



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี และได้กำหนดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การเรียนรู้ในองค์กร
3. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
 - 5.1 ความหมายของการพัฒนา
 - 5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
6. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี
 - 6.1 ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลหนองแค
 - 6.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลหนองแค
 - 6.3 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลหนองแค
 - 6.4 โครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มีแนวคิดมาจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของคริส อากีร์ิส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนัลด์ (Donald. 1978 : 45) เรื่อง Organizational Learning : A Theory of



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Action Perspective ซึ่งในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปินิตินามย์. 2540 : 16) ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เซ็งเก้ (Senge) เซ็งเก้ได้ใช้คำว่า Learning organization แทน Organizational learning ซึ่งจะพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิวัฒนาการและเป็นที่น่าสนใจ ขององค์กรต่าง ๆ ขึ้นเรื่อย ๆ โดยดูจากอัตราการเติบโตในช่วงปี ค.ศ. 1991-1998 เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.84 จากในช่วงปี ค.ศ. 1981-1990 ซึ่งน่าจะเกิดจากการที่องค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขัน ทั้งด้านการเพิ่มศักยภาพทั้งของบุคลากรและองค์กรเอง ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวคิดมาจาก อากีริส (Argyris) และโดนัลด์ (Donald) ซึ่งในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร ต่อมา เซ็งเก้ (Senge) ได้ใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการต่างชาติและนักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายด้านดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิผล (ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ. 2548 : 28) เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ ความสามารถ ปรับพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ (วิมลรัตน์ อ่องล่อง. 2547 : 29) โดยมีกลุ่มคนที่สามารถเพิ่มพูนและขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน และทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (วิระวัฒน์ ปินิตินามย์. 2544 : 49) เป็นองค์กรที่กระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิก วิพากษ์วิจารณ์การคิดเพื่อเข้าใจทั้งสิ่งที่สำเร็จและผิดพลาด (มลฤทัย แก้วกิริยา. 2546 : 24) รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (จักริน ทิวเถาว์ และคณะ. 2546 : 6) และมีความคล้ายคลึงกับอนงค์ อนันตริยเวช (2549 : 45)

ลักษณะที่เด่นชัดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกเหนือจากที่กล่าวแล้วคือ การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ การตั้งความคาดหวัง (สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2543 : 15) การร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542 : 22)

กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรม ตั้งแต่การคิดอย่างมีระบบ การมีส่วนร่วมทุกระดับ เพื่อผลักดันองค์กรให้ดีกว่าเดิม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.3 แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ของปีเตอร์ เซ็งเก้

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge. 1994 : 58) ได้ให้ความสำคัญกับความสามารภในการเรียน ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainably competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนี้ เซ็งเก้ ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The fifth discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกองค์กรต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเอง (Human mastery) ในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง ความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ต้องพัฒนาจากองค์ประกอบเหล่านี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious learning)

2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) เป็นความคิดความเข้าใจของ

คนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเองสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้ต้อง ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากการเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของ ของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

11

เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อน ภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ โดยให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคตสร้างสถานการณ์ จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยมองภาพรวมของหน่วยงานเป็นการสร้างทัศนยะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์รวมขององค์กรของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรสร้างความผูกพัน (Commitment)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิก ในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนจิตใจ (a shift of mind) ในรายด้านคือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนา ตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุง โครงร่างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) การมอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

12

โลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจใน ทิศทางขององค์กรใน อนาคตให้ตรงกัน พูดยาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหา หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคน นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุ ประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด

1.3.2 แนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 2002 : 95)

แนวคิดนี้ เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ได้แก่โครงสร้างที่คล่องตัว ไม่มีสาย การบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว มีการบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป องค์กรต้องมีโครงสร้าง แบบองค์รวม (Holistic structure) ที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบ อื่น ๆ และเป็นแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) ได้แก่ บรรยากาศ ที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของ การเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้อง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self -awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาส ในการพัฒนาตนเอง แก่ทุกคน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิด ผลออกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและ การตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

13

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ได้แก่ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องเฝ้าระวังให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อม

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) ทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่าย สัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูล ที่เข้าถึงได้ง่าย มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับ ข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) หมายถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกของ องค์กรที่ควบคู่ไปกับการทำงาน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นคือการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย และความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ต้องการจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) คือการที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งในองค์กร รวมทั้งความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) คือความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึง พันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้ พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทาง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

14

ที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

1.3.3 แนวคิด ของ การ์วิน (Garvin. 2000 : 121)

แนวคิดของเควิด เอ การ์วิน ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) กิจกรรมนี้จะมีความเชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ซึ่งมีเทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุน ได้แก่

1.1 วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) ในการค้นหาสาเหตุการตั้งสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น วงจร Deming ที่เรียกว่า “ Plan – Do-Check-Act” PDCA-Cycle เป็นต้น

1.2 มุ่งที่ข้อมูลและข้อเท็จจริง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจมากกว่าการใช้สมมติฐานเป็น Fact - Based Management

1.3 ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายช่วยในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลและการอนุมาน เช่น สหสัมพันธ์ กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิควบคุม เป็นต้น ใช้การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลในการทำให้บุคลากร คิดอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2. การทดลอง (Experimentation)

การทดลองเป็นวิธีการค้นหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เพื่อทดสอบความรู้ใหม่ว่าเป็นจริงหรือไม่ โดยทำร่วมกับกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing program) เป็นการทดลองขนาดเล็ก เพื่อค้นหาความรู้ ความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อมุ่งการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในองค์กร มีการสร้างระบบสิ่งจูงใจขึ้น เพื่อให้บุคลากรกล้าเสี่ยงและมีความรู้สึถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองคุ้มค่าต่อการลดต้นทุนและสร้างประโยชน์อื่น ๆ ให้กับองค์กร และต้องวัดผลสำเร็จของการทดลองให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

2.2 โครงการสาธิต (Demonstration projects) โครงการสาธิตส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนที่มากกว่าโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง มีความเกี่ยวพันถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในขอบเขตที่กว้าง เป็นการนำไปสู่การพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) คือการที่องค์กรทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตน ด้วยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการจัดบันทึกบทเรียนเหล่านี้ไว้ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นคว้าได้โดยง่าย

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from others) หมายถึง การเรียนใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอก จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จากองค์กรอื่น ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) ว่าเป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรร Benchmarking นี้จะเป็นส่วนช่วยให้ได้เรียนรู้ แนวทางปฏิบัติของบุคคลอื่น

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge) กระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การทำรายงานสามารถอธิบายกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญได้อย่างละเอียด การสาธิตเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ในขณะที่การจัดให้มีโปรแกรมการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน ก็เป็นวิธีที่ได้ผลดียิ่งในการถ่ายทอดความรู้ การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทรงประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.3.4 แนวคิดของเบนเนทท์ และ โอเบรียน

เบนเนทท์ และ โอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994 : 41-49) กล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision) เป็นสิ่งนำทางให้สมาชิกขององค์กร เพื่อที่จะคาดได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น และสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) คือการที่วางนโยบาย เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารต้องดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร

3. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) คือการที่ผู้บริหาร คณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate) คือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง
6. การเคลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูล ข่าวสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง
7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices) ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้ เมื่อตัวบุคคลหรือต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็น โอกาสในการเรียนรู้ และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ
8. กระบวนการทำงาน (Work process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากัน หรือดีกว่าในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น
9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance goals or feedback) ต้องทราบถึงสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ โดยอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or education) สามารถทำให้บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การฝึกอบรมหรือการศึกษามีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงงานการเรียนรู้งานพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or team development) คือการหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง และส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน การทำงานร่วมกัน (Communities of practice) อย่างต่อเนื่อง
12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition) ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น

1.3.5 แนวคิดของไคเซอร์

ไคเซอร์ (Kaiser, 2001 : 51) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประธานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง วิธีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยง และทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกร่วมกันวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์กร และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสนเทศที่เป็นพื้นฐานขององค์ความรู้ขององค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management practice) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสิทธิผลขององค์กร

6. ระบบองค์กร (Organizational systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศในการทำงาน (Working climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตนมีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้ และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการได้แก่ แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ของ เซ็งเก้ แนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds) แนวคิด ของ การ์วิน (Garvin) แนวคิดของเบนเนทท์ และโอเบียน (Bennett & O'Brien) แนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser) พบว่า แต่ละแนวคิดมีความคล้ายคลึงในด้านความหมายและหลักการปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรมีการพัฒนาการจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การเรียนรู้ในองค์กร

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน 3 ระดับ อาจเกิดขึ้นที่ระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2545 : 24)

2.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual leaning) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาเขาวิปัญญาทักษะคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self study) และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล คือ

2.1.1 การศึกษาดด้วยตนเอง (Self-study)

2.1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to learn)

2.1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning)

2.1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนหรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (Methodical)

2.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group or team leaning) ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกันด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มการเรียนรู้ระดับกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม คือ

2.2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2.2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)

2.2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning)

2.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization leaning) ได้แก่ การนำความรู้ความสามารถ และทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้องค์กรต้องให้อำนาจคนของตนในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ถ้ากลไกภายในดี กลไกระดับถัดมาก็มีแนวโน้มที่จะดีตามไปด้วย สุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดการเรียนรู้ เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย

2.3.1 การเรียนรู้แบบรวมพลังเสริมอำนาจ (Empowerment Learning)

2.3.2 การเรียนรู้แบบเครือข่าย (Network Learning)

ระดับการเรียนรู้ในองค์กรทุกวันนี้มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคลากรต่างคนต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง อย่างไรก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร

ตาราง 1 แสดงการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้	1. ความสำคัญของ	1. ความสำคัญของกลุ่ม	1. การพัฒนาองค์กร
ความเข้าใจ	การเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน	2. จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม	2. วิสัยทัศน์องค์กร
	2. วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3. วิธีการทำงานเป็นทีม	3. ลูกค้ำขององค์กร
	3. เครื่องมือการเรียนรู้	4. ลักษณะการสื่อสาร	
	4. แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ	ฯลฯ	
ทัศนคติ	1. สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง	1. สนใจ/เต็มใจที่จะพัฒนาทีม	1. เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร
	2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	2. รัก ผูกพันต่อกลุ่ม	2. รัก ผูกพันต่อองค์กร
		3. แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ	3. ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 1 (ต่อ)

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความสามารถ	1. ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 2. คิดอย่างมีวิจารณญาณ 3. การประยุกต์ใช้ความรู้	1. ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ในกลุ่ม 2. การประเมินกลุ่ม	1. ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์กร 2. ประเมินการปฏิบัติงาน

ที่มา : อรรถวิทย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง. 2545 : 24

3. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.1 อุปสรรคส่วนบุคคล เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลในองค์กร ได้แก่

3.1.1 บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการที่คิดว่าตนเองอยู่ในองค์กรมานานกว่า และ รู้แล้วทุกๆ เรื่อง

3.1.2 บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดใน ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองมีประสบการณ์มากกว่าต้องมีความรู้มากกว่า ถูกต้องกว่าคนอื่น

3.1.3 บุคลากรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วตนเองจะหมดความสำคัญลงไปหรือจะไม่มีงานทำ

3.1.4 บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต คิดว่าประสบการณ์ในอดีตไม่ทันสมัย ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสังคมปัจจุบัน

3.1.5 บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่

3.1.6 บุคลากรไม่กระตือรือร้น

3.2 อุปสรรคจากองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดจากตัวองค์กรเองไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่

3.2.1 ความคร่ำครึขององค์กร อันเกิดจากคณะกรรมการบริหารองค์กรใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลง และระเบียบวิธีการปฏิบัติในองค์กรไม่ได้รับการปรับปรุง

3.2.2 ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป ทำให้ไม่คิดที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

21

3.2.3 ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหารงาน ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ในองค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม หรือแสดงความ คิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของ พนักงานในองค์กร

3.2.4 ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่นรวมทั้ง สภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

3.2.5 ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงจูงใจในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดย ไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

3.2.6 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล

สรุปได้ว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย อุปสรรคส่วนบุคคล เป็น ปัญหาที่เกิดจากบุคคลในองค์กร ได้แก่ บุคลากรในองค์กรไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ เห็นว่า ความคิดของตนดีที่สุด ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต คิดว่า งานที่ทำมีมากอยู่แล้ว และไม่กระตือรือร้น ส่วนอุปสรรคจากองค์กร ได้แก่ ความคร่ำครึขององค์กร ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหารงาน ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจใฝ่รู้ และการติดต่อ สื่อสาร ภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาไว้หลากหลายดังนี้

4.1 ความหมายของการพัฒนา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระราชดำริ และพระราชดำรัสเกี่ยวกับการพัฒนา เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ว่าหมายถึง “การทำให้มั่นคง ทำให้ก้าวหน้า การพัฒนา คือ การทำให้บ้านเมืองมั่นคง มีความเจริญ ชีวิตของแต่ละคนมีความปลอดภัยมีความเจริญมีความสุข” ประเภทของการพัฒนา พระราชทานคำอธิบายไว้ในพระบรมราโชวาทพระราชทานแก่บัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2520 ว่า “ความเจริญหรือการพัฒนามี 2 ประเภท คือการพัฒนาทางด้านวัตถุกับการพัฒนาทางจิตใจ การพัฒนาทางวัตถุอาศัยวิชาการทางด้าน วิทยาศาสตร์ ส่วนการพัฒนาทางจิตใจอาศัยศิลปะ ศิลธรรมจรรยา เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งการพัฒนา ทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะต่างมีความสำคัญ จึงต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน”



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

222

การพัฒนาเป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความสนใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากการสังเกตปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งสังคมและวัฒนธรรมของมนุษยชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยสาเหตุต่างๆ หลายประการดังต่อไปนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากร
3. การอยู่โดดเดี่ยวและการติดต่อกัน
4. โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม
5. ระดับความรู้ของเทคโนโลยี
6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นเช่นการเล็งเห็นความจำเป็นในการ

เปลี่ยนแปลง หรือนโยบายของประเทศเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากร

การพัฒนา (Development) ยังมีความหมายอีกสองนัยคือ (ความหมายการพัฒนา, 2553 : เว็บไซต์)

1. ในความหมายอย่างแคบ การพัฒนา หมายถึงการประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาและนำมาใช้เป็นครั้งแรก เช่นการคิดค้นกระแสไฟฟ้า การประดิษฐ์เครื่องคอมพิวเตอร์

2. ในความหมายอย่างกว้าง การพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของระบบต่างๆ ในสังคมที่ได้รับการยอมรับจากคนในสังคมนั้น โดยมีหลักที่ใช้ในการพิจารณาโดยมีจุดเน้นอยู่ที่ลักษณะของการพัฒนาคือ

2.1 การเปลี่ยนแปลงในด้านปริมาณ คุณภาพ และสิ่งแวดล้อม ทุกด้านให้ดีขึ้นหรือเหมาะสมกว่าสภาพที่เป็นอยู่เดิม

2.2 มีลักษณะการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป

2.3 มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งหมายความว่าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

2.4 มีลักษณะเป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อใด ใช้งบประมาณและสิ่งสนับสนุนใด ใครรับผิดชอบ

2.5 มีลักษณะเป็นวิชาการ ซึ่งหมายถึง การกำหนดขอบเขตและกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนด

2.6 มีลักษณะที่ให้นำหนักต่อการปฏิบัติการจริงที่ทำให้เกิดผลจริง

2.7 การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ โดยมนุษย์ และเพื่อมนุษย์ หรืออาจจะเกิดขึ้นเอง

2.8 มีเกณฑ์หรือเครื่องวัด ซึ่งสามารถจะบอกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมดีขึ้นมากน้อยเพียงใด ในระดับใด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

23

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2534 : 45) ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548 : 43) สรุปว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าและการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสองส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ รวมทั้งจะต้องมีทิศทางที่ดีขึ้นเท่านั้น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2551 : 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่การกำหนดทิศทาง (Directed change) หรือ การเปลี่ยนที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned change)

วิทยากร เชียงกุล (2553 : 44) การพัฒนาที่แท้จริงนั้น หมายถึง การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน มีความสุข ความสบาย ความกินดีอยู่ดี มีความเจริญทางด้านศิลปวัฒนธรรมและจิตใจอย่างสงบสันติ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ทั้งยังรวมความไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของ คุณภาพชีวิต อันได้แก่ การศึกษา สิ่งแวดล้อม การพักผ่อนหย่อนใจ

คำว่าพัฒนาในความหมายตามพจนานุกรมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อธิบายว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม เกิดความเจริญเติบโตองงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ (ปกรณัม ปรียากร. 2543 : 5) ส่วนความหมายจากรูปศัพท์ในภาษาไทยนั้น หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยา ใช้คำว่า พัฒนา หมายความว่า ทำให้เจริญ คือ ทำให้เติบโตได้ งอกงาม ทำให้งอกงามและมากขึ้น เช่น เจริญทางไมตรี (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) การพัฒนา โดยความหมายจากรูปศัพท์จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตองงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ความหมายดังกล่าวนี้ เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่นๆ (สนธยา พลศรี. 2547 : 2)

ในทางเศรษฐศาสตร์ การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการเน้นความหมายเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มขึ้น หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่นๆ (สนธยา พลศรี. 2547 : 2-3)

ในทางพัฒนาบริหารศาสตร์ การพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบการกระทำทำให้ดีขึ้นอันเป็นการเปลี่ยนแปลง ในด้านคุณภาพเพียงด้านเดียว หรือเป็น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

24

กระบวนการของ การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบการกระทำทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อม ๆ กัน

การพัฒนาต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัย (สนธยา พลศรี. 2547 : 4) ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาไว้ล่วงหน้า มีการบริหารงานและการจัดการอย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนา จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังและเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจร ไม่มีการสิ้นสุด (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ. 2534 : 13)

สำหรับในทางพระพุทธศาสนา พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต. 2530 : 16-18) ได้ให้ความหมายและอธิบายไว้ว่าในทางพุทธศาสนา การพัฒนา มาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา หรือ วัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มพูนขยาย ทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุ การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริงๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็นการพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับการพัฒนา

ในทางความหมายทางสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาได้ให้ความหมายของ การพัฒนาว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ (ชิตยา สุวรรณะชญ. 2546 : 354) การพัฒนา เป็นทั้งเป้าหมายและกระบวนการที่ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนต่อชีวิตและการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถาบันต่างๆ ทางสังคม วัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วย

นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การที่คนในชุมชนและสังคมโดยส่วนรวมได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนเอง และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเองชุมชนสังคมให้ดีขึ้น (สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. 2543 : 179) การพัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธี (Means) ที่ทำให้เกิดผล (Ends) ที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น (ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. 2534 : 2)

สรุปจากความหมายการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความหมายที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างการออกไปบ้าง ซึ่งถ้าหากพิจารณาจากความหมายเหล่านี้ อาจสรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้ง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

25

ทางด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผนโครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

ความหมายการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (วรรณี ต. ตระกูล. 2553 : เว็บไซด์) สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์กร เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังแนวคิดของบุคคลต่อไปนี้

ไอเรนซ์ และเบลล์ (Irench and Bell) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นเรื่องของ การใช้ความพยายามในระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและการฟื้นฟูองค์กร โดยจะดำเนินการในส่วน of วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะทีมงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือ แต่ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาและใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยและการปฏิบัติเป็นหลัก

ฟอร์ดาย และเวลล์ (Fordye and Well) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นวิธีการ มุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ ถ้าองค์กรมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจในวัฒนธรรม องค์กร การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือเรื่องของการจัด ความขัดแย้ง

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

4.2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) (ขจร ก่อเกียรติวนิช. 2551 : 14) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน โดยปกติคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ หรือเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับ การยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น พฤติกรรมในการทำงานขึ้นอยู่กับ การคาดหวัง รวมถึงความพึงพอใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับ มีการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

26

เรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรม ที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของ พนักงาน

วรูม ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory และอธิบายว่า

V = Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย รางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของ ผลลัพธ์ที่ได้(เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัล ที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

4.2.2 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 199-204)

ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการจูงใจที่รวมการจูงใจภายนอกและภายในไว้ด้วยกัน และได้จำแนกทฤษฎีในการควบคุม การปฏิบัติงาน และเป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไว้ 2 ทฤษฎี คือ

ทฤษฎี X กล่าวว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยง การทำงานทุก อย่างเท่าที่จะทำได้
2. วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้วิธีรุนแรง การใช้อำนาจบังคับ หรือ การขู่บังคับ การควบคุมการเข้มงวดเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกระตือรือร้นน้อย แต่ต้องการความปลอดภัยมากกว่า

ทฤษฎี Y กล่าวว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานชอบที่จะทุ่มเทกำลังกายใจให้กับงาน และถือว่าการทำงาน เป็นการ เล่น สนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่ชอบการขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นของตัวเอง ชอบ คำพูดที่เป็นมิตร และทำงานตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน
3. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น และมีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ในสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

27

สรุปบุคคลตามทฤษฎี X โดยธรรมชาติไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส แต่ในขณะที่เดียวกันจะสนใจประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ดีได้มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านรางวัลและผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระบบ หน้าที่ และคฤคามด้านการลงโทษที่ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เท่านั้น

ส่วนบุคคลตามทฤษฎี Y คำนึงถึงจิตวิทยาของบุคคล อย่างลึกซึ้ง และเป็น การมองพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง โดยเชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อม และการใช้แนวทางที่เหมาะสม จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายขององค์กร

4.3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย (เสรี พงศ์พิศ. 2552 : 34)

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment)

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

2.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

2.5 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's key performance indicators, KPIs) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร หรือที่มักนิยมเรียกกันว่าการทำสวิต-อณาไลซิส (SWOT Analysis) อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน

การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic plan's KPIs) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action plan's KPIs)

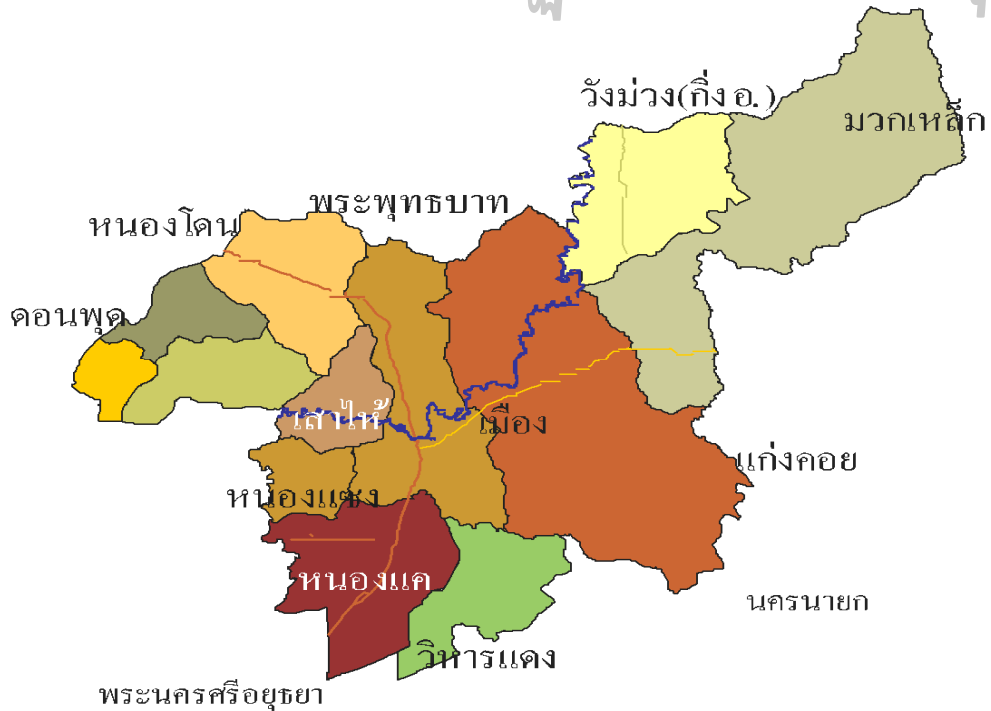
5. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

5.1 ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

อำเภอหนองแคตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจังหวัดสระบุรี มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอหนองแซงและอำเภอเมืองสระบุรี ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวิหารแดง ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอวิหารแดง อำเภอหนองเสือ (จังหวัดปทุมธานี) ทิศตะวันตกติดต่อกับอำเภอวังน้อย อำเภอบุทัย และอำเภอภาชี (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) ดังภาพประกอบ 2



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 2 แผนที่อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี

ที่มา : จังหวัดสระบุรี. 2554 : เว็บไซต์

อำเภอหนองแคแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 18 ตำบล 181 หมู่บ้าน ได้แก่ ตำบลหนองแค ตำบลกลุ่มหัก ตำบลคชสิทธิ์ ตำบลโคกตูม ตำบลโคกแย้ ตำบลบัวลอย ตำบลไผ่ดำ ตำบลโพนทอง ตำบลห้วยขมิ้น ตำบลห้วยทราย ตำบลหนองไผ่น้ำ ตำบลหนองแวง ตำบลหนองจิก ตำบลหนองจรเข้ ตำบลหนองนาก ตำบลหนองปลาหมอ ตำบลหนองปลิง และตำบลหนองโรง

อำเภอหนองแคประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 19 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลหนองแค ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองแคทั้งตำบล เทศบาลตำบลคชสิทธิ์ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลคชสิทธิ์ เทศบาลตำบลหินกอง ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลห้วยขมิ้น ตำบลห้วยทราย และตำบลหนองไผ่น้ำ เทศบาลตำบลไผ่ดำ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลไผ่ดำทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มหัก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลกลุ่มหักทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลคชสิทธิ์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคชสิทธิ์ (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลคชสิทธิ์) องค์การบริหารส่วนตำบลโคกตูม-โพนทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโคกตูมและตำบลโพนทองทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลโคกแย้ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโคกแย้ทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลบัวลอย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบัวลอยทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยขมิ้น ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยขมิ้น (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลหินกอง) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยทราย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยทราย (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลหินกอง) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไข่น้ำ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองไข่น้ำ (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลหินกอง) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแขม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองแขมทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองจิก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองจิกทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองจรเข้ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองจรเข้ทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองนก ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองนกทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาหมอ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองปลาหมอทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลิง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองปลิงทั้งตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลหนองโรง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองโรงทั้งตำบล

โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี เป็นโรงพยาบาลขนาด 90 เตียง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่ที่เลขที่ 115 ถนนพหลโยธิน ตำบลหนองแค อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี เดิมเป็นสถานีอนามัยชั้น 1 เริ่มก่อสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ.2509 บนเนื้อที่ 4 ไร่ 80 ตารางวา ซึ่งได้รับบริจาคที่ดินสำหรับก่อสร้างจากนางไข ลือสัตย์ และนางมาลี แก้วปาน เปิดทำการครั้งแรก โดยใช้ชื่อว่า สถานีอนามัยชั้น 1 อำเภอหนองแค เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2510 ใน พ.ศ. 2517 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์การแพทย์และอนามัยอำเภอหนองแค” เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงพยาบาลหนองแค” เริ่มแรกเป็นโรงพยาบาลขนาด 10 เตียง เมื่อ พ.ศ. 2519 ในปี พ.ศ. 2529 มีพ่อค้า คหบดี รวมทั้งผู้มีจิตศรัทธา ได้เล็งเห็นความสำคัญของการให้บริการรักษาพยาบาล จึงได้ร่วมกันบริจาคเงินในการก่อสร้างอาคารผู้ป่วยในขนาด 30 เตียง โดยใช้ชื่อว่าอาคาร “เชิดชัย – ศิริเพ็ญ วิไลลักษณ์” ปี พ.ศ. 2539 กระทรวงสาธารณสุขได้จัดสรรงบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคาร 5 ชั้น เป็นอาคารผู้ป่วยในขนาด 60 เตียง และได้รับความร่วมมือจากชาวอำเภอหนองแคในการบริจาคเงินซื้อครุภัณฑ์ทางการแพทย์และอุปกรณ์ที่ตกแต่งภายใน เปิดให้บริการปี พ.ศ. 2542 ปี พ.ศ. 2544 ได้รับการยกระดับ เป็นโรงพยาบาลขนาด 90 เตียง และเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2549 ได้มีผู้มีจิตศรัทธาบริจาคสร้างตึก 3 ชั้น เป็นเงินบริจาคจากคุณทั้ง ตันรัตน์ เป็นเงิน 11 ล้านบาท ชาวอำเภอหนองแค บริจาคเป็นเงิน 2 ล้านบาท และใช้เงินบำรุงของโรงพยาบาลหนองแค 5 แสนบาท

5.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ให้บริการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ ควบคุม ป้องกันโรคและฟื้นฟูสุขภาพแก่ประชาชนในเขตอำเภอหนองแค และพื้นที่ใกล้เคียง โรงพยาบาลหนองแคให้การสนับสนุนทางวิชาการและบริการแก่เครือข่ายสาธารณสุขในระดับตำบลและชุมชน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

31

ซึ่งประกอบด้วยสถานีนามัย 18 แห่ง เทศบาล 3 แห่ง ศูนย์สุขภาพชุมชน 1 แห่ง ในพื้นที่รับผิดชอบดูแลในเขตเทศบาลตำบลหนองแค มีทั้งหมด 16 ชุมชน และมีหน้าที่ให้บริการกับประชาชนที่มารับบริการที่โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ดังนี้

- 5.2.1 ให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไป ในวันราชการ ระหว่างเวลา 08.30 -16.30 น.
- 5.2.2 ให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน ตลอด 24 ชั่วโมง
- 5.2.3 ให้บริการคลินิกพิเศษ เช่น เบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคหืด
- 5.2.4 มีบริการรับฝากครรภ์ ตรวจหลังคลอด ฉีดวัคซีนเด็ก วางแผนคุมกำเนิด

ตรวจมะเร็งปากมดลูก

- 5.2.5 ให้บริการทางด้านทันตกรรม
- 5.2.6 ให้บริการนวดแผนไทย
- 5.2.7 ให้บริการตรวจสุขภาพ

สรุปได้ว่า โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรีมีหน้าที่และความรับผิดชอบให้บริการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ ควบคุมป้องกันโรคและฟื้นฟูสุขภาพแก่ประชาชนในเขตอำเภอหนองแค และพื้นที่ใกล้เคียง มีทั้งหมด 16 ชุมชน และมีหน้าที่ให้บริการกับประชาชนที่มารับบริการที่โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี คือ ให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไป ตรวจรักษาผู้ป่วยอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน เปิดให้บริการคลินิกพิเศษต่างๆ เช่นคลินิกเบาหวาน เป็นต้น รวมถึงการให้บริการตรวจสุขภาพประจำปีเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลหนองแค ส่วนราชการอื่นๆในอำเภอหนองแค และสถานประกอบการในเขตอำเภอหนองแค

5.3 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

โรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี มีบุคลากรทั้งหมด 173 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งสามารถแบ่งตามสายงานได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

32

ตาราง 2 แสดงจำนวนบุคลากรของโรงพยาบาลหนองแค แบ่งตามสายงาน

สาขา	จำนวนบุคลากร
- แพทย์เวชปฏิบัติทั่วไป	5
- ทันตแพทย์	5
- เกษีชร	5
- พยาบาลวิชาชีพ	57
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1
- เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์	2
- เทคนิคการแพทย์	2
- เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์	1
- เจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุข	2
- เจ้าหน้าที่งานเกษีชรกรรม	3
- นักวิชาการสาธารณสุข	4
- เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุขชุมชน	13
- เจ้าหน้าที่เวชสถิติ	1
- เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	1
- เจ้าหน้าที่งานพัสดุ	1
- เจ้าหน้าที่งานธุรการ	1
- นักโภชนาการ	1
- นักกายภาพบำบัด	2
- อื่น ๆ	66
รวม	173

นอกจากอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่แบ่งตามสายงานแล้ว ยังมีคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาล ดังนี้

1. ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (HA)

1.1 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

333

1.2 จัดองค์กรและบริหารการพัฒนาคุณภาพ

1.3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เชื่อมโยง แผนการจัดบริการ

1.4 สนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม

1.5 สื่อสาร สร้างความตระหนัก รับฟัง / แก้ไขปัญหา

1.6 เสริมพลัง (Empowerment) ให้คำปรึกษา

1.7 ช่วยแก้ปัญหา สร้างขวัญและแรงจูงใจ

1.8 ส่งเสริม ประเมินความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

1.9 กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาคณะกรรมการต่างๆ ดังนี้

2. คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

2.1 นำนโยบายจากทีมนำมาวางแผนและนำลงสู่การปฏิบัติ เชื่อมโยงกับทีมที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร(ความต้องการกำลังคน การเตรียมคน การทดแทนกำลังคน)

2.2 รวบรวมความต้องการกำลังคนจากหน่วยงาน วิเคราะห์ และวางแผนทั้งระยะสั้นและยาวให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร

2.3 วางแผนการพัฒนานุคลากรในภาพรวมของโรงพยาบาล

2.4 พิจารณาส่งบุคลากรไปอบรม

2.5 กำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ของงาน

2.6 ติดตามดูแลสุขภาพเจ้าหน้าที่กรณีเจ็บป่วย รวมถึงปัญหาสุขภาพจากการทำงาน

2.7 ดำเนินการอื่นๆที่เกี่ยวกับความสำเร็จของการพัฒนานุคลากรในองค์กร

3. คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (ENV)

3.1 กำหนดนโยบาย วางแผน และจัดระบบด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย กำหนดเป้าหมายแต่ละช่วงเวลา

3.2 การนำข้อมูลปัญหาและอุบัติการณ์มาวิเคราะห์และหาแนวโน้มนำมาป้องกัน การเกิดซ้ำ

3.3 วางระบบเรื่องอาชีวอนามัย

4. คณะกรรมการสารสนเทศ (IM)

4.1 วางแผนและออกแบบระบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการใช้สารสนเทศ

4.2 รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และกระจายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาโอกาสพัฒนา

4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทีมและหน่วยงานเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จาก



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

34

ข้อมูลสารสนเทศ

4.4 ประเมินผลของระบบและการนำข้อมูลไปใช้ และวางแผนปรับปรุงระบบ

5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RM)

5.1 วางระบบการบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลว่าระบบที่วางไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถจัดการกับความเสี่ยงหรือความสูญเสียได้หรือไม่

5.2 กระตุ้นและประสานกับคณะกรรมการอื่น ให้เข้าใจและสามารถค้นหาและจัดการความเสี่ยงได้ตั้งแต่หน่วยงานระดับต้น

5.3 มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในแต่ละงาน

6. คณะกรรมการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล (IC)

6.1 กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล

6.2 วางระบบและแนวทางในการสร้างความตระหนักและให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงพยาบาล

6.3 การติดตามเฝ้าระวังและประเมินประสิทธิภาพการเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาลวางมาตรฐานการใช้น้ำยาฆ่าเชื้อ

6.4 วางแนวทางในการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อ และการกำจัดของเสีย

6.5 การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ถึงผู้ป่วย

6.6 การตรวจสุขภาพ รายงานและวิเคราะห์แนวโน้มของการเกิดปัญหาสุขภาพของบุคลากร

7. ทีมนำด้านคลินิก (PCT)

7.1 มองภาพรวมและชี้แนะทิศทางของการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย

7.2 การมอบหมายงานและติดตามการพัฒนา

7.3 การนำความรู้ที่มีหลักทางวิทยาศาสตร์และหลักการแพทย์เป็นพื้นฐานมาดูแลผู้ป่วย

7.4 การทบทวนดูแลรักษาผู้ป่วยเพื่อค้นหาจุดอ่อนสำหรับนำไปปรับปรุง

สรุปได้ว่า อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี มีบุคลากรแบ่งตามสายงาน ทั้งหมด 173 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลหนองแค



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

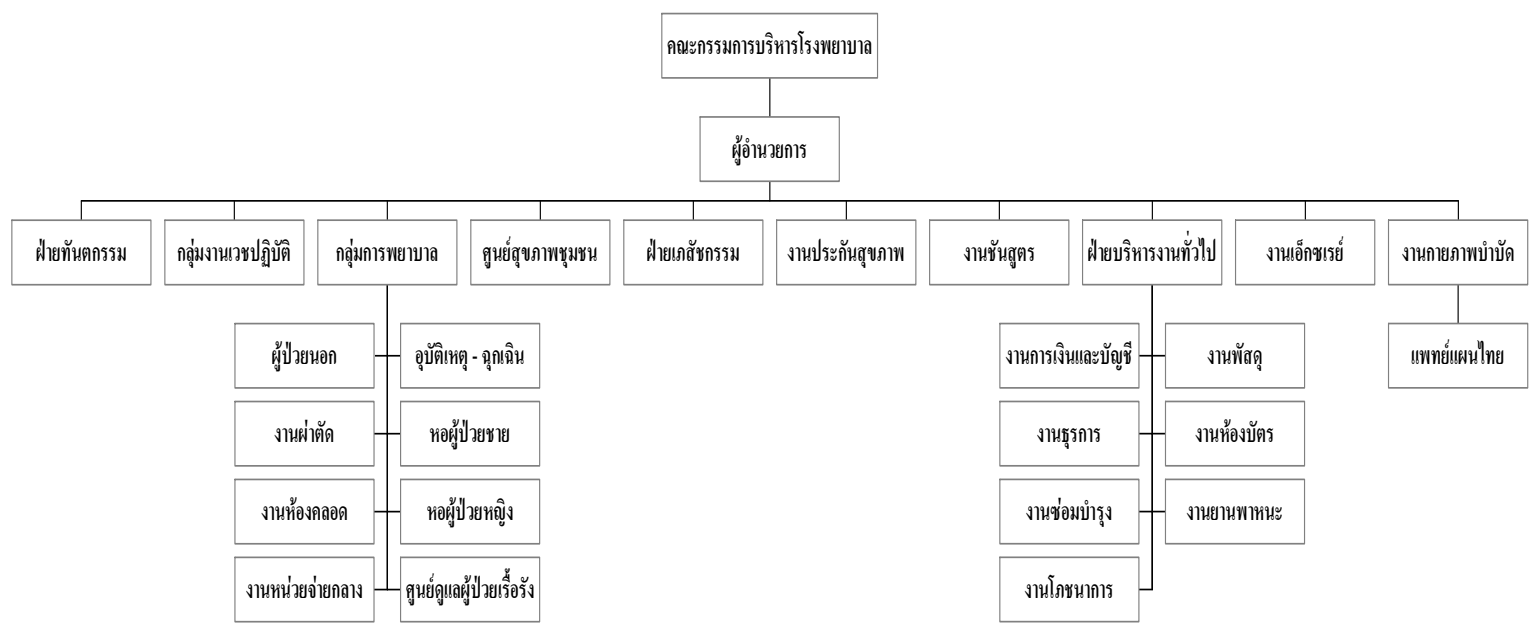
35

ซึ่งได้แก่ ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (HA) คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (ENV) คณะกรรมการสารสนเทศ (IM) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RM) คณะกรรมการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล (IC) และทีม นำด้านคลินิก (PCT)

6.4 โครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

โครงสร้างการบริหารงานภายในโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารงานภายในโรงพยาบาลหนองแคว จังหวัดสระบุรี





มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยไว้ดังนี้

6.1 งานวิจัยในประเทศ

มยุรี ธรรมสอน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ในปีการศึกษา 2545 จำนวน 285 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชรอยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เสนิศ หงษ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ เปรียบเทียบการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ จำนวน 3,220 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 356 คน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test สำหรับตัวแปรที่แบ่งเป็นสองกลุ่ม one way anova สำหรับตัวแปรที่มากกว่าสองกลุ่ม โดยทดสอบหากกลุ่มที่แตกต่างโดยวิธี LSD ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ซึ่งสืบเนื่องจากการมีนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น มีการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรมและรณรงค์เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ปวีณ พิมพัสสุวรรณ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคลเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และหาปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคล เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อผลของการพัฒนาในอนาคตต่อไป กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย จำนวน 247 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ระดับบุคคล ด้านเทคนิคและวิธีการสนับสนุน การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ระดับบุคคล ส่วนลักษณะบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล

อนันต์ เพชรใหม่ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. และเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. จำนวน 260 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรที่กำหนดได้ค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ยกเว้นตัวแปรด้านเทคโนโลยีสนับสนุนในเรื่องเกี่ยวกับสถานที่ห้องประชุมสัมมนา เครื่องมือ อุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ค่าเฉลี่ยระดับน้อย ผลวิเคราะห์ในภาพรวมของปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

ทดลองปฏิบัติงาน บรรยากาศสนับสนุนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ การมอบอำนาจ โครงสร้าง
หน้าที่เหมาะสม และเทคโนโลยีสนับสนุน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช.ในระดับปานกลาง

ชวลีพร เอี่ยมอานวย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพ
การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และ
เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน
ต่อศักยภาพการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด
(มหาชน) และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) จำนวน 292 คน มีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม
ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่า t-test และ one way anova เมื่อพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จึงทดสอบเปรียบเทียบ
เป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า
ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม
อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนา
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิก
องค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนา
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า
พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

นฤมล คงผาสุก (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลรามัน
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน และ
เพื่อทราบถึงระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็น
บุคลากรในโรงพยาบาลรามัน จำนวน 146 คน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ
สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน
ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.276 ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

เท่ากับ 3.013 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลรามัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุน และการสร้างและถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และบรรยากาศสนับสนุนในการให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สตรีสวาท บุญพระ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินองค์ประกอบในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี การศึกษาได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ที่สังกัดในหน่วยงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี จำนวนทั้งหมด 191 คน โดยศึกษาในองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว ผลการศึกษา พบว่า สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี มีองค์ประกอบในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .49 มีระดับความคิดเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และด้านโครงสร้างองค์กร ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.02 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง การที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่คล่องตัวทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แฟรงคลิน (Franklyn. 1997 : Abstract) ได้ทำการศึกษามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกันและการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา นอกจากนี้ในการวิจัยนี้ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) อีกทั้งได้มีการออกแบบโครงสร้าง หลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ศึกษาจำนวน 8 เรื่อง พอสรุปได้ว่า หากองค์กรใดมีปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

41

ด้านเทคนิคและเครื่องมืออยู่ในระดับปานกลางหรือระดับมาก ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับนั้น ๆ ด้วย บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการรับรู้และพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการยังประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกันและการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา และพบว่าองค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากอีกด้วย