# บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับและการบริหารจัดการกับนวัตกรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน
4. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์กับองค์การหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจขออธิบายความแตกต่างระหว่างการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม และประเภทการฝึกอบรม ดังนี้

### 1.1 การฝึกอบรมกับการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างใด อย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้น มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป อย่างกว้าง ๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวม ๆ กันไป เพียงแต่ว่าจะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

เด่นพงษ์ พลละคร (2532, น. 20) เห็นว่าคำว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่มากขึ้น และรับผิดชอบที่สูงขึ้น ในองค์การได้แล้วเรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ “การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ” (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2523, น. 3) นอกจากนั้น การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม

## 1.2 การพัฒนาบุคลากร

ธนู กุลชล (2523, น. 5) ได้แบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
2. เพื่อเพิ่มคุณค่าของตน
3. เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งนี้ โดยอาจแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรได้เป็น 2 รูปแบบ หรือ Models (ธนู กุลชล, 2523, น. 7) คือ

1. System Model แนวคิดนี้มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1) Input หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

2) Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม เชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation) เป็นต้น

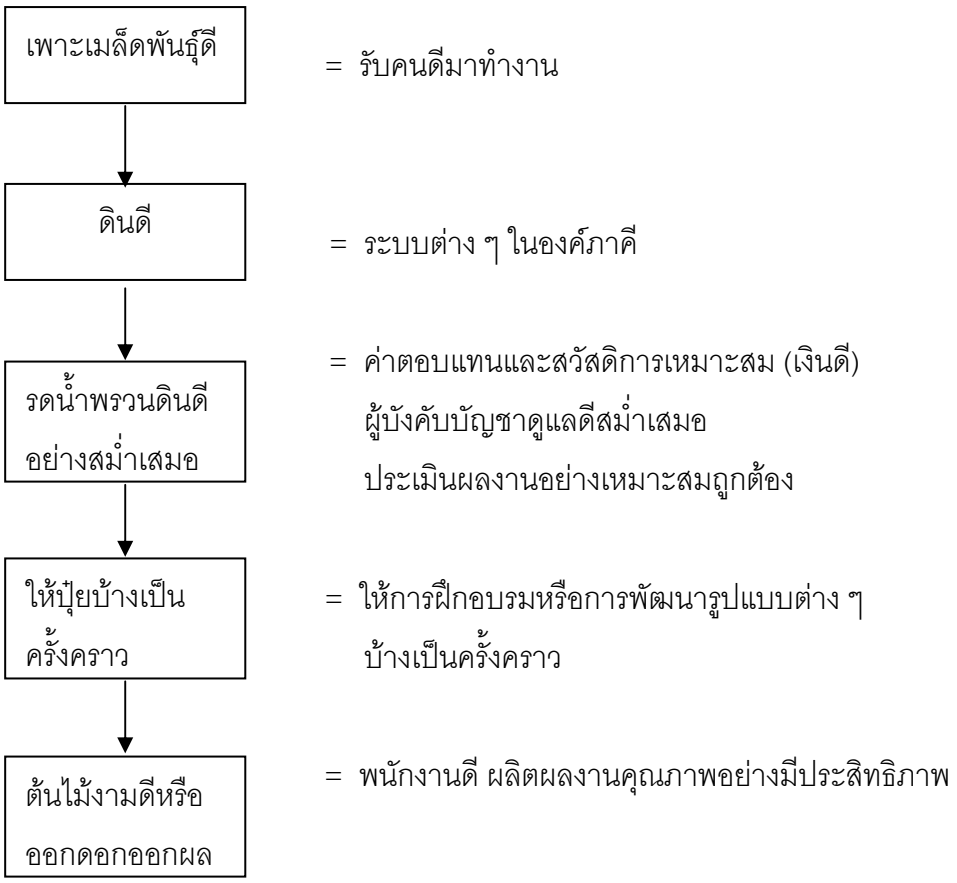
3) Output หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพเข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพด้วย

2. Agricultural Model หรือแนวคิดเชิงเกษตรกรรม ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะ ดังนี้

ภาพที่ 2.1

รูปแบบการอบรมแนวคิดเชิงเกษตรกรรม




ที่มา: “มนุษย์พฤติกรรมและการเรียนรู้ในการฝึกอบรม, โดย ธนู กุลชล, 2523, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นอกจากนั้น กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (ธนู กุลชล, 2523, น. 9) คือ

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่

1.1 ให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก

1.2 แบ่งความรับชอบ แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง

1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือไม่

1.4 Understudy เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ที่ทำงานชิ้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถทำแทนกันได้

1.5 Rotation คือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะคือ การเปลี่ยนงานกันโดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation) และการเปลี่ยนงานกันโดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

2. กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น

2.1 การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In-house Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กันทีละจำนวนมาก ๆ (Classroom Training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุม

2.4 ดูงาน เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

2.5 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติ หรือ On-the-job Training (ธนู กุลชล, 2523, น. 10) ได้แก่

2.5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด Coaching อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

2.5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชาสาธิตหรือแสดงวิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั้นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิ

3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion Training) จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น การทดสอบ การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์การอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจจะมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกันพัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวนี้มีหลายชนิด อาทิ

4.1 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.)

4.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ

4.3 กิจกรรม 5 ส.

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ซึ่งกรมคุมประพฤติ ได้ดำเนินการจัด 3 โครงการ ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ต่อไป

## 1.3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ทั้งหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียทรัพยากร เพิ่มปริมาณผลผลิต ขณะเดียวกันบุคลากรของหน่วยงานทำงานเต็มศักยภาพ มีขวัญกำลังใจที่ดี

เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ ซึ่งในส่วนนี้จะอธิบายบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการฝึกอบรมและรูปแบบการฝึกอบรม

**บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการฝึกอบรม**

ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง บุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม ล้วนมีความสำคัญต่อการจัดฝึกอบรมทั้งสิ้น ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท บุคลากรเหล่านี้มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามภารกิจ (ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 2 จังหวัดชลบุรี, 2550) ดังนี้

**ผู้บริหารองค์การ** เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เวลา ให้คำปรึกษา แนะนำ จัดบุคลากรให้รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม เห็นคุณค่า และความสำคัญต่อการจัดการฝึกอบรม

**ผู้บริหารการฝึกอบรม** เป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม จะต้องมีความรู้ความสามารถหลายด้าน เช่น การวางแผน กำหนดโครงการ การบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจนวัตกรรมการฝึกอบรม เป็นต้น บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญประกอบด้วย

1) จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเป้าหมาย ปรัชญาของการฝึกอบรม และกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของการฝึกอบรม

2) จัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรม ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปอย่างละเอียดและรอบคอบ รวมทั้งจัดเตรียมทีมงานให้มีความพร้อมในการที่จะเป็นวิทยากรฝึกอบรม

3) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นจะต้องใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เช่น วิดีโอ โปรเจคเตอร์ เครื่องฉายภาพทึบแสง สไลด์

4) ประสานงานในเรื่องการจัดเตรียมงาน เตรียมพร้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดฝึกอบรม เพื่อความสะดวกและราบรื่นในการดำเนินการตามโครงการ เช่น สถานที่ อาหาร ระบบไฟฟ้า แสง สี เสียง

5) ร่วมปรึกษาหารือกับทีมงาน เพื่อวางแผนจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6) ประเมินผลการฝึกอบรม หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

**วิทยากร** เป็นผู้มีความสำคัญอย่างมากในเวทีการฝึกอบรม เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอด มีเทคนิคในการจัดสื่อ เครื่องมือ ตลอดจนการนำเสนอที่เหมาะสมกับเวลา

**ผู้เข้ารับการอบรม** มีส่วนสำคัญทำให้การอบรมสำเร็จ ถ้ามีความสมัครใจ เต็มใจ กระตือรือร้น และให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรม ตลอดจนการนำความรู้ไปพัฒนางานของตน

**รูปแบบการฝึกอบรม**

รูปแบบที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการแบ่งไว้หลายแบบแตกต่างกันตามแนวความคิด มีนักวิชาการที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดฝึกอบรม ดังนี้

Kerry A. Johnson and Lin J. Foa (1989, อ้างถึงใน ปวีณา ชูราศรี, 2550) ได้แบ่งรูปแบบการสอนการฝึกอบรมเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training Methods) เป็นวิธีการสอนการอบรมที่ใช้ตำราเรียน การบรรยาย การสาธิต เป็นต้น

2) การเรียนรู้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive Videodisc) โดยใช้จานวีดิทัศน์เล่นกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เข้ารับการอบรมหรือผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมในจานวีดิทัศน์ด้วยการตอบคำถามเลือก หรือเสนอปัญหาที่กำหนดไว้ในโปรแกรม

3) การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง (Face Plate Simulators) เป็นการให้เรียนรู้ด้วยการสร้างมือที่จำลองสภาพและสถานการณ์จริงโดยให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึก เช่น การฝึกบินของนักบินฝึกหัด

4) การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือบุคคลโดยตรง (Hang-on Training) ซึ่งหมายถึงการฝึกงานทุกรูปแบบโดยผู้เรียนจะเรียนรู้จากการใช้เครื่องมือหรือการเรียนรู้จากบุคลากรภายใต้คำแนะนำของผู้ฝึก (Trainer) หรือผู้นิเทศ (Supervisor)

เนื่องจากรูปแบบการฝึกอบรมมีหลากหลาย การเลือกรูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม อาจพิจารณาได้จากรูปแบบการฝึกอบรม (ธีระ ประวาลพฤกษ์, อ้างถึงใน ปวีณา ชูราศรี, 2550) ดังนี้

1. การจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (Structured Experiences) เป็นรูปแบบการฝึกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ วิธีการฝึก ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องผ่านขั้นตอนของกิจกรรมที่ผู้ฝึกจัดวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง โดยมีกิจกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การจัดประสบการณ์ (Experiencing) โดยกำหนดกิจกรรมไว้ สำหรับผู้เข้ารับการอบรมกิจกรรมแต่ละเรื่องจะประกอบด้วย ชื่อ เรื่อง วัตถุประสงค์ ขนาดของกลุ่ม เวลาที่ใช้ในการจัดทำกิจกรรม อุปกรณ์ และการจัดสถานที่ ตลอดจนกระบวนการในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งผู้ฝึกจัดเตรียมไว้อย่างสมบูรณ์ในแต่ละเรื่อง สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับเรื่องที่ทำการจัดอบรม

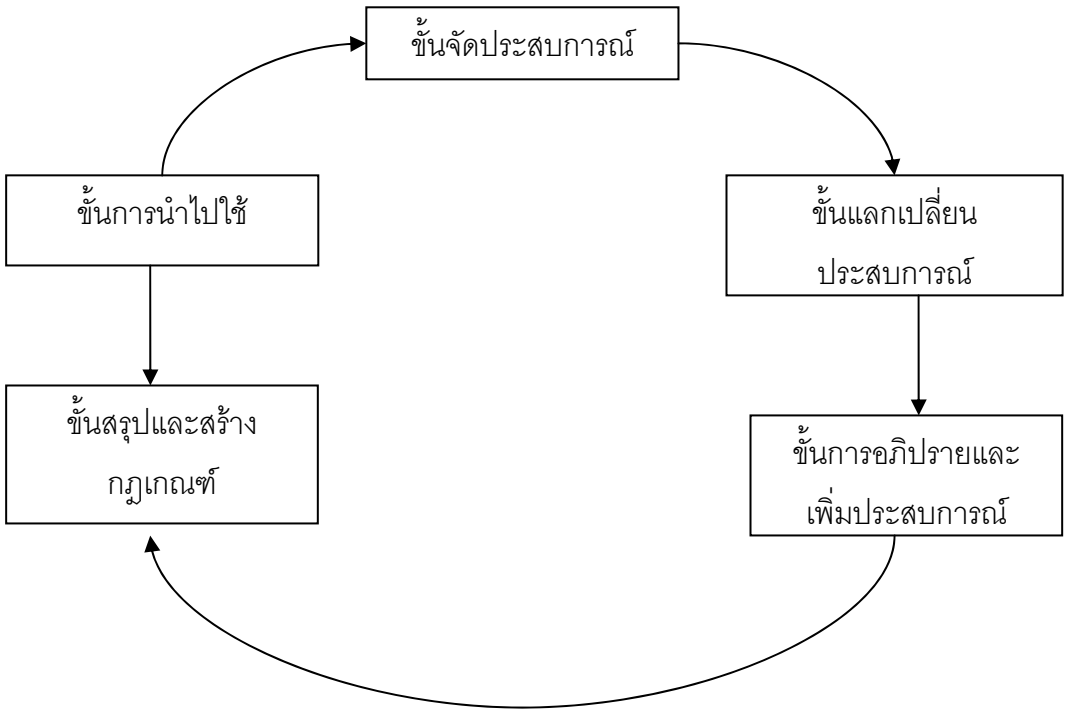
1.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Publishing) เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ความคิดที่เกี่ยวกับหัวข้อเรื่อง หรือเรื่องที่นำเสนอ เช่น เทคนิคการครองใจลูกค้าในการขาย ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมจะมีความแตกต่างกัน ทำให้สามารถเรียนรู้จากกัน

1.3 การอภิปรายและเพิ่มเติมประสบการณ์ (Processing) เป็นขั้นของกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมจะนำเอาข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มาอภิปราย เพื่อประมวลประสบการณ์ หากกลุ่มมีความเห็นว่าน่าจะเสริมประสบการณ์ วิทยากรจะให้ความช่วยเหลือได้

1.4 การสรุปหรือสร้างเป็นกฎเกณฑ์ (Generalizing) ผู้เข้ารับการอบรมจะนำเอาประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ประมวล และเสริมประสบการณ์มาสรุปหรือเป็นกฎเกณฑ์ที่จะนำไปใช้

1.5 การนำไปใช้ (Applying) ขั้นตอนนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะนำเอาข้อสรุปหรือกฎเกณฑ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะต้องประเมินไปด้วยว่าข้อสรุป หรือเกณฑ์ที่นำไปใช้ ๆ ได้มากน้อยเพียงใด มีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดในเรื่องนั้น

ภาพที่ 2.2
ขั้นตอนของกิจกรรมการจัดประสบการณ์




ที่มา: *รูปแบบการฝึกอบรม*, โดย ปวีณา ชูราศรี, 2550, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2550.

การนำรูปแบบการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย ไปใช้ในการฝึกอบรม ควรใช้กับการอบรมเรื่องที่ผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานมาบ้างแล้ว เพราะมีผลต่อขั้นตอนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการสังเกต ตลอดจนการสรุปข้อมูล เวลาที่ใช้ทำกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ ควรมีประมาณ 3 ชั่วโมง สถานที่ ต้องเอื้ออำนวยต่อการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม

2. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

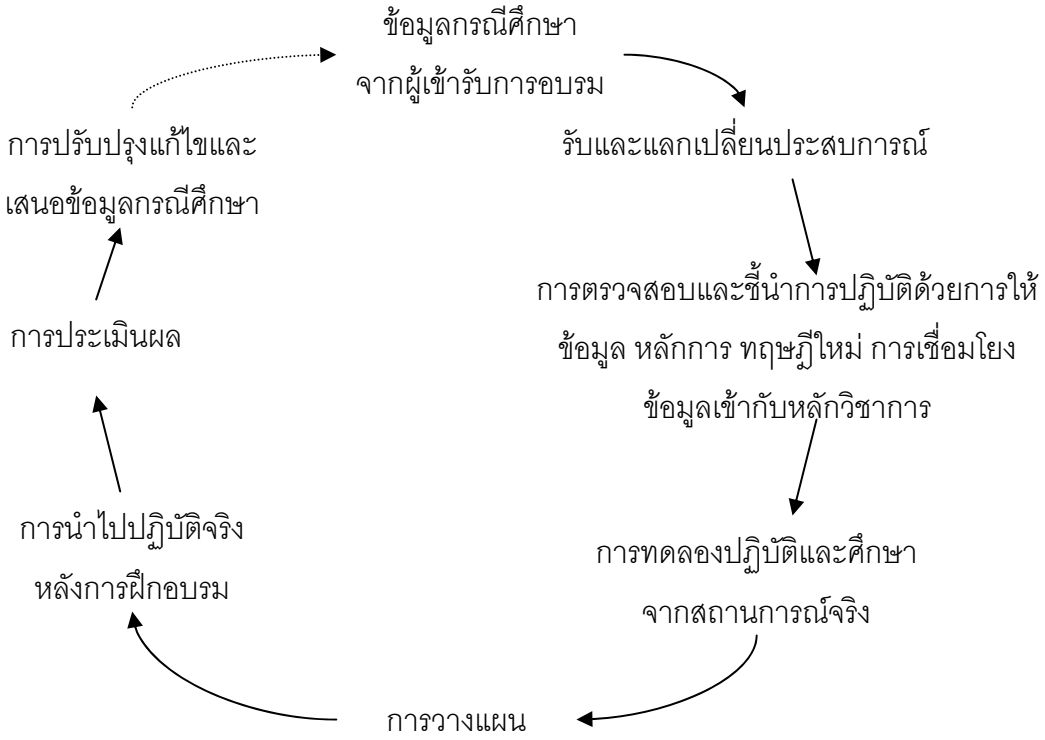
2.1 การกำหนดสภาพปัจจุบัน ด้วยการเสนองานและปัญหาการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

2.2 การแสวงหาความรู้และความสำเร็จใหม่ โดยเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กรหรือบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ เทคนิค ทักษะ เพื่อปฏิบัติงาน

2.3 การเลือกแนวทางการปรับปรุงงานในหน้าที่ ด้วยการให้สมาชิกอภิปรายเพื่อให้ได้วิธีการและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นกระบวนการฝึกอบรมได้ดังนี้

ภาพที่ 2.3
รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน




ที่มา: *รูปแบบการฝึกอบรม*, โดย ปวีณา ชูราศรี, 2550, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2550.

รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจปัญหา การทำงานที่ตนเองประสบมา และจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำให้ปฏิบัติ เพื่อการวางแผน นำไปใช้ปฏิบัติจริงหลังการฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้ เมื่อดำเนินการตามลำดับและเป็นระบบ จะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ

### 1.4 รูปแบบการฝึกอบรมกระบวนการยุติธรรมชุมชน

กระทรวงยุติธรรมได้มีนโยบายให้กรมคุมประพฤติจัดการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตามกระบวนการยุติธรรมชุมชนหลายโครงการ สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานในชุมชน 3 รูปแบบ ดังนี้

**1. รูปแบบที่ 1 การพัฒนาบุคลากรในโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน**

กรมคุมประพฤติได้ดำเนินการจัดการพัฒนาบุคลากร (วิทยากรกระบวนการเพื่อปฏิบัติงานชุมชน) ในโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปเป็นแนวทางการทำงานร่วมกับเครือข่ายยุติธรรมชุมชน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกับชุมชน ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณากำหนดรายชื่อผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมจัดการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการหลัก ๆ ดังนี้

(1) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรมให้ความรู้ด้วยการบรรยาย การแบ่งกลุ่มระดมสมอง ฝึกปฏิบัติและมอบหมายงานให้ดำเนินการ นำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยดำเนินการในสถานที่จัดการประชุม ใช้เวลาในการจัดประชุมประมาณ 2-4 วัน

(2) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ไปยังสำนักงานคุมประพฤติเพื่อให้บุคลากรเข้าใจปรัชญาแนวคิดยุติธรรมชุมชน และเป็นแนวทางการดำเนินงานยุติธรรมชุมชน

(3) การนิเทศและติดตามผลการดำเนินงาน

กระบวนการทั้งหมด (1)-(3) ใช้ระยะเวลาในช่วง 4 เดือน ซึ่งต่อมาได้จัดการพัฒนาบุคลากรจำนวนหลายรุ่น แต่ละรุ่นเป็นบุคคลไม่ซ้ำกัน (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ข) (กองกิจการชุมชนและบริการสังคม, กลุ่มงานพัฒนาเครือข่ายชุมชน, 2549, น. 101-114)

**2. รูปแบบที่ 2 การพัฒนาบุคลากรในโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหายาเสพติด**

โครงการนี้กรมคุมประพฤติได้รับการสนับสนุนทุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เริ่มต้นโดยการเปิดรับสมัครทีมงานสำนักงานคุมประพฤติที่สนใจแนวคิดยุติธรรมชุมชน และจัดกิจกรรมการคัดเลือก โดยพิจารณาข้อมูลจากใบสมัคร การแสดงทักษะ ความคิด ทัศนคติของทีมงาน จนได้ทีมงานสำนักงานคุมประพฤติทั้งหมด 10 ทีม และได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรของโครงการ ซึ่งเป็นข้าราชการพนักงานราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดของกรมคุมประพฤติ โดยมีวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

(1) การบรรยาย (Classroom Training) และฝึกทักษะการทำงานชุมชน ด้านการสังเกต จดจำรายละเอียด การจดบันทึก การตั้งคำถามและซักถาม การเรียนรู้และนำเสนอ การรวบรวมข้อมูลอ่านและวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลมาวางแผนเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) การฝึกปฏิบัติภาคสนามในชุมชน

(3) การเยี่ยมเยียนเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Visit) การสอนแนะและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด (Coaching Counseling)

(4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Publishing) ระหว่างทีมงานปฏิบัติ ทีมสนับสนุน และแกนนำชุมชน ได้นำเสนอผลการดำเนินงานและข้อมูลที่ได้มาในประเด็นต่าง ๆ

(5) การร่วมวางแผนและดำเนินการร่วมกับชุมชนและเครือข่าย : การประสานการทำงานกับพหุภาคีเพื่อแก้ปัญหายาเสพติดอย่างครบวงจร การใช้วัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นกลไกในการแก้ปัญหาชุมชน การสนับสนุนและเพิ่มศักยภาพให้กลุ่มเยาวชนสามารถทำงานร่วมกับผู้ใหญ่ในชุมชน การสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ยุติธรรมชุมชน

(6) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานชุมชนที่แตกต่างหลากหลาย เน้นการสรุปและถอดบทเรียนยุติธรรมชุมชน (Generalizing) จากการดำเนินงานโครงการฯ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในการพัฒนารูปแบบยุติธรรมชุมชน รูปแบบในการสร้างมาตรฐานการทำงาน การวางแผนพัฒนาระบบสนับสนุนให้เกิดการทำงานยุติธรรมชุมชนอย่างมีคุณภาพ และได้มีการนำเสนอผลงานโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหายาเสพติด

(7) การศึกษาดูงานระหว่างเครือข่ายชุมชน

(8) การประชุมทางวิชาการ เป็นเวทีสรุป เพื่อนำเสนอและเผยแพร่ผลงานโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหายาเสพติด

การจัดกิจกรรมแต่ละครั้งใช้เวลา 2-4 วัน ซึ่งแต่ละวิธีจัดหลายครั้ง โดยกระบวนการทั้งหมด (1)-(7) จัดอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ปีเศษ บุคคลที่เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นบุคคลและทีมงานเดิม (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค)

**3. รูปแบบที่ 3 การพัฒนาบุคลากรในโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด**

กระทรวงยุติธรรมได้ดำเนินการจัดการพัฒนาบุคลากรในโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด โดยมีคณะวิทยากรจำนวน 5 คณะรับผิดชอบจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันไป ตามความรู้และความถนัด รวมทั้งแบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการติดตามดูแลให้คำแนะนำตามภูมิภาค การจัดการพัฒนาบุคลากรจะจัดตามภูมิภาค โดยมีเหตุผลเพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมากเกินไปและยังสะดวกต่อการเดินทางมาเข้ารับการพัฒนา ดังนั้นจึงมีชุดโครงการย่อย 6 โครงการ 9 หลักสูตร ได้แก่

(1) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนและเสริมพลังชุมชน หลักสูตรกระบวนการทำงานกับชุมชน โดยมีวิธีการ คือ การบรรยาย มีตัวอย่างให้ดูเกี่ยวกับการทำงานกับชุมชน แจกเอกสารอ่านภายในห้อง นำตัวอย่างจริง บุคคล และแกนนำ

ชุมชนที่ทำงานชุมชนสำเร็จแล้วมาเล่าประสบการณ์ วิทยากรลงไปเยี่ยมเสริมพลังแก่ทีมงานผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นบางแห่ง จัดเวทีการถอดบทเรียนระหว่างทีมงานในแต่ละภาค และการนำผู้เข้ารับการพัฒนาที่เก่งมาเล่าประสบการณ์

(2) โครงการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายยุติธรรมชุมชนและการผลักดันกฎหมายว่าด้วยกระบวนการยุติธรรมทางเลือก หลักสูตรแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ หลักสูตรนักเจรจาไกล่เกลี่ย หลักสูตรวิทยากรการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ โดยมีวิธีการ คือ การบรรยายประกอบ PowerPoint การใช้เกมเป็นสื่อในการเรียนรู้

(3) โครงการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการทำงานชุมชนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรวิธีการจัดกระบวนการ หลักสูตรการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หลักสูตรความร่วมมือที่มีประสิทธิผลและเครือข่าย โดยมีวิธีการคือ เน้นการฝึกให้มีสมาธิก่อนรับการอบรม ขณะรับการอบรมและหลังรับการอบรม บทเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ใช้อุปกรณ์การสอนที่หลากหลาย เช่น ให้ดูหนังเป็นระยะในช่วงกลางคืนให้ดูติดต่อกันเป็นเรื่อง ใช้ร่างกายของผู้เข้ารับการพัฒนา ใช้เกมง่าย ๆ ใช้เสียงเพลง และมีการฝึกปฏิบัติในการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์ การฟัง เป็นต้น

(4) โครงการบูรณาการและเสริมสร้างศักยภาพด้านยุติธรรมชุมชน หลักสูตรยุติธรรมชุมชน : แนวคิดและการปฏิบัติงาน โดย เน้นเนื้อหาวิชาการ ใช้วิธีการบรรยายประกอบเอกสาร และ PowerPoint ไม่มีภาพประกอบ เชิญตัวแทนยุติธรรมจังหวัด แกนนำชุมชน และผู้มีประสบการณ์ในการทำงานกับชุมชน มาเล่าประสบการณ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ฟัง และการนิเทศงานให้แก่ทีมงานในพื้นที่ การเยี่ยมเยียนและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และแกนนำในชุมชน

(5) โครงการวิจัยความเชื่อมโยงเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยใช้วิธีการการวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบ/แนวทาง กระบวนการ และกลไกสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงหรือการบูรณาการระบบการบริหารงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชน กับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการและการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(6) โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการติดตามประเมินผลภายใน เสริมพลังและสังเคราะห์องค์ความรู้-ถอดบทเรียนโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด หลักสูตร การพัฒนาผู้ประเมินภายในแบบเสริมพลังในโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน โดยใช้วิธีการการกำหนดกิจกรรมบนฐานของการมีส่วนร่วมและส่งเสริมการเรียนรู้

จากทั้งหมด 6 โครงการย่อยนั้น โครงการย่อยที่ (1)-(4) เป็นโครงการที่พัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานในชุมชน จัด 2 ช่วง ๆ ละ 10-11 เดือน จำนวนช่วงละ

3 รุ่น รวมทั้งหมด 6 รุ่น บุคคลที่เข้ารับการพัฒนาเป็นบุคคลเดิมและเป็นบุคคลใหม่ แต่ละหลักสูตรมีเวลาจำกัด (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง)

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม

### 2.1 ความหมายของการยอมรับนวัตกรรม

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีการยอมรับนวัตกรรมจากเอกสารต่าง ๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

Ralph Katz (2003, อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล, 2550, น. 20) กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรมมาจากรากศัพท์ในภาษาลาตินคำว่า nova ซึ่งแปลว่าใหม่ คำว่า “นวัตกรรม” เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าหมายถึง การแนะนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ และ Ed Roberts แห่งสถาบัน MIT นิยามคำว่านวัตกรรมไว้ว่า เป็นการประดิษฐ์สิ่งใหม่ที่ผนวกเข้ากับการใช้ประโยชน์จากมัน และคำนิยามที่ทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ก็คือ นวัตกรรม หมายถึง การรวบรวม การผสมผสานหรือการสร้างสรรค์ความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อน ที่มีความเกี่ยวข้องและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการใหม่

นิพนธ์ แจ้งเอี่ยม (2524, น. 126) นิยาม นวัตกรรม ว่าหมายถึง การกระทำใหม่ ๆ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ แนวความคิด และวิธีการใหม่ที่ผิดไปจากเดิม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพิจารณาของเดิมให้ดียิ่งขึ้น ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สุดารัตน์ พงศ์อัมพรไกวัล (2546, น. 6) ให้ความหมายคำว่า นวกรรม หรือนวัตกรรมว่า หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แต่เดิม โดยอาจจะได้จากการคิดค้นขึ้นใหม่หรือปรับปรุงของเก่าที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมกับกาลสมัย และสถานการณ์ในขณะนั้น ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

K.G Barnett (1981, อ้างถึงใน สุดารัตน์ พงศ์อัมพรไกวัล, 2546, น. 6) กล่าวถึงนวัตกรรมว่า หมายถึงความคิดต่าง ๆ แบบแผนพฤติกรรมหรือสิ่งของใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากของเดิมที่มีอยู่ นวัตกรรมในที่นี้จึงครอบคลุมถึงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นด้านที่มองเห็น สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า รวมทั้งที่เป็นแบบแผนพฤติกรรม ความประพฤติตามระบบสังคม ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ วิทยาการใหม่ ๆ และด้านที่ไม่เป็นวัตถุ ได้แก่ ความเชื่อ ความนึกคิด ความศรัทธา ซึ่งเป็นเรื่องราวใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล

Everett M. Rogers (1983, อ้างถึงใน สุดารัตน์ พงศ์อัมพรไกวัล, 2546, น. 5) กล่าวถึงนวัตกรรม (Innovation) ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การกระทำ หรือสิ่งของที่บุคคลหรือผู้รับเห็นว่าเป็นของใหม่ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของใหม่โดยนับเวลาตั้งแต่แรกพบหรือไม่ บุคคลจะตัดสินใจเองว่าสิ่งนั้นเป็นของใหม่สำหรับเขาหรือไม่ ถ้าเป็นสิ่งนั้นก็ถือเป็นนวัตกรรมสำหรับเขา ความใหม่ของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ใหม่ บุคคลอาจรู้ถึงนวัตกรรมนั้นนานแล้ว แต่ยังไม่ได้มีทัศนคติชอบหรือไม่ชอบหรือยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมนั้น ในมุมมองของนวัตกรรม คำว่า “ ใหม่” อาจแสดงถึงความรู้ การชักชวน หรือการตัดสินใจยอมรับก็ได้

Foster (1973, อ้างถึงใน สมนึก จอกลอย, 2547, น. 80) กล่าวว่า การยอมรับหมายถึง การที่ประชาชนได้เรียนรู้ผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่านขั้นการรับรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้นได้หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้นั้นจะได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติ เมื่อเขาแน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้น สามารถให้ประโยชน์อย่างแน่นอนเขาจึงกล้าลงทุนซึ่งสิ่งประดิษฐ์นั้น

จากที่กล่าวอาจสรุปได้ว่า การยอมรับนวัตกรรมหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะนำสิ่งใหม่ หรือแนวคิดใหม่ไปใช้ปฏิบัติ และคิดเห็นว่านวัตกรรมนั้นเป็นวิถีทางที่ดีกว่าและมีประโยชน์กว่า

## 2.2 กระบวนการยอมรับนวัตกรรม

ในเรื่องกระบวนการยอมรับนวัตกรรมนั้น นักวิชาการต่างเห็นด้วยกันว่า การยอมรับนวัตกรรมเป็นผลมาจากเหตุการณ์ที่เกิดต่อเนื่องกันอย่างเป็นกระบวนการ แม้นว่านักวิชาการจะมีความเห็นในรายละเอียดของกระบวนการยอมรับนวัตกรรมแตกต่างกันแต่ก็มาจากพื้นฐานเดียวกัน Roger and Shoemaker (1971, อ้างถึงใน สมนึก จอกลอย, 2547, น. 80-81) อธิบายกระบวนการตัดสินใจหรือยอมรับนวัตกรรม ว่าคือ กระบวนการด้านจิตใจของบุคคล โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจยอมรับ หรือปฏิเสธนวัตกรรมนั้น ๆ คือ

1. ขั้นการตระหนักรู้ คือ ระยะเริ่มแรกที่บุคคลรับทราบว่ามีสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นแต่ยังไม่ทราบรายละเอียดของสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

2. ขั้นความสนใจ คือ ระยะที่บุคคลสนใจสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นและพยายามแสวงหารายละเอียดของสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

3. ขั้นการประเมินค่า คือระยะที่บุคคลประเมินคุณค่าของสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงผลดีและผลเสียของการยอมรับ หรือปฏิเสธสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

4. ขั้นการทดลองใช้ คือ ระยะที่บุคคลนำสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปทดลองใช้ โดยคำนึงถึงผลดีและผลเสียของการยอมรับ หรือปฏิเสธสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

5. ขั้นตอนการยอมรับ คือ ระยะที่บุคคลตัดสินใจนำสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้อย่างเต็มที่ และในกรณีที่บุคคลได้ใช้สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมดังกล่าวแล้วก็ถือว่าอยู่ในขั้นตอนการยอมรับด้วย

กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (A Model of the Innovation Decision Process) แบ่งเป็น 5 ระดับขั้น Everett M. Roger (อ้างถึงใน สุดารัตน์ พงศ์อัมพรไกวัล, 2546, น. 7-8) คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นความรู้ (Knowledge) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมเริ่มต้นด้วยบุคคลทราบว่ามีนวัตกรรมปรากฏอยู่ และศึกษาหาข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจการทำหน้าที่ของนวัตกรรม ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่บุคคลได้รับในขั้นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ทำให้เกิดการตื่นตัวเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นความรู้ที่รู้ว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้นมาแล้ว และนวัตกรรมนั้นสามารถทำหน้าที่อะไรได้บ้าง

2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจะใช้นวัตกรรม ซึ่งได้จากการติดต่อกับสื่อมวลชน การติดต่อกับหน่วยราชการที่เผยแพร่นวัตกรรมหรือเข้าร่วมประชุม ความรู้ประเภทนี้จะช่วยให้สามารถใช้นวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง การขาดความรู้ในด้านนี้จะนำไปสู่การปฏิเสธนวัตกรรมได้มาก

3) ความรู้ที่เกี่ยวกับหลักการ เป็นความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์เบื้องหลังของนวัตกรรม เพราะจะช่วยให้บุคคลเข้าใจวิธีใช้นวัตกรรมและทำให้ยอมรับนวัตกรรมอย่างมีเหตุผลมากขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นการจูงใจ (Persuasion) ในขั้นนี้บุคคลสร้างทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมซึ่งเป็นเรื่องของอารมณ์หรือความรู้สึก

ขั้นที่ 3 ขั้นการตัดสินใจ (Decision) ในขั้นนี้บุคคลกระทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมมาทดลองใช้แล้ว

ขั้นที่ 4 ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เมื่อบุคคลตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้นไปใช้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เมื่อจะนำนวัตกรรมไปใช้บุคคลต้องการทราบว่าเขาสามารถได้นวัตกรรมจากที่ไหน นวัตกรรมนั้นใช้อย่างไร อาจประสบปัญหาอย่างไร และสามารถ

แก้ปัญหานั้นได้อย่างไร บุคคลจึงพยายามแสวงหาสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรม ดังนั้นการสื่อสารจึงมีส่วนช่วยให้บุคคลได้รับสิ่งที่ต้องการ ขั้นการนำไปใช้จะสิ้นสุดเมื่อใดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของนวัตกรรมแต่ละชนิด โดยปกติแล้วเมื่อนวัตกรรมได้ถูกนำไปใช้และกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลในการปฏิบัติ ขั้นตอนนี้ก็สิ้นสุด ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 5 คือขั้นการยืนยันต่อไป

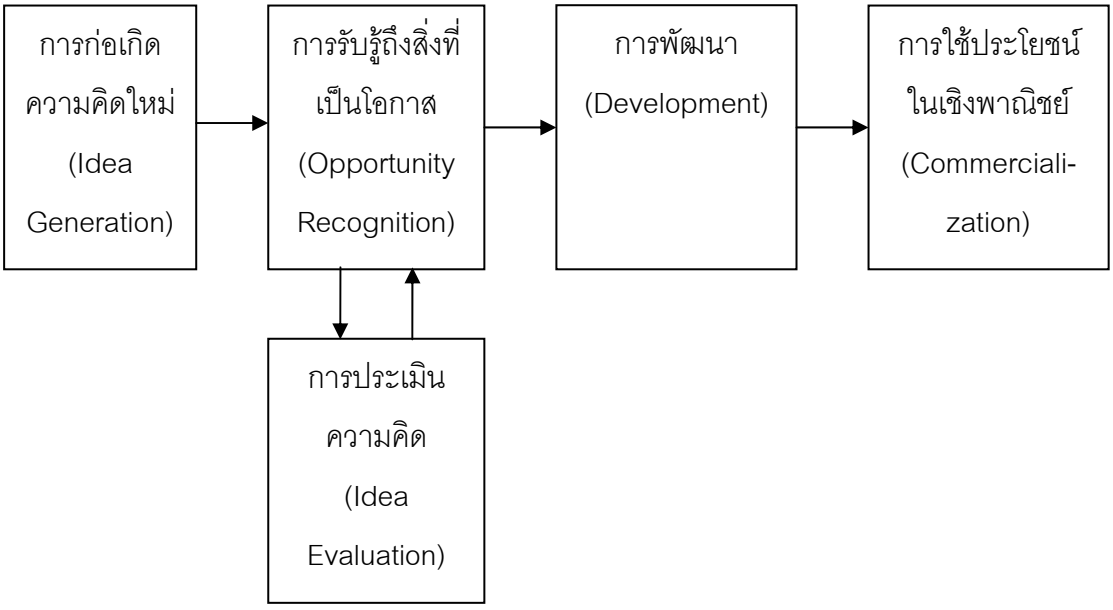
ขั้นที่ 5 ขั้นการยืนยัน (Confirmation) เมื่อบุคคลได้ตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมไปแล้ว บุคคลจะแสวงหาข่าวสารข้อมูล แรงเสริมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจดังกล่าว บางครั้งบุคคลอาจจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของตนเมื่อได้รับข้อมูลที่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิมที่ได้รับมา พยายามหลีกเลี่ยงหรือลดความขัดแย้งลง การได้รับข่าวสารจากสื่อมวลชน การได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการเห็นผลสำเร็จของนวัตกรรมนั้น จะมีอิทธิพลต่อขั้นการยืนยันมาก

ในขั้นการยืนยันการตัดสินใจเป็นขั้นที่บุคคลแสวงหาข่าวสารข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ถ้าข้อมูลที่ได้สนับสนุนข้อมูลเดิม บุคคลนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถ้าข้อมูลใหม่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิม บุคคลอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ กลุ่มที่ยอมรับนวัตกรรมอาจไม่ยอมรับนวัตกรรมในภายหลัง และกลุ่มที่ไม่ยอมรับอาจเปลี่ยนเป็นยอมรับนวัตกรรมในภายหลังได้เช่นกัน

Ralph Katz อธิบาย กระบวนการของนวัตกรรมว่า กระบวนการของนวัตกรรมเริ่มจากการกระทำที่สร้างสรรค์ 2 อย่าง ซึ่งได้แก่ การก่อเกิดความคิดใหม่และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส เริ่มจากการต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งใหม่เสียก่อน บางครั้งการก่อเกิดความคิดใหม่อาจจะอยู่ในรูปของความเข้าใจด้านเทคนิคล้วน ๆ แต่ยังไม่รู้ว่าจะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการค้าอย่างไร ส่วนใหญ่แล้วสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งก็คือ ปัญหา (Problem) หรือโอกาส (Opportunity) นั่นเอง ซึ่งสามารถแสดงภาพกระบวนการของนวัตกรรมได้ดังนี้

ภาพที่ 2.4

กระบวนการของนวัตกรรม




ที่มา: การบริหารจัดการนวัตกรรม Managing Creativity and Innovation, โดย ราล์ฟ แคทซ์, 2550, ณัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล, กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

## 2.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม

กุญแจสำคัญ 2 ประการที่นำไปสู่นวัตกรรม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และทีมงานเพื่อการสร้างสรรค์ Ralph Katz (อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล, 2550, น. 133-142)

1. ความคิดสร้างสรรค์ Teresa Amabile อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1.1 ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ ความรู้ด้านเทคนิค ด้านกระบวนการและความฉลาด

1.2 ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) เป็นวิธีที่คนใช้ในการแก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นและมีจิตนาการกว้างไกลเพียงใด ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์มักจะเกิดจากบุคลิกภาพและวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล ที่กล้าขัดแย้งกับคนอื่นอย่างมีเหตุผล วิธีการทำงานเป็นแบบไม่ลดละความพยายามในการหาทางแก้ปัญหาที่มีพื้นฐานจากสภาวะที่เป็นอยู่หรือไม่ ถึงแม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ทำให้ย่อท้อ

1.3 แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจอาจเกิดจากทั้งภายนอกหรือภายในแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้จากปัจจัยภายนอก เช่น เงินโบนัส การให้เงินหรือการเลื่อนตำแหน่ง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอันแรงกล้า หรือความสนใจต่อสิ่งหนึ่งของบุคคล จะมีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์มากกว่า ดังนั้นแรงจูงใจทุกแบบไม่ได้เท่าเทียมกัน ความปรารถนาอันแรงกล้าภายในใจที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จะทำให้ได้ทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์กว่าแบบที่เกิดจากสิ่งจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่ได้รับผลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมากที่สุด

ผู้บริหารสามารถใช้แนวทางปฏิบัติในที่ทำงาน และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นพนักงานให้เกิดองค์ประกอบทั้ง 3 ประการของความคิดสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1. จับคู่ให้เหมาะสม การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคนเป็นวิธีที่ง่ายและมีประสิทธิผลที่สุดในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ เมื่อบุคคลนั้นได้ใช้ความเชี่ยวชาญทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์และเกิดแรงจูงใจจากภายในมากที่สุด

2. การให้อิสระแก่คน ผู้บริหารควรกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการและควรปล่อยให้พนักงานคิดหาวิธีการให้ได้ผลลัพธ์นั้นเอง การทำเช่นนี้จะทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

3. การให้เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ คนไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ หากต้องทำภายใต้เวลาที่จำกัด หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้สำเร็จ หรือเมื่อรู้สึกว่า มีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะทำงานให้ดีได้

2. คุณลักษณะของทีมงานเพื่อการสร้างสรรค์ แม้ความคิดสร้างสรรค์มักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากคน ๆ เดียว แต่นวัตกรรมหลายอย่างก็เป็นผลลัพธ์ของการสร้างสรรค์ร่วมกันเป็นทีม เพราะเป็นการรวมเอาความสามารถที่หลากหลาย ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในด้านต่าง ๆ และความพยายามของทุกคนในทีมไว้ด้วยกัน แต่การสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทีมงานต้องมีส่วนผสมที่ลงตัว ซึ่งหมายถึงวิธีคิดและทักษะที่หลากหลายนั่นเอง ความหลากหลายมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

2.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

2.2 ความคิดและมุมมองที่หลากหลายเป็นสิ่งที่ป้องกันการมีความคิดเห็นคล้อยตามกลุ่ม (Groupthink) หรือแนวโน้มที่คนจะคิดตาม ๆ กันในเรื่องหนึ่งเรื่องใดด้วยเหตุผลทางสังคมบางประการ

2.3 ความคิดและทักษะที่หลากหลายทำให้โอกาสที่จะเกิดความคิดดี ๆ มีมากขึ้น ทีมงานเพื่อการสร้างสรรค์จะมีลักษณะที่แสดงความขัดแย้งกันอยู่ เพื่อให้ทีมงานใช้ศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 2.1
ลักษณะที่ขัดแย้งกันของทีมงานเพื่อการสร้างสรรค์

| | | |
|---|---|---|
| ความคิดของมือใหม่ | ทีมงานต้องการมุมมองที่แปลกใหม่อย่างผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ เช่นเดียวกับที่ต้องการทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การนำคนนอกเข้ามาร่วมทีม ช่วยสร้างสมดุลของทีม | มีประสบการณ์ |
| การให้อิสระ | ทีมงานต้องทำงานร่วมกันภายในกรอบที่เป็นความต้องการขององค์กรและต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ก็จริง แต่จะต้องให้อิสระในระดับหนึ่งแก่ทีมงาน ในเรื่องการหาวิธีทำให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์และตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วย | การมีวินัย |
| ความสนุกสนานขี้เล่น | ความคิดสร้างสรรค์อาจเกิดจากความสนุกสนานขี้เล่นก็จริง แต่ก็ยังคงต้องทำงานให้เป็นแบบมืออาชีพอยู่ ดังนั้นควรกำหนดเวลาและสถานที่ให้เล่นได้ แต่ก็ต้องดูความเหมาะสมด้วย | ความเป็นมืออาชีพ |
| การปรับตัวตามสถานการณ์ | วางแผนโครงการอย่างรอบคอบ แต่ก็ต้องจำไว้ว่าโครงการมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้เสมอไป พยายามส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมองหาวิธีเปลี่ยนเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้กลายเป็นโอกาส วางแผนให้มีความยืดหยุ่นมากพอที่จะปรับใช้กับความคิดใหม่ | การวางแผน |

ที่มา: การบริหารจัดการนวัตกรรม Managing Creativity and Innovation, โดย ราล์ฟ แคทซ์, 2550, ณัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล, กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

## 2.4 การทำให้องค์กรและที่ทำงานพร้อมสำหรับการสร้างนวัตกรรม

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2003, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, น. 149) กล่าวถึง การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Stimulating Innovation) ว่า การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่เป็นกระบวนการที่ใช้ผู้มีความคิดสร้างสรรค์และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็น Inputs ผ่านเข้าไปในองค์การที่มีสิ่งแวดล้อม (Environment) ที่ดี คือ Right Environment หมายถึง องค์การที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมได้ ต้องประกอบด้วยโครงสร้างองค์การที่ดี (Right Structure) มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี (Right Culture) และมีการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Right Human Resource Practices) ทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นขั้นการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ (Outputs) สินค้า บริการ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ

วิธีพัฒนาองค์กรหรือแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร มี 6 วิธี Ralph Katz (อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล, 2550, น. 163-176) ได้แก่

1. ผู้บริหารกล้ารับความเสี่ยง ความก้าวหน้าและความเสี่ยงมักเป็นสิ่งที่มาคู่กันเสมอ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้ และมองหากลไกขององค์กรที่จะมาจัดการและต้องสื่อสารอย่างชัดเจนให้คนในองค์กรรู้ว่าความเสี่ยงที่สมเหตุสมผลเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ สำหรับเรื่องนวัตกรรมนี้มี 2 วิธีที่จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ นั่นคือ การกระจายความเสี่ยง (Diversification) และการยอมล้มเหลวเพื่อให้เสียหายน้อยที่สุด (Cheap Failures) ซึ่งวิธีการเหล่านี้ต้องนำมาใช้อย่างถูกต้อง

2. การยอมรับความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ องค์กรที่มีทัศนคติหรือมีสภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดรับความคิดใหม่ เนื่องจากผู้บริหารระดับอาวุโสบางคนยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่มากเกินไปหรือติดอยู่กับวิธีที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จที่เกิดขึ้นมานานแล้ว ทัศนคติแบบนี้หรือสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคกับความคิดสร้างสรรค์และอาจทำให้องค์กรเกิดปัญหาในอนาคต

3. ข้อมูลมีการไหลเวียนอย่างอิสระ ข้อมูลสามารถกระตุ้นความคิด ซึ่งจะนำไปสู่การหาความคิดใหม่ได้ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลอย่างอิสระได้ในหลายวิธี เช่น อีเมล์ การให้สมาชิกในทีมทำงานในบริเวณเดียวกัน การประชุมเพื่อทำงานร่วมกันและการนำอาหารกลางวันจากบ้านมารับประทานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้สื่อสารระหว่างกันอย่างอิสระ

4. พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร ด้วย เพราะความรู้มักเป็นวัตถุดิบสำหรับความคิดสร้างสรรค์ องค์กรอาจพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ขึ้น เพื่อรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร แล้วเก็บบันทึกไว้และทำให้ง่ายต่อการดึงมาใช้งาน ระบบนี้จะช่วยให้แน่ใจว่าสิ่งที่คนในหน่วยงาน A ได้เรียนรู้จะไม่เป็นสิ่งที่คนในหน่วยงาน B ต้องมาเรียนรู้เองใหม่อีกครั้ง หรือการสร้างกลุ่มของผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน (Community of Interest) หรือที่ไม่เป็นทางการ เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายในองค์กรได้ ส่วนความรู้จากภายนอกองค์กร ก็มีความสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมเช่นกัน มันเป็นสิ่งเติมพลังและความมีชีวิตชีวาให้แก่องค์กร

5. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนความคิดที่ดี องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงที่ให้การสนับสนุนความคิดที่ดีและปกป้องความคิดนั้นให้สามารถผ่านเส้นทางที่ยากลำบาก ก่อนที่จะไปถึงจุดที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรได้

6. การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะไม่เจริญงอกงาม หากปราศจากระบบการให้รางวัลที่กระตุ้นให้คนทำในสิ่งที่นอกเหนือไปจากงานปกติ พลังความคิดสร้างสรรค์มักจะหดหายไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ต้องสร้างขึ้นมาทดแทนอยู่เสมอ การให้รางวัลจะทำให้บรรลุเป้าหมายนี้ได้ การให้รางวัลอาจอยู่ในรูปแบบดังต่อไปนี้

6.1 การแสดงการยอมรับนับถือ : ด้วยการให้โล่หรือการประกาศเกียรติคุณ หรือการประกาศยกย่องความสำเร็จของบุคคลหรือทีมงาน

6.2 การมีอำนาจ : การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมงานมีส่วนร่วมตัดสินใจหรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการต่อไป

6.3 การเฉลิมฉลอง : เช่นการจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

6.4 การเติมพลัง : ด้วยการให้เวลาหยุดพักจากการทำงานในโอกาสอันควร

การทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งเสริมนวัตกรรมได้มากขึ้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพอาจมีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน Tom Allen แห่งสถาบัน MIT ค้นพบว่า “คนมีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับคนที่นั่งใกล้กับพวกเขามากที่สุด ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งที่นั่งของคนหรือกลุ่ม จึงมีผลต่อการส่งเสริมหรือปิดกั้นการสื่อสารได้” ด้วยเหตุนี้การออกแบบสถานที่ทำงานและตำแหน่งที่นั่งของสมาชิกในทีมงานประจำโครงการ จึงมีผลกระทบที่สำคัญต่อระดับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การประเมินสถานที่ทำงานจะ

ช่วยให้เกิดความคิดสำหรับการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสามารถดำเนินการตามคำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้ดีขึ้น ดังนี้

1. ที่ทำงานที่เข้าถึงได้ง่ายและเอื้อต่อการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ
2. สิ่งเร้าทางกายภาพ (เช่น หนังสือ วิดีโอ ภาพศิลปะบนผนัง วารสาร)
3. พื้นที่สำหรับนั่งคิดทบทวนอย่างสงบ
4. มีเครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลาย (เช่น กระดาน บอร์ดติดประกาศ อีเมล์)
5. พื้นที่ที่สงวนไว้สำหรับพนักงานเท่านั้น
6. พื้นที่สำหรับใช้ติดต่อกับลูกค้า
7. พื้นที่สำหรับการแสดงออกของบุคคล
8. บริเวณที่ใช้เล่นเกมหรือพักผ่อน

ทั้งนี้อาจไม่สามารถออกแบบที่ทำงานได้ตั้งแต่เริ่มแรก แต่ก็มีขั้นตอนที่มีประโยชน์และมีค่าใช้จ่ายน้อยมากที่ผู้บริหารหน่วยงานสามารถทำได้ เพื่อทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับทีมงานดีขึ้น แนวคิดนี้ก็คือ การกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน เช่น

1. การสนทนาและการประชุมที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ได้วางแผนล่วงหน้า มักจะเกิดในที่สาธารณะ เช่น ห้องรับจดหมาย ห้องครัว และพื้นที่รอบเครื่องกดน้ำดื่ม ดังนั้นจงทำให้สถานที่เหล่านี้สะดวกสบายในการมายืนชุมนุมกัน ซึ่งทำให้คนยืนคุยกันและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกันได้เป็นเวลานาน

2. วางเบาะนั่งเอาไว้ที่มุมห้อง เพื่อสร้างบริเวณที่สามารถใช้ประชุมอย่างไม่เป็นทางการได้

3. วางกระดานและฟลิปชาร์ตไว้ในที่ที่คนมักมารวมตัวกัน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เขียนสิ่งที่คิดออกระหว่างแลกเปลี่ยนความคิดกัน

4. วางสีเทียนและกระดาษขาวไว้บนโต๊ะในห้องประชุมและห้องรับประทานอาหารกลางวัน เพื่อกระตุ้นให้มีการขีดเขียนและวาดแผนผังความคิด ซึ่งเป็นวิธีการคิดสองแบบที่ต่างจากการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างมาก

5. กำหนดให้มีการนำอาหารจากบ้านมารับประทานร่วมกันตอนกลางวัน และให้แต่ละคนสลับกันพูดเกี่ยวกับความคิดของพวกเขาให้เพื่อนร่วมงานฟังและขอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่พูดไป

6. สร้างห้องประชุมให้กับทีมงาน ซึ่งเป็นห้องที่พวกเขาสามารถนัดประชุม วางแผน เสนอข้อมูลและแสดงสินค้าของคู่แข่งให้สมาชิกในทีมดูได้อย่างสะดวก

## 2.5 สิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมให้เจริญในองค์กร

สิ่งที่ผู้นำระดับอาวุโสต้องทำเพื่อให้นวัตกรรมเจริญเติบโตในองค์กร คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม ชี้แนะแนวทาง จัดสรรทรัพยากรและสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งที่สำคัญในวันนี้และในอนาคตด้วย ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารระดับอาวุโสที่ควรทำ Ralph Katz (อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล, 2550, น. 179-185) ได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทที่ทำได้ยากที่สุด ดังนั้นการจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้ คนในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจและถูกกระตุ้นให้คิดและทำในสิ่งที่ต่างออกไปจากเดิม ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลา และการสนับสนุนจากคนทุกระดับในองค์กร หลายกรณีการได้มาซึ่งแรงสนับสนุนนั้นต้องมีเหตุจากวิกฤติครั้งสำคัญที่เกิดขึ้นกับองค์กรเสียก่อน

2. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ถ้าคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ไม่เข้าใจว่าองค์กรกำลังจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ก็มีแนวโน้มที่จะคิดหาและพัฒนาความคิดที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร ทำให้ทรัพยากรที่ถูกใช้ไปสูญเปล่า พลังในการสร้างสรรค์และเงินทุนเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การส่งเสริมให้ค้นหาความคิดที่อยู่ภายในกรอบของกลยุทธ์องค์กรจึงเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล

3. การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ผู้นำขององค์กรควรต้องแสดงตัวและเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตัวเองตั้งแต่ช่วงแรกของกระบวนการสร้างนวัตกรรม การทำเช่นนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ 1) เป็นการส่งสัญญาณกับพนักงานว่า นวัตกรรมนั้นมีความสำคัญ 2) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับอาวุโสได้อธิบายทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและขอบเขตในการพัฒนานวัตกรรมอย่างละเอียด 3) ทำให้ผู้บริหารระดับอาวุโสมีอำนาจควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรในอนาคต 4) ทำให้ผู้นำได้เรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาทางด้านเทคนิคและการตลาด ซึ่งเป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับการทำหน้าที่เป็นคนตระหนักรู้และอุปถัมภ์ความคิดที่ดี

4. การเปิดกว้างต่อความคิดแต่ตั้งข้อสงสัยอย่างมีเหตุผล การได้ติดต่อสื่อสารกับผู้สร้างนวัตกรรม บางคนจะเข้ามาเสนอความคิด เพื่อขอรับการสนับสนุนและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นจากผู้บริหาร ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าด้วยการเปิดใจกว้างแต่ก็ตั้งข้อสงสัยอย่างมีเหตุผล

ด้วย ได้แก่ 1) การแสดงความสนใจต่อความคิดใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ได้อยู่ในแนวทางเดียวกับสินค้าของบริษัทและวิธีการดำเนินงานในปัจจุบัน 2) ตั้งข้อสงสัยพร้อมกันไปด้วย

5. การพัฒนาความคิดให้ดีขึ้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินและพัฒนาความคิดที่มีคุณค่าเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์ที่มากขึ้น กระบวนการของนวัตกรรมควรจะนำมาใช้เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น การปรับปรุงกระบวนการของนวัตกรรมจะเป็นงานของผู้บริหารระดับอาวุโส

6. การนำวิธีคิดแบบองค์รวม (Portfolio) มาใช้ผู้บริหารต้องนำวิธีการคิดแบบองค์รวม (Portfolio) เข้ามาจัดการกับโครงการนวัตกรรม วิธีคิดแบบองค์รวมนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของทุกโครงการที่ดำเนินการอยู่ในแง่ของลักษณะความเสี่ยง/ผลตอบแทนของโครงการเหล่านั้น

7. การแต่งตั้งคนที่เหมาะสมให้มีอำนาจสั่งการ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญมากที่สุดนั้น เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนา เพราะจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมที่จะกลายเป็นตัวกำหนดสินค้าและบริการในอนาคตขององค์กรมากที่สุด ดังนั้นบุคคลผู้นั้นต้องมีทั้งพื้นฐานความรู้ด้านเทคนิค และมีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้ Rosabeth Moss Kanter ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ค้นพบจากการศึกษา ผู้บริหารระดับกลางที่สร้างนวัตกรรมว่า มักจะมีลักษณะที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

7.1 ไม่รู้สึกอึดอัดกับการเปลี่ยนแปลง

7.2 มองว่าความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเป็นโอกาส

7.3 เลือกโครงการด้วยความระมัดระวังอย่างยิ่ง

7.4 มองโครงการในระยะยาว และเห็นว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดาของเส้นทางสู่ความสำเร็จ

7.5 เตรียมพร้อมและมีความเป็นมืออาชีพในการนำเสนองานอยู่เสมอ

7.6 เข้าใจประเด็นการเมืองในองค์กร และรู้ว่าจะต้องหาการสนับสนุนจากที่ใด

7.7 ใช้การบริหารแบบให้คนมีส่วนร่วม

8. การสร้างองค์กรที่คำนึงถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต Michael Tushman and Charles O' Reilly เสนอว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม จะสร้างองค์กรแบบที่คำนึงถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือเป็นองค์กรแบบที่ "ทำงานของวันนี้ให้เสร็จอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น และเตรียมรับมือกับงานในอนาคต" เป็น

ความสามารถที่แตกต่างกันมากและดูขัดแย้งกันในตัว องค์กรที่มีความสามารถทั้ง 2 อย่างจะทำงานในปัจจุบันได้ดีเลิศไปพร้อม ๆ กับการสร้างอนาคต

Mike Beer (2003, อ้างถึงใน ภักดี เมฆจำเริญ, 2549, น. 35-36) แห่ง Harvard Business School เห็นว่าไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดวิกฤติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความสังวรที่สมเหตุสมผลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันให้แก่พนักงานในองค์กรได้ โดยเสนอแนะ 4 วิธี คือ

1. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับปัญหาในปัจจุบันและปัญหาที่คาดว่าน่าจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร

2. เปิดโอกาสให้พนักงานบอกผู้บริหารเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจและปัญหาที่ต้องเผชิญ บางกรณีผู้บริหารระดับสูงก็ไม่รู้ถึงจุดอ่อนขององค์กรหรือภัยคุกคามที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจเป็นอย่างดีจากประสบการณ์การทำงานแต่ละวัน ดังนั้นควรปรับปรุงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดีขึ้น

3. จัดให้มีการเสวนาจากข้อมูลนั้น ๆ คือ ทำให้เกิดการสนทนาเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับ การสนทนานั้นควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร การสนทนากันเป็นวิธีที่จะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถให้ข้อมูลซึ่งกันและกันและสามารถสื่อสารถึงสมมติฐานและการวินิจฉัยปัญหาของตนได้

4. กำหนดมาตรฐานให้สูงและคาดหวังให้ทำได้ตามนั้น การตั้งมาตรฐานที่สูงเป็นการบ่งบอกถึงความไม่พึงพอใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

นอกจากนี้ Mike Beer และเพื่อน ได้เสนอและเรียบเรียงขั้นตอนเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กรและแนวทางการแก้ไข จุดเริ่มต้นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือการกำหนดปัญหาให้ชัดเจน ทั้งนี้คนที่ต้องการจะสร้างการเปลี่ยนแปลงและคนที่ต้องอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อพวกเขาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาและวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งคนที่จะกำหนดปัญหาได้ดีที่สุดก็คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์มากที่สุดนั้นก็คือพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วิสัยทัศน์ที่มีพลังสามารถทำให้มีแรงบันดาลใจและมีแรงผลักดัน แต่วิสัยทัศน์จะต้องถูกแปลงเป็นการกระทำ โดยพนักงานและผู้บริหารให้กลายเป็นผลที่สามารถ

วัดได้ ดังนั้นจึงต้องตอบให้ได้ว่าผลผลิตของวิสัยทัศน์นั้นคืออะไร ประการสำคัญวิสัยทัศน์นั้นต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำและผู้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อโครงการ และรับผิดชอบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เชื่อมั่นอย่างแท้จริงว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำสามารถสื่อสารความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ได้อย่างน่าเชื่อถือและมีพลัง และผู้นำต้องมีทักษะด้านบุคคลและมีประสบการณ์ ความรู้เรื่ององค์กรเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Results) ไม่ใช่กิจกรรม (Activities) เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันด้วยผลงานไปใช้ในทางปฏิบัติ ให้ทีมงานที่รับผิดชอบเรียนรู้การให้คำแนะนำ สร้างผลลัพธ์ที่วัดได้เป็นขั้นเป็นตอน มีการประชุมเพื่อทบทวนความก้าวหน้าและช่วยขจัดอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวาง มีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้รับรู้ ตระหนักในสิ่งที่พึงสังวรควบคู่กับการรายงานความคืบหน้าในหลายรูปแบบ และให้ทีมได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงในครั้งต่อไป การกำหนดและการไปให้ถึงเป้าหมายระยะสั้นที่ตั้งไว้ทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน องค์กรก็จะกลายเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกแล้วให้กระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดโดยรวมพร้อม ๆ กันเป็นสิ่งที่ยากลำบากและมีโอกาสจะประสบผลสำเร็จได้น้อย แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกเริ่มต้นในหน่วยงานเล็ก ๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น และพนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ที่ได้เป็นพยานรู้เห็นถึงความสำเร็จนั้นแล้วก็จะทำให้เกิดการแพร่กระจายความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการยอมรับความเสี่ยงและความพยายามจากคนมากมาย และอาจสลายไปได้หากไม่มีการปกป้องไว้ ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงสามารถถูกรวบรวมและทำให้แข็งแกร่งขึ้นด้วยการทำให้เป็นนโยบาย เช่น ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบความสัมพันธ์ของการรายงาน หรือการใช้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้รางวัลที่ผูกติดกับตัววัดผลงาน เพื่อเป็นการติดตามผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อเป้าหมายสุดท้ายคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงมักจะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ปัญหาที่ไม่คาดคิดมักจะเกิดขึ้นเมื่อลงมือทำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ ส่วนแผนที่วางไว้ก็ต้องสามารถปรับตารางการดำเนินงาน ขั้นตอน และตัวบุคคลได้เช่นกัน

บทบาทของผู้นำ ผู้จัดการและฝ่ายบุคคล ผู้นำคือผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่มีพลังและน่าศรัทธา แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ขณะที่ผู้จัดการมีหน้าที่คือ ทำให้งานที่ซับซ้อนให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี เป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานและทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมถึงทำให้พนักงานทำงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนั้นขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน จึงต้องมีทั้งผู้นำและผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ระดับขององค์กร ส่วนฝ่ายบุคคลก็มีบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนที่สำคัญได้ด้วยการ ช่วยผู้บริหารในการว่าจ้างและการมอบหมายงานให้แก่ที่ปรึกษา มอบหมายงานใหม่หรือหางานใหม่ให้แก่พนักงานที่ถูกสับเปลี่ยนจากโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง จัดการเรื่องการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน อำนวยความสะดวกเรื่องการประชุมหรือสัมมนานอกสถานที่ ช่วยสถาปนาความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาบุคคล การให้รางวัลและการออกแบบองค์กรขึ้นใหม่ ผู้นำ ผู้จัดการและฝ่ายบุคคลต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม นอกจากนี้ยังต้องตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของพนักงานทั่ว ๆ ไป ผู้ซึ่งต้องมีส่วนร่วมตลอดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงด้วย

## 2.6 องค์ประกอบของการยอมรับนวัตกรรม

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ Roger and Shoemaker (อ้างถึงใน เพ็ญพิมล กีรติขจร, 2545, น. 16-17) ดังนี้

1. คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการยอมรับมี 5 ประการ

1.1 ความได้เปรียบเชิงเทียบ (Relative Advantage) หมายถึง การที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเก่า สิ่งเก่า หรือวิธีปฏิบัติเดิม

1.2 ความเข้ากันได้หรือไปด้วยกันได้ (Compatibility) คือ การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกหรือคิดว่านวัตกรรมนั้นไปด้วยกันได้ หรือเข้ากันได้กับค่านิยม หรือบรรทัดฐานทางสังคม นวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องถูกยอมรับได้ช้ากว่านวัตกรรมที่เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้ดี

1.3 ความยุ่งยากหรือความสลับซับซ้อน (Complexity) คือการที่ผู้รับนวัตกรรมเห็นหรือรู้สึกว่านวัตกรรมนั้นยากแก่การเข้าใจและการนำไปใช้ หากยุ่งยากมากก็ยากแก่การยอมรับ

1.4 ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Trainability) คือ ผู้รับนวัตกรรมสามารถนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ในปริมาณเล็ก ๆ จะถูกยอมรับได้รวดเร็วกว่านวัตกรรมที่ไม่สามารถแบ่งเป็นส่วนเล็ก ๆ ได้

1.5 ความสามารถในการสังเกตได้ (Observability) คือ ผลของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้โดยสมาชิกภายในระบบสังคม ยิ่งมองเห็นผลได้ง่ายเพียงใด นวัตกรรมนั้นก็จะได้รับการยอมรับมากเพียงนั้น

2. โครงสร้างของสังคม (Social Structure) เกิดขึ้นจากสมาชิกของสังคมมีฐานะหรือตำแหน่งแตกต่างกัน โครงสร้างของสังคมสามารถส่งเสริมหรือขัดขวางการยอมรับของสมาชิกภายในสังคม โดยอิทธิพลของสิ่งที่เรียกว่า อิทธิพลของระบบ ซึ่งหมายถึง บรรทัดฐาน สถานภาพของสังคม ขั้นของสังคม และสิ่งอื่น ๆ ในระบบสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในระบบสังคม และมีความสำคัญต่อความเร็วหรือความช้าในการยอมรับนวัตกรรม

3. บรรทัดฐานของระบบสังคม ซึ่งบรรทัดฐาน คือ แบบอย่างของพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในระบบสังคม และเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของสมาชิกภายในสังคม บรรทัดฐานของสังคมที่มีผลต่อการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม มี 2 ประเภท คือ บรรทัดฐานตามแบบประเพณี และบรรทัดฐานตามแบบทันสมัย บุคคลที่อยู่ในสังคมที่มีบรรทัดฐานแบบทันสมัยจะมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับนวัตกรรมได้รวดเร็วกว่าบุคคลที่อยู่ในสังคมที่มีบรรทัดฐานแบบประเพณี

## 2.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรม ปัจจัยทางด้านระบบสังคม ปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรม และปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของบุคคล Roger and Shoemaker (อ้างถึงใน สมนึก จอกลอย, 2547, น. 83-84) ผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ครอบคลุมแนวคิดที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม ดังนี้

1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ยอมรับนวัตกรรม (Receiver Variables) ได้แก่ พื้นฐานของบุคคลเป้าหมาย หรือผู้รับการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ พื้นฐานทางสังคม เช่น เพศ ระดับ

การศึกษา การรับฟังข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ การเข้าประชุมกลุ่มเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และอายุ

2) ปัจจัยทางด้านระบบสังคม (Social System Variable) ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ โดยกล่าวว่า สภาพทางเศรษฐกิจจะมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เป็นปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขที่มีผลต่อการยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมด้วย อย่างไรก็ตามในบางองค์กรที่อาจยอมรับนวัตกรรมด้วยเหตุผล เพื่อทัดเทียมกับคนอื่นหรือองค์กรอื่น เพราะองค์กรอื่น ๆ มีความพร้อมมากกว่าและได้นำเอานวัตกรรมนั้น ๆ มาทดลองใช้และได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น ๆ นอกจากนั้นยังมีแนวการศึกษาที่มุ่งความสนใจไปสู่ตัวแปรทางเศรษฐกิจ สังคม การตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม โดยเฉพาะตัวแปรที่บอกถึงลักษณะความไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ (Economics Inequalities) ซึ่งเชื่อว่าความแตกต่างกันทางฐานะเศรษฐกิจจะก่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมที่แตกต่างกันด้วย

3) ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรมในสายตาของผู้ที่จะใช้นวัตกรรม (Perceived Characteristics of Innovations) คือคุณลักษณะต่าง ๆ ของนวัตกรรมที่บุคคลผู้ใช้นวัตกรรมรับรู้ในเชิงอัตวิสัย ได้แก่ ประโยชน์เชิงสัมผัส (Comparative Advantage) ความเข้ากันได้หรือความไม่ขัดแย้งกัน (Compatibility) ความซับซ้อน (Complexity) ความสามารถทดลองได้ (Testability) ความสามารถสังเกตและสื่อสารได้ (Observability) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนวัตกรรม (Cost) ค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ความสามารถที่จะแบ่งแยกได้ (Divisibility) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น

4) ปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของบุคคลช่องทางการสื่อสาร หมายถึงตัวกลางที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารหรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า สื่อช่องทางการสื่อสารอาจเป็นสื่อมวลชน (เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือภาพยนตร์) หรือสื่อบุคคล (เช่น ผู้นำความคิดหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง) หรือสื่อเฉพาะกิจ (เช่น โปสเตอร์ หรือ แผ่นพับ) สื่อแต่ละประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ความเร็ว ความคงทนถาวร ความแพร่หลาย ความเร้าอารมณ์ หรือ ความเป็นเหตุเป็นผลเป็นต้น และลักษณะเฉพาะเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าสื่อประเภทนั้น ๆ จะเหมาะแก่การให้ข่าวสาร เพื่อจูงใจหรือการให้ข่าวลือ เพื่อการตัดสินใจของผู้มีศักยภาพที่จะรับนวัตกรรมหรือไม่อย่างไร แนวคิดบางประการที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร

จากกระบวนการยอมรับนวัตกรรมซึ่งมี 5 ขั้นตอนนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดใน 3 ขั้นคือ 1. การตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ 2. การทดลองใช้ 3. การนำไปใช้อย่างเต็มที่หรือ

การประยุกต์ใช้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างได้ผ่านการพัฒนามาแล้ว และการพัฒนาบุคลากรด้านยุติธรรมชุมชนทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนารับทราบข้อมูลของแนวคิดเกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน

นอกจากนี้การศึกษาครั้งนี้ยังสนใจศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลหรือมีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของบุคลากร จาก 3 รูปแบบได้แก่ รูปแบบที่ 1 โครงการ “เครือข่ายยุติธรรมชุมชน” รูปแบบที่ 2 โครงการ “พลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหายาเสพติด” รูปแบบที่ 3 โครงการ “พัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด” ซึ่งล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายใหญ่ร่วมกันคือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดยุติธรรมชุมชน และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงได้นำความรู้เรื่ององค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมของ Roger and Shoemaker และนำความรู้เกี่ยวกับสภาพองค์กร สถานที่ทำงาน ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารและทีมงานที่มีผลต่อการสร้างหรือจัดการนวัตกรรม ที่ Ralph Katz ได้ศึกษา รวบรวมและเรียบเรียงไว้ มาเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของบุคลากร กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ที่เข้ารับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จำนวน 3 ปัจจัย ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากร 2. ปัจจัยด้านระบบสังคมขององค์กรหรือสำนักงาน 3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของนวัตกรรม

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน มีอุดมการณ์ที่ต้องการทำให้ระบบยุติธรรมทางอาญาแบบดั้งเดิมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถตอบสนองต่อกระแสเรียกร้องของสาธารณชนที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาแบบดั้งเดิม ด้วยเหตุนี้ กระบวนทัศน์ยุติธรรมชุมชนจึงถือกำเนิดขึ้น กระบวนทัศน์ยุติธรรมชุมชนเปลี่ยนและขยายเป้าหมายจากการมุ่งเฉพาะผู้กระทำผิด (Offender Focus) ไปที่ ชุมชน (Community Paradigm) และเหยื่ออาชญากรรม (Victim Paradigm) เพื่อแก้ปัญหาการแข่งขัน ความเป็นปรปักษ์ และการแยกกันเป็นส่วน ๆ โดยใช้ยุทธศาสตร์กระบวนการทำงานร่วมกัน แบบเป็นหุ้นส่วน เป็นเครื่องมือ การเปลี่ยนและขยายเป้าหมายไปที่ชุมชนและเหยื่ออาชญากรรมทำให้ เป้าหมายสุดท้าย (Overarching Goals) ของระบบยุติธรรมทางอาญาแบบดั้งเดิมขยายออกไป โดยทุกหน่วยงานในระบบยุติธรรมทางอาญามีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อชีวิต

และความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยการคุ้มครองชุมชนจากอาชญากรรมและการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง โดยมีรายละเอียด (กระทรวงยุติธรรม กรมคุมประพฤติ, 2549, น. 15) ดังนี้

### 3.1 ความหมาย

ความหมายของ ยุติธรรมชุมชน ได้มีนักวิชาการได้นำเสนอความหมาย ดังนี้

Karp and Clear (2000, อ้างถึงใน กระทรวงยุติธรรม, กรมคุมประพฤติ, 2549, น. 14) ให้คำจำกัดความยุติธรรมชุมชนอย่างกว้าง ๆ ว่าเป็นการป้องกันอาชญากรรมในรูปแบบต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหลายในระบบยุติธรรมทางอาญาแบบดั้งเดิมที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของรูปแบบหรือกิจกรรมนั้น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน ยุติธรรมชุมชนจึงเป็นฐานรากสำหรับกิจกรรมใด ๆ ที่ประชาชน องค์กร ชุมชนท้องถิ่นทั้งหลายและระบบยุติธรรมทางอาญาทำงานร่วมกัน เพื่อควบคุมอาชญากรรมและความไร้ระเบียบใด ๆ ในชุมชน เป้าหมายสำคัญของยุติธรรมชุมชนอยู่ที่ชุมชน โดยเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญแก่การแก้ปัญหาเป็นรายคดีเมื่อเหตุการณ์เกิดแล้ว ด้วยการใช้กระบวนการทำงานที่ต้องพึ่งมืออาชีพ มาตรฐานและมีกระบวนการทำงานแบบทางการ มาเป็นการให้ความสำคัญแก่หลักคุณธรรม ประเพณีและวัฒนธรรม และประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าผลประโยชน์รายบุคคล

ทีมวิชาการและแผนงาน (อ้างถึงใน กรมคุมประพฤติ, คณะทำงานติดตามและประเมินผล, 2549, น. 4) ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง ระบบยุติธรรมที่ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจพัฒนาขึ้นหลังจากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อให้เกิดความสงบสุข ความปลอดภัยในชีวิต ในเรื่องหรือประเด็นที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตตนเอง และชุมชนที่เป็นสมาชิกร่วมกันอยู่ ระบบการสร้างความยุติธรรมโดยชุมชนนั้น มักจะสร้างขึ้นโดยอาศัยทุนมนุษย์ ภูมิปัญญาของคนในชุมชน ทุนสังคม วัฒนธรรม จารีต ประเพณี มาเกี่ยวโยงกับปัญหา หรือโอกาสที่จะเกิดปัญหาอันเป็นภัยแก่สังคมนั้น ๆ กรณีที่เกิดความร้าวฉานหรือปัญหา ชุมชนมีการเลือกใช้กลวิธีการไกล่เกลี่ยปรองดอง ที่อาศัยความผูกพัน ประเพณี วัฒนธรรม มากกว่าตัวบทกฎหมายมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความสมานฉันท์

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ (2550, น. 5) ได้ศึกษาในเชิงความหมาย หลักการ แนวคิด พบว่า “ยุติธรรมชุมชน” หมายถึง ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีส่งเสริมสนับสนุนหรือกระตุ้นให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นหุ้นส่วนในการป้องกัน ควบคุม จัดการความขัดแย้ง

เชิงสมานฉันท์ ลดและเยียวยาความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดจากอาชญากรรม หรือการกระทำผิด ตลอดจนรับผู้กระทำผิดกลับคืนสู่ชุมชน ด้วยการฟื้นฟูระบบยุติธรรมเชิงจารีตและ/หรือพัฒนาระบบยุติธรรมชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนรู้สึกมั่นคงปลอดภัยสามารถเข้าถึงความยุติธรรมได้ และเพื่อให้ชุมชนมีศักยภาพ มีความสมานฉันท์ และมีกลไกการทำงานตามระบบยุติธรรมชุมชนที่เชื่อมโยงกับระบบยุติธรรมหลักผ่านการประสานงานของหน่วยงานยุติธรรมจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ยุติธรรมชุมชน หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในระบบยุติธรรม ตั้งแต่กระบวนการป้องกันความขัดแย้งหรืออาชญากรรม การควบคุมดูแลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ วิถีชีวิตของชุมชนและกฎหมาย การแก้ไขฟื้นฟูหรือเยียวยาผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้ที่ได้รับความเสียหายหรือผลกระทบจากความขัดแย้งหรืออาชญากรรม และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน โดยชุมชนพึงพอใจและยอมรับว่าวิธีการที่ใช้และผลที่เกิดขึ้น เกิดความเป็นธรรมแก่สมาชิกของชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 **เป้าหมายของยุติธรรมชุมชน**

เป้าหมายของยุติธรรมชุมชน มี 2 ระดับ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ, 2550, น. 6) คือ

1. ระดับประชาชน เป็นผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายเฉพาะ โดยพิจารณาที่ประชาชนในชุมชนในด้าน

(1) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเมื่ออยู่ในชุมชน รวมถึงความรู้สึกหวาดกลัวอาชญากรรมของประชาชนกลุ่มเสี่ยงต่อการตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม

(2) ความรู้สึกว่าเข้าถึงได้รับความยุติธรรม

(3) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมยุติธรรมชุมชนอันเป็นความรู้สึกพึงพอใจเฉพาะบุคคล

2. ระดับชุมชน โดยพิจารณาจากชุมชนว่ามีความสามารถในการพัฒนาระบบยุติธรรมชุมชนโดยสามารถระดมพลและใช้ทรัพยากรมาบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีขีดความสามารถของชุมชนในการแก้ปัญหาของตนเองได้เพิ่มขึ้น อันนำไปสู่เป้าหมายสูงสุด คือ “ความสมานฉันท์ของชุมชน”

### 3.3 ประโยชน์ของยุติธรรมชุมชน

คุณค่าของงานยุติธรรมชุมชนต่อสังคมไทย 8 ประการ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ, 2550, น. 6-8) ได้แก่

ประการที่ 1 ยุติธรรมชุมชนช่วยให้ชุมชนได้รื้อฟื้นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการป้องกันอาชญากรรมและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ตามวิถีชีวิตดั้งเดิมของไทยอีกครั้ง เสริมพลังความเข้มแข็งของชุมชนโดยมีกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน

ประการที่ 2 การนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชนซึ่งเป็นภารกิจหนึ่งของยุติธรรมชุมชนนั้น มิติความหมายเชิงคุณค่าที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ อาชญากรรม อันตราย และความเสียหายที่ผู้กระทำผิดได้ทำให้เกิดขึ้น นั่นคือ กระบวนการเชิงสมานฉันท์นี้เป็นกระบวนวิธีที่ใช้หยุดวัฒนธรรม “ไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำผิดของตน” และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของสังคม คือ “วัฒนธรรมการแสดงความรับผิดชอบ” ทั้งในรูปของการกล่าวคำขอโทษ การชดใช้เยียวยาความเสียหาย และการทำงานบริการสังคมที่เป็นรูปธรรมเมื่อมีการกระทำผิดพลาดล่วงล้ำกันเกิดขึ้นในสังคม

ประการที่ 3 ยุติธรรมชุมชนเป็นยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างกระบวนการยุติธรรมหลักกับประชาชนในชุมชนในปัจจุบัน โดยกิจกรรมของยุติธรรมชุมชนทำให้เจ้าหน้าที่รัฐในระบบงานยุติธรรมและประชาชนในชุมชนมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อประสานงาน และการระดมทรัพยากรชุมชนในงานยุติธรรมทั้งแก่ชุมชนและรัฐไปพร้อม ๆ กัน

ประการที่ 4 ในระยะยาว ยุติธรรมชุมชนจะช่วยให้กระบวนการยุติธรรมหลักคล่องตัวขึ้นเนื่องจากเครือข่ายยุติธรรมชุมชนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ไกล่เกลี่ยสมานฉันท์คดีที่ยอมความกันได้ และคดีความผิดเล็ก ๆ น้อย ๆ บางลักษณะ ทำให้ข้อพิพาทระงับไป และคดีความบางอย่างได้รับการแก้ไขในระดับชุมชน ช่วยประหยัดงบประมาณรัฐได้ทางหนึ่ง

ประการที่ 5 ตามนโยบายการบริหารบ้านเมืองที่ดี รัฐจะต้องกระจายอำนาจการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ สู่ส่วนภูมิภาคในทุกด้าน รวมทั้งเรื่องของการอำนวยความยุติธรรม ซึ่งยุติธรรมชุมชนทำให้หน่วยงานในระบบยุติธรรมสามารถกระจายอำนาจสู่ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างแนบเนียน และได้รับการตอบรับที่ดีจากชุมชน ทำให้นโยบายการกระจายอำนาจด้านงานยุติธรรมสัมฤทธิ์ผลในระดับหนึ่ง

ประการที่ 6 การนำยุติธรรมชุมชนมาใช้กับสังคมไทยเป็นการเสริมสร้างการทำงานแบบบูรณาการในระบบยุติธรรมที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นมาช้านาน คือ

(1) บูรณาการภารกิจหลักของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเข้าด้วยกันทั้งภารกิจการป้องกันอาชญากรรม การแก้ไขปัญหาอาชญากรรม การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน และการนำภาคประชาสังคมมาช่วยเยียวยาเสริมพลังเหยื่ออาชญากรรม

(2) บูรณาการกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ “เปลี่ยนภาระให้เป็นพลัง” ของกระทรวงยุติธรรมที่ดำเนินการโดยกรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างแนบเนียนโดยมีชุมชนเป็นตัวตั้ง

(3) ยุติธรรมชุมชนอันมีลักษณะเป็น “ภารกิจรุกแบบบูรณาการ” ดังกล่าวจะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่ายทำงานร่วมกันในลักษณะ “สหวิชาชีพ” ทั้งนักกฎหมาย พนักงานคุมประพฤติ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

(4) ยุติธรรมชุมชน จะสามารถออกแบบระบบได้อย่างเหมาะสมกับสังคมไทยมากที่สุด เมื่อมีการบูรณาการบรรดานักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านอาชญาวิทยา และงานยุติธรรม ด้านชุมชน ด้านพัฒนาระบบ ด้านเทคนิคการไกล่เกลี่ย และด้านการประเมินผล

ประการที่ 7 ยุติธรรมชุมชนช่วยทำให้ความคิดความเชื่อที่ว่าปัจจุบันคนไทยเติบโตขึ้นและมีพลังศักยภาพที่จะดูแลชุมชนของตนเองได้ในด้านงานยุติธรรมนั้น ได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นไปได้จริง เพราะการดำเนินกิจกรรมในยุติธรรมชุมชนมีลักษณะที่ชุมชนต้องช่วยกันคิดเอง วางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม แสวงหาทรัพยากรชุมชนในการช่วยเหลือ และรับผลสำเร็จแห่งความปลอดภัยจากอาชญากรรมร่วมกันในสังคมที่สงบสุข สมานฉันท์ โดยมีตัวอย่างรูปธรรมของกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จในหลายชุมชน

ประการที่ 8 ยุติธรรมชุมชนได้ชื่อว่าเป็นระบบยุติธรรมแห่งอนาคต ดังนั้น การดำเนินโครงการใด ๆ เกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน จึงเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายยุติธรรมเชิงรุกที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นการสร้างรากฐานระบบยุติธรรมแห่งอนาคตเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ที่นับวันแต่จะทำให้รัฐเล็กลง ด้วยการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นทิศทางที่เหมาะสมและทันสมัยอย่างยิ่ง คือการเตรียมความพร้อมของประชาชนในชุมชนทุกด้านให้ดูแลกันเอง ลดการพึ่งพิงรัฐรวมทั้งเรื่องของการอำนวยความยุติธรรมด้วย

### 3.4 องค์ประกอบของยุติธรรมชุมชน

ยุติธรรมชุมชน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (กระทรวงยุติธรรม, กรมคุมประพฤติ, 2549, น. 16-18) ได้แก่

1. ยุติธรรมชุมชนเน้นปฏิบัติในพื้นที่ ยุติธรรมชุมชนมีเป้าประสงค์เฉพาะเพื่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนที่ต้องดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลอย่างพอเพียง และเน้นการวัดผลที่ต้องเทียบเคียงกับข้อมูลพื้นฐาน (Benchmark) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยึดพื้นที่ แต่ยุติธรรมชุมชนไม่ปฏิเสธการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรที่อยู่นอกชุมชน ขอบเขตพื้นที่ปฏิบัติการของยุติธรรมชุมชนอาจมีตั้งแต่พื้นที่ขนาดเล็กไปจนถึงพื้นที่ขนาดใหญ่

2. ยุติธรรมชุมชนเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ยุติธรรมชุมชนวางจุดเน้นอยู่ที่การแก้ปัญหาความสงบเรียบร้อยเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชน และผลที่จะเกิดตามมาจากการแก้ปัญหานั้น ๆ กระบวนทัศน์การแก้ปัญหาเชื่อว่าการที่ประชาชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความห่วงใยร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีกติกาที่เกิดจากการตกลงร่วมกันและพร้อมด้วยข้อมูลเช่นนี้ จะทำให้สามารถพบทางออกในทุกปัญหาเสมอ

3. ยุติธรรมชุมชนยึดหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ หลักการกระจายอำนาจ เป็นหลักประกันว่าองค์กรที่เข้ามาเป็นหุ้นส่วนจะต้องผูกพันตนตามที่ผู้แทนของตนได้เห็นชอบด้วย ตามมติของที่ประชุมหุ้นส่วนยุติธรรมชุมชน การผูกพัน (Commitment) มีทั้งผูกพันที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกันไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ความเชี่ยวชาญ การเงิน ประสบการณ์ รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่องค์กรนั้นให้บริการแก่ชุมชนอยู่แล้ว องค์กรที่เป็นสมาชิกของหุ้นส่วนยุติธรรมชุมชนจะนำทรัพยากรและบริการที่ตนดำเนินการอยู่ หรือที่ตนเข้ามาร่วมทุนในหุ้นส่วนยุติธรรมชุมชนโดยไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน เช่น สาธารณสุขอาจนำบริการตรวจสุขภาพให้กับชุมชน เป็นต้น

4. ยุติธรรมชุมชนให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของชุมชนเป็นลำดับแรก เป้าหมายหลักของยุติธรรมชุมชน "เพื่อคุณภาพชีวิตและความเป็นยุติธรรมชุมชน" ซึ่งไม่ได้มุ่งดำเนินการเพียงเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดอาชญากรรมและการตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ยังมุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชนในการปกป้องคุ้มครองตนเองให้ได้ด้วย และยังเห็นถึงความสำคัญในศักยภาพของชุมชนในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกของชุมชนโดยชุมชน เนื่องจากสภาพของชุมชนที่เป็นความท้าทายสำคัญต่อระบบยุติธรรมทางอาญา 2 ประการคือ ความท้าทายประการแรก คือ ชุมชนทั้งหลายต่างประกอบด้วยผู้ที่มีความแตกต่างหลากหลาย และองค์กรหลายระดับที่ต่างมีผลประโยชน์แข่งขัน

กัน ส่วนความท้าทายประการที่สองคือการให้ยุติธรรมชุมชนเป็นมาตรการที่มีความหมายต่อการจัดการกับอาชญากรรม โดยต้องทำให้ชุมชนเกิดความแข็งแกร่งพอที่จะแก้ปัญหานั้นได้ด้วยชุมชนเอง

5. ยุติธรรมชุมชนเปิดช่องทางให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของระบบยุติธรรมทางอาญา การริเริ่มยุติธรรมชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่แล้วเปิดช่องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาในบทบาทที่หลากหลาย แต่บทบาทที่เปิดให้ ต้องอาศัยความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประชาชนมีอยู่แล้ว สมาชิกของชุมชนอาจเข้าร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของระบบยุติธรรมทางอาญาในหลายรูปแบบ เช่น อาสาเข้ามาทำงานแบบไม่เป็นทางการในโครงการเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่ง เข้ามาให้ความช่วยเหลือเหยื่ออาชญากรรมในโครงการสงเคราะห์เหยื่ออาชญากรรม

## 3.5 หลักการดำเนินงานยุติธรรมชุมชน

หลักการดำเนินงานยุติธรรมชุมชน (วันชัย รุจนวงศ์, 2549, น. 4-5) เป็นเรื่องของความสมัครใจของชุมชนที่จะมาร่วมกันกับภาครัฐ เพื่อประโยชน์ของชุมชนนั้นเอง โดยการทำให้ชุมชนที่ตนอาศัยอยู่สงบสุข ปลอดภัย น่าอยู่ รัฐจะต้องหากลุ่มผู้แทนในชุมชนที่อาสาสมัครเข้าทำงานเพราะมีความห่วงใย พร้อมที่จะดูแลชุมชนของตน มาจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดสร้างเครือข่ายการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสาร เพื่อรับแจ้งเหตุร้ายจากยุติธรรมชุมชน เพื่อให้คำปรึกษาหารือในด้านกฎหมายหรือการป้องกันอาชญากรรม เพื่อการป้องกันและเฝ้าระวังเรื่องยาเสพติด เพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาสังคมให้กับยุติธรรมชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นพี่เลี้ยงอาสาสมัครยุติธรรมชุมชนในการไกล่เกลี่ยข้อขัดข้องหรือข้อพิพาทในชุมชน รวมทั้งอาจร่วมกันวางแผนในการอบรมดูแลเด็กและเยาวชนและป้องกันการกระทำผิดของเด็กและเยาวชนโดยเฉพาะกลุ่มที่เริ่มมีพฤติกรรมเสี่ยงที่อาจจะนำไปสู่การกระทำผิด

การประสานงานเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐกับเครือข่ายยุติธรรมชุมชนด้วยการสื่อสารทางไกลที่รวดเร็วและการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างทันเหตุการณ์เป็นหัวใจของความสำเร็จของยุติธรรมชุมชน ในการประสานงานกับยุติธรรมชุมชน กระทรวงยุติธรรมได้ใช้ตัวกลางที่เรียกว่า “ยุติธรรมจังหวัด” ซึ่งเป็นหน่วยงานในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ของกระทรวงยุติธรรมเป็นตัวเชื่อมประสาน ทั้งยังมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง และประสานงานกับยุติธรรมชุมชนอีกต่อหนึ่ง นอกจากนี้การทำงาน

ร่วมกันในลักษณะเครือข่ายที่ใกล้ชิด ทำให้สามารถแก้ปัญหาสังคมในชุมชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยภาครัฐเสริมพลังความรู้ทางกฎหมายตลอดจนการจัดการแก้ปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ ในชุมชนให้กับผู้ที่มีความพร้อมในการดูแลชุมชนของตนเองอย่างเป็นระบบ

ในการพัฒนายุติธรรมชุมชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ที่มีบทบาทที่สำคัญ คือพนักงานคุมประพฤติ ซึ่งต้องลงไปปฏิบัติงานถึงชุมชน โดยขั้นตอนการปฏิบัติในการทำงานชุมชนมี 6 ขั้นตอน (ชะนวนทอง ธนสุกาญจน์ และคณะ, 2548, น. 27-53) ดังนี้

1. ไปหาชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ โดยมีข้อตกลงสำคัญ คือ เมื่อความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่และประชาชนอยู่ในระดับดี ข้อมูลที่ได้รับก็จะเป็นข้อมูลที่เป็นจริง ตามมุมมองของคนในชุมชน

2. การใช้ชีวิตกับชุมชน เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องเพิ่มความสัมพันธ์มากขึ้นหลังจากที่มีความสัมพันธ์กับคนกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้นำ และผู้ด้อยโอกาสในชุมชนแล้ว โดยการร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามวิถีชีวิตชุมชน เช่น การเข้าร่วมการประชุมหมู่บ้าน การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา เป็นต้น ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานควรมีทักษะด้านการสังเกต และการสร้างความสัมพันธ์

3. การเรียนรู้จากชุมชน การไปใช้ชีวิตในชุมชนเป็นการเริ่มต้นการทำงานแบบชุมชนหรือชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง การลงไปชุมชนแต่ละครั้ง ต้องมีการวางแผนว่าจะไปทำอะไร เพื่อให้ได้ข้อมูลอะไร ใครเก่งอะไร อยู่ที่ไหน เป็นเครือข่ายกับใคร และมีความสัมพันธ์กับคนกลุ่มอื่น ๆ อย่างไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ควรมีทักษะในด้านการถาม การฟัง และการบันทึก

4. การรับใช้ชุมชน การทำงานในขั้นนี้เป็นการทำงานเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์กับคนกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน และเป็นการประเมินทุนทางสังคม ทั้งในด้านความสามารถ หรือทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม ในเรื่องการช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน เช่นการร่วมประชุมกับกลุ่มอาชีพในชุมชนเพื่อเขียนโครงการหรืออบรมอาชีพ ร่วมกันจัดกิจกรรมพัฒนาและทำความสะอาดสุสานในชุมชน เป็นต้น การรับใช้ชุมชนในกลุ่มต่าง ๆ ทำให้มองเห็นพลังกลุ่ม และการมีจิตสาธารณะ การเข้าใจเรื่องสิทธิเสมอภาคและความยุติธรรมที่ชัดเจนขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ต้องใช้ทักษะพื้นฐานการฟัง การสังเกต และการจดบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

5. ขั้นการวางแผนร่วมกับชุมชน การทำงานในขั้นนี้จะเป็นการเริ่มจากสิ่งที่เขารับรู้ เขาสนใจ เพื่อเกิดเวทีการแลกเปลี่ยนประเด็นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การสร้างชุมชน เข้มแข็ง โดยมี 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

ก. การสร้างพลังเศรษฐกิจ ในกลุ่มที่ยังขาดปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของชีวิต

ข. การสร้างพลังกลุ่ม ให้เกิดการรวมตัว เกิดทักษะการคิด การตัดสินใจมักจะสอดคล้องกับกลุ่มที่ต้องการพัฒนา

ค. การสร้างความตระหนักในสิทธิส่วนบุคคล และสิทธิสาธารณะ ซึ่งมักจะเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพล หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมอยู่บ้างแล้ว

ง. การสร้างการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์สำหรับคนทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดการตั้งเป้าหมายร่วมกัน และเกิดการเรียนรู้

6. การระบุการทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) ของการสร้างยุติธรรมชุมชนเป็นเทคนิคใหม่ในการทำงานที่ต้องมีภาคีพันธมิตร และต้องมีการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การใช้แผนที่ผลลัพธ์จึงเป็นการระบุภาคีพันธมิตรทั้งภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชน ในกระบวนการทำแผนที่ผลลัพธ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้นำข้อมูลที่พัฒนามาใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่จะทำงานกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ระบุในแผนที่ผลลัพธ์จะเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนบุคคล และสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับฐานข้อมูลชุมชน ที่มีการพัฒนาล่วงหน้าแล้ว นอกจากนี้แผนที่ผลลัพธ์ยังเป็นการบูรณาการกลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจเจ้าหน้าที่ และการสร้างระบบการติดตามประเมินผลงานไว้ในกระบวนการทำแผนที่ผลลัพธ์ไว้แล้ว

## 4. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็นการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล กับ การยอมรับแนวคิดยุติธรรมชุมชน ขั้นตอนที่สอง เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม กับการยอมรับแนวคิดยุติธรรมชุมชน ขั้นตอนที่สาม เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระบบสังคมองค์กรและปัจจัยด้านคุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนกับการยอมรับแนวคิดยุติธรรมชุมชน การรวบรวมงานวิจัยจึงแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม

สหวิทยาลัยทวารวดี, คณะกรรมการวิจัย (2535, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมครูผู้สอน ในสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปี 2535” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม และ

ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กรรมการ วิทยากร ครูผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ และครูกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต พบว่า

1. ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมตามความเห็นของกรรมการ และวิทยากรอยู่ในระดับปานกลาง แต่ประสิทธิภาพของการอบรมตามความเห็นของผู้เข้ารับการอบรม อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมครูกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ ได้แก่ ความสมัครใจเข้าอบรม วุฒิการศึกษาของผู้เข้ารับการอบรม การจัดอบรมที่มีกิจกรรมกลางคืน และการจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยใช้การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมครูกลุ่ม ส.ป.ช. ได้แก่ ความสมัครใจเข้าอบรม และกิจกรรมฝึกอบรมโดยใช้การสาธิต และการฝึกปฏิบัติ

3. ประสิทธิผลของการฝึกอบรมครูกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ด้านความรู้ที่ได้รับ และการนำความรู้ไปใช้ในระดับปานกลาง แต่ประสิทธิผลด้านคะแนนผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนประสิทธิผลของการฝึกอบรมครูกลุ่ม ส.ป.ช. ด้านความรู้ที่ได้รับอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่ประสิทธิผลด้านการนำความรู้ไปใช้และด้านคะแนนผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง

4. ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อประสิทธิผลของการฝึกอบรมครู กลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ ด้านความรู้ที่ได้รับได้แก่ วุฒิการศึกษา การรู้ล่วงหน้า การมีประสบการณ์ฝึกอบรม การจัดอบรมที่มีกิจกรรมกลางคืน และการจัดกิจกรรมการอบรมโดยใช้การสาธิต การอภิปราย และการฝึกปฏิบัติ ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อประสิทธิผลด้านการนำความรู้ไปใช้ ได้แก่ วุฒิการศึกษา การรู้ล่วงหน้า การจัดอบรมที่มีกิจกรรมกลางคืน และการจัดกิจกรรมการอบรมโดยใช้การสาธิต และการอภิปราย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านคะแนนผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นครู ประสบการณ์การสอนคณิตศาสตร์ชั้น ป.1 และการจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยการใช้การบรรยายและการฝึกอบรม

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการฝึกอบรม กลุ่ม ส.ป.ช. ด้านความรู้ที่ได้รับได้แก่ การเคยได้รับรางวัลครูดีเด่นด้านการสอน ลักษณะการอยู่อบรมแบบไป-กลับ และพักค้างคืน การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยใช้การสาธิต และการอภิปราย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการนำความรู้ไปใช้ ได้แก่ การเคยได้รับรางวัลครูดีเด่นด้านการสอน วุฒิการศึกษา จำนวนชนิดของสื่อที่วิทยากรใช้ ลักษณะการอยู่อบรมแบบไป-กลับและพักค้างคืน และการจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยใช้การสาธิต สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านคะแนนผลสัมฤทธิ์

ได้แก่ วุฒิการศึกษา ความสมัครใจเข้าอบรม การเคยได้รับรางวัลครูดีเด่นด้านการสอน ระยะเวลาเป็นครู ประสบการณ์การสอน ส.ป.ช. ชั้น ป.1 การรู้ล่วงหน้า การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยใช้การสาธิต

ดุษณี สุทธปรียาศรี และคณะ (2531, น. 11-12) ศึกษาเรื่อง “การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้นำชุมชนในการควบคุมโรคระบาดในท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการฝึกอบรมผู้นำชุมชนที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมโรคระบาดในท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ได้เครื่องมือการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ แบบแก้ปัญหา แบบบรรยาย แบบเรียนด้วยตนเองและแบบแสดงบทบาทสมมติ ในทางปฏิบัติสามารถเลือกแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความถนัดและความพร้อม รวมทั้งสามารถใช้สับเปลี่ยนกัน เพื่อสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้น่าสนใจ เพราะทุกแบบล้วนทำให้ผู้นำชุมชนมีความรู้เพิ่มขึ้น

วันเพ็ญ พัฒชา (2540, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอาชีพในชนบทต่อการฝึกอบรม : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม ตลอดจนทั้งศึกษาวิเคราะห์เชิงตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความคิดเห็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาถึงตัวแปรด้านต่าง ๆ คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การสมัครใจเข้ารับการฝึก ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับสาขาช่างที่ฝึก และความคาดหวังในการประกอบอาชีพในสาขาช่างที่ฝึก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอาชีพต่อการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นในระดับสูงในด้าน วิทยากร สภาพแวดล้อม และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านหลักสูตรการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอาชีพ และการให้บริการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับสาขาวิชาช่างที่ฝึก มีอิทธิผลต่อความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากผลงานการวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถแบ่งปัจจัยได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ฯลฯ

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยที่เป็นลักษณะ รูปแบบ กิจกรรมหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมกลางคืนระหว่างการฝึกอบรม การสาธิต การอภิปราย การฝึกปฏิบัติ การบรรยาย ฯลฯ

ในการศึกษาครั้งนี้นอกจากจะนำความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมและระดับการยอมรับนวัตกรรมของ Roger and Shoemaker การบริหารจัดการนวัตกรรมของ Ralph Katz มาเป็นแนวทางในการศึกษาแล้ว ยังเห็นว่าลักษณะรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ดังที่มีผู้ศึกษาวิจัยมาแล้วดังกล่าวข้างต้น สมควรนำมาศึกษาด้วยว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของบุคลากรของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรมหรือไม่

**งานวิจัยที่เกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม**

น้ำใส โต๊ะปรีชา (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพตามมาตรฐานสาธารณสุขของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพและศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ผลการศึกษาพบว่า การยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลบางบ่อส่วนใหญ่ ยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพได้แก่ ระดับตำแหน่ง ความรู้บางส่วนและทัศนคติ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ คือ การขาดงบประมาณและบุคลากรเป็นส่วนใหญ่

พัฒน์รวี จงสวัสดิ์ (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี และเปรียบเทียบการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิสูงสุดทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน รายได้ต่อเดือน รายวิชาที่รับผิดชอบสอนเป็นส่วนใหญ่ งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอนเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาด้านคอมพิวเตอร์จากสถานศึกษา การฝึกอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์ การมีคอมพิวเตอร์ใช้งาน และการใช้คอมพิวเตอร์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับมากที่สุดในขั้นการรับรู้ ส่วนขั้นการจูงใจ ขั้นการตัดสินใจ ขั้นการนำไปใช้ และขั้นการยืนยัน อยู่ในระดับมาก และไม่พบตัวแปรใด ที่ทำให้การยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของครูผู้สอนมีความแตกต่างกัน

เพ็ญพิมล กีรติขจร (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ตลอดจนศึกษาปัญหาอุปสรรคในการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการฯ มีความรู้เกี่ยวกับองค์การมหาชนน้อย มีการรับรู้ข่าวสารด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมหาชนน้อย และมีการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการฯ ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนและการรับรู้ข่าวสารด้านการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชน ส่วนอายุ ที่ตั้งของหน่วยงานและความรู้เรื่ององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของข้าราชการฯ

มาลัยทิพย์ ปรักมะวงศ์ (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวกรรมบริการส่งอาหารถึงที่ (Delivery) ศึกษาเฉพาะธุรกิจอาหารที่ใช้เบอร์โทรศัพท์หมายเลขเดียวส่งทั่วกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ รูปแบบการดำเนินชีวิตด้านการรับประทานอาหารที่บ้านและที่ทำงาน และลักษณะการเป็นผู้ยอมรับนวกรรม พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับบริการส่งอาหารถึงที่ และปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการยอมรับนวกรรมบริการส่งอาหารถึงที่ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกันของประชากร รูปแบบการดำเนินชีวิตด้านการรับประทานอาหารที่บ้านและลักษณะความเป็นผู้ยอมรับนวกรรมของประชากรที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับนวกรรมการใช้บริการส่งอาหารถึงที่ ส่วนรูปแบบการดำเนินชีวิตด้านการรับประทานอาหารที่ทำงาน พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับบริการส่งอาหารถึงที่ จากสื่อแผ่นโฆษณาหลังรถตุ๊ก ตุ๊ก จากคนในครอบครัว และปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับการยอมรับนวกรรมการใช้บริการส่งอาหารถึงที่

รวีวรรณ อัชฌาศัย (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ”ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่กำลังดำเนินการพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของพยาบาลประจำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ และศึกษาการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรายด้านที่ร่วมกันพยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล ด้านการให้การศึกษา การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน การเจรจาต่อรอง การตกลงเห็นด้วย การจัดกระทำ การร่วมมือและการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ

วีระนันท์ นนทะนาคร (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติกับการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ของพนักงานในโรงงานบริษัท เอเชี่ยน ออโต้ พาร์ท จำกัด” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเปิดรับข้อมูลข่าวสารเรื่องระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับข้อมูลข่าวสารกับความรู้ ทัศนคติและการยอมรับระบบคุณภาพ ตลอดจนความสันพันธ์ระหว่างเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงานของพนักงานในโรงงานบริษัทเอเชี่ยน ออโต้ พาร์ท จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มีความแตกต่างกันในเพศที่ต่างกัน ส่วนตัวแปรอื่นไม่ทำให้การเปิดรับข่าวสารและการยอมรับระบบคุณภาพแตกต่างกัน แต่ตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขึ้นไปมีทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบคุณภาพมากกว่าในระดับพนักงาน และพบว่า การเปิดรับข่าวสารมีผลต่อความรู้และการยอมรับเรื่องระบบคุณภาพแต่ไม่มีผลต่อทัศนคติ ส่วนความรู้เรื่องระบบคุณภาพมีผลต่อทัศนคติและการยอมรับระบบคุณภาพ ทัศนคติเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการยอมรับระบบคุณภาพมากที่สุด

เอกรัตน์ ศรีวิรัตน์ (2545, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการปลูกผักปลอดภัยจากสารพิษของเกษตรกรในจังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการยอมรับการปลูกผักปลอดภัยจากสารพิษของเกษตรกรในจังหวัดสงขลา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม กับการยอมรับการปลูกผักปลอดภัยจากสารพิษ ผลการวิจัย พบว่า การยอมรับปฏิบัติเกี่ยวกับการปลูกผักปลอดภัยจากสารพิษในระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประสบการณ์ในการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการปลูกผักปลอดภัยจากสารพิษ

**กรอบแนวคิดในการศึกษา**