

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

นางวิไลภรณ์ พิทักษ์

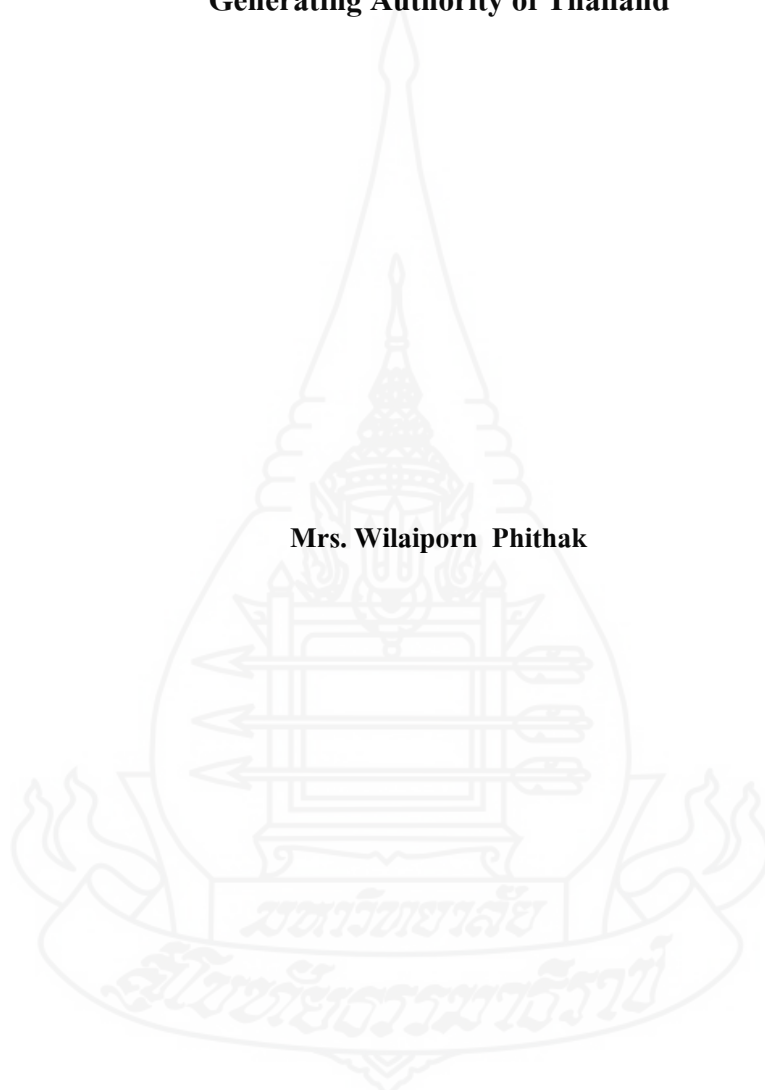


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Factors to Promote Learning Organization in Head Office Electricity
Generating Authority of Thailand**

Mrs. Wilaiporn Phithak



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นางวิไลภรณ์ พิทักษ์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ภุริพัฒน์ ชาญกิจ


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ภุริพัฒน์ ชาญกิจ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษา นางวิไลภรณ์ พิทักษ์ รหัสนักศึกษา 2573005317 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. กุริพัฒน์ ชาญกิจ **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำงานอยู่ในสำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี จำนวน 8,972 คน จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ ได้ 312 คน สุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยลำดับแรก คือ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และลำดับสุดท้าย คือ ด้านผู้บริหาร และ (2) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูงทุกด้าน โดยลำดับแรก คือ การคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมา ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และลำดับสุดท้าย คือ การมีรูปแบบความคิด

คำสำคัญ ปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Independent Study title: Factors to Promote Learning Organization in Head Office Electricity
Generating Authority of Thailand

Author: Mrs. Wilaiporn Phithak; **ID:** 2573005317; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr.Puripat Chankit; **Academic year:** 2017

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the level of learning organization at Head Office Electricity Generating Authority of Thailand; and (2) to study relationship of factors that promote learning organization and level of learning organization at Head Office Electricity Generating Authority of Thailand

This study is survey research. The population of 8,972 employees were taken from Electricity Generating Authority of Thailand Head Office. The sampling size of 312 respondents were calculated by Yamane formula. The statistics for analysis were both descriptive and inferential composed of frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson correlation coefficient

The results showed that: (1) the degree of learning organization at Head Office Electricity Generating Authority of Thailand was at a high level. Considering each aspect found that all sides were at high level: the first priority was the environment that supports learning, followed by the motivation, the organization structure and communication, the participation in decision making and the executive; and (2) the factors promoting organizational learning and the learning organization at Head Office Electricity Generating Authority of Thailand had positive relationship at a high level. By considering each field separately, the first was system Thinking Followed by Personal Mastery, Shared Vision, Team Learning and the last was the Mental Model.

Keywords: Factors to Promote Learning Organization, Head Office Electricity Generating
Authority of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร. ภูริพัฒน์ ชาญกิจ อาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการสอบ ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนติดตาม และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่ เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี ที่สละเวลามาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น ตลอดจนเพื่อนๆ ทุกคนที่ คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ รวมทั้งขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา อาจารย์ประจำ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (เกษียณอายุแล้ว) และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษม นางสาวปานจิต คชเสนีย์ นายการุณ ทรัพย์ประภาสุข และนางสาววิลาวัลย์ รัชวงศ์ นักศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช รุ่น MBA14 ที่เสียสละ เวลามาสอนและอธิบายวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ตลอดจนบุคคล ต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมากที่ผู้ศึกษาไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาและความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ ในโอกาสนี้

วิไลภรณ์ พิทักษ์

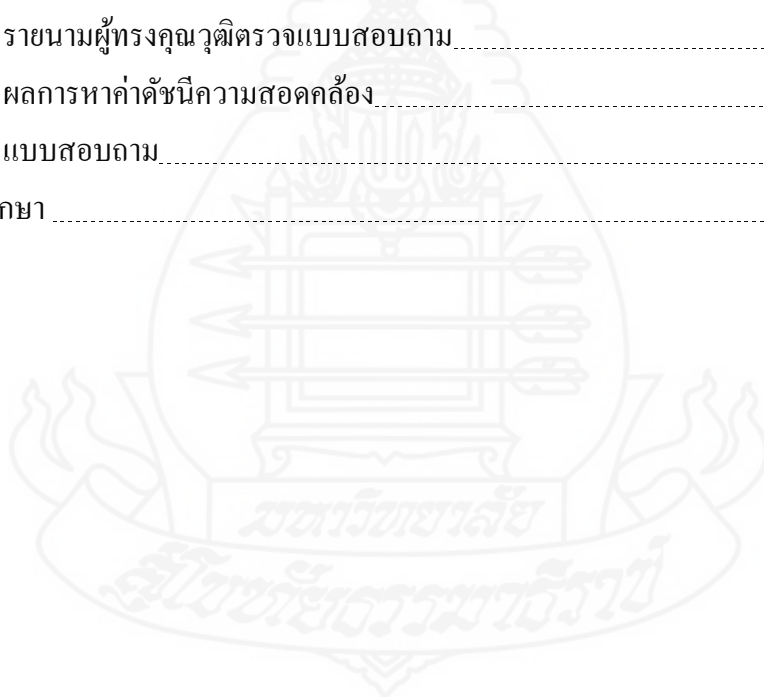
ธันวาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
สมมติฐานของการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	8
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	37
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้	39
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	49
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
สรุปการศึกษา	63
อภิปรายผล	68
ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	76
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	77
ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง	79
ค แบบสอบถาม	86
ประวัติผู้ศึกษา	94



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง.....	37
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	40
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	41
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้.....	42
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจูงใจ	42
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บริหาร	43
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	44
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเป็นบุคคลที่มีความเป็นเลิศ	45
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีรูปแบบความคิด.....	46
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	47
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	47
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	48
ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศ.....	49
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ.....	50
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามสถานภาพ.....	51
ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่งงาน	53
ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	54
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	55
ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	56
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	57
ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบความคิด	58
ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	59
ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	60
ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	61

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา 3



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ ในปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ มีการเชื่อมโยงถึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแพร่หลายอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี จึงทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ดีในการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น อย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรนั้นมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันกับยุคของบุคลากรที่จำเป็นต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ หรือ Knowledge Workers (Drucker, 2007) เพื่อจะได้นำไปสู่การพัฒนาและการรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Schein, 1993)

จากเหตุผลดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน และการลดความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางการบริหารและการจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยการให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรดังกล่าวได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งถูกนำมาประยุกต์ใช้กันแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ ทั้งในภาครัฐและเอกชน (บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาพะสิรานนท์, 2552)

สำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของกระทรวงพลังงาน มีหน้าที่หลักในการจัดหาพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน และดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้า ตลอดจนงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. รวมทั้งการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเจริญให้กับประเทศชาติ โดยดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ภารกิจดังกล่าวจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้เอง กฟผ. จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดี

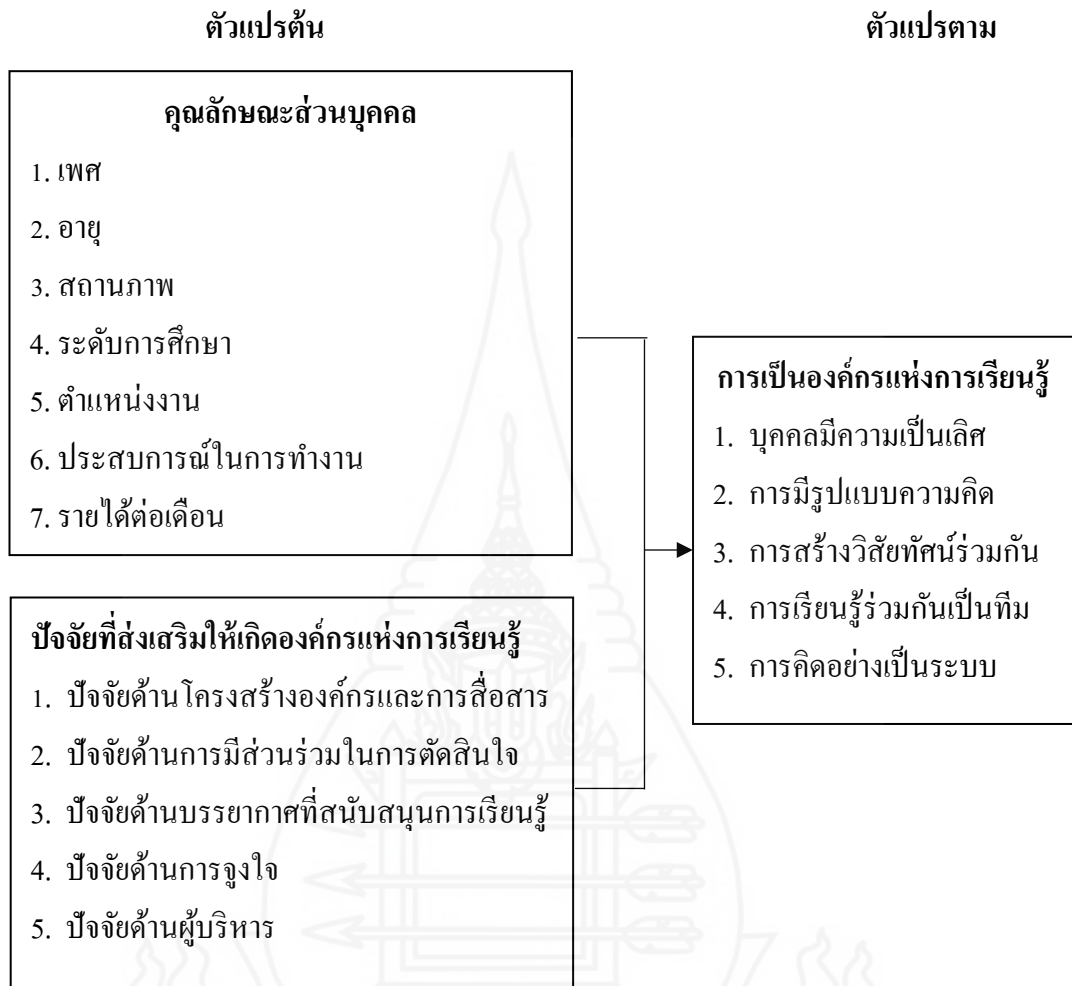
ในการสร้างความเจริญก้าวหน้ามั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยในช่วงที่ผ่านมาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาองค์กร คือ “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งคุณภาพ” ของแผนวิสาหกิจ กฟผ. ปี 2552-2556 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2556) โดยแผนดังกล่าวได้มีการใช้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการดำเนินการไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานในแผนกต่างๆ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญและความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กรในหน่วยงานของผู้ศึกษาให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงาน กลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รวมทั้งหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ในองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานของการศึกษา

4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตามแนวคิดของ Hoy Miskel (2001; อ้างถึงใน วรณะ นุชบา, 2553: 43) และ วรณะ นุชบา (2553: 46) ได้ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ปัจจัยด้านการจูงใจ และ 5) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.2.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน
- 2) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านผู้บริหาร

5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

5.3 ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จำนวน 8,972 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (1967) ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 312 คน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ระหว่างเดือน มีนาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2560

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง สามารถดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความหมายดังนี้

6.1.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง บุคลากรเกิดการเรียนรู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กรไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และมีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

6.1.2 การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การวางแบบแผนทางความคิดเป็นระบบ ไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิดแสดงถึงวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ไตร่ตรองก่อนตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

6.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การวิเคราะห์สภาพในองค์กรเพื่อกำหนดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนปฏิบัติได้จริงและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงานเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ได้พัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน รวมทั้งรวมพลังกันแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

6.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีการกำหนดโครงสร้างขั้นตอน และวางแผนการปฏิบัติงานที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ โดยมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้

6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยทางการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลางที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งมีความหมายดังนี้

6.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดแบ่งกลุ่มงานชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

6.2.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

6.2.3 ปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมความเสมอภาค ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

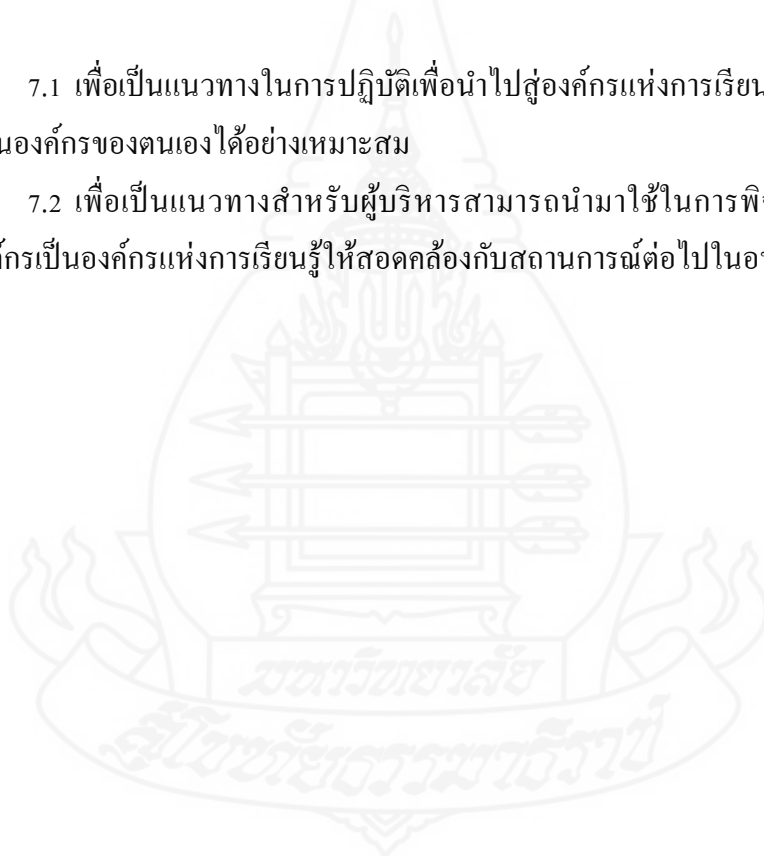
6.2.4 ปัจจัยด้านการจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6.2.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถทำให้นุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในที่นี้หมายถึง การมีผู้บริหารที่สนับสนุนให้นุคลากรมุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นช่วยเหลือสนับสนุนให้นุคลากรได้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่จะสำเร็จตามเป้าหมาย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ในองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสม

7.2 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไปในอนาคต



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งกี (Senge, 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยทุกคนมีธรรมชาติในการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่งประกอบด้วย บุคคลมีความรอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ

สมิต รัชฎกร (2541: 2) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เจริญสุข ภาคศิริพงษ์ (2542: 7) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

บุบผา พวงมาลี (2542: 9) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องอันอาศัยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เสาวรส บุณนาค (2543: 18) สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544: 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกัน ที่เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วมอันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืนและเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

จิราพร ภูธรารัตน์ (2552: 10) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นที่บุคลากรขององค์กร ในเรื่องของการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่บุคลากรต้องรู้จักพัฒนาปรับปรุงตนเองและองค์กรให้มีองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา เพื่อส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย บุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งมีการจัดหา การสร้าง การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และ

เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงาน และองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาของสังคมโลก

1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ศึกษาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้ คือ แนวคิดวิจัย 5 ประการของเซ็งกี (the fifth discipline) (Senge, 1990) ซึ่งเซ็งกีให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งและมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยทุกคนมีธรรมชาติในการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่งประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.2.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (human mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจ และใส่ใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้ เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต เราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของชีวิตนั้นเราจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภาระกิจการงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

(2) วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

(3) วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในบั้นปลายของชีวิตเรา โดยความปรารถนาสูงสุดแล้วเราต้องการอะไร ก้าวเข้าสู่เพชรบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

พยายามใช้คำถาม-ถามตัวเอง ในที่สุดแล้วความต้องการที่แท้จริงในช่วงนั้นๆ ของชีวิตนั้นๆ เราต้องการอะไร แล้วลองคิดทบทวนอีกสัก 2-3 รอบ ให้มั่นใจว่าเราต้องการสิ่งนั้นจริงๆ ใช้คำถาม-ถามตัวเองต่อไปอีกว่า ถ้าเราได้สิ่งนั้นมาแล้ว มันจะมีเรื่องอะไรหรือสิ่งอื่นใดติดตามมาด้วยหรือไม่ แล้วเราอยากได้สิ่งที่ตามมานั้นหรือไม่ ถามตัวเองด้วยวิธีการข้างต้นนี้ วนไปอีก 2-3 รอบ แล้วเราจะมีคำตอบให้กับตัวเองได้ว่า วิสัยทัศน์ของเรานั้นเป็นอย่างไร ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร

2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) มักมีความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถนำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวลหรือความเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (emotional tension) อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะนำไปสู่

(1) ช่วยให้ความลึ้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพความเป็นจริง

(2) มีผลให้เกิดความเพียรพยายามและความอดทน

(3) เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) จะต้องมิมิติทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่ง

การที่มุ่งเน้นการไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

1.2.2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Model)

ความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลมีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน มีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด และการสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความคิดเห็นในทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือแบบแผนความคิดที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระชวย เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี mental ability ที่ไม่แปรผัน เรรวน หรือทอดย เมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ

1.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความ

ร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ ให้คนได้คิด และหาทางว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนา
วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของคน
ทั้งองค์กรที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน
ซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด
การสร้างสรรค์การที่จะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วน
บุคคลให้ได้ก่อน เพราะถ้าไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้วการทำงานหรือการตัดสินใจเรื่องต่างๆ
ก็จะเป็นไปในลักษณะตามๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง การที่
พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมี
ประสิทธิภาพสูงสุดองค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้
2 ประเภท คือ

(1) พนักงานประเภทได้รับความไว้วางใจ (commitment) จะอุทิศเวลา
ให้กับองค์กร มีความกระตือรือร้นตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดที่เป็น
ประโยชน์ต่อองค์กร

(2) พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) ไม่ค่อยมีความคิด
สร้างสรรค์ทำตามที่คุณอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอดเวลา ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไร
ตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวัง
ว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิดหรือทำอะไรที่ขัดต่อนายขององค์กรแบบดั้งเดิมมักให้
ความสำคัญกับประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) โดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงาน
อยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มีลักษณะได้รับความ
ไว้วางใจ (commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ผู้นำ
องค์กรจะต้องความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น
แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการคิด
วิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร

3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุมสามารถสร้างได้โดยการติดต่อสื่อสารมีการสนทนากันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการมีอิสระทางความคิดและความรู้สึกต่างๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนคิดเปิดกว้างทางความคิดและเต็มใจที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในองค์กร (Marquardt, 1996)

4) สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

1.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) (Senge, 1990) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มโดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้มีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้ องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

1) การสนทนาและการอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วมในการคิด โดยแยกความคิดเห็นของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการสนทนาจะช่วยให้การพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

(1) ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

(2) ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

(3) ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

(4) ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุป ร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องควบคู่กันไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2) การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิก โดยที่ลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมี การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

3) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึก สนทนาาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มา เป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) (Senge, 1990) การคิดอย่างเป็นระบบ เกิดจากความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ การมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุก ๆ ส่วน ของระบบ การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระฉับ ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระฉับในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม
- 2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากวินัยทั้ง 5 ประการ ดังได้กล่าวมานี้ ซึ่งก็ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรในอุดมคติที่ซึ่งก็ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยวินัยทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อมๆ กันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย

1.3 เทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลากหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.3.1 เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่นการศึกษาดูตนเองแบ่งได้ 4 ระดับ ได้แก่

(1) ศึกษาว่าตนเองทำอะไรบ้าง (abilities estimation)

(2) ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (knowledge) และมีความเข้าใจ (understanding)

อะไรบ้าง ถือเป็น การตระหนักรู้ในตนเอง (self-confidence)

(3) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (personality) และเอกลักษณ์ (identity) แห่งตน

(4) ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาดูตนเอง เป็นการทำความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเองซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ เส้นทางการเรียนรู้ของตนเองได้

2) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาดูตนเองในการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ศึกษาวิธีการคิดและวิธีการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

3) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) ในวิธีการนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน (on-the-job) กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงตรงกับกระบวนการทำงาน สถานที่ทำงานจำเป็นแบบวัฏจักร (cyclic learning)

4) การใช้วิธีการเรียนรู้เป็นรูปธรรม (metrodical) นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน (learning by doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้ว องค์กรอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนาการให้เข้าหลักสูตรการศึกษา ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงานและนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดรู้ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไรเป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

1.3.2 เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

(1) สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

(2) มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (innovation) การประสานงาน (coordination) และการปฏิบัติ (action)

(3) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย กรอบแนวคิด (framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคลหรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีมาในอดีต การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (reframing) การเปลี่ยนจากแนวคิดความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (transforming) การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้าเพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายความคิดนั้นให้กว้างขวางออกไปในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิดสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และการสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปในพื้นที่ (mission) เป้าหมาย (goal) และกระบวนการ

ทำงาน (operation process) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยมเป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำกับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

2) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าคู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

(1) การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (action research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (collecting data) และวิเคราะห์ข้อมูล (analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นคว้าความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไขซึ่งอาจทำได้โดย การรวมกลุ่มคนที่มีความคล้ายกันเข้าด้วยกัน นำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม วางแผนการนำไปปฏิบัติ นำไปปฏิบัติ

(2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (action reflection learning) ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ไขปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดยมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรมอบหมายให้ทำโครงการ (project work) มีการประชุมปรึกษาหารือหรือสัมมนาแลกเปลี่ยนเรื่องงาน

(3) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (action science) เป็นเทคนิคที่รวมเอาข้อมูลที่ได้จากวิจัยคุณภาพและการสะท้อนถึงการเขียนสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่างๆ เข้าช่วย เช่น อันประกอบด้วย การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติเครือข่ายการทำงานเป็นทีม (team work) ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กรสร้างแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่าและซับซ้อนกว่า สร้างเครื่องมือใหม่ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

1.3.3 เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) เป็นต้น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) ในเทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์กร มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

- 1) มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
- 2) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร
- 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอๆ กับด้านอื่น เทคนิคที่นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละเทคนิควิธีการ จะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น ผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ ควรจะมีการปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตนก่อน

สรุป ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาสนใจนำมาเป็นตัวแปรเกณฑ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

เบนเน็ต และเบรน (Bennet O' Brien, 1994: 45) อธิบายว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

- 1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ในทำนองว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อที่จะสามารถไปถึงจุดหมายปลายทางนั้นได้ พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์ทุกอย่างเพื่อไปถึงเป้าหมายซึ่งจะทำให้ได้รู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมุดคณะแล้ว วิสัยทัศน์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

- 2) การบริหาร สมาชิกในองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารนโยบายอะไรและปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความชัดเจนในเรื่องของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

3) การจัดการ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน องค์กรที่จะมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

4) บรรยากาศ บรรยากาศขององค์กร คือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจไว้ ซึ่งกันและกัน บุคคลจะต้องไม่กลัวต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนเองต่อองค์กร เพื่อให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการในทางที่ดีต่อไป

5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรือภาระงานของบุคคลในองค์กร การยืดหยุ่นเปิดโอกาส ให้มีการปฏิบัติหน้าที่ข้ามสายงานได้โดยการกำจัดระบบราชการและอุปสรรคขัดขวางจะก่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในที่สุด

6) การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัย เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วย สนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเป็นไปอย่างสะดวกสบายและง่ายขึ้น

7) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคล หรือทีมต่างแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็จะถือเป็น โอกาสที่จะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายถึงปัจจัยต่างๆ อย่าง จริงจังและพัฒนาการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ

8) กระบวนการทำงาน องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ บุคลากรทุกคนในองค์กรจะใช้กระบวนการทำงานในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่ง ต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง ปรับสภาพกระบวนการทำงานให้ทัดเทียมกับองค์กรที่ทันสมัยอื่นๆ

9) ข้อมูลย้อนกลับ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญ กับลูกค้า จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่ลูกค้าต้องการ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้ เพียงอย่างเดียวจะไม่ประสบผลสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของ องค์กรในการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ

10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของคนอื่นและจากนั้นก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ อย่างสร้างสรรค์

11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยกระตุ้นให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนการพัฒนาทีมงานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนนักปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือบุคคลจะเป็นหนทางสำคัญที่นำไปสู่การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงานและองค์กรในที่สุด

12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้รายบุคคลและทีมงาน การให้รางวัลสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งคำพูด ของกำนัล หรือผลประโยชน์อื่นๆ

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553: 62) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรการเรียนรู้ เมื่อปี ค.ศ. 2000 ว่ามีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะพร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานในองค์กร กฎเกณฑ์ค่านิยมระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดไว้

4) การดำเนินการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน

5) โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

6) ระบบองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) บรรยากาศการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก

8) การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนเพื่อองค์กร มีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel, 2001; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553: 43) กล่าวถึงกลไกสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

- 1) การจัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรให้เป็นระบบเปิด
- 3) การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นคงในอาชีพ
- 4) การป้องกันรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้อง
- 5) การมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 6) การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบเปิดและต่อเนื่อง
- 7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มาร์ควอด (Marquardt, 1994; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553: 43) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่าปัจจัยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างที่เหมาะสม
- 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) การเอื้ออำนาจ
- 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 5) การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้
- 6) เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้
- 7) คุณภาพ
- 8) กลยุทธ์
- 9) บรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุน
- 10) ทีมงานและเครือข่าย
- 11) วิสัยทัศน์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 5) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
- 3) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

- 4) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
- 5) การบริหารตนเองและการสื่อสาร
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์
- 8) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
- 9) ความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน
- 10) การบริหารหลักสูตรและการสอน

ลือชัย จันทรโปีะ (2546: 6) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี ปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) พันธกิจและยุทธศาสตร์
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) ภาวะผู้นำ
- 4) บรรยากาศในการทำงาน
- 5) โครงสร้างองค์กร
- 6) การดำเนินงานด้านการจัดการ
- 7) การจูงใจ
- 8) ระบบองค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 5) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 11 ปัจจัย ดังนี้

- 1) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน
- 2) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน
- 3) การจูงใจ
- 4) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน
- 5) การพัฒนาครูและทีมงาน
- 6) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
- 7) โครงสร้างของโรงเรียน
- 8) เทคโนโลยีและระบบงาน
- 9) การปฏิบัติด้านการจัดการ
- 10) การปฏิบัติของครูและทีมงาน
- 11) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

บุญธรรม โบราณมูล (2548: 5) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร ได้แก่

- 1) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
- 2) โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน
- 4) ทีมงานและการบริหารทีมงาน
- 5) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ
- 6) เทคโนโลยีและระบบงาน
- 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 8) การจูงใจ
- 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความคิดเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างไร อย่างหนึ่ง ได้มีนักวิชาการกล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร
- 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
- 4) ปัจจัยด้านการจูงใจ
- 5) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป ผู้ศึกษาได้ศึกษาปัจจัยที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ตรงกันที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของฮอย และมิสเกิล (Hoy Miskel, 2001; อ้างถึงในวรรณะ บุษบา, 2553: 43) และวรรณะ บุษบา (2553: 46) ได้ 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ปัจจัยด้านการจูงใจ และ 5) ปัจจัยด้านผู้บริหาร

2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างภายในองค์กร การกำหนดหน้าที่ภาระงาน การยืดหยุ่นของกฎระเบียบต่างๆ การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรไว้ ดังนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 41-42) ได้กล่าวว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์กร คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากรใน โครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

กุศล ทองวัน (2553: 38) ได้กล่าวว่าโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น

เบนเน็ต และเบรน (Bennet O' Brien, 1994: 45) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะ การทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดการโยบายตามระบบราชการ และกฎที่สักรัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

วรรณะ บุญบา (2553: 7) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งสายงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในองค์กร การพรรณนาความรับผิดชอบในงานที่เอื้อต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายของ “โครงสร้างองค์กร” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดระบบบริหารงานชัดเจน เหมาะสมแก่องค์กร มีการกำหนดภาระงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล การบังคับบัญชาเป็นระดับ สะดวกในการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

2.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจร่วมกันในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีโอกาสตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมีระบบ โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553: 9) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละคนที่อยู่ในองค์กร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงใน สมคิด ศรีอ่อนน้ำ, 2547: 30) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

สรุปได้ว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

2.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีสถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สวยงาม มีแหล่งเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย การติดต่อสื่อสารเป็นไปสะดวกรวดเร็วทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้กล่าวถึง บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ วรรณะ บุญบา (2553: 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้

มาร์ควอด (Marquardt, 1996; อ้างถึงในสมคิด ศรีอ่อนน้ำ, 2547: 27) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมความเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงในสมคิด ศรีอ่อนน้ำ, 2547: 29) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน

จากความหมายของ “บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง บรรยากาศที่อยู่ภายในองค์กรรวมทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีการติดต่อสื่อสารและมีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยเป็นระบบ

2.4 ปัจจัยด้านการจูงใจ ประกอบด้วย การส่งเสริมผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างจริงจัง การส่งเสริมความรัก ความสามัคคีของบุคลากรทุกคนในองค์กร มีการยอมรับในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลรวมถึงการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้กล่าวถึง การจูงใจ ไว้ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553: 9) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ 2547: 29) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วอลเตอร์ (Walters, 1978; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547: 28) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือ เคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมายกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ นั่นเอง

ลอนดอน และบิตตา (Loundon and Bitta, 1988; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547: 43) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่นภาวะสิ่งแวดล้อม

โมเวน และไมเนอร์ (Mowen and Minor, 1998; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547: 66) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจหมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง (goal-directed behavior) การจูงใจประกอบด้วย แรงขับ (drives) ตัวกระตุ้น (urges) ความปรารถนา (wishes) หรือ ความต้องการอยากได้ (desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

จากความหมายของ “การจูงใจ” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ด้านการจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้สอนงานของผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างสร้างสรรค์และความสามารถในการคิดงานอย่างเป็นระบบของผู้บริหาร โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้กล่าวถึงผู้บริหารไว้ ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553: 9) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ที่รักในการแสวงหาความรู้ และรู้จักกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้เปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ที่ดี รู้จักการแสวงหาความรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นตลอดเวลา

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 9) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ แนวทางเดินที่ชัดเจน และนำเสนอให้ทีมงานอยากที่จะเดินตามไปด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการทำงานของทีมงาน นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการหรือวางกลยุทธ์ทั้งด้านงาน และด้านคน พร้อมทั้งควบคุมการเดินทางของทั้งสองส่วนให้ไปด้วยกันสู่ความสำเร็จได้

จากความหมายของ “ผู้บริหาร” ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างในการแสวงหาความรู้ และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรักการทำงาน การเรียนรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นตลอดเวลา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภักศิริ แอนิหน.(2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน พบว่า ภาวะผู้นำของบุคลากร ($\bar{X}=3.97, S.D.=.54$) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.77, S.D.=.51$) อยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ($t=4.22, p=.00$) รายได้ครอบครัวต่อเดือน ($F=6.58, p=.00$) และตำแหน่งงาน ($t=-4.44, p=.00$) ต่างกัน มีความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำของบุคลากร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.75, p=.000$) และ 4) ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 56.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=35.34, P=.00, R^2=.56, \text{Adj } R^2=.56$)

วรรณะ บุญบา (2553: 68) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนมีค่ามากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร รองลงมาด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมี

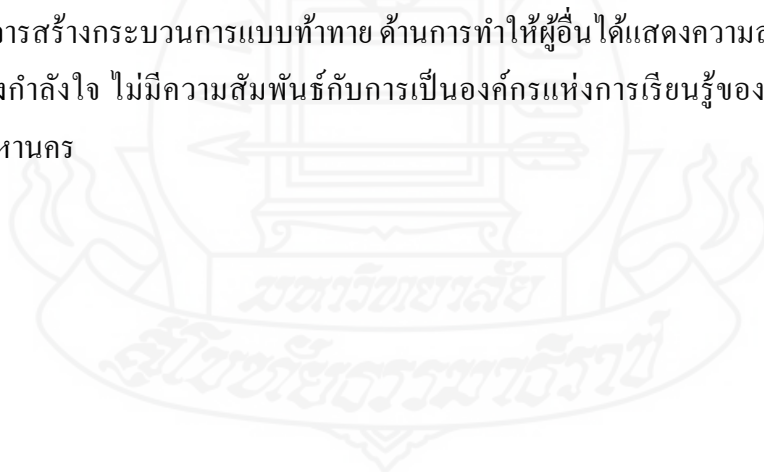
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .93 นั่นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมต่างอธิบายซึ่งกันและกันได้ คิดเป็นร้อยละ 87.04

สมนึก ศรีปริวาทิน (2552: 149-151) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุการบิณ บริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการเรียนรู้ พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย โดยที่ปัจจัยการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับคือ ปัจจัยองค์กรปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนตัวแปรเกณฑ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุการบิณ บริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ส่งผลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยการเรียนรู้ รองลงมาตามลำดับคือ ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยเทคโนโลยี ส่วนอิทธิพลรวม ปรากฏว่าตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ได้แก่ ปัจจัยการเรียนรู้ รองลงมาตามลำดับ คือ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยเทคโนโลยี และพบว่าตัวแปรพยากรณ์ในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกันอธิบายหรือทำนายตัวแปรเกณฑ์หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 99.86

ศันสนีย์ จะสุวรรณณ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาลัยราชภัฏ เพื่อทราบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิททยาลัยราชภัฏ องค์กรประกอบรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิททยาลัยราชภัฏ และเสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิททยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิททยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 398 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิททยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิททยาลัยราชภัฏ

ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์กร ด้านบุคลากร และด้านผู้นำมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำทางการพยาบาลและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้นำทางการพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.894 และมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.797 เมื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.005, 0.0199$ ตามลำดับ) ส่วนด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทาย ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถและด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ในประเภทของการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ซึ่งจะทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรที่แท้จริง และมีจำนวนมากพอที่จะอนุมานผลลัพธ์ไปสู่ประชากรได้ โดยดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จำนวน 8,972 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จำนวน 8,972 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างจากการคำนวณของ Taro Yamane (1967) ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 28) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 312 คน โดยใช้สูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(E)^2}$$

กำหนดให้	n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	E = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ 0.05 หรือ 5%
แทนค่าในสูตร	$n = \frac{8,972}{1+8,972(0.05)^2}$ $= 8,972 / 28.74$ $= 312 \text{ ตัวอย่าง}$

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้เป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี จำนวน 312 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้างที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 คน โดยผู้ศึกษาค้างได้แบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีลักษณะคำถามแบบมีคำตอบ ให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choice Questions) ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะเป็นคำถามเป็นมาตรวัด Likert's Scale มี 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ลักษณะเป็นคำถามเป็นมาตรวัด Likert's Scale มี 5 ระดับ

เกณฑ์การแปลผลปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนในมาตรวัดมาทำการแบ่งระดับ โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{การหาค่าอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือระดับของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือระดับของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือระดับของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือระดับของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือระดับของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

2.1 การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

2.1.1 ความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเบื้องต้น จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอย่างละเอียด โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยใช้วิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งค่า IOC ที่คำนวณได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วนั้นมาปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีค่า IOC = 0.92

2.1.2 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปทดสอบ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อและหาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีของ Cronbach (Cronbach's Reliability Coefficient alpha)

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Alpha = 0.97 ซึ่งเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้คะแนนได้สอดคล้องกัน

2.2 การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

2.2.1 ศึกษาข้อมูลจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ปรับปรุงและดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีความเหมาะสมของเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) โดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach) ก่อนนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการศึกษา ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 ชุด ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง ตามที่ได้กำหนดไว้จนครบตามจำนวน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจะเป็นการใช้ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยใช้สถิติ t-test และ One way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่แตกต่างกัน

4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998: 118)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 – .89	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .69	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .49	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .29	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการลงรหัสจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way-ANOVA) มีขั้นตอนและวิธีการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	ใช้แทนความหมาย	ค่าคะแนนเฉลี่ยประสิทธิภาพ
S.D.	ใช้แทนความหมาย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	ใช้แทนความหมาย	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
t	ใช้แทนความหมาย	ค่าสถิติทดสอบ t – test
F	ใช้แทนความหมาย	ค่าสถิติทดสอบ F – test
*	ใช้แทนความหมาย	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
**	ใช้แทนความหมาย	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
r	ใช้แทนความหมาย	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ซึ่งรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน (n = 312)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	141	45.19
หญิง	171	54.81
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	71	22.76
31-40 ปี	41	13.14
41-49 ปี	65	20.83
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	135	43.27
สถานภาพ		
โสด	99	31.73
สมรส	200	64.10
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	13	04.17
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	118	37.82
ปริญญาตรี	158	50.64
ปริญญาโทขึ้นไป	36	11.54

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน (n = 312)	ร้อยละ (100)
ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป)	42	13.46
ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)	61	19.55
ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6-7)	73	23.40
พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-5)	136	43.59
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	80	25.64
10 – 19 ปี	49	15.70
20-29 ปี	88	28.21
มากกว่า 30 ปี	95	30.45
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 22,000 บาท	82	26.28
22,001 – 33,999 บาท	28	08.97
34,000 – 44,999 บาท	33	10.58
45,000 – 55,999 บาท	21	06.73
สูงกว่า 56,000 บาท	148	47.44

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี พบว่า

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.81 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 45.19

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.27 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.76 และน้อยที่สุด ช่วงอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.14

สถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.10 รองลงมา ได้แก่ โสด คิดเป็นร้อยละ 31.73 และน้อยที่สุด ได้แก่ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 4.17

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.64 รองลงมา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.82 และน้อยที่สุด ได้แก่ ระดับปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.54

ตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 5) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.59 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6 – 7) คิดเป็นร้อยละ 23.40 และน้อยที่สุด ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ 13.46

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.45 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.21 และน้อยที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.70

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงกว่า 56,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.44 รองลงมา ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 22,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.28 และน้อยที่สุด ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,000 – 55,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.73

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ และด้านผู้บริหาร โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรายด้าน และภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร

โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน	3.93	0.87	มาก
2. กฟผ. พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ และความสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.82	มาก
3. กฟผ. มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจเหมาะสม และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับบุคลากร	3.83	0.84	มาก
4. กฟผ. มีการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เป็นระบบ	3.81	0.83	มาก
5. กฟผ. มีนโยบายในการพัฒนาและการส่งเสริมความก้าวหน้า ให้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างชัดเจน	3.90	0.88	มาก
6. ท่านยอมรับเงื่อนไขภาระงาน ตามที่ กฟผ. กำหนด	4.01	0.78	มาก
7. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ	3.83	0.88	มาก
8. ท่านได้รับการพัฒนาการจัดการความรู้และทักษะที่จำเป็น ต่อการจัดการความรู้	3.78	0.86	มาก
ภาพรวม	3.87	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.87$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ท่านยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่ กฟผ. กำหนด ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ กฟผ. มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และชัดเจน ($\bar{X} = 3.93$) และน้อยที่สุด คือ กฟผ. มีการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานผู้วิสัยทัศน์ขององค์กร	3.84	0.83	มาก
2. กฟผ. มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ช่วยให้ข้อเสนอแนะดีๆ ที่เป็นประโยชน์ มีโอกาสส่งต่อถึงผู้บริหารระดับสูง	3.80	0.83	มาก
3. กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน	3.83	0.80	มาก
4. ท่านได้รับโอกาสอย่างเปิดกว้างในการเสนอแนะความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน	3.81	0.80	มาก
ภาพรวม	3.82	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานผู้วิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมา คือ กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 3.83$) และน้อยที่สุด คือ กฟผ. มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ช่วยให้ข้อเสนอแนะดีๆ ที่เป็นประโยชน์ มีโอกาสส่งต่อถึงผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข	3.97	0.81	มาก
2. กฟผ. มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของ กฟผ.	3.92	0.83	มาก
3. ท่านมีความคุ้นเคย เป็นมิตร และ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.06	0.77	มาก
4. ท่านมีความรัก และ ความภาคภูมิใจใน กฟผ.	4.28	0.82	มากที่สุด
5. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ			
ภาพรวม	4.06	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.06$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ท่านมีความรัก และ ความภาคภูมิใจใน กฟผ. ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ ท่านมีความคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.06$) และน้อยที่สุดคือ กฟผ. มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของ กฟผ. ($\bar{X} = 3.92$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจงใจ

การจงใจ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากรให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก	3.89	0.81	มาก
2. สวัสดิการซึ่ง กฟผ. จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่ารัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	3.97	0.91	มาก
3. สภาพแวดล้อมการทำงานใน กฟผ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออาทรต่อกัน	3.93	0.82	มาก
ภาพรวม	3.93	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจงใจในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.93$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ สวัสดิการซึ่ง กฟผ. จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่ารัฐวิสาหกิจอื่นๆ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมการทำงานใน กฟผ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{X} = 3.93$) และน้อยที่สุด คือ กฟผ. ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากรให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บริหาร

ผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจอย่างทั่วถึง	3.95	0.79	มาก
2. ผู้บริหาร กฟผ. รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	3.66	0.77	มาก
3. ผู้บริหาร กฟผ. ปฏิบัติตนเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน	3.71	0.83	มาก
4. ท่านปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ	3.94	0.74	มากที่สุด
ภาพรวม	3.82	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ กฟผ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ ($\bar{X} = 3.94$) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร กฟผ. รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.66$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวม 5 ด้าน ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรายด้านและภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.7-4.12

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	3.87	0.71	มาก
2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.82	0.69	มาก
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	4.06	0.71	มาก
4. ปัจจัยด้านการจูงใจ	3.93	0.72	มาก
5. ปัจจัยด้านผู้บริหาร	3.82	0.64	มาก
ภาพรวม	3.90	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจูงใจ ($\bar{X} = 3.93$) และน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเป็นบุคคลมีความเป็นเลิศ

บุคคลมีความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร	3.97	0.75	มาก
2. ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	3.82	0.73	มาก
3. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	3.83	0.77	มาก
4. ผู้ปฏิบัติงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กัน เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกัน อยู่เสมอ	3.86	0.76	มาก
5. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	3.72	0.85	มาก
ภาพรวม	3.84	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ ผู้ปฏิบัติงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กันเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.86$) และน้อยที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.72$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีรูปแบบความคิด

การมีรูปแบบความคิด	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. เมื่อลงมือปฏิบัติ ท่านต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	4.01	0.80	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดย้อนกลับได้	3.98	0.76	มาก
3. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเกณฑ์อย่างระมัดระวัง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.98	0.76	มาก
4. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน รวมทั้งงานเร่งด่วนด้วย	4.04	0.79	มาก
ภาพรวม	4.00	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบความคิดภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน รวมทั้งงานเร่งด่วนด้วย ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ เมื่อลงมือปฏิบัติ ท่านต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.01$) และน้อยที่สุด คือ ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเกณฑ์อย่างระมัดระวัง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.98$) ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดย้อนกลับได้ ($\bar{X} = 3.98$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนปฏิบัติการและมุ่งการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	3.91	0.78	มาก
2. กฟผ. เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน	3.85	3.80	มาก
3. กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	3.96	0.81	มาก
ภาพรวม	3.91	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา คือ กฟผ. ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนปฏิบัติการและมุ่งการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.91$) และน้อยที่สุด คือ กฟผ. เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. กฟผ. มีการสอนงานก่อนเข้าทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันในการทำงานของสมาชิกในทีม	3.95	0.90	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนด้านการให้ข่าวสารข้อมูลพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม	3.94	0.81	มาก
3. พนักงานในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.79	0.84	มาก
4. เพื่อนร่วมงานในทีมต่างให้ความช่วยเหลือกันโดยไม่คิดว่าไม่ใช่งานของตนเอง	3.93	0.80	มาก
ภาพรวม	3.90	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ กฟผ. มีการสอนงานก่อนเข้าทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันในการทำงานของสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนด้านการให้ข่าวสารข้อมูลพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.94$) และน้อยที่สุด คือ พนักงานในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.79$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่เชื่อมโยงได้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน	3.83	0.82	มาก
2. พนักงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.87	0.79	มาก
3. ความสามารถของพนักงานแต่ละคนเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในหน่วยงาน	3.87	0.81	มาก
ภาพรวม	3.86	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ความสามารถของพนักงานแต่ละคนเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือ พนักงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.87$) และน้อยที่สุด คือ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่เชื่อมโยงได้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.83$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์สมมติฐานของการศึกษาข้อที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่
แตกต่างกันมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
แตกต่างกัน กระทำได้โดยใช้ Independent Sample t-test และการทดสอบความแตกต่างระหว่าง
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way
Analysis of Variance)

สมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนก
ตามเพศ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n = 141)		หญิง (n = 171)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.81	0.63	3.87	0.68	-0.78	0.44
2. การมีรูปแบบความคิด	4.03	0.60	3.99	0.76	0.50	0.62
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.91	0.65	3.91	0.77	-0.11	0.92
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.93	0.66	3.89	0.79	0.49	0.62
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.86	0.66	3.87	0.81	-0.11	0.91
ภาพรวม	3.91	0.53	3.91	0.68	-0.08	0.94

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.94) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		31-40 ปี		41-49 ปี		ตั้งแต่ 50 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.79	0.65	4.07	0.62	3.90	0.82	3.79	0.57	2.04	0.11
2. การมีรูปแบบความคิด	3.89	0.75	4.10	0.63	4.04	0.84	4.01	0.60	0.94	0.42
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.80	0.74	3.94	0.75	3.98	0.88	3.92	0.61	0.78	0.50
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.84	0.80	4.07	0.74	3.92	0.83	3.88	0.65	0.96	0.41
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	0.75	4.06	0.59	3.89	0.91	3.80	0.69	1.26	0.29
ภาพรวม	3.82	0.65	4.03	0.58	3.97	0.80	3.89	0.51	1.18	0.32

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.32) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามสถานภาพ

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	สถานะภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย/หย่าร้าง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.82	0.73	3.87	0.62	3.75	0.62	0.31	0.73
2. การมีรูปแบบความคิด	3.92	0.79	4.04	0.66	4.08	0.52	1.05	0.35
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.82	0.82	3.96	0.66	3.85	0.74	1.25	0.29
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.87	0.85	3.93	0.66	3.75	0.84	0.58	0.56
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	0.78	3.90	0.71	3.46	1.01	2.15	0.12
ภาพรวม	3.85	0.73	3.95	0.56	3.80	0.62	1.08	0.34

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะภาพต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.34) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.92	0.77	3.83	0.62	3.69	0.81	1.75	0.18
2. การมีรูปแบบความคิด	3.99	0.79	4.03	0.65	3.94	0.95	0.36	0.70
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.90	0.80	3.97	0.62	3.70	0.94	2.00	0.14
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.94	0.65	3.94	0.68	3.65	0.82	2.42	0.09
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.88	0.80	3.92	0.64	3.59	0.96	2.80	0.06
ภาพรวม	3.92	0.65	3.94	0.54	3.74	0.80	1.59	0.21

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.21) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่งงาน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	ผู้บริหาร ระดับสูง		ผู้บริหาร ระดับกลาง		ผู้บริหาร ระดับต้น (ระดับ 6-7)		พนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ (ระดับ 1-5)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.91	0.54	3.87	0.54	3.69	0.77	3.90	0.66	1.81	0.15
2. การมีรูปแบบความคิด	4.14	0.58	4.06	0.59	3.96	0.80	3.97	0.72	0.88	0.46
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.00	0.53	3.90	0.72	3.83	0.81	3.93	0.72	0.59	0.62
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.94	0.59	3.89	0.69	3.80	0.84	3.96	0.73	0.72	0.54
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	0.66	3.77	0.71	3.85	0.77	3.91	0.78	0.53	0.66
ภาพรวม	4.00	0.47	3.90	0.55	3.83	0.70	3.93	0.64	0.74	0.53

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.53) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ในการทำงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 10 ปี		10-19 ปี		20-29 ปี		มากกว่า 30 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.86	0.65	3.95	0.89	3.84	0.63	3.79	0.55	0.62	0.60
2. การมีรูปแบบความคิด	3.93	0.72	4.01	0.98	4.11	0.55	3.97	0.62	1.04	0.37
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.86	0.76	3.87	0.94	4.04	0.60	3.85	0.64	1.29	0.28
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.88	0.78	4.01	0.92	4.06	0.63	3.78	0.65	1.80	0.15
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.90	0.73	4.03	0.87	3.83	0.44	3.78	0.66	1.37	0.25
ภาพรวม	3.87	0.65	3.97	0.85	3.99	0.51	3.84	0.54	1.09	0.35

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.35) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงาน ไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 22,000 บาท	22,001- 33,999 บาท	34,000- 44,999 บาท	45,000- 55,999 บาท	สูงกว่า 56,000 บาท							
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคคลมีความ เป็นเลิศ	3.92	0.70	3.76	0.80	3.93	0.76	3.89	0.52	3.79	0.60	0.77	0.55
2. การมีรูปแบบ ความคิด	3.99	0.75	3.78	0.92	4.08	0.59	4.02	0.62	4.04	0.65	0.92	0.46
3. การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.96	0.78	3.60	0.88	4.13	0.53	3.79	0.75	3.91	0.67	2.42	0.04
4. การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	3.96	0.83	3.68	0.85	4.08	0.52	3.92	0.64	3.88	0.70	1.31	0.27
5. การคิดอย่าง เป็นระบบ	3.94	0.79	3.65	0.88	3.90	0.79	4.03	0.60	3.83	0.71	1.12	0.35
ภาพรวม	3.94	0.71	3.68	0.77	4.04	0.52	3.92	0.43	3.90	0.57	1.38	0.24

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.24) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้าน บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกันแสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กฟผ.

การวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์สมมติฐานของการศึกษาข้อที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในแต่ละด้าน จะทำการทดสอบทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์ห้อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และพิจารณาหาความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่าความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันหรือไม่นั้น มีการตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบ ดังแสดงตามตารางที่ 4.20-4.25

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรการเรียนรู้		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	0.77**	0.00	ระดับสูง
2. การมีรูปแบบความคิด	0.74**	0.00	ระดับสูง
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.75**	0.00	ระดับสูง
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.75**	0.00	ระดับสูง
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	0.80**	0.00	ระดับสูง
ภาพรวม	0.89**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.89$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลมีความเป็นเลิศ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบความคิด เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงทั้งหมด ($r = 0.80, 0.77, 0.75, 0.75, 0.74$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กร การเรียนรู้	บุคคลมีความเป็นเลิศ		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	0.65**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	0.61**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจูงใจ	0.63**	0.00	ระดับปานกลาง
5. ด้านผู้บริหาร	0.72**	0.00	ระดับสูง
ภาพรวม	0.76**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.76$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.72, 0.65, 0.64, 0.63, 0.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบความคิด

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กร การเรียนรู้	การมีรูปแบบความคิด		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	0.66**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.61**	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	0.69**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจูงใจ	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
5. ด้านผู้บริหาร	0.70**	0.00	ระดับปานกลาง
ภาพรวม	0.77**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบความคิด ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.77$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.70$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.66, 0.64, 0.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กร การเรียนรู้	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.65**	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจูงใจ	0.65**	0.00	ระดับปานกลาง
5. ด้านผู้บริหาร	0.69**	0.00	ระดับปานกลาง
ภาพรวม	0.76**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.23 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.76$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.65, 0.65, 0.64, 0.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กร การเรียนรู้	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	0.71**	0.00	ระดับสูง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	0.65**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจูงใจ	0.68**	0.00	ระดับปานกลาง
5. ด้านผู้บริหาร	0.71**	0.00	ระดับสูง
ภาพรวม	0.79**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.79$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร และด้านผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.71, 0.71$) ส่วนด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.68, 0.65, 0.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กร การเรียนรู้	การคิดอย่างเป็นระบบ		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	0.63**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.69**	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจูงใจ	0.64**	0.00	ระดับปานกลาง
5. ด้านผู้บริหาร	0.71**	0.00	ระดับสูง
ภาพรวม	0.84**	0.00	ระดับสูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.25 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.84$) เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร มีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.71$) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.64, 0.64, 0.63$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สำหรับผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จำนวน 8,972 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะสำนักงานกลาง จำนวน 8,972 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างจากการคำนวณของ Taro Yamane (1967) ในกรณีทีทราบจำนวนประชากร ทีระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 28) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 312 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้แบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีลักษณะคำถามแบบมีคำตอบให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choice Questions) ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการศึกษา ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ ได้แก่ t-test และ One way ANOVA (F-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่แตกต่างกัน

3) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 312 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 54.81 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 45.19 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.27 ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.76 ช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.14 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 64.10 โสด คิดเป็นร้อยละ 31.73 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 4.17 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.64 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.82 และระดับปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.54 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 – 5) คิดเป็นร้อยละ 43.59 ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น

(ระดับ 6 – 7) คิดเป็นร้อยละ 23.40 และตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 9 ขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ 13.46 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.45 มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.21 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.70 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงกว่า 56,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 22,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.28 และรายได้ 45,000 – 55,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.73

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ และ ด้านผู้บริหาร ซึ่งสามารถแยกแยะด้านได้ ดังนี้

ด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.87$) โดยยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่ กฟผ. กำหนด มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และชัดเจน พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดการความรู้และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.82$) กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน และได้รับ โอกาสอย่างเปิดกว้างในการเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน

ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.06$) ซึ่งพนักงานมีความรัก และความภาคภูมิใจใน กฟผ. มีความคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ด้านการจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.93$) มีสวัสดิการซึ่ง กฟผ. จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่ารัฐวิสาหกิจอื่นๆ สภาพแวดล้อมการทำงานใน กฟผ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออาทรต่อกัน

ด้านผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.82$) กฟผ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง มีการปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ และผู้บริหาร กฟผ. ปฏิบัติตนเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.90$) กับบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การจูงใจ โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านผู้บริหาร

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแยกรายด้านได้ ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลมีความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.84$) ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กันเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

ด้านการมีรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 4.00$) ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน รวมทั้งงานเร่งด่วนด้วย เมื่อลงมือปฏิบัติท่านต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเกณฑ์อย่างระมัดระวัง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.98$)

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.91$) กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และ กฟผ. ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนปฏิบัติการและมุ่งการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.90$) กฟผ. มีการสอนงานก่อนเข้าทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันในการทำงานของสมาชิกในทีม ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนด้านการให้ข่าวสารข้อมูลพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม และเพื่อนร่วมงานในทีมต่างๆ ให้ความช่วยเหลือกันโดยไม่คิดว่าไม่ใช่งานของตนเอง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.86$) ความสามารถของพนักงานแต่ละคนเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในหน่วยงาน และพนักงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1) สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า

เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

สถานะภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่าง

ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.89$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลมีความเป็นเลิศ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบความคิด เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงทั้งหมด ($r = 0.80, 0.77, 0.75, 0.75, 0.74$) โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.72, 0.65, 0.64, 0.63, 0.61$) ตามลำดับ

ด้านการมีรูปแบบความคิด ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบความคิด ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.77$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.70$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.66, 0.64, 0.61$) ตามลำดับ

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.76$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.65, 0.65, 0.64, 0.64$) ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.79$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร และด้านผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.71, 0.71$) ส่วนด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.68, 0.65, 0.64$) ตามลำดับ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.84$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผู้บริหาร มีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.71$) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.69, 0.64, 0.64, 0.63$) ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กฟผ. ซึ่งอยู่ในระดับสูงเหมือนกันหมดในทุกด้าน อภิปรายได้ว่า สำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าด้าน โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร เช่น มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจเหมาะสม และช่วยสร้างเสริมประสบการณ์กับบุคลากร มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดการความรู้และความสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับพนักงานอย่างชัดเจน เป็นต้น ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรมที่จะให้ข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์มีโอกาสส่งต่อถึงผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้และแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน เป็นต้น ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข พนักงานมีความรักและความภาคภูมิใจใน กฟผ. และมีความคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ด้านการจูงใจ เช่น สวัสดิการ จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่ารัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากรให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น ด้านผู้บริหาร เช่น เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

ตามความสามารถ พนักงานปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพนศรี ศรีจันทิก (2554) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก วชิษฐ์พรหมบุตร (2555) โมเดลคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การเรียนรู้ของทีม การให้อำนาจแก่บุคลากร ภาวะผู้นำ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในประเทศไทยที่ทำการศึกษามีการปฏิบัติตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ แตกต่างกันมีส่วนทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กฟผ. พบว่า

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านผู้บริหาร มีส่วนสัมพันธ์ที่ช่วยทำให้ กฟผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสูงทั้งหมด ตามรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

2.2.1 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ สอดคล้องกับการศึกษาของ มยุลา เนตรพนา (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

2.2.2 ด้านการมีรูปแบบความคิด สอดคล้องกับการศึกษาของการศึกษาของ ดารารัตน์ ขุนมิน (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ เกวติน รัตนาวลี อารมณ์ (2555) ได้วิจัยศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับการศึกษาของ นัจฉริยา วิจารณ์รงค์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายบริหารทั่วไป บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง

2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษา ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าคะแนน ในระดับสูงและเป็นอันดับต้นๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มองภาพรวมอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิดหรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารณี ไทยประเสริฐ (2554) การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน ด้วยสื่อหุ่นยนต์ พบว่า นักเรียนทุกคนที่เรียนกิจกรรมเสริมวันเสาร์ มีทักษะกระบวนการคิดดี มีการจัดลำดับการทำงาน กล้าแสดงออก เกิดความมีระเบียบวินัยที่ดี มีพัฒนาการด้านเทคนิค พัฒนาการด้านโปรแกรมที่ดี สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำไปสู่ความสำเร็จของผลงาน เกิดการสร้างระบบทำงาน การสร้างทีมงานและสามารถแก้ปัญหาได้ดีมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การเติบโตของรัฐวิสาหกิจอย่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้น เกิดจากการเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโต และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงกันอยู่ในระดับสูง คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อพนักงานของ กฟผ. มีความเห็นตรงกันในระดับสูง คงจะเป็นเรื่องที่ดีหากจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การมีรูปแบบแนวคิด และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรก็ควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เฉพาะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใน แต่ขยายผลถึงการเป็นองค์กรที่เป็นความภูมิใจของประเทศ รวมถึงเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไปในอนาคต

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านอื่นๆ ที่ยังไม่ได้ศึกษาในครั้งนี้ เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดการองค์ความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจบุคคล ซึ่งในการศึกษาลักษณะนี้อาจใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ และให้เพิ่มแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อมูลที่ครอบคลุมตรงตามสภาพจริงมากขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2552) *แผนวิสาหกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2552-2556*. สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2559 จาก <http://cpo.egat.co.th/>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*. 21(1): 222-247.
- เจริญสุข ภาคศิริพงษ์. (2542). *การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมขององค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: ไทยพานิช.
- บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาฆะสิรานนท์. (2552). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ปาริชาติ ชัยอินทร์. (2551). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน: กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- ภักดีศิริ แอนิหน. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครชน.*
(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, นครปฐม.
- ลือชัย จันทร์โป. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก
ในประเทศไทย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต ตีพิมพ์).
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพมหานคร.
- วิจิต อุ่ออัน. (2553). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วรรณะ บุญบา (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (ดุสิตบัณฑิตปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สันสนีย์ จะสุวรรณ. (2551). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อทราบ
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.* (ดุสิตบัณฑิตปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- สมนึก ศรีปริวาทีน. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).* (ดุสิตบัณฑิตปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สมิต สัจฉกร. (2541). *การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสาร For Quality,*
5(28): 111-114.

- Bennet, J. O'Brien, M. (1994). *The Building Block of the Learning Organization Training*. 31(6): 41-49.
- Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*, N J: Transaction Publishers, New Brunswick.
- Hoy, W. K. Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration Theory Research Practice*. 6th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of doctor of philosophy of the Louisiana State University
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- Marquardt, Michael J. and Angus Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin Professional Publishing.
- O'Brien, William. (2003). *The Leader's New Work: Building Learning Organization* [Online]. Accessed 25 September 2003. Available from <http://home.nycap.rr.com/klarsen/senge2>.
- Pedler, Mike Burgoyne, John, and Tom Boydell. (1991). *The Learning Company: A strategy for development*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company (UK).
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The Challenge of entering the greenroom. *Sloan Management Review*, 34(2): 85-92.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*, London: Century Business.
- Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd ed. New York: Harper.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

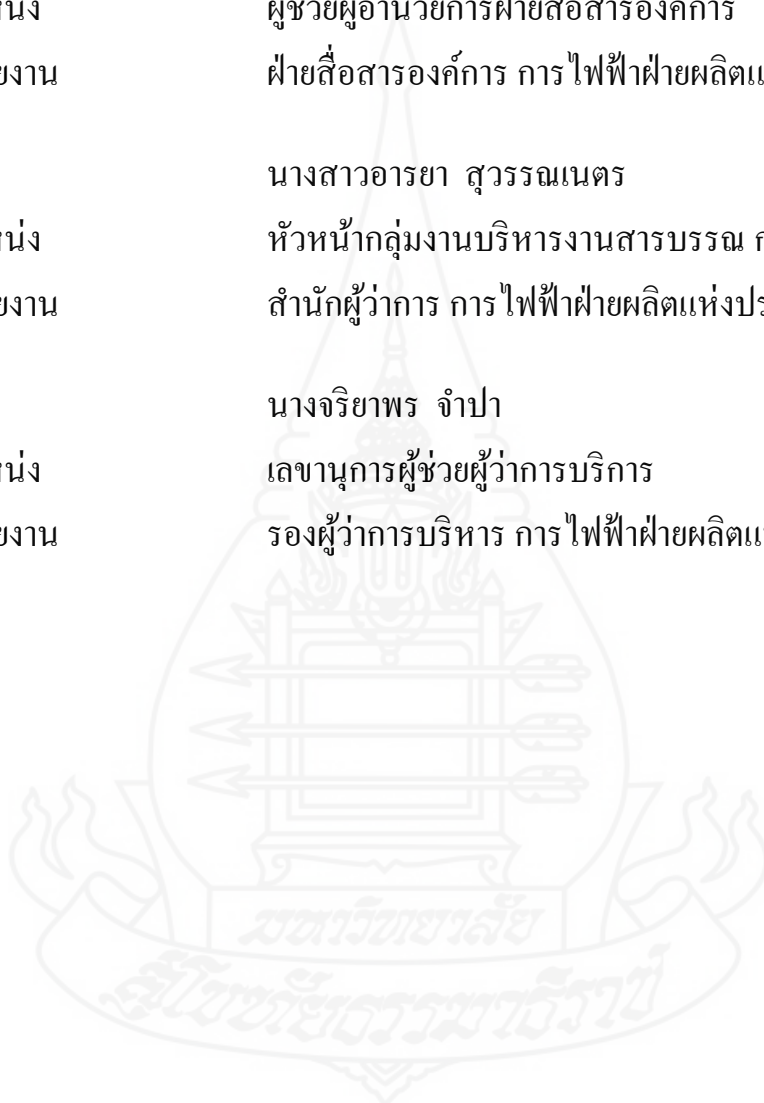


ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ นายโสทธิพันธุ์ คมสัน
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
หน่วยงาน ฝ่ายสื่อสารองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. ชื่อ นางสาวอารยา สุวรรณเนตร
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานสารบรรณ กฟผ.
หน่วยงาน สำนักผู้ว่าการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
3. ชื่อ นางจริยาพร จำปา
ตำแหน่ง เลขานุการผู้ช่วยผู้ว่าการบริการ
หน่วยงาน รองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย





ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
1.	เพศ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	สถานภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	ระดับการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	ตำแหน่งงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	ประสบการณ์ในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.	รายได้ต่อเดือน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
	ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร					
1.	กฟผ. มีการมอบหมายและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	กฟผ. พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
3.	กฟผ. มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจเหมาะสม และช่วยสร้างเสริมประสบการณ์กับบุคลากร	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
4.	กฟผ. มีการจัดการเก็บ และกระจายความรู้ที่เป็นระบบ	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	กฟผ. มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	ท่านยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่ กฟผ. กำหนด	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.	ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
8.	ท่านได้รับการพัฒนาการจัดการความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
9.	กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
10.	กฟผ. มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรมที่จะให้ข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ มีโอกาสส่งต่อถึงผู้บริหารระดับสูง	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
11.	กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
12.	ท่านได้รับโอกาสอย่างเปิดกว้างในการเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการประเมิน
	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้					
13.	กฟผ. มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข	1	1	1	1	สอดคล้อง
14.	กฟผ. มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของ กฟผ.	1	1	1	1	สอดคล้อง
15.	ท่านมีความคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
16.	ท่านมีความรัก และ ความภูมิใจใน กฟผ.	1	1	1	1	สอดคล้อง
17.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	0	0	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
	ด้านการจงใจ					
18.	กฟผ. ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากรให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก	1	1	1	1	สอดคล้อง
19.	สวัสดิการซึ่ง กฟผ. จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่ารัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง
20.	สภาพแวดล้อมการทำงานใน กฟผ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ เอื้ออาทรต่อกัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
	ด้านผู้บริหาร					
21.	กฟผ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ	0	1	1	1	สอดคล้อง
22.	ผู้บริหาร กฟผ. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	สอดคล้อง
23.	ผู้บริหาร กฟผ. ปฏิบัติตนเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
24.	ท่านปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
บุคคลมีความเป็นเลิศ						
25.	ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
26.	ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
27.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
28.	ผู้ปฏิบัติงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลแก่กันเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
29.	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
การมีรูปแบบความคิด						
30.	เมื่อลงมือปฏิบัติงาน ท่านต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	สอดคล้อง
31.	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดย้อนกลับได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
32.	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเกณฑ์อย่างระมัดระวัง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
33.	ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน รวมทั้งงานเร่งด่วนด้วย	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการประเมิน
	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
34.	กฟผ. ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนปฏิบัติการและมุ่งการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง
35.	กฟผ. เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
36.	กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	1	1	1	1	สอดคล้อง
	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
37.	กฟผ. มีการสอนงานก่อนเข้าทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันในการทำงานของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	สอดคล้อง
38.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนด้านการให้ข่าวสารข้อมูลพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม	1	1	1	1	สอดคล้อง
39.	พนักงานในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
40.	เพื่อนร่วมงานในทีมต่างให้ความช่วยเหลือกันโดยไม่คิดว่าไม่ใช่งานของตนเอง	1	1	1	1	สอดคล้อง
	การคิดอย่างเป็นระบบ					
41.	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่เชื่อมโยงได้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
42.	พนักงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
43.	ความสามารถของพนักงานแต่ละคน เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในหน่วยงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

$$\begin{aligned}
 \text{ค่า IOC} &= 1+1+1+1+1+1+1+0.67+0.67+1+1+1+1+1+0.67+0.67+0.67+1+1+1+1+0.33+ \\
 &1+1+1+1+1+0.67+1+1+1+0.67+1+1+1+1+1+1+1+0.67+1+1+1+0.67+1+1+1+1 \\
 &\text{หารด้วย } 50 \\
 &= \frac{46.03}{50} = 0.92
 \end{aligned}$$

ตารางความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น Alpha
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร	
1. กฟผ. มีการมอบหมายและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และชัดเจน	0.97
2. กฟผ. พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.97
3. กฟผ. มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ เหมาะสม และช่วยสร้างเสริมประสบการณ์กับบุคลากร	0.97
4. กฟผ. มีการจัดการเก็บ และกระจายความรู้ที่เป็นระบบ	0.97
5. กฟผ. มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างชัดเจน	0.97
6. ท่านยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่ กฟผ. กำหนด	0.97
7. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอ	0.97
8. ท่านได้รับการพัฒนาการจัดการความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อ การจัดการความรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้	0.97
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
1. กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนของ หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร	0.96
2. กฟผ. มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรมที่จะให้ข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ มีโอกาสส่งต่อถึงผู้บริหารระดับสูง	0.96
3. กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของหน่วยงานต่างๆ อย่าง สม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน	0.97
4. ท่านได้รับ โอกาสอย่างเปิดกว้างในการเสนอแนะความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน	0.97



ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย****คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางวิไลภรณ์ พิทักษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับตัวท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 31-40 ปี
 41-49 ปี ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ โสด สมรส หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
- 4.
5. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
6. ตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป)
 ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8)
 ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 6-7)
 พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-5)
7. ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี 10 – 19 ปี
 20 - 29 ปี มากกว่า 30 ปี
8. รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 22,000 บาท 22,001-33,999
 34,000 – 44,999 45,000 – 55,999 บาท
 สูงกว่า 56,000 บาท

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือ
มีความเป็นจริงในองค์กรของท่าน

การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ได้กำหนด ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	ด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร กฟผ. มีการมอบหมายและความรับผิดชอบให้ หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และชัดเจน					
2.	กฟผ. พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มี การจัดการความรู้และสามารถนำไปใช้ได้ มีประสิทธิภาพ					
3.	กฟผ. มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจาย อำนาจ เหมาะสม และช่วยส่งเสริมประสบการณ์ กับบุคลากร					
4.	กฟผ. มีการจัดการเก็บ และกระจายความรู้ที่เป็นระบบ					
5.	กฟผ. มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริม ความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างชัดเจน					
6.	ท่านยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่ กฟผ. กำหนด					

ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
7.	ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ					
8.	ท่านได้รับการพัฒนาการจัดการความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และฝึกทักษะที่จำเป็น ต่อการจัดการความรู้					
9.	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กฟผ. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดทำ แผนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานผู้วิสัยทัศน์ของ องค์กร					
10.	กฟผ. มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นทางการที่จะให้ ข้อเสนอแนะดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ มีโอกาสส่งต่อ ถึงผู้บริหารระดับสูง					
11.	กฟผ. มีการให้ความสำคัญกับการประชุมของ หน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ และแก้ไข ปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน					
12.	ท่านได้รับโอกาสอย่างเปิดกว้างในการเสนอแนะ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตน					
13.	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ กฟผ. มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถ สนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข					
14.	กฟผ. มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรัก และสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของ กฟผ.					
15.	ท่านมีความคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน					
16.	ท่านมีความรัก และ ความภูมิใจใน กฟผ.					
17.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					

ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	ด้านการจูงใจ					
18.	กฟผ. ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่บุคลากร ให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก					
19.	สวัสดิการซึ่ง กฟผ. จัดให้เทียบเท่าหรือดีกว่า รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ					
20.	สภาพแวดล้อมการทำงานใน กฟผ. เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ และ เอื้ออาทรต่อกัน					
	ด้านผู้บริหาร					
21.	กฟผ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตาม ความสามารถ					
22.	ผู้บริหาร กฟผ. รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชา					
23.	ผู้บริหาร กฟผ. ปฏิบัติตนเป็นกันเอง และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน					
24.	ท่านปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามความสามารถ					

ตอนที่ 3 สักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
บุคคลมีความเป็นเลิศ						
25.	ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาลิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้กับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร					
26.	ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงานจริงของท่าน					
27.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน					
28.	ผู้ปฏิบัติงานในสายงานของท่านจะมีการแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลแก่กันเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ					
29.	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในงานจากผู้เป็นเลิศภายนอกองค์กร					
การมีรูปแบบความคิด						
30.	เมื่อลงมือปฏิบัติงาน ท่านต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน					
31.	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดย้อนกลับได้					
32.	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามเกณฑ์อย่างระมัดระวัง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
33.	ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน รวมทั้งงานเร่งด่วนด้วย					

ปัจจัยศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
34.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน กฟผ. ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานจัดทำแผนปฏิบัติการและมุ่งการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้					
35.	กฟผ. เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
36.	กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
37.	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กฟผ. มีการสอนงานก่อนเข้าทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันในการทำงานของสมาชิกในทีม					
38.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนด้านการให้ข่าวสารข้อมูลพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นทีม					
39.	พนักงานในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน					
40.	เพื่อนร่วมงานในทีมต่างให้ความช่วยเหลือกัน โดยไม่คิดว่าไม่ใช่งานของตนเอง					
41.	การคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ที่เชื่อมโยงได้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน					
42.	พนักงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย					
43.	ความสามารถของพนักงานแต่ละคน เป็นที่ยอมรับ ซึ่งกันและกันในหน่วยงาน					

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางวิไลภรณ์ พิทักษ์
วัน เดือน ปีเกิด	3 สิงหาคม 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2540 ครุศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	วิทยากร ระดับ 7

