

การสังเคราะห์ความรู้การพัฒนองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ประเทศไทย

ปิยธิดา ตริเดช* พีระ ครีกครั้นจิตร**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงอรรถาธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ความรู้การพัฒนองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด (ทสจ.) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ทส.) ประเทศไทย ใน 3 ประเด็นหลัก คือ (1) กระบวนการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. (2) ผลการพัฒนา (3) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ รวบรวมข้อมูลย้อนหลังจากรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องระหว่างเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ. 2552 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ดำเนินการต่อเนื่องระหว่างปี พ.ศ. 2549-2552 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อได้ (1) รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงาน ทสจ. ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ. (2) กระบวนการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. และ (3) แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน ทสจ. มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) มีการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีโดยสำนักตรวจและประเมินผล (2) จัดอบรมบุคลากรในสำนักงาน ทสจ. (3) ศึกษาทัศนคติผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการดำเนินงานสำนักงาน ทสจ. และ (4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง เพื่อระดมความคิดเห็นผู้อำนวยการสำนักงาน ทสจ. ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคและผู้ปฏิบัติงานสำนักงาน ทสจ. เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสำนักงาน ทสจ. ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาองค์กร และผลที่ได้จากการพัฒนา คือ (1) รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงาน ทสจ. และแนวทางการจัดสรรบุคลากร (2) กระบวนการดำเนินงาน (3) แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จการพัฒนองค์กรในอนาคต คือ (1) การสนับสนุนจากสำนักงานปลัดกระทรวง ทส. ความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในสำนักงาน ทสจ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากร และการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อความชัดเจนและต่อเนื่องในการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. ต่อไป

คำสำคัญ: การสังเคราะห์ความรู้ การพัฒนาองค์กร สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด

บทนำ

องค์กรทุกแห่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน¹ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร² ซึ่งหน่วยงานต้องดำเนินงานท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ การแข่งขันที่รุนแรง การปรับลดขนาดของหน่วยงาน กระแสโลกาภิวัตน์ และการตรวจสอบจากภาคประชาชน ผู้บริหารของหน่วยงานจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการสนในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า การประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น³ ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น กำลังคน โครงสร้าง ระบบงาน เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรมี 2 ประการ คือ

1. สร้างระบบ หรือปรับระบบในสายการทำงาน ให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน
2. การร่วมกันแก้ปัญหา โดยให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทาง ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กร²

ฉะนั้นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าหรือดีกว่าเดิม การพัฒนาองค์กรจึงเป็นการผสมผสานระหว่างคน สังคม โครงสร้าง วิทยาการและระบบงาน⁴ ซึ่งจากการศึกษาของกรูณา ชูรินทร์ และ กมลวรรณ ศิลปอนันต์ พบว่า ผลการพัฒนาบุคลากรในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ความสามารถในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาเทคโนโลยีการทำงาน นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น และปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ (1) ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์และการ deploy แผนกลยุทธ์ (2) การเข้าใจระบบต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้อง (3) การแปลงความต้องการด้านทักษะและความรู้ที่จำเป็น ไปสู่หัวข้อการอบรม (4) การติดตามผลการปรับปรุงที่เกิดขึ้นในองค์กรหลังรับการอบรม (5) การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัด (ทสจ.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในส่วนภูมิภาค ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547 โครงสร้างหน่วยงานประกอบด้วย 1. ฝ่ายบริหารทั่วไป 2. กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม 3. กลุ่มงานทรัพยากรธรรมชาติและ 4. กลุ่มงานทรัพยากรน้ำ⁶ ซึ่งจนถึงปัจจุบัน สำนักงาน ทสจ. ได้จัดตั้งขึ้นเป็นเวลา 5 ปีเศษ ซึ่งตลอดเวลาที่ผ่านมานี้ สำนักงานปลัด ทสจ. ได้ดำเนินการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. อย่างต่อเนื่อง คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ทสจ.^{7,8} การจัดโครงการอบรมหลักสูตร “การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด”⁹ การจัดทำโครงการศึกษาทัศนคติและมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ.⁹ และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง⁹ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้ยึดถือแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ¹⁰ ซึ่งการดำเนินการพัฒนาองค์กรของสำนักงาน ทสจ. มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ 1. รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงาน ทสจ. ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ. 2. กระบวนการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. 3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน ทสจ.

จากเหตุผลดังกล่าวการสังเคราะห์ความรู้การพัฒนาองค์กรใน 3 ประเด็นหลัก คือ (1) กระบวนการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. (2) ผลการพัฒนา (3) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อได้ข้อมูลเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย ใช้วิธีการศึกษาย้อนหลัง โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักงานปลัด ทส. และสำนักงาน ทสจ. ดำเนินการต่อเนื่องระหว่างปี พ.ศ. 2549-2552 จากเอกสารรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของสำนักงานปลัด ทส. ซึ่งได้รับอนุญาตให้เผยแพร่ข้อมูลได้ อนึ่ง โครงการศึกษาทัศนคติและมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. เป็นโครงการที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศมนตรี และผู้ใหญ่บ้าน/กำนัน (ตัวแทนประชาชน) ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่างแบบเป็นขั้นตอน คือ (1) จากจำนวนสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค 16 แห่ง เลือกจังหวัดตัวแทนของแต่ละภาคแบบเจาะจง คือ จังหวัดที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคหรือจังหวัดอื่นที่เป็นตัวแทนได้ 15 จังหวัด (มีหนึ่งสำนักงานสิ่งแวดล้อมไม่ประสงค์ร่วมเก็บข้อมูล) ได้ผู้ว่าราชการจังหวัด 15 คน และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 15 คน (2) ในแต่ละจังหวัดสุ่มเลือก 1 อำเภอ ได้นายอำเภอ 15 คน (3) ในแต่ละอำเภอสุ่มเลือก 1 ตำบล ได้นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 15 คน (4) ในแต่ละตำบลสุ่มเลือกผู้ใหญ่บ้าน/กำนัน 5 คน ได้ผู้ใหญ่บ้าน 75 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 135 คน

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 6 เดือน (1 กันยายน พ.ศ. 2552 - 28 กุมภาพันธ์ 2553)

ผลการวิจัย

การสังเคราะห์ความรู้การพัฒนาองค์กรสำนักงาน ทสจ. จากการวิเคราะห์พบว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรของสำนักงาน ทสจ. เพื่อให้ได้ 1. รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงาน ทสจ. ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ. 2. กระบวนการดำเนินงานของ

สำนักงาน ทสจ. 3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน ทสจ. ปรากฏผลดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาสำนักงาน ทสจ.

มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอนหลัก ตามแนวทางการพัฒนาองค์กร คือ ต้องมีการวิเคราะห์องค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากร การวัดความพึงพอใจผู้รับบริการและการพัฒนาระบบงาน ซึ่งเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง

1.1 ประเมินผลการดำเนินงาน สำนักงาน ทสจ.

สำนักตรวจและประเมินผล (สตป.) สป.ทส. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินผลการดำเนินงานสำนักงาน ทสจ. ผลการประเมิน พบว่า สำนักงาน ทสจ. ทุกแห่งมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ประมาณร้อยละ 88 มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดีมาก ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น ความไม่เพียงพอของทรัพยากรในการดำเนินงาน ความไม่มีเอกภาพของโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน เป็นต้น

1.2 จัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ.

การจัดอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัดเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน ทสจ. มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่สำนักงาน ทสจ. ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรน้ำ และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้เข้ารับการอบรมประกอบด้วยตัวแทนกลุ่มงานสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรน้ำ จากสำนักงาน ทสจ. แห่งละ 2 คน จาก 75 จังหวัด รวม 150 คน อบรมช่วงเดือนพฤษภาคม 2552 รวม 4 วัน ผลการประเมินระดับความรู้ก่อนการอบรมพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความรู้ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างน้อย และระดับความรู้หลังการอบรมส่วนใหญ่มีระดับความรู้ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างมาก

1.3 ศึกษาทัศนคติ และมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานสำนักงาน ทสจ.

เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับทัศนคติและมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานสำนักงาน ทสจ. กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ นายกเทศมนตรี กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน (ตัวแทนประชาชน) ใน 15 จังหวัด ที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค หรือจังหวัดอื่นที่เป็นตัวแทนรวม 135 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน พ.ศ. 2552 สถิติที่ใช้ คือ ค่าจำนวน และร้อยละ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับทัศนคติอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยค่อนข้างน้อย (ทัศนคติทางบวก) และส่วนใหญ่มีมุมมองต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. ในระดับพอใจมาก

1.4 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง

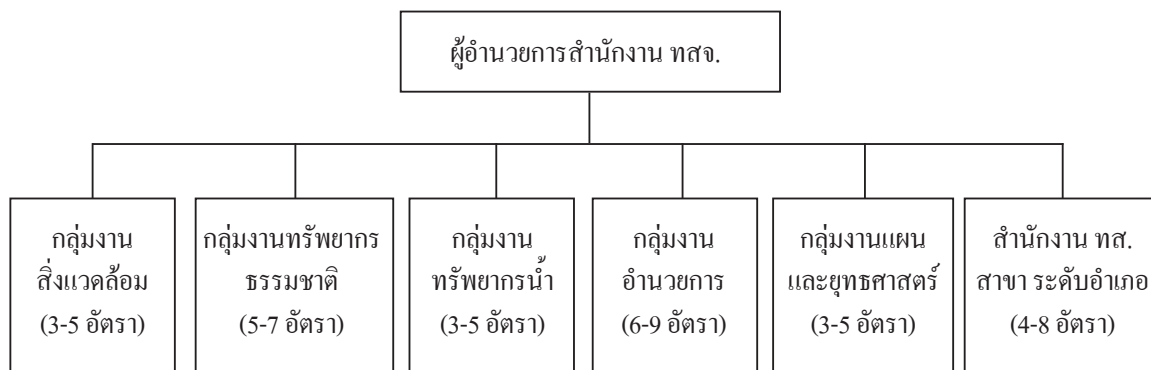
ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 13-14 กรกฎาคม 2552 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ

สำนักงาน ทสจ. หัวหน้างานแผนของสำนักงาน ทสจ. ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคและผู้แทน สป.ทส. รวม 176 คน และประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 วันที่ 4 กันยายน 2552 ผู้เข้าประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงาน ทสจ. ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคและผู้แทน สป.ทส. รวม 101 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อระดมสมอง วิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT (สวอท) เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบโครงสร้าง ทสจ. และแนวทางต่าง ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน (ดูรายละเอียดผลการพัฒนา)

2. ผลการพัฒนา

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการพัฒนาองค์กรระหว่างปี พ.ศ. 2549-2552 ได้ผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงาน ทสจ. และแนวทางการจัดสรรบุคลากรดังนี้



รูปที่ 1 โครงสร้างสำนักงาน ทสจ. กรอบอัตรากำลัง 25-40 อัตรา

2.2 กระบวนการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ.

เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างพอเพียง มีการประชุมร่วมกันทุก 3 เดือน และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

2.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน ทสจ.

เน้นในเรื่องการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระยะสั้น การส่งเสริม การลาศึกษาต่อ/วิจัย/ดูงาน และกำหนดเงื่อนไขใน Career Ladder

2.4 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องความไม่เพียงพอของทรัพยากร ความเจริญก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการประสานงานระหว่างหน่วยงานในและนอกกระทรวง ทส.

3. เจ็อนไขแห่งความสำเร็จการพัฒนาองค์กรในอนาคต

การดำเนินการพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

3.1 การสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร องค์ความรู้ และอื่น ๆ จากสำนักงานปลัดกระทรวง ทส. และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในสำนักงาน ทสจ.

3.2 มีกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อความชัดเจนและต่อเนื่อง

3.3 มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ และนำมาแก้ไขปรับปรุง

อภิปรายผล

การดำเนินการพัฒนาองค์กรของสำนักงาน ทสจ. ได้ดำเนินการต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2552 ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของการพัฒนาองค์กร คือ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยสร้างปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กร คือ ชุดของเครื่องมือสำหรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง¹¹

ขณะเดียวกันสำนักงานปลัด ทส. ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสำนักงาน ทสจ. ได้ดำเนินการพัฒนาสำนักงาน ทสจ. ใน 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (2) การจัดอบรมบุคลากรในสำนักงาน ทสจ. (3) การศึกษาทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานสำนักงาน ทสจ. และการจัดประชุม

เชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาองค์กร คือ เมื่อมีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้แล้ว จะต้องมีการประเมินผลลัพธ์การดำเนินงาน¹⁰ ซึ่งคือขั้นตอนที่ 1 ส่วนขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ. ขณะเดียวกันเป็นการเปิดโอกาสให้มีการรายงานผลป้อนกลับ โดยมีการพบปะแลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจากสำนักงาน ทสจ. ทั่วประเทศ โดยการระดมสมองวิเคราะห์ห้วงศักรก่อนนำไปสู่การร่วมกันปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ทสจ. และจัดทำแนวทางการดำเนินงานและพัฒนามูลกรร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดในด้านทฤษฎีบริหารที่การดำเนินการพัฒนาองค์กรควรเริ่มจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ก่อน¹ สำหรับขั้นตอนที่ 3 การศึกษาทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานสำนักงาน ทสจ. เป็นการปฏิบัติไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ¹⁰ และเพื่อวัดระดับทัศนคติความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ทสจ. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ทสจ. ในขั้นตอนที่ 4 คือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ทสจ. ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ทส. ได้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมอบนโยบายและรับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุมด้วย นอกเหนือจากการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ นำไปสู่การได้รูปแบบโครงสร้างการดำเนินงาน สำนักงาน ทสจ. ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในพื้นที่แตกต่างกัน ได้กระบวนการดำเนินงานและได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานต่อไป

การดำเนินการพัฒนาองค์กรตาม 4 ขั้นตอนหลักดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กร และเพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินต่อไป สป.ทส. ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนา สำนักงาน ทสจ. และมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จประการหนึ่งด้วย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้บริหารระดับสูงเทียบเท่าอธิบดี กระทรวง ทศ. ผู้อำนวยการ และข้าราชการ สดป. ผู้อำนวยการสำนักงาน ทสจ. ทั่วประเทศ ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้เข้ารับการอบรม และ ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่าน คณบดี คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะ สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และท่านอื่นๆ ที่มีได้เอื้อนาม ณ ที่นี้ ที่มีส่วนช่วยให้วิจัยนี้สำเร็จด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

1. พัฒนิจ โกญจนาท. แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระบบ ISO9002. <http://www.bus.rmutt.ac.th/thai/journal/volume4/iso9002doc>. เข้าถึงวันที่ 3 พฤษภาคม 2553.
2. วรณิ ต. ตระกูล. การพัฒนาองค์กร. <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=574808&ntype=3> เข้าถึงวันที่ 5 พฤษภาคม 2553.
3. ปิยธิดา ตรีเดช, สมชาติ ไตรภักย์และพีระ ศรีกรศรีจิตร. หลักการบริหารจัดการ. คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.
4. ไม่ปรากฏชื่อผู้เรียบเรียง. การพัฒนาองค์กร. วารสารรัฐสภา 49(3); 29-42. <http://www.ise.ru.ac.th/data/ED0003425.doc> เข้าถึงวันที่ 5 พฤษภาคม 2553.
5. กรุณา ชูรินทร์ และกมลวรรณ ศิลปอนันต์. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร-บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด. The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย. <http://www.ftqm.or.th/files/Proceedings08/chap06.pdf> เข้าถึงวันที่ 4 เมษายน 2553.
6. สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. คู่มือการปฏิบัติงานของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.
7. สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ทสจ.) และสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค (สสภ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักตรวจและประเมินผล, 2550.
8. สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานภูมิภาค (สสภ. และ ทสจ.) ประจำปีงบประมาณ 2551. กรุงเทพมหานคร: สำนักตรวจและประเมินผล, 2551.
9. คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด, 2552. อัดสำเนา.
10. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2551.
11. Kinicki, A and Williams B K. Management. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2004.

Knowledge Synthesis of Organization Development: A Case Study of Provincial Office of Natural Resources and Environment, Thailand

Piyathida Tridech* Pecra Krugkrunjit*

ABSTRACT

The objective of this descriptive research is to synthesize knowledge of organization development: a case study of Provincial Office of Natural Resources and Environment, Ministry of Natural Resources and Environment, Thailand. Three components of synthesis were (1) process of development (2) outputs (3) conditions of success. Secondary documentary data was collected between November-December 2009 by analyzing contents and activities being done during 2549 B.E. - 2552 B.E. Research results indicated that the objectives of organization development were to (1) develop organization structure (2) work performance process and (3) human resources development guidelines. There were four steps of development process namely (1) yearly performance evaluation (2) organized one training program (3) examined stakeholders' attitude (4) organized 2 brain storming workshops. Outputs of the development were (1) new organization structure (2) work performance process and (3) human resources development guidelines. Condition of successes were (1) supports from central and regional offices and stakeholders and (2) continuous development process.

Recommendations from the research are: successive organization development must be supported by both central and regional offices by setting up long term strategic development plan.

Key words: knowledge synthesis, organization development, Provincial Office of Natural Resources and Environment