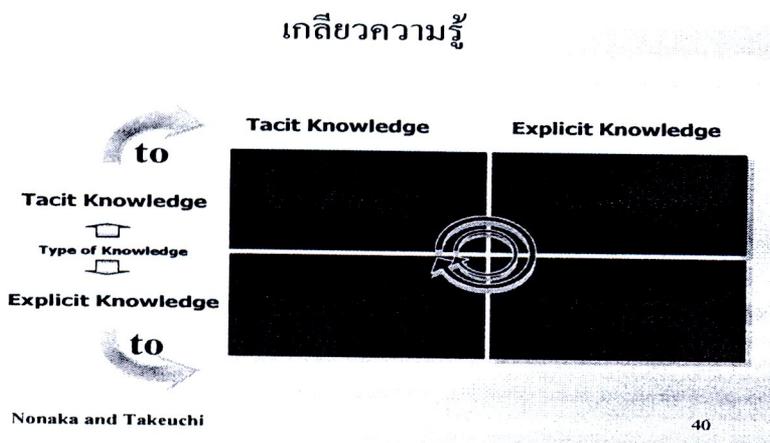
สุชาติ จรประดิษฐ์ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการผลิต บริษัท ฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์(ไทยแลนด์)จำกัด

อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka อ้างในยุทธนา แซ่เตียว, 2547, หน้า 253) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Tacit knowledge จะเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสาร หรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนา และแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge จะเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม และถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Nonaka และ Takeuchi ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 Nonaka&Takeuchi's SECI Model

ที่มา: Nonaka I, Takeuchi H. (1995)

จากกระบวนการข้างต้น การปรับเปลี่ยน และสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

1. Socialization เป็นการแบ่งปัน และสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

2. Externalization เป็นการสร้าง และแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี และเผยแพร่ออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดย รวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge มักจะ เกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ

Agarwal & Malloy (1999) ได้ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นของบรรยากาศ จริยธรรมที่มีผลในการทำงานขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร โดยใช้แบบสอบถามใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วย LISREL พบว่า โครงสร้างในการพัฒนาจริยธรรมศีลธรรม และการควบคุมตนเองที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคลและองค์กร สามารถวัดได้ 5 องค์ประกอบ คือ การดูแลเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual caring) การใช้เล่ห์เหลี่ยมหลอกลวง (Machiavellianism) ความเป็นอิสระ (Independence) การดูแลสังคม (Social caring) และกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ (low and code) ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศทางด้านจริยธรรม ได้ด้วยวิธี 2 วิธี คือ การเผยแพร่ ให้รับรู้ถึงการทำงานด้วยความกรุณามากกว่าหวังประโยชน์เพื่อผลกำไรเชิงธุรกิจ และการเข้าถึงความรู้สึกของบุคคล การไม่เลือกชั้นวรรณะ เชื้อชาติ ไม่ฝักใฝ่การเมือง

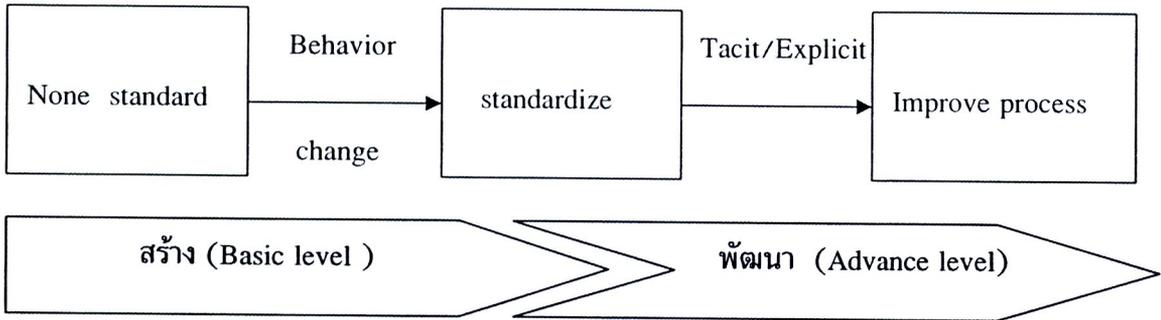
Bobko, Roth and Potosky (1999) ศึกษา เมทริกซ์ของความสัมพันธ์ พบว่า ความสามารถในการรู้แจ้ง ตัวทำนาย สมมุติฐาน ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความมีสติ และมีความแตกต่างทางชีวภาพทางร่างกายของแต่ละเชื้อชาติ

Dinham & Scott (1998) ศึกษา รูปแบบความพึงพอใจของผู้บริหารและครูในโรงเรียน 892 คน ใน 71 โรงเรียนของรัฐ ที่เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย พบว่า มี 8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยในโรงเรียนทั้งหมด คือ ผู้นำ บรรยากาศส่งเสริมคุณธรรม โครงสร้างของโรงเรียน ความสามารถของนักเรียน ปริมาณงาน ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การเติบโตในอาชีพด้วยความสามารถตนเอง พื้นที่บริเวณโรงเรียน สถานภาพ ภาพพจน์ของครู และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสังคมของครู มีผลต่อความพึงพอใจน้อยที่สุด

Mathieu & Zajac (1990) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยจำนวน 200 เรื่อง พบว่าปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ปัจจัยบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ อิสระในการทำงาน ความท้าทายของงาน ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยองค์กร ได้แก่ อายุ และขนาดขององค์กร

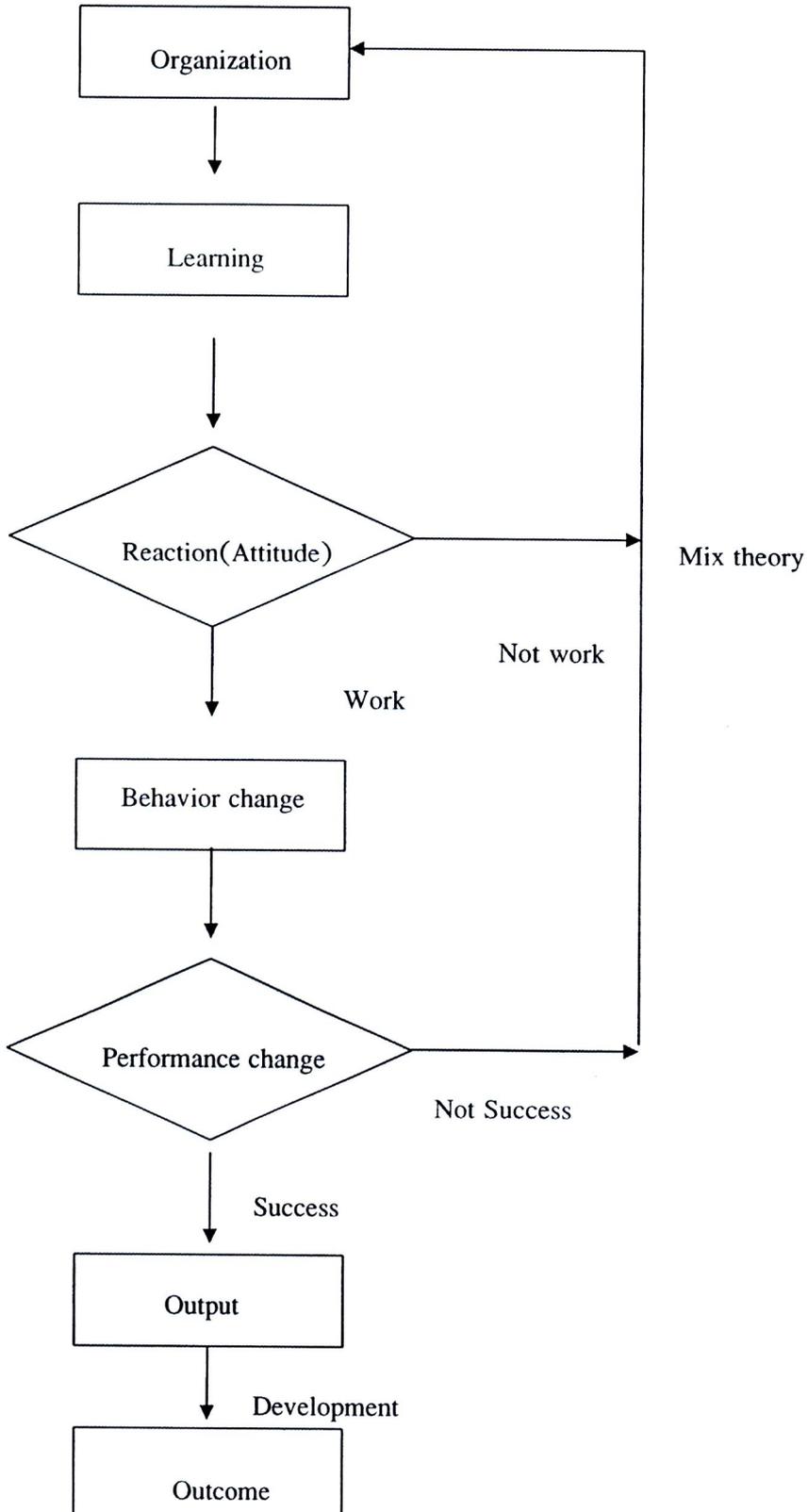
Tziner, Joanis, and Murphy (2000) ศึกษาเปรียบเทียบเครื่องมือที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักงานตำรวจ ในประเทศแคนาดา กลุ่มตัวอย่าง 96 คน เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบเกณฑ์วัด โดยวัดองค์ประกอบด้านคุณค่าของเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายของงาน และระดับความพึงพอใจ พบว่า เกณฑ์วัดที่นิยมใช้ คือ แบบวัดวิธีประเมินพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน (Behaviorally anchored rating scale – BARS) และแบบสังเกต (Behavior observation scales-BOS) ทั้ง 2 scale สามารถใช้ในการวัดการทำนายระดับความพึงพอใจ กับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ส่วนในการวัดการยอมรับเป้าหมายของงานควรใช้ scale BOS ดีที่สุด

เนื่องจากโรงงานน้ำตาลมิตรลาวเพิ่งเปิดดำเนินการ ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นระบบ จึงได้ออกแบบกรอบแนวคิดตามสภาพแวดล้อมเบื้องต้นที่ได้ศึกษาไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้าง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงานให้เป็นระบบและมีมาตรฐาน ดังภาพที่ 6 และภาพที่ 7 แนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แนวคิดทฤษฎีและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย
ที่มา: ชนะ ศิระพัฒน์ (2552)

แนวคิดทฤษฎีและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดทฤษฎีนำไปสู่การดำเนินการวิจัย