

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization) ของสำนักงาน
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
Guidelines for Personnel Development towards
Learning Organization of the Office of
the Cane and Sugar Board

โดย

กรุณา พลใส
Miss Karuna Pholsai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม)
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2550

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวกรุณา พลใส

เรื่อง

แนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization) ของสำนักงาน
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ เล็ก สมบัติ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



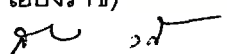
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ ลักขณาภิชนัท)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



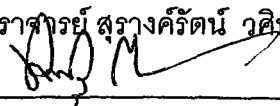
(นายรังสิต เขียวราช)

กรรมการวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ สุรางค์รัตน์ วุฒินารมณ)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตติ มงคลชัยอรัญญา)

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 175 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้วย F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาโดยสรุปมีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนมากปฏิบัติงานที่ศูนย์บริหารการผลิต มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้งในด้านการได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า การนำความรู้ใหม่ๆ มาคิด พิจารณา ทบทวนค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตัวเองเพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ดีเพื่อการถ่ายทอด และวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่าง ฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก เพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน

Abstract

The study of “Guidelines for Personnel Development towards Learning Organization of the Office of the Cane and Sugar Board” aimed at studying the personnel’s opinions on self-development in work empowerment both in their job and opportunity towards Learning Organization and studying the guidelines for personnel development towards being Learning Organization of the Office of Cane and Sugar Board. The sampling is 175 persons who are in an executive level, operational level and the knowledge management team from the Office of the Cane and Sugar Board. The questionnaire used for collecting data and analyzed by the SPSS with statistics of percentage, arithmetic mean, standard deviation and the F-Test. The findings are as follows.

Most of the sampling are female, age between 31-40 years old, graduated Bachelor’s degree, work in the Sugar Distribution Center, work experience between 11-15 years. The samplings agree with self-development in terms of work empowerment both in job and opportunities at a moderate level. The guidelines for personnel development towards Learning Organization in 5 aspects; i.e., being well-learned persons, constructive thinking, sharing vision, team working and systematic thinking are at a moderate level. However, developing new knowledge in working, rethinking and reviewing related data for their own job development, beliefs in organizational success created by related network is needed, supporting to collect knowledge and skills for contribution, work planning to achieve the organizational goal and mission are at a high level. There are significant correlation between two variables which are the age and self-development in terms of work empowerment and guidelines for personnel development towards Learning Organization

Recommendations are that the Office should encourage the personnel to exchange idea and experience in order to adjust the appropriate ways of thinking and practice, participating in the strategic plan of knowledge management team, contributing new knowledge to the other divisions for connecting all of work in the same system.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคลากร โดยข้อค้นพบที่สำคัญ คือ บุคลากรควรได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิด การกำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจนการได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาอย่างสูงที่ให้คำปรึกษา แนะนำจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ ลักษณะวิชานัช และนายรังสิต เจริญราช กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และขอพระขอบคุณ รองศาสตราจารย์ เล็ก สมบัติ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษา จึงกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่ของโครงการปริญญาโทสาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ และขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ บส.8 ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้า และแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่กันอย่างมากมาย

สุดท้ายนี้ขอกราบขอพระคุณพระครูใบฎีกาพิมพ์ พิมพ์สารโ ผู้ที่มีพระคุณที่สุดในชีวิตคุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นแรงบันดาลใจให้มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการศึกษา ให้โอกาสได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และสนับสนุนทุนการศึกษามาโดยตลอด และขอขอบใจน้องชายที่เป็นกำลังใจให้เสมอ จนทำให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

กรุณา พลใส

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(7)
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
มูลเหตุจูงใจในการศึกษา.....	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
สมมุติฐาน.....	5
นิยามศัพท์ในการศึกษา.....	6
ประโยชน์ที่득จากการศึกษา.....	8
2. แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์.....	17
แนวคิดการพัฒนาตนเอง.....	27
การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน.....	32
แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
ลักษณะโครงสร้างและการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ น้ำตาลทราย.....	50

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	67
3. ระเบียบวิธีการศึกษา.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	68
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	70
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	71
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	71
การนำเสนอผลการศึกษา.....	72
4. ผลการศึกษาและการอภิปรายผล.....	73
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา.....	73
ตอนที่ 2 ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	77
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้.....	90
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	103
ตอนที่ 5 การอภิปรายผลการศึกษา.....	134
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปผลการศึกษา.....	138
ข้อเสนอแนะ.....	143
ภาคผนวก.....	146

บรรณานุกรม..... 156

ประวัติการศึกษา..... 163



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.....	69
4.1	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน.....	74
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน ที่สังกัด ตำแหน่งปัจจุบัน และคณะทำงานจัดการความรู้สำนักงาน คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.....	76
4.3	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับอำนาจเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	79
4.4	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับอำนาจเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	81
4.5	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับอำนาจเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	83
4.6	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับโอกาสเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	85
4.7	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับโอกาสเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	87
4.8	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้าน การได้รับโอกาสเพื่อบูม่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	89

4.9	สรุปในภาพรวม แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจใน งานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	90
4.10	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	92
4.11	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	95
4.12	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	97
4.13	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	99
4.14	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	101
4.15	สรุปในภาพรวม แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแนว ทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	103
4.16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้.....	104
4.17	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร.....	105
4.18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร.....	105
4.19	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนา ตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร จำแนกตามอายุ.....	106

4.20	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน.....	107
4.21	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน.....	107
4.22	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนา ตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน จำแนกตามอายุ.....	108
4.23	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร.....	109
4.24	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับทรัพยากร.....	109
4.25	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนา ตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร จำแนกตามอายุ.....	110
4.26	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับความก้าวหน้า.....	111
4.27	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ.....	112

4.28	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย.....	113
4.29	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย.....	113
4.30	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย จำแนกตามอายุ.....	114
4.31	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	115
4.32	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้.....	116
4.33	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้.....	116
4.34	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้.....	117
4.35	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ จำแนกตามอายุ.....	117

4.36	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผน ความคิด.....	118
4.37	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผน ความคิด.....	119
4.38	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อ มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนก ตามอายุ.....	119
4.39	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม.....	120
4.40	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม.....	120
4.41	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อ มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนก ตามอายุ.....	121
4.42	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	122
4.43	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม....	122
4.44	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อ มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกตาม อายุ.....	123
4.45	จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ.....	124

4.46	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	124
4.47	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามอายุ.....	125
4.48	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษากับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	126
4.49	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษากับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	126
4.50	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	127
4.51	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	128
4.52	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	128
4.53	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่าง ตำแหน่งกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	129
4.54	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่าง ตำแหน่งกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	130

- 4.55 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างใน
ภาพรวมระหว่างข้อมูลพื้นฐานทั่วไปกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้..... 131
- 4.56 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง อายุ
กับทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้..... 132
- 4.57 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง อายุ
กับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้..... 133

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมไทย องค์กรในระบบราชการนับเป็นกลไกที่สำคัญต่อการบริหารพัฒนาประเทศในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากองค์กรราชการมีขนาดใหญ่ มีความล่าช้าในการบริหารจัดการ เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน มีการใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงได้มีนโยบายการปฏิรูประบบราชการ และได้กำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สุณี ผลดีเยี่ยม, <http://dental.anamai.moph.go.th/wichakan/governance.asp>) เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Government) 6 ประการ คือ 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า ซึ่งการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (<http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>) มาตรา 11 ได้ระบุว่าให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของนโยบายการปฏิรูประบบราชการ

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ เป็นการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพ เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ ในการดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความตระหนักมุ่งมั่นในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคน สร้างความพร้อมของบุคลากรให้ยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ เห็นความสำคัญในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อย่างสร้างสรรค์ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 79-80) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) นอกจากนี้ ลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ควรมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีการทำงานที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ ค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาคุณภาพ ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน มีเทคโนโลยีสนับสนุนประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีบรรยากาศที่เอื้อหนุน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เคารพในศักดิ์ศรีของมนุษย์ เป็นการสร้างพลังร่วมกันทั้งภายในทีม และระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลักดันให้การทำงาน และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่มีจุดหมายเดียวกัน

นอกจากนั้น ตามแนวคิดของ Kanter (1977) กล่าวว่า หากผู้ตามหรือบุคลากรระดับปฏิบัติในองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาส มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และได้รับการส่งเสริมให้มีเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง

อำนาจด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การสนับสนุนส่งเสริม ให้ทรัพยากร ให้โอกาสที่เพียงพอที่จะให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มศักยภาพจะเป็นการสร้างความแข็งแกร่ง ความก้าวหน้าให้กับทีมงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์มีความพร้อมที่จะร่วมพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง เกิดการคงอยู่ในองค์กร

ดังนั้น วิธีการที่ดีที่ที่เหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน คือ การส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายในทุกองค์กรทุกระดับทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ตระหนักและเห็นความสำคัญที่จะไปเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2546 มาตรา 11 หมวด 3 ...ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับทัศนคติของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...

มูลเหตุจูงใจในการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นส่วนราชการระดับกรมภายใต้สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ตามนโยบายของรัฐบาลและได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างการบริหาร การบริหารงานบุคคล การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะการบริหารงานของส่วนราชการได้จัดโครงสร้างตามกลุ่มภารกิจต่างๆ ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างอย่างมาก ให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด มีประสิทธิภาพ โดยมีการรวมหลายหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันมารวมไว้ด้วยกัน เพื่อดำเนินภารกิจที่สำคัญ ลดความซ้ำซ้อนของงาน และสนับสนุนให้บุคลากรของแต่ละส่วนราชการมีทำงานร่วมกัน ในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการต่างๆ โดยแต่ละหน่วยงานจะเป็นดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการตามความเหมาะสม ในบทบาทภารกิจ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นๆ ได้มีการประชุมร่วมกัน ระดมความคิดเห็น โดยการใช้ความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายของแต่ละบุคคลร่วมกัน ตัดสินใจทางเลือกในการพัฒนาดำเนินงานร่วมกัน และเกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งนับว่าสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ได้นำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน

เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการร่วมกัน เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตรงกับเป้าหมายนโยบายของกรม ที่มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นองค์กรนำในการชี้นำและผลักดันให้อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรชาวไร่อ้อยและโรงงานน้ำตาล สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นหน่วยงานภายใต้กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีพันธกิจหลัก ในการชี้นำทิศทางและเตือนภัย สนับสนุน กำกับดูแลอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและมีส่วนสร้างเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตสังคมไทยที่ยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าพันธกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเพื่อกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ยั่งยืน สิ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือบุคลากรจะต้องจิตสำนึกในการแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากแรงผลักดันด้านได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การมอบหมายบทบาทหน้าที่ และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในการร่วมกันคิด ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สามารถบูรณาการความรู้ความคิดใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อบูมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน มีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีการยอมรับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาาร่วมกันแก้ไข สิ่งสำคัญที่สุดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานมาปรับใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานตามบทบาทภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ทำให้งานมีการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รองรับต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในอนาคตได้ และหากองค์กรใดบุคลากรยังใช้ความรู้เดิมในการพัฒนางาน ไม่มีการเรียนรู้ร่วมกัน

ในการทำงานแนวใหม่ เพื่อนำความรู้ต่างๆ มาปรับใช้ในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ก็ไม่สามารถสร้างผลงานที่ตอบสนองต่อความต้องการได้ทันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการแข่งขันกันสูงมาก ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถจะปรับตัวได้ทัน และอยู่รอดได้ในกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ

1. ขอบเขตเนื้อหา ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน บทบาทภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่ปฏิบัติงานส่วนกลาง จำนวน 175 คน

สมมุติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ อายุ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นิยามศัพท์ในการศึกษา

ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีความคิด ความรู้สึกต่อองค์กรทั้งทางด้านบวก (Positive) และด้านลบ (Negative) ต่อการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ เพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Empowerment) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจทางด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ประกอบด้วย การได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาส ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง ทัศนคติของบุคลากรในการได้รับการส่งเสริมพลังอำนาจให้สามารถจะปฏิบัติงานตามบทบาทของตนได้เต็มที่ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วย

1.1 การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การได้รับทราบข้อมูลและการสืบค้นข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนแผนงานประจำปี ระบบการประเมินผลงานรวมถึงวิธีการพิจารณาเงินเดือน

1.2 การได้รับการสนับสนุน (Support) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในการสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 การได้รับทรัพยากร (Resource) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีทรัพยากรบุคคลรองรับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสามารถขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันในยามจำเป็น รวมทั้งพยายามลดกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำคู่มือคำแนะนำ การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย

2. การได้รับโอกาส (Opportunity) หมายถึง ทักษะของบุคลากรในการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย

2.1 การได้รับความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ท้าทาย มีขอบข่าย และบทบาทในองค์กรมากขึ้น รวมถึงได้รับการเสนอผลงานจนได้รับการตอบแทนความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ (Increase Competence and skill) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน การประชุมวิชาการ ตลอดจนได้มีโอกาสศึกษาต่อ รวมทั้งได้มีโอกาสทำงานกับผู้มีความรู้ความสามารถในการฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ซับซ้อนมากขึ้น

2.3 การได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชย (Reward and Recognition) หมายถึง การได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ และได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับรางวัลเนื่องจากความสำเร็จในงาน รวมถึงการยอมรับในความสามารถของตนเอง

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ทักษะของบุคลากรต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อบูม่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีการส่งเสริม กระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุมรายละเอียดทั้ง 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ที่จะขยายความสามารถในระดับบุคคล กระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสรรค์งานในความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กร

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง การที่สามารถสะท้อนความคิด ทศนคติ ความเชื่อที่ถูกต้อง ชัดเจน มองโลกในแง่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

สามารถแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น นำไปสู่การตัดสินใจเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับเหตุการณ์

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีส่วนร่วมพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน และได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน พร้อมทั้งยอมรับข้อผิดพลาดและพยายามแก้ปัญหา ตลอดจนเรียนรู้ความล้มเหลวและความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การแสดงออกของวิธีการคิด และการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่ของตนเองกับผู้อื่น สามารถมองเห็นเชื่อมโยงปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ บูรณาการเป็นความรู้ความคิดใหม่ มองความสำเร็จขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ ทั้งหน่วยงานในองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย หมายถึง องค์กรที่มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและผลักดันให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ได้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะในการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

2. ได้ทราบถึงทักษะของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน เพื่อหาแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3. สามารถนำเสนอแนวทางนโยบายที่สามารถพัฒนาบุคลากรตามทักษะที่บุคลากรภายในองค์กรต้องการได้อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและคณะทำงานการจัดการความรู้นำข้อมูลไปวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา รวบรวม และทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายถึง แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน
2. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 2.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดการพัฒนาตนเอง
4. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 4.1 ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 4.2 ความสำคัญการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
 - 4.3 องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร
5. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 5.2 ทฤษฎีและแนวคิดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 5.3 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ลักษณะโครงสร้างและการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน

แนวความคิดนี้ กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ ซึ่งจะศึกษาการพัฒนา 3 ประการ คือ ระดับของการพัฒนาคน มิติของการพัฒนาคน และมิติของผลลัพธ์

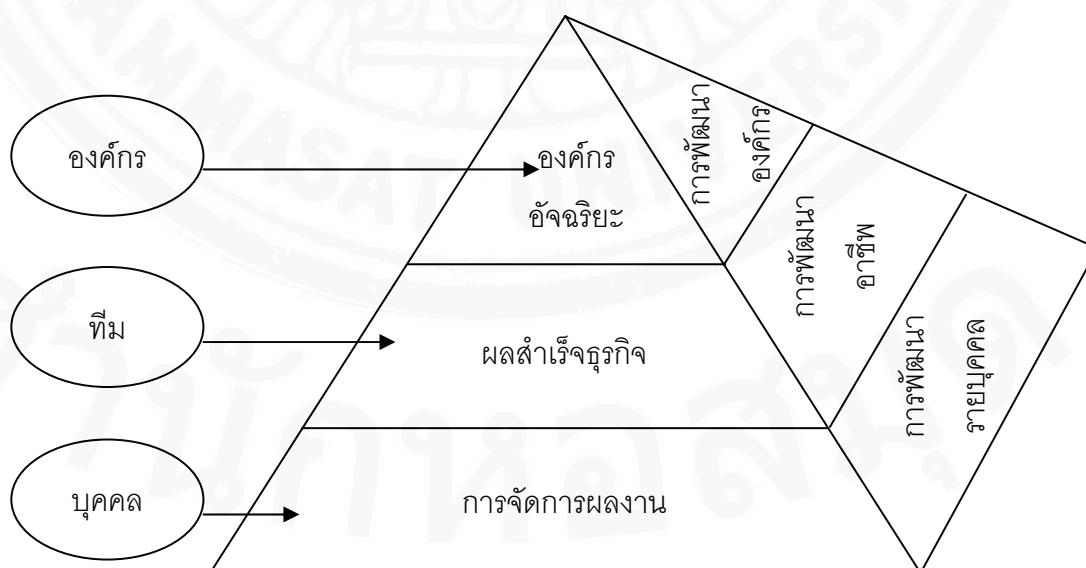
การพัฒนาคนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน น่าจะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2543, น. 178-185)

ในเชิงกลยุทธ์ “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” จะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจสู่ศตวรรษที่ 21 “บูรณาการ” (Integrated) มีความหมายในลักษณะผสมผสาน คือ ต้องกระทำในหลายๆ เรื่อง หรือในหลายกิจกรรมจึงจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” จึงเป็นรูปแบบที่ปรับกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ต้องผสมผสานในทุกเรื่องของการพัฒนาคน เช่น การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรจะสนับสนุนจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ (แผนภาพที่ 2.1)

แผนภาพที่ 2.1

รูปแบบการพัฒนาคนแบบบูรณาการ



ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ, 2537

ประการแรก ระดับของการพัฒนาคน

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

ประการที่สอง มิติของการพัฒนาคน

มี 3 มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคลหรือการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรจะมุ่งเน้นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะแยกประเภทของประสบการณ์การเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ผู้ศึกษาจะขอนำเสนอรายละเอียดแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้พนักงานแต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันหรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร

การฝึกอบรมเริ่มแรก คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น

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

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

- 1) การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่แน่นอน

2) การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน สาเหตุจำเป็นในการศึกษา

1. การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นการพยายามพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตและแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โปรแกรมการศึกษาสามารถจะสนองตอบความต้องการกำลังคนโดยการขยับภายใน และให้โอกาสสำหรับบุคลากรที่ต้องการขยับตำแหน่งหน้าที่การงานขึ้นได้

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

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

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

เพราะการศึกษาเป็นการเตรียมตัวบุคลากรสำหรับงานใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินผล ต่างจากการอบรม การประเมินผลขั้นแรก คือ ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือไม่ ซึ่งวัดได้จากการสรุปผลประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นที่สองการวัดผลงาน ซึ่งในขั้นนี้อาจจะต้องระมัดระวังในเรื่องของช่วงระยะเวลาของการเรียนกับการเข้าไปทำงานว่ามีความห่างมากน้อยเพียงใด หากมีความห่างกันมากอาจทำให้ผู้เข้าอบรมลืมได้ การมีหัวหน้าคนใหม่ หัวหน้าคนใหม่จะต้องรู้วัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วย เพื่อที่จะประเมินได้อย่างถูกต้องและระวังในเรื่องของความต้องการของงานเปลี่ยนแปลงไป โดยอาจจะเป็นการใช้เครื่องมือใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่แตกต่างไปจากที่ศึกษามา

1.3 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อพนักงานมุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้

เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโต ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะว่า เขาเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และความรู้จากสิ่งที่ดีดึงออกมา จากการทำงาน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดย บริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะมีให้เลือกใช้ หรือสนองตอบความต้องการได้ทันทีที่บริษัทต้องการ ซึ่งจะมีส่วนหลัก ๆ คือ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career Planning) อันเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนด เป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การประเมินตนเอง (Career Resource Center) เพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ (Ability) มีบุคลิกภาพ (Personality) ความสนใจ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยมและแรงจูงใจในอาชีพแบบใด (Motivation) การจัดทำ คู่มือวางแผนอาชีพ ประเมินทางเลือกและโอกาสของอาชีพในอนาคต เตรียมกิจกรรมเพื่อความ พร้อมสำหรับงานและการตัดสินใจในอนาคต การอภิปรายในอาชีพและการจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ความคาดหวังการตอบแทนจากงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดทำ แผนปฏิบัติตามอาชีพ การประเมินผลงานและการให้คำปรึกษาในอนาคต ถึงแม้ว่าการวางแผน อาชีพจะเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรในการรับผิดชอบต่อวางแผนอาชีพของตนเอง องค์กรก็ต้องมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะในช่วงหลังที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ สำคัญของการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคลากรพัฒนามาก เพียงใด องค์กรยิ่งได้รับประโยชน์มากเพียงนั้น

2.2 การบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ของ องค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าบริษัทจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ใน อนาคต เช่น การวางแผนกำลังคนสำหรับธุรกิจการจัดสายงานก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาในสายอาชีพ การประเมินผลงานและการประเมินศักยภาพ หรือความสามารถระบบการสร้างทายาท/แผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นต้น

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยน องค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) หรือการปรับเปลี่ยน ที่ไม่รุนแรงนัก ที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขันเวลา (Time Based Strategy) และการปรับเปลี่ยนเป็น องค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเรียนรู้ของคนในองค์กร

หากอ้างถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วนแรก ที่กล่าวถึง การเรียนรู้ของบุคคล ทีม องค์กร อาจกล่าวเพิ่มเติมได้ว่า

3.1 การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลก็ยังคงเป็นการเน้นที่ KUSA คือ

- ความรู้ (Knowledge : K) หมายถึงว่า ให้มีความรู้ในหลักการ แนวคิดหรือ มโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้

- ความเข้าใจ (Understand : U) ลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้ คือ เมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดจนสามารถตีความ แปลความ ขยายความในหลักการหรือแนวคิด นั้นได้ก็ถือว่ามีความเข้าใจเกิดขึ้น

- ทักษะ (Skill : S) สำหรับทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นมีอยู่ 3 ระดับ คือ ขั้นแรกเป็นทักษะเบื้องต้น หมายถึง เป็นการทำได้โดยดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะหรือการกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ขั้นที่ 2 เป็นทักษะขั้นกลาง หมายถึง ทำได้โดยกำกับชี้แนะห่างๆ จากผู้บังคับบัญชา และขั้นสุดท้ายเป็นทักษะที่ทำได้โดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบและเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ

- ทศคติ (Attitude : A) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงานโดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วย

3.2 การเรียนรู้ของทีม เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นแบบแบนราบหรือแบบยืดหยุ่น แล้วการทำงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้ปรับให้เป็นแบบทีมงาน ดังนั้นในการทำงานโครงการหรือแผนงานใด ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงาน ขณะปฏิบัติงานและสิ้นสุดการทำงานเพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิม หรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross Functional Team)

3.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “ทีมการเรียนรู้” (Team Learning) จะทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ขึ้นมาได้ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบย่อยขององค์กร ระบบย่อยของเทคโนโลยี ระบบย่อยของการเรียนรู้และระบบย่อยของคน และเน้นในเรื่องการเรียนรู้ในที่ทำงาน การสร้างโมเดลความคิด (Mental Models) การคิดเป็นระบบ (Systems thinking) หรือบูรณาการ

การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision) เป็นต้น

ประการที่สาม มิติของผลลัพธ์

ในมิติของผลลัพธ์ที่ได้จากมิติของการพัฒนาจะมีอยู่ 3 มิติ คือ มิติของบุคคลมุ่งผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงาน มิติของทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน มุ่งผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจ หรือดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs : Key Performance Indicators) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต และมิติขององค์กรมุ่งผลลัพธ์ด้านองค์กรอัจฉริยะ

ประการสุดท้าย บุรณการเข้าด้วยกัน หมายถึง การมองภาพรวมของการพัฒนาคน จนกระทั่งนำไปสู่การประยุกต์ในทางปฏิบัติได้ในลักษณะ ดังนี้

1. มิติการพัฒนารายบุคคล จะมุ่งวิธีการพัฒนาทั้งด้านการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนา เพื่อเน้นรายบุคคลโดยต้องการผลลัพธ์ด้านการจัดการผลงานใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการยกระดับผลงานให้เท่ากับมาตรฐาน ระดับทีมงานต้องการยกระดับผลงานให้สูงกว่ามาตรฐาน และระดับองค์กรต้องการผลลัพธ์ในด้านการจัดการผลงานที่เป็นมาตรฐานโลก
2. มิติการพัฒนาอาชีพ มุ่งการจัดทำในลักษณะยกระดับของขีดความสามารถ (Competencies) ของบุคลากรหรือระดับบริหาร โดยต้องการผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจใน 3 ระดับ เช่น ระดับบุคคล ต้องการให้ระดับพนักงานพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น แต่ในระดับบริหารองค์กรต้องการยกขีดความสามารถที่จะเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ระดับทีมงานเป็นการยกขีดความสามารถของทีม เพื่อให้ได้ตามความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ระดับขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ธุรกิจตอบสนองวัตถุประสงค์ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในกับการเรียนรู้และเติบโตซึ่งเป็นผลสำเร็จของธุรกิจภายใต้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล
3. มิติการพัฒนาองค์กร มุ่งผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลพัฒนาให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) ระดับทีมงานพัฒนาเป็นทีมการเรียนรู้ (Team Learning) และระดับองค์กรพัฒนาเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Learning Organization)

แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคนที่เป็นแนวทางสู่ธุรกิจศตวรรษที่ 21 ในรูปของ “การพัฒนาแบบบูรณาการ” ซึ่งผู้ที่จะทำการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้จะต้อง

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

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กร การออกแบบงานใหม่ (दनัย เทียนพุม, 2537, น. 17)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความมุ่งมั่นใฝ่หาพัฒนาจิตใจและบุคลิกภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2538, น. 3)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น (ฐิระ ประวาลพฤษ, 2538, น. 2)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สมาน รั้งสิโยกฤษ, 2541, น. 83)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (พนัส หันนาคินทร์, 2542, น. 80)

การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อองค์กร (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2542, น. 168)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักรอินทรจักร, 2544, น. 42)

จากแนวคิดที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ในการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ระบบวิธีการปฏิบัติงานและวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ 6 ประการ คือ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2542, น. 69-71)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, น. 77)

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว อาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น

3. เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้สึนึกคิด ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร (दनัย เทียนพุม, 2537, น. 37)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน (Henaman, schwab, fossum, and Dyer, 1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2538, น. 5-6) (แผนภูมิที่ 2.1)

แผนภูมิที่ 2.1

กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร



กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

กล่าวโดยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากร

2. วางแผนโครงการพัฒนา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยจะต้องให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ด้วย
3. ดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้
4. ประเมินผลโครงการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ

2.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาขององค์กรเป็นสำคัญ มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544, น. 15) มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิมยังไม่เพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของพนักงานมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, น. 144)

วิธีการสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในระดับบริหาร วิธีแรกโดยการให้งานทำ และวิธีที่สองโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ ในส่วนของการฝึกอบรมโดยการทำงานแยกเป็น 4 วิธี คือ (เสนาะ ดิยาวี, 2543, น. 111)

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

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การปฐมนิเทศ

พยอม วงศ์สารศรี (2534, น. 125–126) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน และหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์กร รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร รู้จักกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร

การจัดปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group process) หัวข้อต่างๆ ที่กำหนดในการจัดปฐมนิเทศ ได้แก่ ประวัติย่อขององค์กร วัตถุประสงค์และนโยบาย ขอบเขตอำนาจหน้าที่การบริหารงาน ประเภทผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน วินัยของผู้ปฏิบัติงาน การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดของพนักงานและลูกจ้าง การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน ค่าล่วงเวลาและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, น. 125–126)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึงการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

การฝึกอบรม

เสนาะ ตีเยาว์ (2543, น. 95) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงานและลดการลาออกจากงานและฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ลักษณะและหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 10 วิธี (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2542, น. 186–192) คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อเด่นของวิธีนี้คือเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังจะไม่มีผู้กำกับการแสดง

6. การสาธิต (Demonstrations) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและรวดเร็ว

7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกันและจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ ดังนั้นบุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสนับเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคตจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา

8. การระดมความคิด (Brain – storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” ยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อ

พิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสาร ประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่าง ๆ

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self – studies training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกลและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบันนี้ วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีนี้นี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (paining programmed in suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ฐิระ ประวาลพฤษ (2538, น. 128) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหาหรืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจ เรื่องเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติการอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ

2. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่น่ามาประชุมเชิงปฏิบัติการและให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย

3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติการและรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน

4. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับเป็นแนวทางในการที่ใช้แก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

5. บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

6. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

กล่าวโดยสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางการปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้วและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้ทั้งความรู้ ความคิด หลักการและการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้เรียนมา

การสัมมนา (Seminar)

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538, น. 126-127) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่าเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การสัมมนานักวิชาการที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา

กรรณิการ์ มานะกิจ (2539, น. 94) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นเทคนิคการอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา

กล่าวโดยสรุปการสัมมนา คือ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ ช่วยกันศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วนำผลสรุปจากการสัมมนาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ว่าเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้ (นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2532, น. 72)

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรจะได้ปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่าข้าราชการควรจะได้เพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้างหรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรจะได้ร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองปรึกษาหารือกันกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530, น. 5)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษางานในสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้เห็นสถานการณ์จริงแล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

การศึกษาต่อ

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

กล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530, น. 5)

กล่าวโดยสรุปการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation)

ฐิระ ประवालพฤษ (2538, น. 136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่องานในองค์กรโดยเฉพาะในด้านเจตคติช่วยสร้างเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงาน ทุกแผนกล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายและหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี (กรรณิกர்มานะกิจ, 2539, น. 94)

กล่าวโดยสรุปการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

3. แนวคิดการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ “การพัฒนา” (Development) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเจริญขึ้น และคำว่า “ตนเอง” (Self) หมายถึง บุคคลนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาตนเอง ตามรูปศัพท์ จึงหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลนั้นให้ดีขึ้น มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

Swansbug (1995) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาของบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพ เพื่อปรับปรุงตนให้ก้าวหน้าทางวิชาการและ

เพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียน เรียนด้วยตนเองสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเอง ให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงานด้านปัญญาและคุณภาพ ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย

วิเชียร ทวีลาภ (2534) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า เป็นการดำเนินชีวิตอย่างมีอุดมการณ์ ไม่ควรใช้ชีวิตผ่านไปเพียงวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ต้องรู้จักเรียนรู้ตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เจริญงอกงามทั้งทางด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และคุณธรรม

เพ็ญศิริ จารุจินดา (2539, น. 10) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม เจตคติ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ความชำนาญให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคมและประเทศชาติ อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับความถนัดความสนใจและศักยภาพของตนเอง

วิเชียร แก่นไร่ (2542, น. 10) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การเสริมสร้างความรู้และการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ

เดวิด เมกกินสัน และ ไมค์ เพดเลอร์ (Megginson and Pedler, 1992, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่ผู้เรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกที่จะเรียนอะไร เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

สุนันทา ถิระวงษ์ (2533, น. 5-6) ได้แสดงความเห็นว่า การพัฒนาตนเองเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนตัว ความสามารถใหม่ๆ การมีความคิดแตกต่างไปจากเดิม การมีความรู้ลึกใหม่ๆเกิดขึ้น

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (2540, น. 12) กล่าวถึงการพัฒนาตนเอง (self-development) ว่าเป็นการส่งเสริมและการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่บุคคลแต่ละคนต้องกระทำด้วยตัวเขาเอง โดยบุคคลอื่นมีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนเพียงบางส่วน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงานด้าน

ปัญญา และคุณธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงขึ้น มีชีวิตอย่างมีคุณค่า สามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

3.1 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลในองค์กรต้องพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงมีความก้าวหน้าและได้รับความไว้วางใจ ดังนั้น วิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ บุคคลในองค์กรทุกคนควรที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มพลังอำนาจ คือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร (Meggison et al., 1992)

3.2 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) กล่าวถึง ความมุ่งหมายในการพัฒนาส่วนบุคคล เพื่อกระทำหรือปฏิบัติให้เกิดผล ดังนี้

- (1) เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อพัฒนาฝีมือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- (3) เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
- (4) เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- (5) เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการ ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการ

ใหม่ๆ เข้ามาใช้

- (6) เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
- (7) เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง คือ การเพิ่มพูนตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการนำเอาวิทยาการใหม่ๆ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งหวังประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายโดยสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตนเอง และสามารถช่วยเหลือบุคคลอื่นและสังคมให้เจริญก้าวหน้า

แนวคิดการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาการพัฒนาตนเอง มีผู้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาตนเองของ Megginson and Pedler (1992) มีลักษณะเป็น กระบวนการ ดังนี้

1. ความปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to learn) การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและต้องการเข้าใจองค์กร ดังนั้น ความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากบุคคลไม่มีความต้องการพัฒนาตนเอง เพราะหากปราศจากความต้องการหรือความตั้งใจของบุคคล การพัฒนาย่อมจะไม่สามารถเริ่มต้นขึ้นได้เลย บุคคลที่ต้องการการเรียนรู้ จะรับรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้
2. การวินิจฉัยตนเอง (Self-diagnosis) บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องสำรวจวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนเอง และนำจุดบกพร่องนั้นมาปรับปรุงแก้ไข
3. การกำหนดเป้าหมาย (Set goals) เมื่อวิเคราะห์สำรวจตนเองแล้วก็จะทราบถึงเป้าหมายในการที่จะพัฒนาตนเอง ว่าต้องการที่จะก้าวหน้าขึ้นจากเดิมอย่างไรบ้าง ความคิดที่อยากจะทำต่อไปคืออะไร เขียนเป้าหมายไว้ ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินตนเองหรือวัดความก้าวหน้าของตนเอง
4. การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (Finding appropriate resources) ภายหลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว สามารถกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จนั้นๆ ได้ โดยการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน และการค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้
5. การสรรหาเพื่อน (Recruit of other people) การสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามของการพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งเราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการ ในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนเหล่านี้สามารถช่วยให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน
6. ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (Strickability and perseverance) ในระหว่างการเรียนรู้จำเป็นต้องอย่างยิ่ง ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองจะต้องมีความพากเพียรพยายาม

มานะ อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ ทุ่มเทและใช้เวลาที่มีอยู่ให้คุ้มค่าไม่ให้สูญเปล่า เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในที่สุด

7. การประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation) การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลของการกระทำเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจกระทำโดยการให้คะแนนตนเอง และตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

วิธีการพัฒนาตนเอง Boydell (1991) ประกอบด้วย

1. การอบรมตามหลักสูตร คือ การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายที่สุด แต่อาจมีข้อเสีย เช่น สิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา เนื่องจากการจะเข้ารับการอบรมจะมีขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการจัดหลักสูตรขึ้นเท่านั้น และการจัดการอบรมในบางหลักสูตรอาจไม่ตรงกับปัญหาที่แท้จริงของผู้เข้ารับการอบรม แต่การอบรมจะมีประโยชน์ ถ้าได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ก่อน เช่น เหตุผลที่ต้องการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ และผลที่ได้รับจากการเข้ารับการอบรม แต่ทั้งนี้ต้องศึกษาให้ดีเสียก่อนว่าเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม

2. การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะสั้น ในปัจจุบันหลักสูตรที่ใช้เอกสารหรือหนังสือและเรียนรู้ด้วยตนเองมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยหนังสือจะประกอบด้วยแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยการเรียนรู้ในแง่มุมต่างกัน มีรูปแบบให้ตอบก่อนจะผ่านไปถึงขั้นตอนต่อไป เช่น ตำราของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นอกจากนี้ สื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ล้วนเป็นอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติที่ดี เหมาะสมแก่การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะสั้น แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูงและมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต

3. การสอนและฝึกสอนผู้อื่น เป็นวิธีการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งบุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงาน และบางครั้งยังต้องรับผิดชอบเป็นผู้บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าเวรซึ่งต้องมีการฝึกสอน แนะนำบุคลากรที่จบใหม่ หรือผู้มาดูงานฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานประจำจึงควรเสนอให้เป็นรูปแบบการฝึกอบรมในองค์กร

4. การจัดทำโครงการพิเศษ เป็นการที่บุคคลได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าโครงการหรือเป็นผู้จัดการในโครงการต่างๆ เช่น โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน โครงการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

5. การเป็นบุคลากรองค์กรวิชาชีพ และสมาคมต่างๆ เป็นการเข้าร่วมเป็นบุคลากรหรือองค์กรทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาตนเองได้ดียิ่ง เพราะจะทำให้มีโอกาสติดต่อกับผู้ที่มีความสนใจประเภทเดียวกัน นอกจากนี้สมาคมส่วนใหญ่มักผลิตสิ่งพิมพ์วารสาร

และข่าวสารเผยแพร่เป็นประจำ นับว่าเป็นแหล่งติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ บุคลากรอาจพบปะ และร่วมประชุม ตลอดจนเขียนบทความเพื่อลงพิมพ์ได้

6. การเขียนบทความลงวารสาร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง เพราะจะได้ค้นคว้ามากมายกว่าจะกลั่นกรองเป็นบทความได้ แต่หากบทความไม่ได้รับการตีพิมพ์ ก็อย่าท้อแท้เสียใจ อย่างน้อยกระบวนการเขียนก็ทำให้ได้เรียนรู้มากมายจากแนวคิดของการพัฒนาตนเองที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาตนเองนั้น ควรต้องมีการวินิจฉัยประเมินตนเอง และมีเป้าหมายในการพัฒนา ซึ่งอาจหาได้จากการหาเพื่อนหรือทรัพยากรที่สามารถช่วยเหลือในการฝ่าฟันอุปสรรค และมีความเฝ้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถเผยแพร่ผลงานของตนเองได้

ผลของการพัฒนาตนเอง

การยอมรับตนเองจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการยอมรับผู้อื่น ฉะนั้นผู้ที่มีเจตนาแน่วแน่ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จะดำเนินชีวิตได้ด้วยความมั่นคง เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนแล้วจะก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความคิดและความเข้าใจ ทักษะและการปฏิบัติและความรู้สึกของบุคคล ใน 3 ด้าน ดังนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543)

(1) ความคิดและความเข้าใจ ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเองว่า มีบุคลิกอย่างไร ยอมรับในตนเองและผู้อื่น รู้และเข้าใจว่าผู้อื่นมองตนอย่างไร

(2) ทักษะและการปฏิบัติ ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลเป็นผู้มีเหตุผล ความจำดี มีน้ำใจและเสียสละ ประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

(3) ความรู้สึกของบุคคล ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกในลักษณะต่างๆ เช่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตน มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในเป้าหมายและจุดประสงค์ของชีวิต มีจุดเริ่มต้นที่จะผูกพันมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสนใจผู้อื่นมากขึ้น

4. การสร้างเสริมพลังอำนาจในงาน

4.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ปัจจุบัน พลังอำนาจ (Power) เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์กรมากขึ้น พลังอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามความต้องการ (Sabiston

and Laschinger, 1997) การเสริมสร้างพลังอำนาจมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า *potere* มีความหมายว่า การให้อำนาจ หรืออำนาจหน้าที่ เพื่อให้มีความสามารถหรือเป็นการเปิดโอกาสให้ (Gibson, 1991, p. 355) เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ โดยเป็นการพัฒนา ส่งเสริม ชี้แนะ ช่วยเหลือ และเพิ่มพูนความสามารถของบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา ให้บรรลุเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การสอน การสนับสนุน การอำนวยความสะดวก การพัฒนา ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

Kinlaw (1995, p. 11) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคล ที่ปฏิบัติงานให้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Klakovich (1996, p. 31) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งให้การบรรลุข้อตกลงในขั้นสูงทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

อวยพร ตันมุขยกุล (2540) ได้สรุปความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่า หมายถึง กระบวนการควบคุมชีวิตของตน เป็นกระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคคลในองค์กร มีพลังในการควบคุมชีวิตของตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับการส่งเสริม การช่วยเหลือชี้แนะให้บุคคลเกิดความสามารถที่สนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของตนได้อย่างคุ้มค่าและใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อเกิดความรู้สึกสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารทุกระดับเสริมสร้างให้บุคลากร มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การส่งเสริมการทำงาน และได้รับทรัพยากรต่างๆ สนับสนุนในการทำงาน รวมทั้งเป็นการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มความสามารถทักษะต่างๆ มีการได้รับการยกย่อง และการยอมรับในความสามารถจากการปฏิบัติงาน

4.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพการณ์

ทำงานในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพ เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารที่ยึดถือความเป็นทรัพยากรที่มีค่า ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหาร และผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันในการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในการเพิ่มความสามารถตัดสินใจ รู้เลือกใช้ทรัพยากรและแหล่งประโยชน์ และมีการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานทุกขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง โดยมุ่งพัฒนาคนในองค์กรในการดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จของงาน (McGraw, 1992)

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

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงเกิดความภูมิใจในความสำเร็จ เกิดความพึงพอใจในงานและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน จากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกว่าได้ทำบางอย่างที่คุ้มค่า ยินดีจากการได้ติดต่อสื่อสารและร่วมงานกับบุคคลอื่น และเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่คิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีการปรับโครงสร้างการบริหารที่แบนราบและมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดการส่งเสริมให้มีการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจะทำให้เกิดความเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดคุณภาพในงาน และผู้บริหารเกิดความพึงพอใจ

4. ประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและการให้รางวัล ผลที่ตามมาคือ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson and Laschinger, 1994, p. 46) มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนหลายระดับจนเกินไป (อวยพร ตันมุขยกุล, 2540, น. 4)

4.3 แนวคิดและทฤษฎีของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของ Kanter

Kanter (1977) ได้เสนอแนวคิดที่ เรียกว่า ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึงการได้รับการส่งเสริมพลังอำนาจจากองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองได้เต็มที่ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอำนาจที่ได้รับจากองค์กรที่เป็นทางการ ได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นอำนาจที่มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (Laschinger and Havens, 1996, p. 28) อำนาจทั้งสองลักษณะประกอบด้วย

1.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การที่บุคคลได้รับข่าวสารหรือความรู้ต่างๆ ตลอดจนความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงาน ในองค์กรและนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีแหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งยังประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่ง Hackman and Oldman (1980) ได้ศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน พบว่า ข้อมูลข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

1.2 การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่หน่วยงาน องค์กร หรือหัวหน้าให้การสนับสนุนบุคลากรอยู่เบื้องหลัง อำนวยความสะดวกของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริมในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ให้พัฒนางานให้ดีขึ้น การยอมรับความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ

สนับสนุนการสร้างเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่

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

2. การได้รับโอกาส (Opportunity) หมายถึง บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถ รับผิดชอบงานที่ย่างยากซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase Competence and Skill) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุม วิชาการ ตลอดจนการได้มีโอกาสศึกษาต่อเนื่อง รวมถึงการได้มีโอกาสไปฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

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

4.4 องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในองค์กร (Tebbitt, 1993, p. 20) ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มิใช่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้นแต่ยังต้องให้เสริมค่านิยม ความสำคัญของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานที่จะให้ผลออกมาดีเลิศ และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร

3. มีการส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานการให้ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร

4. องค์กรต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ยอมรับได้ถึงความล้มเหลว ให้โอกาสในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ควรมีลักษณะ (Kinlaw, 1995, p. 131) ดังนี้

1. เป็นวิธีการแสดงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีความต่อเนื่อง

2. เป็นวิธีการที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมการปฏิบัติงาน และองค์กร

3. เป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ เพื่อนำไปสู่ระบบย่อยของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยทั่วไปได้ง่าย และสามารถบูรณาการต่อไปในระดับองค์กรได้

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารองค์กร เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เนื่องจากจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ รวมถึงในการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถ ยอมรับในความเป็นบุคคลและเคารพในการตัดสินใจ รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ทุกคนมีศักยภาพ ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างอำนาจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

สรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Kanter (1977) เป็นตัวแปรตามซึ่งประกอบด้วย การได้รับอำนาจ ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในงาน การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

5. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันผู้บริหารขององค์กรสวัสดิการสังคมได้ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรยุคใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน

5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงจูงใจ และสนใจ ให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การสำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (จำเรียง วัชรวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540, น. 11)

Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996, p. 19) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของบุคลากรในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546)

- องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์ และสร้างคน
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (interactive learning through action) ทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์กรกับภายนอก

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานที่พร้อมจะตอบสนองต่อการพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทันรวมทั้งรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน (Globalization) เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547, น. 194-195)

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ในที่นี้นำมาอธิบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม และมีการคิดแบบเป็นระบบ

5.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540, น. 37-39) ได้อธิบายถึงแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) บัณฑิตบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการเรียนรู้นั้นหมายถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิถีปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามมานะและมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยให้บุคคลนั้นมีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดียิ่งโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตสำนึก ในการสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ จะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental models เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือการที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) คือความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร การสร้างและสานวิสัยทัศน์ก็จะบรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์องค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

นอกจากนี้ ปญญา อิศกุลประดิษฐ์ (2544, น. 15-30) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ และสิ่งสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจาก

การกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ มักเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เป็นการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่อย่างไรสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่ประกอบด้วย การย้อนอดีต มองปัจจุบันและอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด ยอมรับ และยินดีที่จะรวมพลังในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของทุกคนในองค์กร

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

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอด ประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ มีแนวทางดังนี้

ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีวิธีการเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนา โดยให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณา ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐาน และทางเลือกต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ในการเสวนาของบุคลากรแต่ละท่านจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อ คิดเห็น และเหตุผลของกันและกัน การเสวนาเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีบุคลากร 1 คน เป็นผู้ประสาน (Facilitator) และใช้เทคนิคของการระดมความคิดเข้าช่วย (Brainstorming) ก็จะได้ผลดียิ่งขึ้น

(1) การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

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

(3) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอน อย่างเท่าเทียมกัน และมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประมาณงานโครงการ (Estimating) การวางแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้อาจเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996, p. 35) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม และทีมมีการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน เกิดการเรียนรู้ มีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูงทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดียว

การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร ซึ่งนำมาอธิบายในการพัฒนาส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไข ปัญหา

และพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระดับการเรียนรู้

จากการศึกษาของ Michale J. Marquardt (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, น. 378-379) ได้ระบุวิธีการสนับสนุนและเพิ่มการเรียนรู้ในระดับต่างๆ ไว้ดังนี้

1. ระดับบุคคล ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกๆ คน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกาศชัดว่าทุกคนมีหน้าที่ 2 ประการ คือปฏิบัติงานตามหน้าที่ และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรจะส่งเสริมให้บุคคลมีความรับผิดชอบ ด้วยการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน และแต่ละคนริเริ่มในการเรียนรู้ของพวกเขาเอง โดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา

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

3. ระดับองค์กร การเรียนรู้ระดับองค์กรจะก่อให้เกิดการคิด และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากที่สุด ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ทรัพยากร และพลังขององค์กรจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า การเรียนรู้ที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ เงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกับองค์กรของตนเอง

การนำมาอธิบายในการสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จะต้องมโนนโยบายและการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในการส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลในหน่วยงานต่างๆ มีการพัฒนางานให้ดีขึ้น และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการจัดทำโครงการ และกิจกรรมต่างๆ และมีการประเมินผล ส่งผลต่อการพัฒนาในระดับองค์กรที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาและปรับตัว ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter

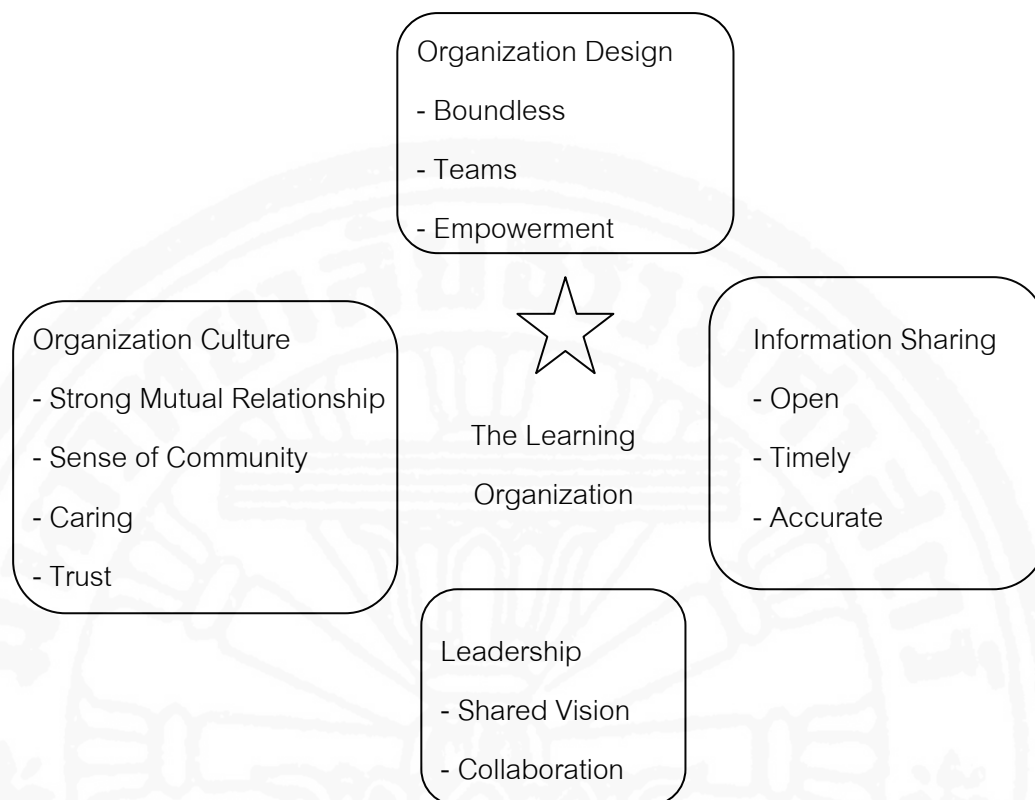
Robbins and Coulter (2004) นักวิชาการด้านการจัดการชื่อดังได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management 8th Edition” ว่า “แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรแบบใดแบบหนึ่ง” โดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ได้รับการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการศึกษา และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน”

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Robbins and Coulter (2004) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

*รูปแบบขององค์กร (Organizational Design): ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment)

พนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานในองค์กร ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับชั้นอื่น ๆ ขององค์กรก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (Minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์กรในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยทีมงานต่าง ๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน



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

พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกันซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลาและแม่นยำ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

*บทบาทผู้นำ (Leadership): วิสัยทัศน์ร่วม(Shared Vision) และความร่วมมือ (Collaboration)

บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวให้บุคลากรขององค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

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

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

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการท่านอื่น ๆ (บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2546)

Thomas S.Bateman และ Scott A.Snell ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management: The New Competitive Landscape” 6th Edition ว่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานถึงกันมาก จากคำนิยามของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ครอบครอง และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความรู้ (Knowledge) และ ความรอบรู้ (Insight) ใหม่ ๆ

นักวิชาการทั้งสองท่านได้กล่าวถึงตัวอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า GE, Coming และ Honda เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรดังกล่าวมีทักษะในการแก้ปัญหา ทดลองวิธีการใหม่ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เรียนรู้จากองค์กรอื่นและกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Thomas S.Bateman และ Scott A.Snell อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

- บุคลากรขององค์กรยึดมั่นใน Disciplined Thinking การใส่ใจในรายละเอียด ตลอดจนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน แทนที่จะเป็นการคาดเดาและให้สมมติฐาน
- องค์กรจะแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลาและพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อขยายขอบเขตธุรกิจขององค์กร เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา แทนที่จะผลักปัญหาให้พ้นไปจากองค์กรอย่างรวดเร็ว

- องค์การทบทวนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอย่างรอบคอบเพื่อสรุปเป็นบทเรียนและเพิ่มพูนความเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น
- องค์การค้นหาและนำวิธีดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาใช้ลอกเลียนความคิดของผู้อื่นโดยปราศจากความละอาย
- มีการแบ่งปันความคิด (Ideas) ที่ทั้งองค์กรโดยการใช้รายงานระบบสารสนเทศการอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมหน่วยงาน การศึกษาและการฝึกอบรม

นักวิชาการด้านการจัดการชาวญี่ปุ่น Ikujiro Nonaka ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

บริษัทไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่ชีวิตมีความคล้ายคลึงกับมนุษย์มากบริษัทสามารถทำให้เกิดสำนึกกร่วมเอกภาพ (Collective Sense of Identity) และของวัตถุประสงค์พื้นฐาน (Fundamental Purpose) องค์กรแบบนี้จึงเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือบุคลากรขององค์กรมีความเข้าใจร่วมกันว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใดองค์กรต้องการดำรงอยู่ในโลกที่มีบรรยากาศของการดำเนินธุรกิจแบบใดและที่สำคัญที่สุดก็คือ องค์กรจะทำให้โลกเช่นนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้อย่างไร

Arie De Geus อดีตหัวหน้าหน่วยวางแผนของ Royal Dutch/Shell ได้กล่าวไว้ว่า

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้ในปัจจุบัน ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการเรียนรู้เป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพียงอย่างเดียวที่มีความยั่งยืน (Sustainable) ในโลกปัจจุบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ จึงต้องมีกระบวนการของการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบ

Arie De Geus ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า

องค์กรเรียนรู้ได้โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลเพียงคนเดียวจะเรียนรู้แทนองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานของบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคคลทุกคนในทุกด้านลำดับชั้นเกิดความมุ่งมั่นและความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลที่มีความมุ่งมั่นและความสามารถดังกล่าวจะทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 89-96)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

1.3 ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น

1.4 ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิด/ทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ ตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์กรที่มีผลงาน มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

จากการศึกษาสรุปว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันโดยการคิดและทำอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อมุ่งการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากร และองค์กร หลายประการ ดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ๆ ด้วยความนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้กรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

6. ลักษณะโครงสร้างและการทำงานของสำนักงาน

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ผลกระทบต่อลักษณะโครงสร้างและการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย มีดังนี้

6.1 การปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูป คือ การเปลี่ยนแปลง แต่มิใช่การเปลี่ยนแปลงแบบปกติ หรือแบบค่อยเป็นค่อยไป การปฏิรูปต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบที่เรียกกันว่าพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการก็คือการเปลี่ยนแปลงระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ในทุกด้าน ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ โครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระบบและวิธีทำงาน ระบบบริหารงาน ภาวะเปี่ยม วัฒนธรรม ค่านิยม และอื่น ๆ อีกมาก ที่จะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่สร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เชื้อต่อการพัฒนาประเทศและสร้างความผาสุกให้แก่สังคมโดยรวม และสำหรับประเทศไทย ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการในประเทศพัฒนา ตลอดจนกระแสการเรียกร้องของประชาชนให้มีการปฏิรูประบบราชการ ทำให้ระบบราชการไทยต้องปรับตัว และให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการให้สำเร็จเช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย จึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุผลและความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูประบบราชการมีสาเหตุหลักจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. กระแสของการปฏิรูปการเมือง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นกรอบหลักในการขยายผลจากการปฏิรูปการเมืองไปสู่เรื่องอื่น ๆ รวมทั้งแนวความคิดเรื่องการกระจายอำนาจ ไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสของประชาชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

2. กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นกระแสหลักที่ทำให้ระบบราชการไทยจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมไร้พรมแดน สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วในทุกมุมโลก ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกการบริหารที่สำคัญของประเทศจึงต้องปรับตัว ให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกยุคไร้พรมแดนนี้ได้ โดยเฉพาะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การกีดกันทางการค้า ทำให้มีการรวมตัวและผนึกกำลังกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระหว่างประเทศ

3. นโยบายของรัฐบาล รัฐบาลกำหนดนโยบายการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพจะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ ช่วยให้ประเทศมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถที่จะต่อสู้กับสภาวะแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และพัฒนาการเมืองของประเทศไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารราชการแผ่นดิน และการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. ปัญหาของระบบราชการไทย ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ระบบราชการไทยมีโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ ซับซ้อน มีอัตรากำลังข้าราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารงานที่ไม่คล่องตัว ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ความต้องการด้านบริการของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานและการตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางทั้งหมด ทรัพยากรการบริหารส่วนใหญ่อ้างอิงขึ้นอยู่กับการจัดสรรจากส่วนกลาง ปัญหากำลังคนภาครัฐมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน

วัตถุประสงค์ของการปฏิรูปราชการ

1. เพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

2. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของภาคราชการให้สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่า และวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

4. เพื่อเสริมสร้างระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

5. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของระบบราชการให้มีความเข้มแข็งสำหรับใช้เป็นกลไกการบริหารของรัฐในการบริหารประเทศ ควบคู่ไปพร้อมกับมาตรการด้านอื่น ๆ ของรัฐบาล

ปรัชญาและแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ 1) ปรับระบบราชการให้เป็น Net Government คือ มีโครงสร้าง บทบาท ภาระหน้าที่ และมีระบบการบริหารราชการที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศและประชาชน โดยจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาขับเคลื่อนทรัพยากรและความรู้ความสามารถของทุกหน่วยงานของรัฐให้ทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา การให้บริการประชาชน 2) สร้างพันธกิจของระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่โดยการ

ทำลาย ลด ละ เลิกสิ่งที่หมดความจำเป็น หรือซ้ำซ้อนกับงานหน้าที่ และรักษาสิ่งดีของภาครัฐที่มีอยู่ไว้ นำส่วนดีของภาคเอกชนมาปรับปรุงงานภาครัฐ 3) มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่ายโดยเน้นผลลัพธ์ 4) พัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ คิดโดยเอาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ประชาชนเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ของหน่วยงาน 5) ปรับโครงสร้าง บทบาท กฎหมาย กฎระเบียบ การบริหาร บุคคลให้ทันสมัย 6) ต้องมีเจตจำนงทางการเมือง (Political Will) ที่ชัดเจน ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง 7) สร้างเครือข่ายการปฏิรูประบบราชการให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย 8) สร้างกระแสนิยมรับจากภายในระบบราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง 9) มีกฎหมายการปฏิรูประบบราชการไว้เป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง 10) กระตุ้นให้สังคมมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง 11) ทำงานในเชิงรุกให้มากขึ้น และเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยเน้นการปรับภาคราชการให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่างๆ ได้ทุ่มเทในการพลิกโฉมและพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ระบบราชการยุคใหม่เป็นระบบราชการที่มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว คุณภาพสูงและประสิทธิภาพสูง
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
4. มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง

6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจรับราชการเป็นอาชีพ
8. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

จากเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นตัวกระตุ้นและเร่งเร้าให้ต้องดำเนินการปฏิรูประบบราชการกันอย่างจริงจัง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการปฏิรูประบบราชการ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้วิธีการและเป้าหมายในการปฏิรูปต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรมชัดเจน ตลอดจนผลักดันและดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อระบบราชการ ประชาชน สังคม และประเทศชาติโดยรวม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ปรับปรุงระบบบริหารราชการให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีการอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้จึงได้กำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วรวมทั้งมีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรให้มีคณะกรรมการการพัฒนาและจัดระเบียบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. กำหนดให้หน่วยงานของรัฐใช้วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

2. กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายการเมืองและประจำให้ชัดเจน
3. กำหนดการจัดส่วนราชการของกระทรวงและส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม
4. กำหนดให้ส่วนราชการในกระทรวงมีการวางแผน ประสานกิจกรรม ใช้งบประมาณ และทรัพยากรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า
5. กำหนดให้มีการมอบอำนาจ การทำนิติกรรม และการฟ้องคดี
6. กำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศเพื่อให้มีเอกภาพและรวดเร็ว
7. กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาและจัดระเบียบราชการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงส่วนราชการและการบริหารราชการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546

ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการได้กำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 9 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ไม่มีขั้นตอนในการทำงานเกิดความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน โดยทุกส่วนราชการต้องกำหนดภารกิจในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา และหากภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องขอรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อนดำเนินการ

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยจัดทำแผนการปฏิบัติงานทุกปีงบประมาณ ประกอบด้วยรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ให้ทุกส่วนราชการเผยแพร่แผนการดำเนินงานให้ประชาชนรับทราบ

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยให้กระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการไปยังผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อความเร็วในการบริการประชาชน

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดแล้ว ห้ามจัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจ/อำนาจหน้าที่เหมือนหรือคล้ายกับส่วนราชการที่ถูกยุบเลิกไป

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยทุกส่วนราชการต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบ

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการแต่งตั้งผู้ประเมินอิสระตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี แต่หากส่วนราชการใดลดค่าใช้จ่ายได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดจะมีการเพิ่มรางวัลพิเศษ ทั้งนี้การประเมินต้องเป็นความลับเพื่อความสามัคคีของราชการในสังกัด

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางพระราชกฤษฎีกา นี้ภายใต้การดูแลและให้ความช่วยเหลือของกระทรวงมหาดไทย

หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มี 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม
2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์กรมีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
4. หลักความมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ เสนอความเห็นในการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของประเทศ

5. หลักความรับผิดชอบ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความเห็นที่แตกต่างกัน และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ส่วนรวม การประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพ

จะเห็นว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนงานที่เกิดความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงมีความสำคัญ ต่อการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

6.2 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องด้วยการปรับโครงสร้างราชการ จัดบทบาท ภารกิจภาครัฐสู่ราชการยุคใหม่ เน้นการมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพสูง ให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้รวดเร็วและสืบเนื่องจากนโยบายดังกล่าว กระทรวงอุตสาหกรรมได้ปรับบทบาทและจัดแบ่งส่วนราชการภายในเป็นกลุ่มภารกิจหลัก 4 กลุ่ม คือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กลุ่มภารกิจด้านกำกับและตรวจสอบกระบวนการผลิต ประกอบด้วย กรมโรงงานอุตสาหกรรมและกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ ประกอบด้วย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมประกอบด้วย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และกลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมการลงทุน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ได้รับการยกฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรม เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายปัจจุบัน เป็นข้าราชการ จำนวน 117 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 181 คน พนักงานราชการ จำนวน 21 คน รวม 319 คน ปัจจุบันถูกจัดอยู่ในกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรม มีหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างครบวงจร จัดแบ่งโครงสร้างภายในประกอบด้วยหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน
3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
4. กลุ่มนิติการ
5. สำนักงานเลขานุการกรม
6. สำนักนโยบายและอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย
7. สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
8. สำนักพัฒนาวัตถุดิบ
9. ศูนย์บริหารการผลิต การจำหน่าย และการขนย้ายน้ำตาลทราย

6.3 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นองค์กรนำในการชี้นำและผลักดันให้อุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรชาวไร่อ้อยและโรงงานน้ำตาล

พันธกิจ

1. ชี้นำทิศทางและเตือนภัยอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
2. สนับสนุนอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพ
3. กำกับดูแลให้อุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีส่วนสร้างเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตสังคมไทยที่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์มาตรการและระบบเตือนภัยต่างๆ สามารถใช้สนับสนุนให้ภาคอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์การดำเนินงาน เสนอแนะและผลักดันนโยบายการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ

2. การสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ อุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง มีการเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ

กลยุทธ์การดำเนินงาน

- สนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก
- สนับสนุนการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับชาวไร่อ้อยและโรงงานอย่างยั่งยืน

6.4 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. โครงสร้างองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายได้รับการยกฐานะจากส่วนราชการระดับสำนัก (9) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานนิติบุคคลระดับกรม เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 โดยรวมงานที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบาย การกำกับ ดูแลชาวไร่อ้อย และโรงงานน้ำตาล และงานส่งเสริมอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย มารวมกันไว้ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างจากกรมอื่นในกระทรวงอุตสาหกรรมที่จะแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่รับผิดชอบ กล่าวคือ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบาย และจัดทำฐานข้อมูลอุตสาหกรรม เพื่อการขึ้นภาษีศุลกากรและเตือนภัยกรมโรงงานอุตสาหกรรม และกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลตามกฎหมาย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

และสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรม ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีหน้าที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การกำกับดูแล และการส่งเสริมพัฒนา ทำให้สำนักงานมีโครงสร้างการองค์กรแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ประกอบกับในระยะเริ่มแรกเมื่อจัดตั้ง กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดให้สำนักงานอยู่ในกลุ่มกำกับตรวจสอบกระบวนการผลิต ภาระรับผิดชอบของหน่วยงานภายในแต่เดิมจึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลตามกฎหมายเป็นหลัก ต่อมากระทรวงอุตสาหกรรมได้ปรับเปลี่ยนให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายอยู่ในกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงาน ฯ จึงมีความจำเป็นต้องปรับและเพิ่มบทบาทภารกิจในด้านนโยบาย วิชาการ และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อกำหนดนโยบายและการชี้นำทิศทางและเตือนภัยอุตสาหกรรมให้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่กำหนดไว้ตาม กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545

2. ระบบงานและวิธีทำงาน

เนื่องจากที่ผ่านมาระบบงานและวิธีทำงานยังคงยึดแนวทางปฏิบัติอย่างที่เคยเป็นมาตั้งแต่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวคือ มีการกระจายอำนาจน้อย การพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ ส่วนใหญ่ยังคงกระจุกตัวอยู่กับผู้อำนวยการกอง เนื่องจากเดิมปริมาณงานและความสลับซับซ้อนของงานยังมีไม่มากนัก การมุ่งเน้นงานกำกับดูแลตามกฎหมายมากกว่างานทางด้านนโยบายและวิชาการ จึงต้องให้ความสำคัญกับลำดับขั้นในการบังคับบัญชามาก แต่ปัจจุบันปริมาณงานมีมากขึ้น ความยุ่งยากซับซ้อนของงานมากขึ้นและต้องคำนึงถึงความรวดเร็วในการให้บริการชาวไร่อ้อย โรงงานน้ำตาลและผู้ประกอบการผู้ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก รวมถึงระบบงานเลขานุการคณะกรรมการตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย จึงมีความสำคัญที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงระบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนไป ให้ทันต่อสถานการณ์ของการประกอบกิจการธุรกิจ และเพื่อรองรับปริมาณงานและการให้บริการที่รวดเร็วฉับไวทันการสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นที่น่าเชื่อถือ

3. บุคลากรในปัจจุบัน

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายได้รับการยกฐานะขึ้นจากหน่วยงานระดับสำนัก มีบทบาทภารกิจด้านกำกับดูแลตามกฎหมายเป็นหลัก บุคลากรประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มนักวิชาการด้านการเกษตร และกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และเจ้าหน้าที่เทคนิคซึ่งมีศักยภาพและสมรรถนะปานกลางถึงสูง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้เร็วจึงสามารถพัฒนาขีดความสามารถขึ้นได้อีกมาก หากมีการจัด

โครงสร้างระบบงานใหม่ บุคลากรเหล่านี้ก็จะสามารถศึกษา เก็บเกี่ยวประสบการณ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวนโยบาย และภารกิจในอนาคต

ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (ปี 2548 - 2551) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานในระยะเวลา 4 ปี ไว้ดังนี้

1) นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ เสนอแนะ และผลักดันนโยบายการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ

2) การสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และระบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ และกลยุทธ์การสนับสนุนการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จาก อ้อยน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงให้กับชาวไร่อ้อยและโรงงานอย่างยั่งยืน

3) การพัฒนาระบบชี้นำ เตือนภัย และข้อมูลสารสนเทศด้านอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ให้ทันสมัย ชับไวและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (ปี 2548 - 2551) ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมและกลุ่มภารกิจดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสำนักงาน ฯ มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายระบบข้อมูลสารสนเทศ คาดการณ์แนวโน้มชี้นำ เตือนภัยอุตสาหกรรม มากกว่าการกำกับดูแลตามกฎหมาย และยังต้องการพัฒนาระบบงานไปสู่การปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อส่งเสริมผลักดันอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ตลอดจนอุตสาหกรรมต่อเนื่องให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน แข่งขันได้ในตลาดโลกและเกิดเสถียรภาพความมั่นคงของชาวไร่อ้อยและโรงงานน้ำตาลควบคู่กันไปด้วย

5. เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี

1) สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานและการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการแก่ชาวไร่อ้อยโรงงานน้ำตาลทราย ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องและประชาชนอยู่แล้ว รวมทั้งมีฐานข้อมูลด้านผลิตของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่สมบูรณ์ ซึ่งในอนาคตจะมีการพัฒนาระบบงาน

สารสนเทศเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการเชื่อมต่อกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นอีก

2) สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีเครื่องมืออุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์ที่สามารถทำการวิเคราะห์ สอบทานคุณภาพน้ำตาลที่มีประสิทธิภาพ และความพร้อมในระดับหนึ่ง และมีแผนพัฒนาระบบการวิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อสร้างความมั่นใจและน่าเชื่อถือของการดำเนินการดังกล่าว

6. วัฒนธรรมองค์กร

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาทางสายวิทยาศาสตร์ ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาเกี่ยวข้องกับการผลิตอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ซึ่งต้องนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ทำให้เกิดค่านิยมในการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาหาข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ใหม่ ๆ มาใช้กับการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำงานที่ผ่านมาเป็นการทำงานเฉพาะด้าน มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายเพียงสาขาเดียวจึงทำให้การคิดค้นนวัตกรรมหรือการคิดนอกกรอบยังมีน้อย แต่ด้วยพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน และพื้นฐานความรู้ของบุคลากร สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ หากได้รับการชี้แนะแนวทางจากผู้บริหารระดับสูง มีการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานให้เอื้อในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้งทางด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงานและวิธีทำงาน บุคลากร แนวนโยบายและภารกิจในอนาคต ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าปัจจัยภายในทุกด้านของสำนักงานต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อนโยบายและทิศทางการปฏิบัติราชการในอนาคต อย่างไรก็ตาม สถานภาพปัจจุบันของปัจจัยภายในดังกล่าวมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วหากมีการปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ยุทธศาสตร์และกรอบแผนปฏิบัติราชการกระทรวงอุตสาหกรรม

1.1 ภายใต้กรอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกระทรวงอุตสาหกรรมระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2548 - 2551) มียุทธศาสตร์และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ดังนี้

1.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม

- แผนงานการส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

- แผนงานการสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

1.1.2 ยุทธศาสตร์การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม

- แผนงานการกำกับดูแลอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

1.1.3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภาคอุตสาหกรรม

- แผนงานการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกากและวัสดุเหลือใช้จากอ้อย

1.1.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายอุตสาหกรรม

- แผนงานการปรับปรุงกฎหมายอุตสาหกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม

1.2 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง คือ

1.2.1 เป้าประสงค์ด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการและระบบเตือนภัยต่าง ๆ ได้รับการยอมรับ สามารถใช้สนับสนุนให้ภาคอุตสาหกรรมมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

- กลยุทธ์ การสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจและผลกระทบทางสังคมสูง เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพสังคมไทยที่ยั่งยืน

ดังนั้น จากการรอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกระทรวงอุตสาหกรรมและแผนกลยุทธ์กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บ่งชี้ให้เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ต้องพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานในเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้นเพื่อสนองต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อถือของผู้รับบริการ เพื่อให้บรรลุตามแนวยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรม และกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ให้มีโครงสร้างและระบบงานที่สามารถรองรับงานเชิงรุกตามยุทธศาสตร์ข้างต้น และมีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

รัชนก วันทอง (2545, น. 81-83) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคต” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ วิธีการ ปัจจัย ความสำเร็จของการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรวิชาชีพในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพในอนาคต พยาบาลจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาและมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของวิชาชีพ พยาบาลจะมีการเข้าร่วมในการอบรมด้านบริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ พยาบาลจะมีการสมัครเป็นบุคลากรองค์กรพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนเอง ประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความต้องการความมั่นคงในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบตัวพยาบาล ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและนโยบายปฏิรูประบบสุขภาพที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพพระระดับปฐมภูมิและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

สาธิตา คณิตสิทธิวัฒน์ (2547, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนานุคลากรในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนของกองกำกับการสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนและการศึกษาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ความรู้ ทักษะคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจที่สังกัด กก.สด. ทุกนาย จำนวน 81 นาย ประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์เชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 7 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ก่อนมาดำรงตำแหน่งไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนมาก่อน กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อองค์กรในทางลบ กลุ่มตัวอย่างเห็นควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมทางด้านวิชาการ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมและเป็นเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเด็ก ในการปฏิบัติหน้าที่จึงพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. มีการทำงานแบบสหวิชาชีพหรือมีการสัมมนาอยู่ในระดับน้อย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเห็นว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ เนื่องจากส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานที่นี้เป็นครั้งแรกและมีอายุราชการน้อยมาก ควรเพิ่มความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนมากขึ้นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่เท่านั้น

นพวรรณ ดวงหัสดี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการพัฒนา รูปแบบที่ทีมงานสุขภาพ เพื่อดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่นกับจังหวัดยโสธรมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาที่ทีมงานสุขภาพในการดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข จังหวัดขอนแก่นกับจังหวัดยโสธร ในเรื่องสภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรค การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาที่ทีมงาน และรูปแบบการพัฒนาที่ทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของทีมงานสุขภาพ ด้านปัจจัยภายนอกทีมงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีระบบรางวัลและแรงจูงใจไม่ต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง และการสนับสนุนทางการบริหาร/อบรม ด้านปัจจัยภายในทีมงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรที่ทีมงาน การปฏิสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของทีมงาน และการประสานงานไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านปัจจัยกระบวนการพัฒนาที่ทีมงาน มีการวางแผน การกำหนดบทบาท การดำเนินงาน การแสดงความคิดเห็น และการประเมินผลไม่แตกต่างกัน สำหรับรูปแบบในการพัฒนาที่ทีมงานสุขภาพภายใต้การดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข มีปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญและควรได้รับการพัฒนา และเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาที่ทีมงาน ควรเน้นให้บุคลากรที่ทีมงานสุขภาพได้รับข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขและเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้มากที่สุด และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานให้ชัดเจน และมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามสภาพปัญหา และความต้องการในแต่ละพื้นที่

สุนทร จตุรพิทพร (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวีตคอกค์ และ ฟรานซิส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานขององค์กรธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) โดยยึดหลักการสร้างทีมงานตามแนวคิดของวีตคอกค์ และฟรานซิส ใน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.บทบาทต่างๆ ที่สมมูล 2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3. การเปิดเผยเผชิญหน้า 4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและ

วิธีการทำงาน 9. การพัฒนาตนเอง 10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11. การติดต่อสื่อสารที่ดี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสร้างทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมของผู้บริหาร โดยภาพรวมและในองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ และระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ ฟาร์ม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับวัฒนธรรมที่มีความสามารถในการปรับตัวปรากฏให้เห็นเด่นชัดมากที่สุด รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติพันธกิจ และวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด และลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ที่เห็นเด่นชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ การมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับ 2 คือการใช้เทคโนโลยี อันดับ 3 คือ การบริหารความรู้ อันดับ 4 คือ การให้อำนาจและสร้างให้แก่บุคคล อันดับ 5 คือการปรับเปลี่ยนองค์กร

กัลยาณี คำแดง (2542, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) และมีทัศนคติต่องานองค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในทางบวก

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542, น. บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ภาวสุภาวสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุและตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่า ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลงานที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการประสานงานและความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง สามารถรับรู้แนวคิดและยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรต่างๆ จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กร ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การร่วมกันคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน และมีการปรับตัวตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ส่งผลการพัฒนาองค์กร และในการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดี จึงจำเป็นต้องมีแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระจายความรับผิดชอบ และพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จํานักรหอสมุด

8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ข้อมูลทั่วไป

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- กลุ่มงานที่ปฏิบัติ
- ตำแหน่ง

ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร
ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อบูม่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การได้รับอำนาจ
 - 1.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร
 - 1.2 การได้รับการสนับสนุน
 - 1.3 การได้รับทรัพยากร
2. การได้รับโอกาส
 - 2.1 การได้รับความก้าวหน้า
 - 2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
 - 2.3 การได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อบูม่งไปสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

วิธีการศึกษา

1. การศึกษาเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาให้สมบูรณ์
2. การวิจัยภาคสนาม (Field Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ส่วนกลาง ได้แก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มนิติการ กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานนโยบายอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง สำนักพัฒนาวัตถุดิบ และศูนย์บริหารการผลิต ทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ ประชากรตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 315 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาโดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน เป็นบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำแนกเป็นบุคลากรระดับบริหาร จำนวน 19 คน บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานจัดการความรู้ จำนวน 11 คน บุคลากรระดับปฏิบัติ จำนวน 145 คน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร, 2547, น. 130) จำนวน 175 คน (จากตาราง $N = 320$ คน $n = 175$ คน)

2. สุ่มบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะทำงานจัดการความรู้ และบุคลากรระดับปฏิบัติ จากทุกสำนัก กอง กลุ่มและเทียบเท่า โดยการคำนวณตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสังกัดโดยการเปรียบเทียบบัญญัติไตรยางศ์ สำหรับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ที่มี 1 คน จะจัดให้เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงาน รวมกลุ่มตัวอย่างทุกระดับ จำนวน 175 คน

ตารางที่ 3.1
จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักงาน
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

หน่วยงานในสังกัด	กลุ่มประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติ	คณะทำงานฯ	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติ	คณะทำงานฯ
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	1	4	1	1	3	1
กลุ่มตรวจสอบภายใน	1	3	1	1	2	1
กลุ่มนิติการ	1	9	-	1	8	-
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	6	2	1	5	1
สำนักงานเลขานุการกรม	6	47	4	3	25	2
สำนักนโยบายอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย	7	37	4	3	20	2
สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง	7	49	3	3	26	2
สำนักพัฒนาวัตถุดิบ	7	41	3	3	22	1
ศูนย์บริหารการผลิต การจำหน่าย และการขนย้ายน้ำตาลทราย	8	65	2	3	34	1
รวม	34	261	20	19	145	11
รวมทั้งหมด	315			175		

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ผู้ศึกษาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา โดยลักษณะของคำถามประกอบด้วยคำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน หน่วยงานในสังกัด ตำแหน่ง ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่างจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 3 ระดับ จำนวน 30 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้มาจากตำรา เอกสารและสร้างขึ้นเองโดยใช้กรอบแนวคิดของ Kanter (1977) ประกอบด้วย

การได้รับอำนาจ (การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุน และการได้รับทรัพยากร)

การได้รับโอกาส (การได้รับความก้าวหน้า การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และการได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชย)

ส่วนที่ 3 แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 3 ระดับ จำนวน 30 ข้อ โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) นำองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ มากำหนดเป็นแบบสอบถาม ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-3 จะยึดข้อความเป็นหลัก โดยข้อความที่ใช้จะเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) และเชิงลบ (Negative) การให้คะแนนเป็นดังนี้

ความคิดเห็น		ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนน	3	1
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนน	2	2
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน	1	3

ส่วนที่ 4 ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามที่เป็นลักษณะให้ตอบคำถามอย่างอิสระ

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตรวจสอบรายละเอียดของข้อคำถามของแบบสอบถามกับอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมเพื่อนำไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่าผลรวมค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ค่าแอลฟา (Alpha) เท่ากับ 0.833

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ทำหนังสือขอความร่วมมือถึง เลขาธิการคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรในสังกัดทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการศึกษา อธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้การตอบแบบสอบถามมีความครบถ้วนสมบูรณ์ และติดตามขอรับคืนด้วยตนเองหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ และได้แบบสอบถามกลับคืนมาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 175 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว และผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Science: SPSS) ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ มีดังนี้

1. การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage) ของคำตอบเรื่องข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. หาค่าเฉลี่ยน้ำหนักทัศนคติหรือความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของคำตอบแต่ละข้อในคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean)
3. หาค่ากระจายของข้อคำตอบ โดยการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ F-test และ t-test
5. การแสดงระดับของคะแนนเฉลี่ย จะพิจารณาจากคะแนนของคำตอบ โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย โดยใช้เกณฑ์การคำนวณจาก

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

จำนวนชั้น

1.00 – 1.66	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.67 – 2.33	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2.34 – 3.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

การนำเสนอผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาในเชิงพรรณนาประกอบตารางอภิปรายข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปในบทที่ 4

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรภายในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 175 คน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตอนที่ 2 ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 การอภิปรายผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งปัจจุบันและคณะทำงานการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.6 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 23.4 เป็นเพศชาย สำหรับอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ร้อยละ 36.6 อยู่ในอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมา ร้อยละ 30.3 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี และน้อยที่สุด ร้อยละ 10.9 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี

ส่วนระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ร้อยละ 74.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 14.9 มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี และมีเพียงร้อยละ 10.9 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 26.9 มีประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลเป็นเวลา 11-15 ปี รองลงมาร้อยละ 19.4 มีประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลเป็นเวลา 6-10 ปี และจำนวนน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 5.1 มีประสบการณ์ในการทำงานที่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลเป็นเวลา 36-40 ปี (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม
เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=175)	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
หญิง	134	76.6
ชาย	41	23.4
<u>อายุ</u>		
21-30 ปี	53	30.3
31-40 ปี	64	36.6
41-50 ปี	39	22.3
51-60 ปี	19	10.9
<u>การศึกษา</u>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	10.9
ปริญญาตรี	130	74.3
สูงกว่าปริญญาตรี	26	14.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=175)	ร้อยละ
<u>ประสบการณ์ในการทำงาน</u>		
0-5 ปี	17	9.7
6-10 ปี	34	19.4
11-15 ปี	47	26.9
16-20 ปี	18	10.3
21-25 ปี	22	12.6
26-30 ปี	12	6.9
31-35 ปี	16	9.1
36-40 ปี	9	5.1
รวม	175	100

ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

หน่วยงานที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ในปัจจุบัน ร้อยละ 21.1 ศูนย์บริหารการผลิต การจำหน่าย และการขนย้ายน้ำตาลทราย รองลงมาร้อยละ 17.7 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และน้อยที่สุดร้อยละ 2.3 กลุ่มตรวจสอบภายใน

สำหรับตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.9 เป็นระดับปฏิบัติ และร้อยละ 10.9 ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้ากลุ่มหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย และร้อยละ 6.3 ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม
 หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งปัจจุบัน และคณะกรรมการ
 จัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการ
 อ้อยและน้ำตาลทราย

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=175)	ร้อยละ
<u>หน่วยงานที่สังกัด</u>		
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	5	2.9
กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	2.3
กลุ่มนิติการ	9	5.1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	7	4.0
สำนักงานเลขานุการกรม	30	17.1
สำนักนโยบายอุตสาหกรรมอ้อยและ น้ำตาลทราย	25	14.3
สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง	31	17.7
สำนักพัฒนาวัตถุดิบ	27	15.4
ศูนย์บริหารการผลิต การจำหน่าย และ การขนย้ายน้ำตาลทราย	37	21.1
<u>ตำแหน่งปัจจุบัน</u>		
ระดับบริหาร	19	10.9
ระดับปฏิบัติ	145	82.9
คณะกรรมการจัดการความรู้	11	6.3
รวม	175	100

ตอนที่ 2 ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการ

เสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงให้คำจำกัดความของทักษะบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีความคิดความรู้สึกต่อองค์กรทั้งทางด้านบวก และด้านลบ ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานทางด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร ประกอบด้วย การได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาส ดังนี้

2.1 การได้รับอำนาจ

2.1.1 การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การได้รับทราบข้อมูลและการสืบค้นข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนแผนงานประจำปี ระบบการประเมินผลงานรวมถึงวิธีการพิจารณาเงินเดือน ซึ่งผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างรับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายเป้าหมายแนวทางการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงาน ร้อยละ 50.3 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 29.7 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 20.0 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.70 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างรับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างรับทราบแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน ร้อยละ 81.1 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 10.9 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 8.0 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.27 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างรับทราบแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน ในระดับน้อย

กลุ่มตัวอย่างได้รับการแจ้งข่าวสารและข้อมูลทันสมัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 60.6 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 39.4 มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการแจ้งข่าวสารและข้อมูลทันสมัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของงาน ในระดับมาก แต่มีข้อสังเกตคือ ไม่พบความเห็นด้วยน้อย

กลุ่มตัวอย่างสามารถค้นคว้าหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลที่ง่ายต่อการสืบค้นของหน่วยงาน ร้อยละ 68.0 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 20.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.09 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถค้นคว้าหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลที่ง่ายต่อการสืบค้นของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างทราบระบบการประเมินผลงานและวิธีการพิจารณาเงินเดือนสำหรับบุคลากรของหน่วยงาน ร้อยละ 56.6 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 35.4 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 8.0 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.51 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างทราบระบบการประเมินผลงานและวิธีการพิจารณาเงินเดือนสำหรับบุคลากรของหน่วยงาน ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจ เรื่องการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ด้านการได้รับอำนาจเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
ได้รับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลง แนวนโยบายเป้าหมาย แนว ทางการดำเนินงานและระเบียบ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันของ หน่วยงาน	20.0 (35)	29.7 (52)	50.3 (88)	1.70	0.784	ปาน กลาง
ได้รับทราบแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนระยะสั้นและระยะยาวของ หน่วยงาน	8.0 (14)	10.9 (19)	81.1 (142)	1.27	0.599	น้อย
ได้รับการแจ้งข่าวสารและข้อมูล ทันสมัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพ ของงาน	39.4 (69)	60.6 (106)	-	2.39	0.490	มาก
สามารถค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็น สำหรับการปฏิบัติงานจากแหล่ง ข้อมูลที่ย่อยต่อการสืบค้นของ หน่วยงาน	20.6 (36)	68.0 (119)	11.4 (20)	2.09	0.560	ปาน กลาง
ได้ทราบระบบการประเมินผลงาน และวิธีการพิจารณาเงินเดือน สำหรับบุคลากรของหน่วยงาน	8.0 (14)	35.4 (62)	56.6 (99)	1.51	0.642	น้อย

$\bar{X} = 1.79$ S.D. = 0.297

2.2.2 การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง บุคคลในการสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 20.6 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 18.3 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้ ทักษะ และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อการพัฒนางาน ร้อยละ 50.3 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 36.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 13.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้ ทักษะ และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการพัฒนางาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือ เกื้อกูลระหว่างผู้ร่วมงาน ร้อยละ 56.6 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 27.4 มีความเห็นปานกลาง และร้อยละ 16.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ร่วมงาน ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน ร้อยละ 56.6 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 26.3 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 17.1 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.91 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน ร้อยละ 73.1 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 21.7 มีความเห็นปานกลาง และร้อยละ 5.1 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.32 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาในภาพรวมด้านการได้รับการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.96 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ด้านการได้รับอำนาจเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับการสนับสนุน	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
ได้รับการสนับสนุนให้สามารถ ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย ตนเองขณะปฏิบัติงาน	18.3 (32)	61.1 (107)	20.6 (36)	1.98	0.625	ปาน กลาง
ได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้ ทักษะ และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อ การพัฒนางาน	36.6 (64)	50.3 (88)	13.1 (23)	2.23	0.667	ปาน กลาง
ได้รับการสนับสนุนให้มีการสร้าง สัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือ เกื้อกูลระหว่างผู้ร่วมงาน	56.6 (99)	27.4 (48)	16.0 (28)	2.41	0.751	มาก
ได้รับการสนับสนุนในการสร้าง เครือข่ายการทำงานภายใน หน่วยงาน	17.1 (30)	56.6 (99)	26.3 (46)	1.91	0.655	ปาน กลาง
ได้รับการสนับสนุนในการสร้าง เครือข่ายการทำงานกับผู้ เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน	5.1 (9)	21.7 (38)	73.1 (128)	1.32	0.568	น้อย

$\bar{X} = 1.96$ S.D. = 0.433

2.2.3 ด้านการได้รับทรัพยากร หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีทรัพยากรบุคคลรองรับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสามารถขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ในยามจำเป็น รวมทั้งพยายามลดกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำคู่มือคำแนะนำ การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ 64.0 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมา ร้อยละ 33.1 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 2.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็น หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด ร้อยละ 44.0 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมา ร้อยละ 41.1 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 14.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็น หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ที่จัดทำใหม่หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัย ร้อยละ 57.1 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมา ร้อยละ 34.9 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 8.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ที่จัดทำใหม่หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัย ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้สามารถเสนอขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ในยามจำเป็นได้ ร้อยละ 58.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมา ร้อยละ 22.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 18.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.03 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้สามารถเสนอขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในยามจำเป็นได้ ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ร้อยละ 62.3 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมา ร้อยละ 32.6 มีความเห็นปานกลาง และร้อยละ 5.1 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.43 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการได้รับทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับทรัพยากร	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
ได้รับการส่งเสริมให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	33.1 (58)	64.0 (112)	2.9 (5)	2.30	0.519	ปานกลาง
ได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็น หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด	44.0 (77)	41.1 (72)	14.9 (26)	2.29	0.712	ปานกลาง
ได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ที่จัดทำใหม่หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัย	57.1 (100)	34.9 (61)	8.0 (14)	2.49	0.642	มาก
ได้รับการส่งเสริมให้สามารถเสนอขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในยามจำเป็นได้	22.3 (39)	58.9 (103)	18.9 (33)	2.03	0.642	ปานกลาง
ได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	5.1 (9)	32.6 (57)	62.3 (109)	1.43	0.591	น้อย

$\bar{X} = 2.10$ S.D. = 0.331

2.2 ด้านการได้รับโอกาส

2.2.1 การได้รับความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ทำหยา มีชอบค่าย และบทบาทในองค์กรมากขึ้น รวมถึงได้รับการเสนอผลงานจนได้รับการตอบแทนความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำหยาความสามารถ ร้อยละ 51.4 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 34.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 14.3 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างด้านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำหยาความสามารถ ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มีชอบค่ายความรับผิดชอบมากขึ้น ร้อยละ 69.1 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 27.4 มีความเห็นปานกลาง และร้อยละ 3.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มีชอบค่ายความรับผิดชอบมากขึ้น ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้ทำงานในบทบาทอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานประจำ ร้อยละ 65.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 24.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 10.3 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้ทำงานในบทบาทอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานประจำ ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้นำเสนอผลงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ร้อยละ 55.4 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 36.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 8.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้นำเสนอผลงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการตอบแทนความดีความชอบที่เป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 68.6 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 20.0 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.43 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการตอบแทนความดีความชอบที่เป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการได้รับความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับความก้าวหน้า ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ด้านการได้รับโอกาสเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับความก้าวหน้า	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ ท้าทายความสามารถ	34.6 (60)	51.4 (90)	14.3 (25)	2.20	0.670	ปาน กลาง
มีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานที่มี ขอบข่ายความรับผิดชอบมากขึ้น	69.1 (121)	27.4 (48)	3.4 (6)	2.66	0.544	มาก
ได้รับโอกาสให้ทำงานในบทบาทอื่น เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานประจำ	24.6 (43)	65.1 (114)	10.3 (18)	2.14	0.642	ปาน กลาง
ได้รับโอกาสให้นำเสนอผลงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ทำงาน	36.6 (64)	55.4 (97)	8.0 (14)	2.29	0.605	ปาน กลาง
ได้รับการตอบแทนความดี ความชอบที่เป็นธรรมจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	11.4 (20)	20.0 (35)	68.6 (120)	1.43	0.690	น้อย

$\bar{X} = 2.14$ S.D. = 0.319

2.2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หมายถึง หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มี
โอกาสเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน การประชุมวิชาการ ตลอดจนได้มีโอกาสลาศึกษาต่อ รวมทั้งได้
มีโอกาสดำเนินการร่วมกับผู้มีความรู้ความสามารถในการฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ซับซ้อนมากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการ
ทำงาน ร้อยละ 46.9 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมา ร้อยละ 32.0 มีความเห็นปานกลาง และ
ร้อยละ 21.1 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.74 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาส
ให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม ร้อยละ 59.4 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 29.1 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.52 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม ในระดับน้อย

กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีความรู้ความชำนาญงาน ร้อยละ 57.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 31.4 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับโอกาสให้ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีความรู้ความชำนาญงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการเมื่อมีโอกาส ร้อยละ 48.0 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 44.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 7.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการเมื่อมีโอกาส ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือดูงาน ร้อยละ 49.7 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 25.7 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 24.6 เท่านั้นที่มีความเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.24 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือดูงาน ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ด้านการได้รับโอกาสเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
ได้รับโอกาสให้มีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	21.1 (37)	32.0 (56)	46.9 (82)	1.74	0.786	ปาน กลาง
ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการ ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม	11.4 (20)	29.1 (51)	59.4 (104)	1.52	0.693	น้อย
ได้รับโอกาสให้ทำงานใกล้ชิดกับผู้มี ความรู้ความชำนาญงาน	31.4 (55)	57.1 (100)	11.4 (20)	2.20	0.625	ปาน กลาง
ได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วม ประชุม สัมมนาทางวิชาการเมื่อมี โอกาส	44.6 (78)	48.0 (84)	7.4 (13)	2.37	0.620	มาก
ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษา ต่อหรือดูงาน	49.7 (87)	24.6 (43)	25.7 (45)	2.24	0.837	ปาน กลาง

$\bar{X} = 2.01$ S.D. = 0.413

2.2.3 การได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ
ให้รับผิดชอบงานสำคัญ และได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับรางวัลเนื่องจากความสำเร็จในงาน
รวมถึงการยอมรับในความสามารถของตนเอง ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบโครงการสำคัญของ
หน่วยงาน ร้อยละ 54.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมา ร้อยละ 25.1 มีความเห็นมาก และ
ร้อยละ 20.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.05 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างด้านมี
โอกาสได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบโครงการสำคัญของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้ร่วมงานเมื่อมีผลงานดี ร้อยละ 49.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 47.4 มีความเห็นมาก และร้อยละ 3.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้ร่วมงานเมื่อมีผลงานดี ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสดำเนินการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้บริหารเมื่อมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ ร้อยละ 50.9 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 39.4 มีความเห็นปานกลาง และร้อยละ 9.7 มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสดำเนินการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยเมื่อมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสดำเนินการรางวัลเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จดีเด่น ร้อยละ 50.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 32.0 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 17.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างด้านมีโอกาสดำเนินการรางวัลเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จดีเด่น ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสดำเนินการแจ้งเรื่องการส่งผลงานเข้ารับการพิจารณาตัดสินผู้มีผลงานดีเด่น ร้อยละ 42.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 41.1 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 16.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสดำเนินการแจ้งเรื่องการส่งผลงานเข้ารับการพิจารณาตัดสินผู้มีผลงานดีเด่น ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาภาพรวมด้านการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
ด้านการได้รับโอกาสเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การได้รับการยอมรับและ การยกย่องชมเชย	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
มีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้ รับผิดชอบโครงการสำคัญของ หน่วยงาน	25.1 (44)	54.9 (96)	20.0 (35)	2.05	0.672	ปาน กลาง
ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย จากผู้ร่วมงานเมื่อมีผลงานดี	47.4 (83)	49.1 (86)	3.4 (6)	2.44	0.563	มาก
มีโอกาสได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยเมื่อมีผลงานที่ประสบ ความสำเร็จ	50.9 (89)	39.4 (69)	9.7 (17)	2.41	0.663	มาก
มีโอกาสได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จดีเด่น	32.0 (56)	50.9 (89)	17.1 (30)	2.15	0.687	ปาน กลาง
มีโอกาสได้รับการแจ้งเรื่องการ ส่งผลงานเข้ารับการพิจารณา ตัดสินผู้มีผลงานดีเด่น	41.1 (72)	42.9 (75)	16.0 (28)	2.25	0.715	ปาน กลาง

$\bar{X} = 2.26$ S.D. = 0.501

ภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยภาพรวมการศึกษาศักยภาพของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองใน
การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 2.04 แสดงว่ากลุ่ม
ตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ในระดับปานกลาง และ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาส ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9

สรุปในภาพรวม แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ
ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้าง
พลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.1 <u>ด้านการได้รับอำนาจ</u>			
2.1.1 การได้รับทรัพยากร	2.10	0.331	ปานกลาง
2.1.2 การได้รับการสนับสนุน	1.96	0.433	ปานกลาง
2.1.3 การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร	1.79	0.297	ปานกลาง
รวม	1.95	0.285	ปานกลาง
2.2 <u>ด้านการได้รับโอกาส</u>			
2.2.1 การได้รับการยอมรับและ การยกย่องชมเชย	2.26	0.501	ปานกลาง
2.2.2 การได้รับความก้าวหน้า	2.14	0.319	ปานกลาง
2.2.3 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ	2.01	0.413	ปานกลาง
รวม	2.13	0.313	ปานกลาง

$\bar{X} = 2.04$ S.D.= 0.266

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับแนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
ทัศนคติของบุคลากรต่อแนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีการส่งเสริม กระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร โดยใช้แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

3.1 การเป็นบุคคลรอบรู้

หมายถึง การเรียนรู้ที่จะขยายความสามารถในระดับบุคคล กระตือรือร้นสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสรรคงานในความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กร ผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

กระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนาการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 58.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 28.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 12.6 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนาการทำงาน ในระดับปานกลาง

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 62.3 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 32.0 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 5.7 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.43 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในระดับน้อย

สนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายใน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 65.7 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 25.1 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 9.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายใน ในระดับมาก

สนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 62.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 30.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 6.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ในระดับปานกลาง

นำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ได้รับการจากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45.7 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 35.4 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 18.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ได้รับการจากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในระดับปานกลาง

นำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 85.7 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 10.3 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 4.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน ในระดับมาก

มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 75.4 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 20.6 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 4.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น
แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
กระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนาการทำงาน	28.6 (50)	58.9 (103)	12.6 (22)	2.16	0.623	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	5.7 (10)	32.0 (56)	62.3 (109)	1.43	0.602	น้อย
สนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายใน	65.7 (115)	25.1 (44)	9.1 (16)	2.57	0.657	มาก
สนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก	30.3 (53)	62.9 (110)	6.9 (12)	2.23	0.564	ปานกลาง
นำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	35.4 (62)	45.7 (80)	18.9 (33)	2.17	0.720	ปานกลาง
นำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน	85.7 (150)	10.3 (18)	4.0 (7)	2.82	0.480	มาก
มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง	75.4 (132)	20.6 (36)	4.0 (7)	2.71	0.535	มาก

$$\bar{X} = 2.29 \quad S.D. = 0.334$$

การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่สามารถสะท้อนความคิด ทศนคติ ความเชื่อที่ถูกต้อง ชัดเจน มองโลกในแง่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถแยกแยะข้อเท็จจริงออกจาก

ความคิดเห็น นำไปสู่การตัดสินใจเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบจากตนเพื่อการพัฒนางาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 74.3 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 13.1 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 12.6 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการคิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบจากบุคลากรเพื่อการพัฒนา ในระดับมาก

ยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเพื่อการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 59.4 มีความเห็นด้วยมาก รองลงมาร้อยละ 27.4 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 13.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเพื่อการพัฒนา ในระดับมาก

คิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้สร้างผลงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 28.0 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 21.1 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.93 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างคิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้สร้างผลงาน ในระดับปานกลาง

สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.6 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 38.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 13.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

สามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 88.6 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 7.4 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 4.0 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.15 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ในระดับน้อย

สามารถแยกแยะระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นได้ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 61.7 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 30.9 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 7.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเรื่องสามารถแยกแยะระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นได้ ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11
จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการมีแบบแผนความคิด	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบจากตนเพื่อการพัฒนางาน	74.3 (130)	13.1 (23)	12.6 (22)	2.62	0.700	มาก
ยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเพื่อการพัฒนางาน	59.4 (104)	27.4 (48)	13.1 (23)	2.46	0.717	มาก
คิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสที่เปิดให้สร้างผลงาน	21.1 (37)	50.9 (89)	28.0 (49)	1.93	0.700	ปานกลาง
สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายแนวทางของหน่วยงาน	38.3 (67)	48.6 (85)	13.1 (23)	2.25	0.674	ปานกลาง
สามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ	4.0 (7)	7.4 (13)	88.6 (155)	1.15	0.460	น้อย
สามารถแยกแยะระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นได้	30.9 (54)	61.7 (108)	7.4 (13)	2.23	0.574	ปานกลาง

$\bar{X} = 2.10$ S.D. = 0.339

3.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีส่วนร่วมพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

มีส่วนร่วมในการคิด ให้ความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 90.9 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 5.1 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 4.0 เท่านั้นที่มีความเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.14 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการคิด ให้ความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ในระดับน้อย

มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.7 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 30.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 16.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

ยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 56.0 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 26.3 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 17.7 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.91 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานของตนเอง ในระดับปานกลาง

ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 25.7 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 23.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก ในระดับปานกลาง

มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน องค์การ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 74.9 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 12.6 มีความเห็นมาก และระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.38 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน องค์การ ในระดับน้อย

วางแผนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 58.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 29.7 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18

แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถวางแผนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น
แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
มีส่วนร่วมในการคิด ให้ความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	5.1 (9)	4.0 (7)	90.9 (159)	1.14	0.476	น้อย
มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	30.3 (53)	53.7 (94)	16.0 (28)	2.14	0.667	ปานกลาง
ยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานของตนเอง	17.7 (31)	56.0 (98)	26.3 (46)	1.91	0.660	ปานกลาง
ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก	25.7 (45)	50.9 (89)	23.4 (41)	2.02	0.703	ปานกลาง
มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน องค์กร	12.6 (22)	12.6 (22)	74.9 (131)	1.38	0.699	น้อย
วางแผนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน	29.7 (52)	58.9 (103)	11.4 (20)	2.18	0.617	ปานกลาง

$$\bar{X} = 1.79 \quad S.D. = 0.346$$

3.3 การเรียนรู้เป็นทีม

หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน และได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน พร้อมทั้งยอมรับข้อผิดพลาดและพยายามแก้ปัญหา ตลอดจนเรียนรู้ความล้มเหลวและความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 46.3 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 44.0 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 9.7 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเปิดใจรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย ในระดับมาก

แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.3 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 30.9 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 18.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ในระดับปานกลาง

ยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ปิดบัง และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 28.0 มีความเห็นน้อย และมีเพียงร้อยละ 26.9 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.99 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ปิดบัง และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในระดับปานกลาง

ร่วมเรียนรู้กับทีมงานเกี่ยวกับความล้มเหลวและความสำเร็จในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 43.4 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 28.6 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 28.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการร่วมเรียนรู้กับทีมงานเกี่ยวกับความล้มเหลวและความสำเร็จในการทำงาน ในระดับปานกลาง

ได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน แม้ว่าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 65.7 มีความเห็นด้วยน้อย รองลงมาร้อยละ 32.6 มีความเห็นปานกลาง และมีเพียงร้อยละ 1.7 เท่านั้นที่มีความเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.36 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน แม้ว่าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก ในระดับน้อย

สนับสนุนการจัดเก็บ ความรู้ และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานใช้ประโยชน์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.1 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมา ร้อยละ 42.9 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 4.0 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 แสดงว่า เรื่องการสนับสนุนการจัดเก็บ ความรู้ และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานใช้ประโยชน์ในการทำงาน ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.03 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย	44.0 (77)	46.3 (81)	9.7 (17)	2.34	0.650	มาก
แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน	30.9 (54)	50.3 (88)	18.9 (33)	2.12	0.697	ปานกลาง
ยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ปิดบัง และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	26.9 (47)	45.1 (79)	28.0 (49)	1.99	0.743	ปานกลาง
ร่วมเรียนรู้กับทีมงานเกี่ยวกับความล้มเหลวและความสำเร็จในการทำงาน	28.6 (50)	43.4 (76)	28.0 (49)	2.01	0.754	ปานกลาง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
ได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน แม้ว่าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก	1.7 (3)	32.6 (57)	65.7 (115)	1.36	0.516	น้อย
สนับสนุนการจัดเก็บ ความรู้ และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอดเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานใช้ประโยชน์ในการทำงาน	42.9 (75)	53.1 (93)	4.0 (7)	2.39	0.565	มาก

$\bar{X} = 2.03$ S.D. = 0.433

3.4 การคิดอย่างเป็นระบบ

หมายถึง การแสดงออกของวิธีการคิด และการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่ของตนเองกับผู้อื่น สามารถมองเห็น เชื่อมโยงปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ บูรณาการเป็นความรู้ความคิดใหม่ มองความสำเร็จขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ ทั้งหน่วยงานในองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

เห็นความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภาระงานของผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 48.6 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 38.3 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 13.1 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภาระงานของผู้อื่น ในระดับปานกลาง

สามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 41.1 มีความเห็นด้วยมากและปานกลาง รองลงมาร้อยละ 17.7 มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอน ในระดับปานกลาง

มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 51.4 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 37.1 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 11.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ในระดับปานกลาง

ความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การ เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.9 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 41.7 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 7.4 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมองความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การ เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน ในระดับมาก

ความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การ ส่วนหนึ่งเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 53.7 มีความเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาร้อยละ 43.4 มีความเห็นมาก และมีเพียงร้อยละ 2.9 เท่านั้นที่มีความเห็นน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมองความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การ ส่วนหนึ่งเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยรวมด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14

จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น
แนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
เห็นความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภาระงานของผู้อื่น	38.3 (67)	48.6 (85)	13.1 (23)	2.25	0.674	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ความคิดเห็น			$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
สามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอน	41.1 (72)	41.1 (72)	17.7 (31)	2.23	0.733	ปานกลาง
มีความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	37.1 (65)	51.4 (90)	11.4 (20)	2.26	0.650	ปานกลาง
ความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน	41.7 (73)	50.9 (89)	7.4 (13)	2.34	0.623	มาก
ความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การส่วนหนึ่งเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	43.4 (76)	53.7 (94)	2.9 (5)	2.41	0.548	มาก

$\bar{X} = 2.29$ S.D. = 0.422

ภาพรวมแนวพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยภาพรวมแนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 2.10 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนานุเคราะห์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15

สรุปในภาพรวม แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.1 การเป็นบุคคลรอบรู้	2.29	0.334	ปานกลาง
3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ	2.29	0.422	ปานกลาง
3.3 การมีแบบแผนความคิด	2.10	0.339	ปานกลาง
3.4 การเรียนรู้เป็นทีม	2.03	0.433	ปานกลาง
3.5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	1.79	0.346	ปานกลาง
รวม	2.10	0.298	ปานกลาง

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และการทดสอบความมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยการหาค่า F-test และผู้ศึกษาได้นำตัวแปรต่าง ๆ มาเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ อายุ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. อายุ

4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุ กับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในภาพรวม

ผลการศึกษการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.327	0.442	6.884	0.000*
ภายในกลุ่ม	171	10.968	0.064		
รวม	174	12.313			

ด้านการได้รับอำนาจ

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 1.85 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.68 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.037 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ตารางที่ 4.17 และ 4.18) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.037 ($P < 0.05$) โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.17

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
ได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.79	0.27
31 – 40 ปี	64	1.85	0.29
41 – 50 ปี	39	1.68	0.32
51 – 60 ปี	19	1.81	0.25
รวม	175	1.79	0.29

ตารางที่ 4.18

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
ได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.742	0.247	2.895	0.037*
ภายในกลุ่ม	171	14.610	0.85		
รวม	174	15.352			

ตารางที่ 4.19

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับ
อำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร
จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.79$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=1.85$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=1.68$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=1.81$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.0638	-		
41 - 50 ปี	0.1104	0.1742*	-	
51 - 60 ปี	-0.0181	0.0457	-0.1285	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน

ผลการศึกษากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมี
นัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน
ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.13
ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.86 เมื่อวิเคราะห์ความ
แปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี
อายุต่างกันมีทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจ
เรื่องการได้รับการสนับสนุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ตารางที่ 4.20 และ
4.21) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 2 คู่
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 มีทักษะต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจ เรื่องการได้รับการสนับสนุน สูง
กว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และอายุระหว่าง 41-50 ปี (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.20

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับ
อำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.86	0.43
31 – 40 ปี	64	2.13	0.38
41 – 50 ปี	39	1.84	0.37
51 – 60 ปี	19	1.94	0.54
รวม	175	1.96	0.43

ตารางที่ 4.21

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากร
ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับ
อำนาจเรื่องการได้รับการสนับสนุน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.889	0.963	5.515	0.001*
ภายในกลุ่ม	171	29.864	0.175		
รวม	174				

ตารางที่ 4.22

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการได้รับอำนาจเรื่อง
การได้รับการสนับสนุน จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.86$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.13$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=1.84$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=1.94$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.2665*	-		
41 - 50 ปี	0.0218	0.2882*	-	
51 - 60 ปี	-0.0794	0.1870	-0.1012	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร

ผลการศึกษาคำวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมี
นัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้านการได้รับอำนาจ เรื่องการได้รับทรัพยากร
ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.22 ในขณะที่
ที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.99 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวน
ทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน
มีทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับ
ทรัพยากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ตารางที่ 4.23 และ 4.24) เมื่อทำการ
เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 2 คู่ อย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 มีทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการ
เสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ
ระหว่าง 21-30 ปี และอายุระหว่าง 41-50 ปี (ตารางที่ 4.25)

ตารางที่ 4.23

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับ
อำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.99	0.31
31 – 40 ปี	64	2.22	0.30
41 – 50 ปี	39	2.03	0.32
51 – 60 ปี	19	2.20	0.37
รวม	175	2.10	0.33

ตารางที่ 4.24

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ
ได้รับอำนาจเรื่องการได้รับทรัพยากร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.855	0.618	6.134	0.001*
ภายในกลุ่ม	171	17.283	0.101		
รวม	174	19.093			

ตารางที่ 4.25

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจ
เรื่องการได้รับทรัพยากร
จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.99$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.22$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=2.03$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=2.20$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.2256*	-		
41 - 50 ปี	-0.0379	0.1860*	-	
51 - 60 ปี	-0.2038	0.0219	-0.1641	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ด้านการได้รับโอกาส

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้านการได้รับโอกาส เรื่องการได้รับความก้าวหน้า
ผลการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมี
นัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับความก้าวหน้า
ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.113 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ
ต่างกันมีทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการ
ได้รับความก้าวหน้าไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.26)

ตารางที่ 4.26

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ
ได้รับโอกาสเรื่องการได้รับความก้าวหน้า

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.608	0.203	2.202	0.113
ภายในกลุ่ม	171	17.141	0.100		
รวม	174	17.749			

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ

ผลการศึกษการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51-60 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.14 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.87 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.020 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.020 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.27) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า ไม่มีคู่ใดมีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
ได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูน
ความรู้ ทักษะ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.65	0.552	3.367	0.020*
ภายในกลุ่ม	171	28.026	0.164		
รวม	174	29.681			

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.41 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 2.08 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.004 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.004 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.28 และ 4.29) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 1 คู่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ด้านการได้รับโอกาส เรื่องการได้รับยอมรับและการยกย่องชมเชย สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี (ตารางที่ 4.30)

ตารางที่ 4.28

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับ
โอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและ
การยกย่องชมเชย

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	2.08	0.55
31 – 40 ปี	64	2.41	0.42
41 – 50 ปี	39	2.28	0.44
51 – 60 ปี	19	2.17	0.56
รวม	175	2.26	0.50

ตารางที่ 4.29

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับ
โอกาสเรื่องการได้รับการยอมรับและ
การยกย่องชมเชย

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	3.232	1.077	4.541	0.004*
ภายในกลุ่ม	171	40.566	0.237		
รวม	174	43.798			

ตารางที่ 4.30

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย ทักษะของบุคลากรต่อการ
พัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับ
การยอมรับและการยกย่องชมเชย
จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=2.08$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.41$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=2.28$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=2.17$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.3257*	-		
41 - 50 ปี	-0.2004	0.1253	-	
51 - 60 ปี	-0.0922	0.2336	0.1028	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

ผลการศึกษาวเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญ
โดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่ง
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000
($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทักษะต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไป
สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000
($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.31)

ตารางที่ 4.31

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทาง
การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.579	0.860	11.382	0.000*
ภายในกลุ่ม	171	12.914	0.076		
รวม	174	15.492			

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.45 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 2.12 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.32 และ 4.33) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 2 คู่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่มีระหว่าง 41-50 ปี เช่นกัน (ตารางที่ 4.34-4.35)

ตารางที่ 4.32

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	2.12	0.39
31 – 40 ปี	64	2.45	0.24
41 – 50 ปี	39	2.24	0.28
51 – 60 ปี	19	2.37	0.26
รวม	175	2.29	0.33

ตารางที่ 4.33

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	3.334	1.111	11.771	0.000*
ภายในกลุ่ม	171	16.146	0.094		
รวม	174	19.480			

ตารางที่ 4.34

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	2.12	0.39
31 – 40 ปี	64	2.45	0.24
41 – 50 ปี	39	2.24	0.28
51 – 60 ปี	19	2.37	0.26
รวม	175	2.29	0.33

ตารางที่ 4.35

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็น
บุคคลรอบรู้ จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=2.12$)	31 – 40 ปี ($\bar{X}=2.45$)	41 – 50 ปี ($\bar{X}=2.24$)	51 – 60 ปี ($\bar{X}=2.37$)
21 – 30 ปี	-			
31 – 40 ปี	-0.3264*	-		
41 – 50 ปี	-0.1151	0.2114*	-	
51 – 60 ปี	-0.2493*	0.0772	-0.1342	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่ง
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมี
นัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.23 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.98 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อ แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.36 และ 4.37) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 1 คู่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่มีระหว่าง 31-40 ปี มีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21-30 ปี (ตารางที่ 4.38)

ตารางที่ 4.36

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการมีแบบแผนความคิด

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.98	0.35
31 – 40 ปี	64	2.23	0.27
41 – 50 ปี	39	2.09	0.35
51 – 60 ปี	19	2.07	0.32
รวม	175	2.10	0.33

ตารางที่ 4.37

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการมีแบบแผนความคิด

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.826	0.609	5.713	0.001*
ภายในกลุ่ม	171	18.222	0.107		
รวม	174	20.048			

ตารางที่ 4.38

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมี
แบบแผนความคิด จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.98$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.23$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=2.09$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=2.07$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.2475*	-		
41 - 50 ปี	-0.1097	0.1378	-	
51 - 60 ปี	-0.0859	0.1616	0.0238	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่ง
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ผลการศึกษาคำวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมี
นัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผลการศึกษา พบว่า กลุ่ม
ตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 1.89 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มี

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.63 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.39 และ 4.40) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 1 คู่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่มีระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง 41-50 ปี (ตารางที่ 4.41)

ตารางที่ 4.39

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.63	0.40
31 – 40 ปี	64	1.89	0.33
41 – 50 ปี	39	1.84	0.23
51 – 60 ปี	19	1.81	0.26
รวม	175	1.79	0.34

ตารางที่ 4.40

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.131	0.710	6.459	0.000*
ภายในกลุ่ม	171	18.807	0.110		
รวม	174	20.937			

ตารางที่ 4.41

แสดงการเปรียบเทียบรายค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
สร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.63$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=1.89$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=1.84$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=1.81$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.2632*	-		
41 - 50 ปี	-0.2067*	0.0566	-	
51 - 60 ปี	-0.1806	0.0826	0.0261	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ผลการศึกษาวเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.16 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 1.93 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.016 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.016 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.42 และ 4.43) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี (ตารางที่ 4.44)

ตารางที่ 4.42

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา

บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	1.93	0.44
31 – 40 ปี	64	2.16	0.40
41 – 50 ปี	39	1.94	0.38
51 – 60 ปี	19	2.07	0.48
รวม	175	2.03	0.43

ตารางที่ 4.43

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา

บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.908	0.636	3.540	0.016*
ภายในกลุ่ม	171	30.720	0.180		
รวม	174	32.628			

ตารางที่ 4.44

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้
เป็นทีม จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=1.93$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.16$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=1.94$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=2.07$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.2275*	-		
41 - 50 ปี	-0.0105	0.2170	-	
51 - 60 ปี	-0.1362	0.0913	-0.2157	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

- การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับ 2.48 ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดเท่ากับ 2.10 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) (ตารางที่ 4.45 และ 4.46) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปีมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี เช่นกัน (ตารางที่ 4.47)

ตารางที่ 4.45

จำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
21 – 30 ปี	53	2.10	0.42
31 – 40 ปี	64	2.48	0.38
41 – 50 ปี	39	2.16	0.33
51 – 60 ปี	19	2.46	0.37
รวม	175	2.29	0.42

ตารางที่ 4.46

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างอายุกับแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	5.424	1.808	12.036	0.000*
ภายในกลุ่ม	171	25.686	0.150		
รวม	174	31.109			

ตารางที่ 4.47

แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของค่าเฉลี่ย แนวทางการพัฒนาบุคลากร
เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิด
อย่างเป็นระบบ จำแนกตามอายุ

อายุ	21 - 30 ปี ($\bar{X}=2.13$)	31 - 40 ปี ($\bar{X}=2.48$)	41 - 50 ปี ($\bar{X}=2.16$)	51 - 60 ปี ($\bar{X}=2.46$)
21 - 30 ปี	-			
31 - 40 ปี	-0.3818*	-		
41 - 50 ปี	-0.0636	0.3183*	-	
51 - 60 ปี	-0.3575*	0.0243	-0.2939	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ระดับการศึกษา

1.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ผลการศึกษาวเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.439 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.48)

ตารางที่ 4.48

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษากับทัศนะ
ของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.117	0.059	0.828	0.439
ภายในกลุ่ม	172	12.195	0.071		
รวม	174	12.313			

1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.279 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.49)

ตารางที่ 4.49

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างระดับการศึกษากับแนวทาง
การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.228	0.114	1.285	0.279
ภายในกลุ่ม	172	15.264	0.089		
รวม	174	15.492			

สมมติฐานที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. หน่วยงานที่สังกัด

1.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ผลการศึกษาคำวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.921 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.50)

ตารางที่ 4.50

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	8	0.231	0.059	0.396	0.921
ภายในกลุ่ม	166	12.082	0.073		
รวม	174	12.313			

1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ผลการศึกษาคำวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.921 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.51)

ตารางที่ 4.51

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับทัศนะ
ของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	8	0.231	0.029	0.396	0.921
ภายในกลุ่ม	166	12.082	0.073		
รวม	174	12.313			

1.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาคำวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.793 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกันมีทัศนะต่อ แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.52)

ตารางที่ 4.52

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่างหน่วยงานที่สังกัด
กับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	8	0.421	0.053	0.580	0.793
ภายในกลุ่ม	166	15.071	0.091		
รวม	174	15.492			

สมมติฐานที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ตำแหน่ง

1.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ผลการศึกษากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.811 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.53)

ตารางที่ 4.53

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่าง ตำแหน่งกับทัศนะของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.030	0.015	0.210	0.811
ภายในกลุ่ม	172	12.283	0.017		
รวม	174	12.313			

1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความมีนัยสำคัญโดยการหาค่า F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.178 ($P > 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนะต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.54)

ตารางที่ 4.54

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวระหว่าง ตำแหน่งกับทัศนคติของ
บุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.308	0.154	1.744	0.178
ภายในกลุ่ม	172	15.184	0.088		
รวม	174	15.492			

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร

จากการทดสอบสมมติฐาน ได้วิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างอายุ กับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการทดสอบด้วย F-test พบว่า ในภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันในภาพรวมมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($P < 0.05$) ส่วนผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง กับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการทดสอบด้วย F-test พบว่า ในภาพรวมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งแตกต่างกันในภาพรวมมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.55)

ตารางที่ 4.55

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างใน
ภาพรวมระหว่างข้อมูลพื้นฐานทั่วไปกับทักษะของบุคลากร
ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และ
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	ทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเอง ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
อายุ	F = 6.884 P = 0.000*	F = 11.382 P = 0.000*
ระดับการศึกษา	F = 0.828 P = 0.439	F = 1.285 P = 0.279
หน่วยงานที่สังกัด	F = 0.396 P = 0.921	F = 0.580 P = 0.793
ตำแหน่ง	F = 0.210 P = 0.811	F = 1.744 P = 0.178

2. ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างอายุ กับทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเอง
ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างอายุ กับทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนา
ตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน (ตารางที่
4.56) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มี
อายุระหว่าง 21-30 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ในทุกด้าน แสดงว่า ความ
แตกต่างระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลัง
อำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จุดที่น่าสนใจ คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแตกต่างกัน ด้วย จากผลการศึกษาวิเคราะห์ได้ว่า อายุของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาตนเองเกิดจากการที่บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกจะสร้างพลังอำนาจในด้านนั้นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงาน การเสนอแนะนโยบาย การรับรู้เป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองแตกต่างกันด้วย

ตารางที่ 4.56

ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง
อายุกับทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองใน
การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	ทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	การได้รับอำนาจ			การได้รับโอกาส		
	การได้รับ ข้อมูลข่าวสาร	การได้รับ การ สนับสนุน	การได้รับ ทรัพยากร	การได้รับ ความก้าวหน้า	การได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ	การได้รับการ ยอมรับและ การยกย่อง ชมเชย
อายุ	F = 2.895 P = 0.037*	F = 5.515 P = 0.001*	F = 6.134 P = 0.001*	F = 2.202 P = 0.113	F = 3.367 P = 0.020*	F = 4.541 P = 0.004*

2.2 ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างอายุ กับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน (ตารางที่ 4.57) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี

และอายุระหว่าง 51-60 ในทุกด้าน แสดงว่า ความแตกต่างของอายุกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นข้อสังเกตว่า อายุเป็นตัวแปรต้นที่สมมุติฐานไว้ และเป็นจริงอย่างไม่มี การคาดเคลื่อน เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีวินัยทั้ง 5 ด้าน ในการเสริมสร้างศักยภาพของตนเอง ดังนั้น อายุจึงเป็นตัวชี้วัดที่ดีว่า บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้าน การเรียนรู้นั้นหมายถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังในหน้าที่การงาน ครอบครัวยุค และเฉพาะตัว มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอายุมีผลในการแยกแยะระหว่างข้อเท็จจริงกับความคิดเห็นได้ เนื่องจากแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน จึงมีรูปแบบการคิดเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ ดังนั้น อายุจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างมีศักยภาพ ถ้าองค์กรพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของกลุ่มอายุบุคลากรในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้ง อาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

ตารางที่ 4.57

ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง
อายุกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้				
	การเป็น บุคคลรอบรู้	การมีแบบแผน ความคิด	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้ เป็นทีม	การคิดอย่าง เป็นระบบ
อายุ	F = 11.771 P = 0.000*	F = 5.713 P = 0.001*	F = 6.459 P = 0.000*	F = 3.540 P = 0.016*	F = 12.036 P = 0.000*

ตอนที่ 5 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

6.1 การพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีทัศนะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.04$) โดยมีระดับความคิดเห็นด้านการได้รับด้านโอกาสสูงกว่าด้านการได้รับอำนาจ แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้บุคลากรในสังกัดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น การทำให้องค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ บุคคลในองค์กรทุกคนควรที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มพลังอำนาจ คือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้ทำงาน ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร (Meggison and Pedler, 1992) โดยการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่บุคลากรมากขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งด้านการได้รับอำนาจ คือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาส คือ การได้รับความก้าวหน้า การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชย ซึ่งเป็นการเสริมพลังอำนาจในงานให้บุคลากรอย่างเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคล และทีมปฏิบัติการ ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Kinlaw, 1995, p. 11) สอดคล้องกับ Wilson and Laschinger (1994) ที่กล่าวว่า การที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง และเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Smith (1996 อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะเกิดประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานรายด้าน พบข้อสังเกตว่า ด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสาร และด้าน

การได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในแต่ละด้านต่ำกว่าเรื่องอื่นๆ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย มีการจัดให้บุคลากรได้รับทราบระบบการประเมินผลงานและวิธีการพิจารณาเงินเดือนของตนเอง และแผนการปฏิบัติงานประจำปีทั้งระยะสั้นและระยะยาวน้อย ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของ Megginson and Pedler (1992) กล่าวว่า การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลของการกระทำเป็นอย่างใด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจกระทำโดยการให้คะแนนตนเอง และตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมให้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อย ถึงแม้จะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการเมื่อมีโอกาสมากก็ตาม ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับโอกาสเรื่องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้มากขึ้น สอดคล้องกับ อัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) กล่าวว่า ความมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อกระทำหรือปฏิบัติให้เกิดผลในการอำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้า พัฒนาฝีมือความสามารถ ผักผ่อนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพ เรียนรู้งานและวิธีการ ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาใช้ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน และทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ดีขึ้น

6.2 แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.10$) โดยมีระดับความคิดเห็นด้านการเป็นบุคคลรอบรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ สูงกว่าด้านอื่นๆ แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้อง รองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning

Organization) มาพัฒนาองค์กร สอดรับกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2546 มาตรา 11 หมวด 3 ...ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้
เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ
ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมต่อ
สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับทัศนคติ
ของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน... ในระดับ
ปานกลาง ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีมุมมองในการพัฒนาตนเองและเล็งเห็นว่า
สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายควรพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ในอนาคตอย่างแท้จริง

ข้อสังเกตผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อแนวทางการพัฒนา
บุคลากรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยความ
คิดเห็นต่ำกว่าทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบประเด็นที่น่าสนใจว่า การมีส่วนร่วมในการ
จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน องค์กร และการมีส่วนร่วมในความคิด ในการ
กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อย ซึ่งปัญญา อัสกุลประดิษฐ์
(2544, น. 15-30) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือ
กระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เกิดแรงบันดาลใจให้อยากปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
นั้น ๆ และสิ่งสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น
สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายควรพิจารณาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้น โดย
ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ
น้ำตาลทรายในครั้งต่อ ๆ ไป เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตาม
วิสัยทัศน์ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อพิจารณาโดยรวมรายข้อทุกด้าน พบว่า
กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อย ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน
เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานเมื่อได้ทำงานร่วมกับ
เพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก ตลอดจนสามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้
เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายควรมี
การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันโดยการคิดและทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งม
ีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ
กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 89-96)
กล่าวว่า ต้องรู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแส

ความเปลี่ยนแปลง ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา
 เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาด
 จากข้อบกพร่อง ต้องสร้างความเชื่อมั่น ผู้คน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ มีนโยบายที่
 เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสร
 รงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการ
 ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
 หรือภายในหน่วยงาน ต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิด/ทำอย่างเป็นระบบ
 ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัย
 ต่างๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร
 มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนา
 เปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการ
 เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในทุกด้าน
 ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อนโยบายและ
 ทิศทางการปฏิบัติราชการในอนาคต ซึ่งสถานภาพปัจจุบันปัจจัยภายในของสำนักงาน
 คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วหากมีการปรับ
 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่อยู่ในส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้จำนวน 175 ราย ได้รับแบบสอบถามตอบกลับ 175 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Science : SPSS) ในการคำนวณ สถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วย F-test โดยผลการศึกษาคครอบคลุมประเด็นต่างๆ คือ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วนำเสนอผลการศึกษาโดยใช้ข้อมูลเชิงพรรณนาประกอบตารางอธิบายข้อมูลในการศึกษา โดยแต่ละประเด็นสามารถสรุปภาพรวม ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ผู้ศึกษาวิจัยจะได้นำข้อมูลที่มีคะแนนสูงสุด ในแต่ละข้อมาประมวลให้เห็นลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการในศูนย์บริหารการผลิต การจำหน่าย และการขนย้ายน้ำตาลทราย มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี

2. ทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

จากการศึกษาทัศนะของบุคลากรทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานจัดการความรู้ ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการศึกษาการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการได้รับอำนาจ ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านการได้รับอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.95$) เมื่อพิจารณาเป็นตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรกคือ ด้านการได้รับทรัพยากร ($\bar{X} = 2.10$) รองลงมาเป็นด้านการได้รับการสนับสนุน ($\bar{X} = 1.96$) และด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 1.79$) และผลการศึกษาทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับอำนาจในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 การได้รับทรัพยากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ที่จัดทำใหม่หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัย มากที่สุด ($\bar{X} = 2.49$) แต่ได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.43$)

1.2 การได้รับการสนับสนุน พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ร่วมงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 2.41$) แต่ได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.32$)

1.3. การได้รับข้อมูลข่าวสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการแจ้งข่าวสารและข้อมูลทันสมัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 2.39$) แต่ได้รับทราบแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.27$)

2. ด้านการได้รับโอกาส ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านการได้รับโอกาส อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.13$) เมื่อพิจารณาเป็นตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าอันดับแรกคือ ด้านการได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย ($\bar{X} = 2.26$) รองลงมาเป็นด้านการได้รับ

ความก้าวหน้า ($\bar{X} = 2.14$) และด้านการด้านการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ($\bar{X} = 2.01$) และ ผลการศึกษาทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับ โอกาสในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 การได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชย พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้ร่วมงานเมื่อมีผลงานดี มากที่สุด ($\bar{X} = 2.44$) แต่มีโอกาสได้รับความไว้วางใจ ให้รับผิดชอบโครงการสำคัญของหน่วยงาน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.05$)

2.2 การได้รับความก้าวหน้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มี ขอบข่ายความรับผิดชอบมากขึ้น มากที่สุด ($\bar{X} = 2.66$) แต่ได้รับการตอบแทนความดีความชอบที่ เป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.43$)

2.3 การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนให้เข้า ร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการเมื่อมีโอกาส มากที่สุด ($\bar{X} = 2.37$) แต่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.52$)

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับ บริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ น้ำตาลทราย โดยกำหนดศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการ เรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของบุคลากรภายในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อย และน้ำตาลทราย ตามลำดับ พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.10$) เมื่อพิจารณา ตามลำดับของแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากมากไปหา น้อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อันดับแรกคือ การเป็นบุคคลรอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 2.29$) รองลงมา การคิดแบบมีแบบแผน ($\bar{X} = 2.10$) การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 2.03$) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 1.79$) ตามลำดับ และผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน แต่ละด้าน ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 2.82$) แต่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.43$)

2. การคิดอย่างมีระบบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมองเห็นความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์การ ส่วนหนึ่งเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด ($\bar{X} = 2.41$) แต่ความสามารถในการมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.23$)

3. การมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการคิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบจากตนเพื่อการพัฒนา งาน มากที่สุด ($\bar{X} = 2.04$) แต่ความสามารถในการปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.15$)

4. การเรียนรู้เป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการสนับสนุนการจัดเก็บ ความรู้ และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานใช้ประโยชน์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.39$) แต่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน แม้ว่าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.36$)

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของหน่วยงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 2.18$) แต่มีส่วนร่วมในความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของงาน น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.14$)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนามูลนิธิเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับ พบว่า ทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนามูลนิธิเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างดังนี้

4.1 อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาสทั้ง 2 ด้านเท่านั้น ได้แก่ การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การได้รับการยอมรับ

และยกย่องชมเชย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการได้รับความก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ในทุกด้าน แสดงว่า ความแตกต่างระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางพัฒนาที่ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ในทุกด้าน แสดงว่า ความแตกต่างของอายุกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับโอกาส ไม่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

4.3 หน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับโอกาส ไม่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

4.4 ตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับโอกาส ไม่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งศึกษาต่างกันมี

แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย” จากการศึกษาครั้งนี้ผลสรุปที่ได้ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ระดับบริหาร

1. เจ้าหน้าที่ระดับบริหารควรมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ การสั่งการ เพราะส่วนใหญ่ยังคงกระจุกตัวอยู่กับผู้อำนวยการกอง เนื่องจากเดิมปริมาณงานและความสลับซับซ้อนของงานยังมีไม่มากนัก จึงต้องให้ความสำคัญกับลำดับขั้นในการบังคับบัญชามาก แต่ปัจจุบันปริมาณงานมีมากขึ้น ความยุ่งยากซับซ้อนของงานมากขึ้นและต้องคำนึงถึงความรวดเร็วในการให้บริการ จึงมีความสำคัญที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงระบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนไป ให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อรองรับปริมาณงานและการให้บริการที่รวดเร็วฉับไวทันการสนองความพึงพอใจและเป็นที่น่าเชื่อถือ

2. ปัจจุบันความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่เดิมยังไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของบุคลากรมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ และวิธีการที่สำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรคือการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และจัดการฝึกอบรมขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น การทดลองเรียนรู้ในงานใหม่ๆ การหมุนเวียนงานเพื่อการเรียนรู้ข้ามสายงาน การได้เรียนรู้งานจากผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ มีความรู้ความสามารถในงานอย่างเชี่ยวชาญ

ระดับปฏิบัติ

1. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติควรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยการปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่าควรที่จะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้างหรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น นอกจากนั้น ควรร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองปรึกษารื้อกันกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพควรไปดูงานต้นแบบที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนที่ควรไปศึกษาดูงาน

2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติควรค้นคว้าเอกสารเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานและต่างสายงาน โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการเขียนบทความที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องในการทำงานของตนเองหรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่คนในองค์กรยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับปรุงการพัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน มีส่วนรวมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยกระจายความรับผิดชอบตามการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน และมีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก เพื่อการเรียนรู้เป็นทีม และส่งผลให้สามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งเป็นส่วนราชการหนึ่งของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีบทบาทหน้าที่มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านนโยบายระบบข้อมูลสารสนเทศ คาดการณ์แนวโน้มชี้้นำ เตือนภัยอุตสาหกรรม มากกว่าการกำกับดูแลตามกฎหมาย และยังต้องการพัฒนาระบบงานไปสู่การปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อส่งเสริม

ผลักดันอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ตลอดจนอุตสาหกรรมต่อเนื่องให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน แข่งขันได้ในตลาดโลกและเกิดเสถียรภาพความมั่นคงควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น ควรมีการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรภายในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

2. แนวทางพัฒนาองค์กรในการสร้างบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น เพื่อสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภายในได้สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งผลักดันให้เกิดการบูรณาการของงานที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

จำนักรหอสมุด



ภาคผนวก

สำนักหอสมุด

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ตามหลักสูตรการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง เป็นตัวอย่างในการศึกษา โดยท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้

ในการนี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดให้ข้อมูลที่เป็นความจริงเพื่อความสมบูรณ์ของผลการศึกษา และโปรดส่งรวบรวมที่ฝ่ายธุรการของหน่วยงานของท่าน ภายในวันที่ 20 เมษายน 2550 ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และผู้ศึกษาจะได้นำข้อมูลจากการวิจัยนี้เสนอต่อผู้บริหารในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้ศึกษาขอรับรองว่าจะถือเป็นความลับไม่นำไปเปิดเผย ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะสรุปเป็นภาพรวม และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความร่วมมือที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

นางสาวกรรณา พลใส

แบบสอบถามเลขที่

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization) ของสำนักงาน
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง หรือใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับ
สภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านอายุ ปี (เกิน 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)
2. เพศ
() 1. ชาย () 2. หญิง
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
() 3. สูงกว่าปริญญาตรี
4. ท่านมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ปี
..... เดือน (เกิน 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)
5. หน่วยงานสังกัดที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน
() 1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ () 2. กลุ่มตรวจสอบภายใน
() 3. กลุ่มนิติการ () 4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
() 5. สำนักงานเลขานุการกรม
() 6. สำนักนโยบายอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย
() 7. สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
() 8. สำนักพัฒนาวัตถุดิบ () 9. ศูนย์บริหารการผลิต

6. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

1. ระดับบริหารในตำแหน่ง
 - () ผู้อำนวยการสำนัก/กอง
 - () หัวหน้ากลุ่มหรือเทียบเท่า
 - () ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย
2. () ระดับปฏิบัติ
3. () คณะทำงานจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

คำชี้แจง ในตอนที่ 2 และ 3 โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลำดับ ที่	การพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
7.	<u>ด้านการได้รับอำนาจ</u> <u>การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร</u> ท่านได้รับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบาย เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงาน			
8.	ท่านได้รับทราบแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนระยะสั้น และระยะยาวของหน่วยงาน			
9.	ท่านไม่ได้รับการแจ้งข่าวสารและข้อมูลทันสมัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของงาน			
10.	ท่านสามารถค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นสำหรับการปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลที่ง่ายต่อการสืบค้นของหน่วยงาน			
11.	ท่านไม่ทราบระบบการประเมินผลงานและวิธีการพิจารณาเงินเดือนสำหรับบุคลากรของหน่วยงาน			

ลำดับ ที่	การพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
12.	<u>การได้รับการสนับสนุน</u> ท่านได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองขณะปฏิบัติงาน			
13.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้ ทักษะ และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการพัฒนางาน			
14.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ร่วมงาน			
15.	ท่านได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน			
16.	ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน			
17.	<u>การได้รับทรัพยากร</u> ท่านได้รับทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน			
18.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่จำเป็น หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด			
19.	ท่านได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ที่จัดทำใหม่หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัย			
20.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้สามารถเสนอขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในยามจำเป็นได้			
21.	ท่านได้รับการส่งเสริมการจัดให้มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร			

ลำดับ ที่	การพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
22.	<u>ด้านการได้รับโอกาส</u> <u>การได้รับความก้าวหน้า</u> ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำท่าย ความสามารถ			
23.	ท่านมีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานที่มีขอบข่ายความ รับผิดชอบมากขึ้น			
24.	ท่านได้รับโอกาสให้ทำงานในบทบาทอื่นเพิ่มเติม นอกเหนือจากงานประจำ			
25.	ท่านได้รับโอกาสให้นำเสนอผลงาน ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน			
26.	ท่านไม่ได้รับการตอบแทนความดีความชอบที่เป็นธรรม จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
27.	<u>การได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ</u> ท่านได้รับโอกาสให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน			
28.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถและ ทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม			
29.	ท่านไม่ได้รับโอกาสให้ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีความรู้ความ ชำนาญงาน			
30.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม สัมมนาทาง วิชาการเมื่อมีโอกาส			
31.	ท่านไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อ หรือดูงาน			

ลำดับ ที่	การพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
32.	<u>การได้รับการยอมรับและการยกย่องชมเชย</u> ท่านมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบโครงการ สำคัญของหน่วยงาน			
33.	ท่านได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจากผู้ร่วมงานเมื่อ มีผลงานดี			
34.	ท่านมีโอกาสได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยจาก ผู้บริหารเมื่อมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ			
35.	ท่านมีโอกาสได้รับรางวัลจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จดีเด่น			
36.	ท่านมีโอกาสได้รับการแจ้งเรื่องการส่งผลงานเข้ารับการ พิจารณาตัดสินผู้มีผลงานดีเด่น			

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลำดับ ที่	แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
37.	<u>การเป็นบุคคลรอบรู้</u> ท่านกระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ของตนเองเพื่อพัฒนาการทำงาน			
38.	ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ			
39.	ท่านสนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายใน			

ลำดับ ที่	แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
40.	ท่านไม่สนใจเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปรายที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก			
41.	ท่านนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ได้รับ จากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปราย มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน			
42.	ท่านนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน			
43.	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะ พัฒนาตนให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง			
44.	<u>การมีแบบแผนความคิด</u> ท่านคิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูล ประกอบจากท่านเพื่อการพัฒนางาน			
45.	ท่านยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่ แตกต่างจากท่านเพื่อการพัฒนางาน			
46.	ท่านคิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้สร้างผลงาน			
47.	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางของหน่วยงาน			
48.	ท่านสามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ			
49.	ท่านไม่สามารถแยกแยะระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง กับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นได้			
50.	<u>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</u> ท่านมีส่วนร่วมในการคิด ให้ความคิดเห็นเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน			

ลำดับ ที่	แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
51.	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน			
52.	ท่านยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนด เป้าหมายและทิศทางในการทำงานของตนเอง			
53.	ท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นหลัก			
54.	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน องค์กร			
55.	ท่านวางแผนปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน			
56.	<u>การเรียนรู้เป็นทีม</u> ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย			
57.	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลาย รูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน			
58.	ท่านยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ปิดบัง และพยายาม แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น			
59.	ท่านร่วมเรียนรู้กับทีมงานเกี่ยวกับความล้มเหลว และความสำเร็จในการทำงาน			
60.	ท่านไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน แม้ว่าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก			
61.	ท่านสนับสนุนการจัดเก็บ ความรู้ และทักษะ ที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงาน ใช้ประโยชน์ในการทำงาน			

ลำดับ ที่	แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		มาก	ปาน กลาง	น้อย
62.	<u>การคิดอย่างเป็นระบบ</u> ท่านไม่เห็นความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับ ภาระงานของผู้อื่น			
63.	ท่านสามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการ ทำงานได้ทุกขั้นตอน			
64.	ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามสถานการณ์			
65.	ท่านคิดว่าความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์กร เกิดจาก ความร่วมมือ ร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน			
66.	ท่านเห็นว่า ความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์กร ส่วน หนึ่งเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง			

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่ท่านเห็นว่าเป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อ
มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

บรรณานุกรม

หนังสือ

ก.พ., สำนักงาน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2530.

กวรรณิการ์ มานะกิจ. การจัดการบุคคล. ขอนแก่น: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2539.

กุลธณ ธนาพงศธร. การบริหารบุคคล. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528.

_____. การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2542.

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักร อินทรจักร. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์, 2544.

จุฑามณี ตระกูลมทูตา. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา:
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544.

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้.
กรุงเทพมหานคร: บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน), 2540.

ชูชัย สมितिไกร. การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความองกงาม. เชียงใหม่:
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.

ฐิระ ประवालพฤกษ์. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์การศาสนา, 2538.

दनัย เทียนพุด. กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

_____. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: หจก. ไทยเจริญการพิมพ์, 2543.

นงลักษณ์ สิ้นสืผล. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: พิเศษฐ์การพิมพ์, 2532.

บดินทร์ วิจารณ์. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2548.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิทยไพบูลย์ พรินต์ติ้ง จำกัด, 2547.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2534.

_____. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2534.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วิจารณ์ พานิช. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ข้าราชการพลเรือน, 2546.

วิเชียร ทวีลาภ. นิเทศการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธีระป๋อมวรรณกรรม, 2544.

ศศิพัฒน์ ยอดเพชร. ระเบียบวิธีวิจัยทางสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2543.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร: นำถึงการพิมพ์, 2541.

สุนันทา ถีระวงษ์. พัฒนาผู้จัดการ : พัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2533.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

อัมพิกา ไกรฤทธิ์. แปลโดย. ไคเซ็น : กฎแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2534.

บทความ

อวยพร ตัณมุขกุล. “พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานวิชาชีพพยาบาล.” วารสารพยาบาลศาสตร์ 24 (2540):4-9.

วิทยานิพนธ์

กัลยาณี คำแดง. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.”
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. “วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท
เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

นพวรรณ ดวงหัสดี. “การเปรียบเทียบการพัฒนารูปแบบทีมงานสุขภาพเพื่อการดำเนินงานปฏิรูป
ระบบบริการสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่นกับจังหวัดยโสธร.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์. “การศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (ภาควิชา
บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. “การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ
ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัท
ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

เพ็ญศิริ จารุจินดา. “การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการนิเทศของครูผู้นิเทศใน
โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (ภาควิชาบริหาร
การศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

มณี ลีศิริวัฒนกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความทนทานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับสมรรถนะของพยาบาลหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

รัชนก วันทอง. “การพัฒนาศักยภาพของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคต.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการพยาบาล) คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

วิเชียร แก่นไร่. “การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

สาธิตา คณิตสิทธิวัฒน์. “การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนของกองกำกับการสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

สุนทร จตุรพิทพร. “การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวีตคอกค์ และฟรานซิส.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.

เอกสารอื่นๆ

รายงานประจำปีบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). “Competency and Learning Organization.” 2546. (อัดสำเนา)

อุตสาหกรรรม, กระทรวง. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. “การปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.” 2550.

Books

Boydell, Pedeller T. M., and Burgoyne, J. The learning company : A strategy for Sustainable development. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

Garvin, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, 1993.

Hackman, J.R., and Oldman, G.R. Work redesign Reading. Massachusetts: Addison Wesley, 1980.

Kanter, R.M. Men and women of the corporation. New York: Basic Book, 1977.

Kinlaw, D.C. The practice of empowerment. Hampshire: Grower, 1995.

Marquardt, M.J. Building the Learning Organization : System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill, 1996.

Meggison, D. and Pedler M. Self-development: A Facilitators guide. McGraw-Hill: Maidenhead, UK., 1992.

Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. Management (8th Edition). Hardcover Jan 14, 2004.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization. London: Random House, 1990.

Swansbug, R.C. Nursing staff development : A component of human resource development. Boston: Jones and Bartlett, 1995.

Articles

Gibson, G.H. "A concept of analysis of empowerment." In Journal of Advanced Nursing 16 (1997):354-361.

Klakovich, M.D. "Registered nurse empowerment : Model testing and implication for nurse asministrators." Journal of Nursing Administration 26 (1996):29-35.

Laschinger, H.K. and Havens, D.S. "Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice : conditions for work effectiveness." Jona 26 (1996):27-35.

McGraw, J.P. "The road to empowerment." Nursing Administration Quarterly 16 (1992):16-19.

Sabiston, J.A., and Laschinger, H.K.S. "Staff nurs work empowerment and Perceived autonomy." JONA 25 (1995):42-50.

Tebbitt, B. "Demystifying Organization Empowerment." In Journal of nursing administration 23 (1993):18-23.

Wilson, B., and Laschinger, H.K. "Staff nurse perception of job empowerment and Organization commitment ; A Test of Kanter's theory of structural power in Organization." Journal of Nursing Administration 24 (1994):39-47.

ข้อมูลจากอิเล็กทรอนิกส์

"พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546."
<<http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>>.

สุณี ผลดีเยี่ยม. "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546." <<http://dental.anamai.moph.go.th/wichakan/governance.asp>>.