

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

นายชูชีพ จอยเอกา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2552

**Correlation Between Leadership and Learning Organization : A Case Study of
The Aeronautical Radio of Thailand Co., Ltd.**

Mr.Chuchep Joyeaka

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ชื่อและนามสกุล นายชูชีพ จอยเอกา

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ผู้วิจัย นายชูชีพ จอเยอภา **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี
พรหมมาพันธุ์ **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2) ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงาน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีพนักงานทั้งหมด 2,841 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง (2) พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและทุกด้านในระดับปานกลาง และ (3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

Thesis Title: Correlation between Leadership and Learning Organization : A Case Study of the Aeronautical Radio of Thailand Co.,Ltd.

Researcher: Mr.Chuchep Joyeaka; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis Advisors: (1) Dr. Saneh Chuyto, Associate Professor; (2) Dr.Boonsri Prommapun, Associate Professor; **Academic year:** 2009

Abstract

The purposes of this research were to study (1) the personnel opinion on leadership of the Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd. (2) the personnel opinion on level of learning organization of the Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd. and (3) the correlation between the leadership and the learning organization of the Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd.

Research samples consisted of 350 employees, randomized from 2,841 employees of the Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd. Questionnaire was employed as data collecting instrument. Statistical tools used were percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient

Research findings revealed that (1) personnel opinion on leadership of Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd., both transformational and transactional, was at medium level (2) personnel opinion on learning organization of Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd; in overall picture and in each aspects, was at medium level (3) transformational and transactional leadership were positively and moderately correlated with learning organization of Aeronautical Radio of Thailand Co, Ltd. at .01 level of significance.

Keywords : Leadership, Learning Organization, Aeronautical Radio of Thailand Co., Ltd.

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาบัตรฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. บุญศรี พรหมมาพันธ์ และประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการ คุยภูมิต สาขาการจัดการภาครัฐ ผู้อำนวยการ โครงการรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ดร.วัฒนา ถ่วงลือ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม (College of Social Innovation) ศูนย์ศึกษาวิภาวดี มหาวิทยาลัยรังสิต และ นางนवलนง มังตรีสรรค์ ผู้อำนวยการกองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือทำการวิจัย (แบบสอบถาม) พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาที่ช่วยให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ เพื่อนๆ พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้คำแนะนำดีๆ ตลอดมา คุณค่าและคุณประโยชน์ใดๆ ที่เกิดจากปริญญาบัตรฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณแต่บิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน

นายชูชีพ จอยเอกา

กันยายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
3. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
4. สมมติฐานการวิจัย.....	6
5. ขอบเขตการวิจัย.....	6
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
1. บทบาทและความสำคัญของผู้นำ	11
2. ความหมายของภาวะผู้นำ	12
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	14
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	26
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่.....	40
ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	51
1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	51
2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	52
3. แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้	54
4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	78
5. แนวทางการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการ เรียนรู้.....	81

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6. ดัชนีวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	85
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทวิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด	86
1. บทบาทใหม่ของภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	86
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	87
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรกับการแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย และของวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	88
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	96
1. ประชากร	96
2. กลุ่มตัวอย่าง	96
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	100
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ	104
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้	117
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้	127
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	129
1. สรุปผลการวิจัย	129
2. อภิปรายผล	134
3. ข้อเสนอแนะ	143
บรรณานุกรม	145

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	152
ก ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย	153
ข แบบสอบถาม	156
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย	167
ประวัติผู้วิจัย	169

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและมาก ตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน25
ตารางที่ 3.1	จำนวนพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด97
ตารางที่ 4.1	จำนวน ร้อยละ แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม102
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ของวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด104
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด105
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์106
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการจูงใจเชิงแรงคลใจ107
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา109
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล111
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด112
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์113
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 114
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ116
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด117

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้.....	118
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้	120
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน	121
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้	123
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	125
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	127
ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	128

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	16
ภาพที่ 2.2 ตารางตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของ เบลค และ มูลตัน	20
ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบระหว่างการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มิชิแกน ฮาร์วาร์ด เบลค และ มูลตัน	21
ภาพที่ 2.4 มิติทั้ง 3 ตามทฤษฎี ของ เรดคิน	22
ภาพที่ 2.5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน	23
ภาพที่ 2.6 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน	24
ภาพที่ 2.7 การจำแนกประเภทของสถานการณ์	28
ภาพที่ 2.8 แบบจำลองของ ฟีดเลอร์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับสถานการณ์	29
ภาพที่ 2.9 แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซีย์ และ แบลนชาร์ด	32
ภาพที่ 2.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	34
ภาพที่ 2.11 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย	37
ภาพที่ 2.12 แสดงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ	44
ภาพที่ 2.13 รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	45
ภาพที่ 2.14 การเรียนรู้แบบวงจรเดียวและสองวงจร	55
ภาพที่ 2.15 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ	64
ภาพที่ 2.16 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	65
ภาพที่ 2.17 ระบบย่อยด้านองค์การ	68
ภาพที่ 2.18 ระบบย่อยด้านคน	71
ภาพที่ 2.19 ระบบย่อยด้านความรู้	73
ภาพที่ 2.20 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	76

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันก้าวสู่ยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมา อันเนื่องมาจากการวิจัยค้นคว้าและการพัฒนาเทคโนโลยีโทรคมนาคมด้วยดาวเทียมรูปแบบต่างๆ และเส้นใยนำแสงทำให้การติดต่อสื่อสารถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศระหว่างประเทศทั่วโลกกระทำได้ง่ายรวดเร็วเพียงเสี้ยววินาที โลกปัจจุบันจึงเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมที่ดำเนินต่อเนื่องมาหลายร้อยปีเข้าสู่ยุคสารสนเทศ (Information Age) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์แบบเก่า (Old Paradigm) เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร และบทบาทภาวะผู้นำไปสู่มุมมองที่เป็นกระบวนทัศน์แบบใหม่ (New Paradigm) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 24-25)

โลกยุคปลายศตวรรษที่ 20 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไป คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั่วโลก (Global) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น มีความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม มีบทบาทโดดเด่นอย่างมากในเวทีโลก ส่งผลกระทบไปทั่วทุกมุมโลกโดยผ่านการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูงหรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ไอเทค” ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่ามีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมากการผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) องค์กรอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารองค์กรอยู่รอด เติบโต จึงต้องปรับให้องค์กรได้พัฒนาปรับปรุงสอดคล้องกับสภาพการณ์ดังกล่าวเพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร (นรินทร์ แจ่มจรัส, 2549 : 37)

ปัจจุบันผู้นำจำนวนมากจึงเริ่มหันมาปรับองค์การใหม่ (Redesigning) ไปสู่แนวคิดที่เรียกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นสถานที่ที่ทุกคนต่างร่วมกำหนดปัญหาและวิธีแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน หารวิธีเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้จึงอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ความ เสมอภาค (Equality) การเปิดเผยสารสนเทศ (Open Information) มีสายการบังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย (Little Hierarchy) และการมีวัฒนธรรมร่วม (Share Culture) นั่นคือต้องปรับตัวเพื่อให้้องค์การมีขีดความสามารถในการฉกฉวยโอกาสและสามารถควบคุมวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญ คือเน้นการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (Empowerment) แก่พนักงาน และมีบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ของฝ่ายต่างๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 486)

ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเผชิญต่อความท้าทายที่สำคัญ โดยด้านหนึ่งต้องดำรงความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ ความจำเป็นต้องเปลี่ยนหน่วยงานของตนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมไปในขณะเดียวกันด้วย ผู้นำมีส่วนคิด ริเริ่ม ผลักดัน มีส่วนสร้างวัฒนธรรมของกรเรียนรู้ขององค์การ ปรับเปลี่ยนความเชื่อและเจตคติของพนักงานในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ของผู้นำมีส่วนอย่างมากที่จำ เป็นเพื่อให้การบริหารงานขององค์การบรรลุผล (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 27 -28)

สำหรับประเทศไทยนั้นผู้นำในระดับสูงได้ให้ ความสำคัญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นลักษณะ การบริหารราชการแนวใหม่ โดยเล็งเห็นว่าส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ดังนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการอยู่ตลอดเวลา และได้มีการกำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกา ดังต่อไปนี้

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ

ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหาร ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ในส่วนของผู้มีอำนาจดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วน ราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อความดังนี้ “ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วน ราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย โดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการ ทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็น ความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จาก การที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการ ตลอดเวลาในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนา ความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการ สมัยใหม่ตลอดเวลาที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ”

(การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ , www.opdc.go.th/content.php ค้นคืน 18 กุมภาพันธ์ 2551)

สำหรับบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัด กระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์ ในการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ การ สื่อสาร การบิน และบริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินตามความต้องการของ

ผู้ประกอบการขนส่งทางอากาศและตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้เป็นไปด้วยความปลอดภัย สม่าเสมอ มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานนี้เป็นไปตามภาระผูกพันที่รัฐบาลมีต่ออง ค์การ การบินพลเรือนระหว่างประเทศในฐานะเป็นภาคีประเทศ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ให้บริษัทฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีความรอบรู้ ความสามารถ ความคล่องตัว และความเป็นสากล ซึ่งสามารถส่งเสริมให้บริษัทฯ เป็นองค์กรชั้นนำในเวทีระดับโลกได้ (บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 2545, แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2547-2556)

จากการที่บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้นั้นไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ แต่มีเงื่อนไขหลากหลายประการที่ต้องดำเนินการ และปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่ง คือ ผู้นำขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้นำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จภายใต้ วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยน พัฒนาบทบาทและพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยได้นำกรอบแนวคิด ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ องค์การคน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ซึ่งมีมุมมองในหลายๆ ด้าน ทว่าทั้งองค์การที่เกี่ยวกับการปรับองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt,2002) และกรอบแนวคิดลักษณะภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางที่สนับสนุนการสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการภาวะผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร และภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีส่วนในการสร้างและธำรงรักษาองค์ การแห่งการเรียนรู้ (Bass,2006 อ้างใน ชัยวัฒน์ คู่มทอง, 2548 :45) เนื่องจากการแสดงบทบาทลักษณะ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะ ช่วยยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้น การจูงใจ การคล้อย ผู้ตามให้เห็นในคุณค่าของผลงานที่มากขึ้นกว่าเดิม การ โน้มน้ำวจิตใจของผู้ตามให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วน ตน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามในระดับที่ต่ำ กว่า คือ การใช้รางวัล ตำแหน่ง โบนัส เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม เน้นที่ทำ

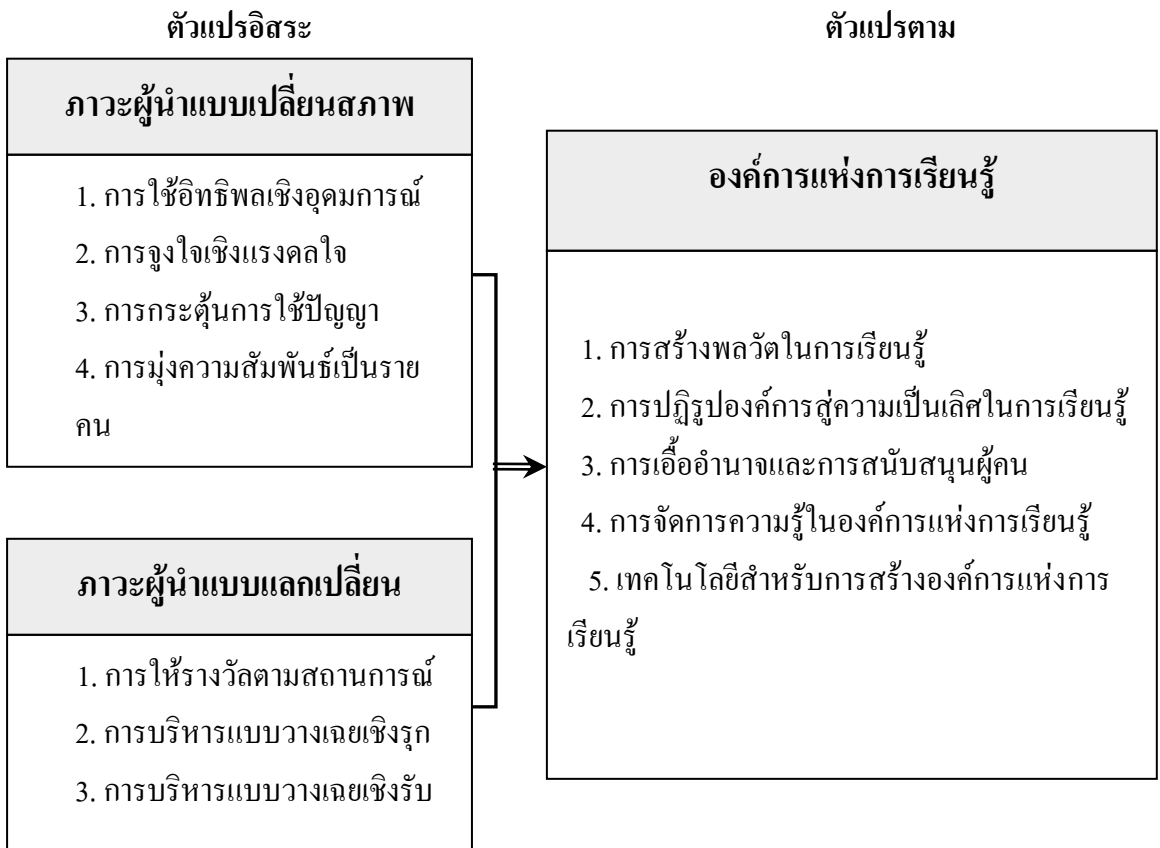
ให้การดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 378) แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังจำเป็นต้องมีในผู้นำคนเดียวกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ตัวแปรที่อาจทำให้มีการใช้ระดับของผู้นำทั้งสองแบบต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในด้านบริบทขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร หรืออาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ด้านผู้บริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งความสัมพันธ์กับองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งนี้จะได้นำข้อมูลผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนการบริหาร และการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษา ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) ตัวแปรตาม คือ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Micheal J Marquardt , 2002)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมุติฐานในการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Micheal J Marquardt , 2002) ซึ่งกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้
2. การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้
3. การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน
4. การจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้
5. เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio,1991) โดยได้ระบุลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. การจูงใจด้านเชิงคลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ลักษณะของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนได้ระบุไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 12 หน่วยงาน คือ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศทุ่งมหาเมฆ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศดอนเมือง ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศสุวรรณภูมิ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ และหอบังคับการบินหัวหิน รวมพนักงานทั้งหมด 2,841 คน

5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้แก่ ผู้จัดการงานฯ ผู้อำนวยการกองฯ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ผู้อำนวยการฝ่ายฯ และผู้อำนวยการใหญ่ ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีอิทธิพลต่อ พนักงานในด้านภายในจิตใจ และในด้านการให้รางวัล เพื่อการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินยอมปฏิบัติตาม ให้ความไว้วางใจ ซึ่ชมจงรักภักดี เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การจูงใจเชิงแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1.1 การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการที่จะชักจูง เคลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามแนวทางของคุณธรรม และจริยธรรมที่ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

6.1.2 การจูงใจเชิงแรงดลใจ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ และความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน กระตุ้น และให้กำลังใจพนักงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรัก และความผูกพันในองค์การ และเห็นคุณค่าของงาน เพื่อให้งานสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้

6.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มองปัญหาและคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

6.1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับความสำคัญของแต่ละบุคคล สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม ให้คำปรึกษา และมี

ความเข้าใจผู้ตาม ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับรู้และพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล

6.1.5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ตาม หรือผู้ตามให้ผลตอบแทน หรือรางวัลที่สร้างพันธะสัญญากับผู้ตาม เมื่อผลงานนั้นเป็นไปตามที่ผู้ตามตั้งเป้าหมายไว้

6.1.6 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการบริหารงานของผู้ตามโดยจะปล่อยให้ระบบการทำงานเป็นไปตามปกติ แต่เมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือผลงานนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะเข้ามาคอยควบคุมสถานการณ์หรือแทรกแซงโดยการแนะนำ ตรวจสอบ และหาทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น

6.1.7 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการบริหารงานของผู้ตามโดยจะวางเฉยต่อสถานการณ์ และเข้าควบคุมแทรกแซงเมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือผลงานนั้นต่ำกว่ามาตรฐาน เหมือนกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก แต่ผู้นำจะใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข หรือส่งผลกระทบต่อผู้ตามในทางลบ เช่น การตำหนิ การลงโทษต่างๆ เป็นต้น

6.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังนี้

6.2.1 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ หมายถึง ทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ในหลายๆประเภท มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ มีการขยายการเรียนรู้ในรูปแบบความคิดที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร

6.2.2 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กรจากสภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการกำหนดกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน และมี การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร ในด้านนโยบาย โครงสร้าง การบริหารจัดการ การบริการลูกค้า การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

6.2.3 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน หมายถึง ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ให้อำนาจในการตัดสินใจ และสนับสนุน การทำงานของทุกคนในองค์กร

รวมถึงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วนพันธมิตร และชุมชน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

6.2.4 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ การเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บสืบค้นและถ่ายโอนความรู้ที่ได้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร

6.2.5 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

6.3 ผู้นำ หมายถึง ผู้จัดการงานๆ ผู้อำนวยการกองๆ ผู้อำนวยการศูนย์ ๆ ผู้อำนวยการฝ่ายๆ และผู้อำนวยการใหญ่ ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

6.4 พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

6.5 องค์กร หมายถึง บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำผลจากการวิจัยไปพัฒนาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนลักษณะภาวะผู้นำ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

7.3 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยน ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบิน
แห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งในเนื้อหาส่วนนี้จะประกอบไปด้วย
บทบาทและความสำคัญของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้
หลายแนวทาง และจำแนกเป็นหลายรูปแบบ อาจใช้ช่วงระยะเวลาหรือลักษณะแต่ละกลุ่มในการ
แบ่ง แต่โดยทั่วไป แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ทั้งในระยะเริ่มแรกและในปัจจุบันจะมุ่งเป้าหมายอย่าง
เดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยในงานวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ทั้งสิ้น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ
เชิงคุณลักษณะ 2) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
และ 4) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่ และ กรอบภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี
รายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 บทบาทและความสำคัญของผู้นำ

เมื่อผู้นำได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ทางกา ารบริหารในองค์การ ผู้นำจำเป็นต้อง
ทำหน้าที่ตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) และการชี้นำ (Leading)
การที่จะทำให้สมาชิกทุ่มเทได้อย่างเต็มที่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่ดี
ปรับปรุง และพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง ภายใต้อาณัติ การณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่น

และยินดีปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในส่วนของการชี้นำนั้นถ้าผู้นำทำหน้าที่ได้ดีก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จกับองค์กร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ด้าน คือ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 155)

1. ผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถ พัฒนาคุณลักษณะที่ดีที่เกิดขึ้นกับตนเอง สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และสามารถเลือกวิธีการชี้นำที่มีประสิทธิผลต่อการชี้นำองค์กร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ จนกระทั่งตนเองเป็นผู้นำที่ดี ได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จตามเป้าหมายที่ประสงค์

2. พนักงาน การที่พนักงานมีผู้นำที่ดีย่อมสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต นอกจากนี้การที่ผู้นำได้สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานร่วมมือร่วมใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ตามกำลังความรู้ความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดการแสวงหาและ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และริเริ่มในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. องค์กร องค์กรใดมีผู้นำที่ดี และพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดบรรยากาศที่นำทำงาน ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน สามารถผลักดันแผนงาน และกลยุทธ์ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542 : 151) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต, 2546 : 4) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สมยศ นาวิกาน (2546 : 155) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 1) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ ในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็น ผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2547 : 112) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลสามารถให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ของความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ สุขภาพดี จิตใจดี และเป็นบุคคลที่สามารถคลอใจ คึงคูดใจ และชักจูงใจให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยเขามีได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด

นิธิ์ สัมมาพันธ์ (2549 : 31) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือพลัง ชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

ธวัช บุญยมนิ (2550 : 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 156) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กรีนเบอร์ก และ บารอน (Greenberg & Baron, 1997 อ้างใน ธวัช บุญยมนิ 2550 : 2) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดไว้

ริชาร์ด และ แองเจด (Richard & Engel, 1986 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 3) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ให้ปฏิบัติได้สำเร็จ

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการบุคคลซึ่งเป็นผู้สามารถบังคับบัญชา หรือทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ สโตกคิล (Stogdill) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ.1904-1947 กล่าวถึงลักษณะผู้นำ จะมีลักษณะดังนี้ คือ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบ ออบ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้คำพูด

ต่อมา สโตกคิล ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ.1948-1970 ได้พบลักษณะของผู้นำดังนี้ (ธวัช บุญยงณี 2550 : 43-46)

- คุณลักษณะทางด้านร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง
- ภูมิหลังทางสังคม อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนขั้นทางสังคม
- สติปัญญา ความสามารถ อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด
- บุคลิกภาพ อาทิ ความสามารถในการปรับตัว ความมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง
- คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่น
- คุณลักษณะทางสังคม อาทิ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมทั้งสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด

ในระยะหลังๆ สโตกคิล ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียดความสามารถที่จะมีอิทธิพลกับคนอื่น ความสามารถที่จะประสานกับพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

เมื่อไม่นานนี้ ได้มีการศึกษาถึงภาวะผู้นำของ เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) ผู้นำแอฟริกาใต้ จากการศึกษาพบว่า แมนเดลา มีคุณลักษณะที่โดดเด่น แสดงถึงความมีภาวะผู้นำอยู่ 6 ประการคือ

1. ความทะเยอทะยานและมีพลังงาน (Ambition and Energy)
2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ (Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity)
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)
5. ความมีสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge)

และจากการ ศึกษาลักษณะเด่นของภ ภาวะผู้นำ ในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้นำที่มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อไม่ใช่เพื่อตัวเอง แต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมาก และต้องการ ประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมย่อท้อ โดยง่าย เลือกรูปแบบปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานของเขา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กล่าวถึง ลักษณะผู้นำ ในลักษณะต่างๆ กันซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ คนนั้นๆ ว่ามีลักษณะอย่างไร ทั้งในด้านร่างกาย บุคลิกภาพ อารมณ์ ความสามารถในงาน เป็นต้น แต่ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้

1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมพยายามที่จะจำแนกว่าผู้นำที่ดีทำอะไร (What good Leaders Do) ผู้นำเน้นที่งานหรือเน้นที่ผู้ตาม แนวคิดเชิงพฤติกรรมให้ความสำคัญ ญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติจริง (Actual Behavior Leaders) มากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

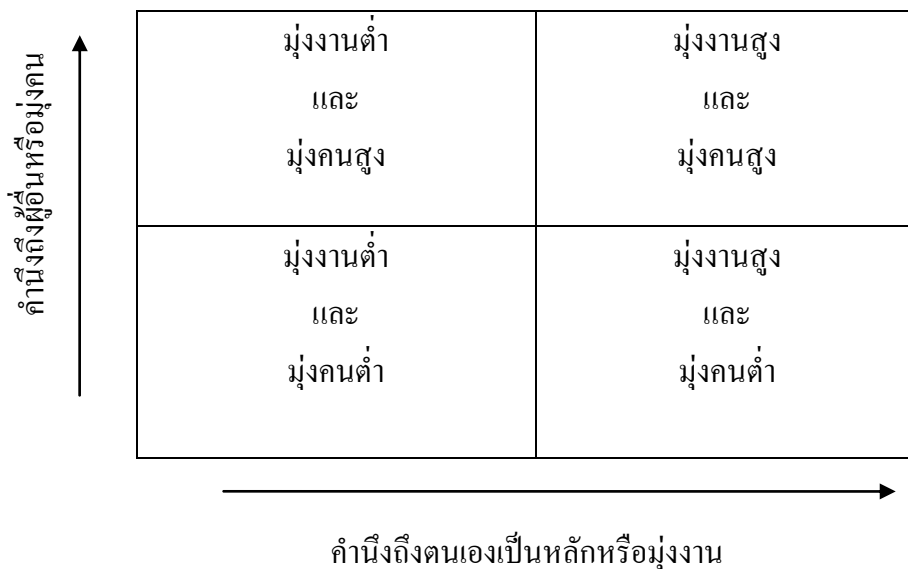
รากฐานของวิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะศึกษาจาก แบบภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้แบบภาวะผู้นำบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ(สมยศ นาวิกาน, 2546: 166)

สำหรับทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำพฤติกรรมที่เสนอ ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตารางการจัดการ ของ เบลค และ มุลตัน (Blake & Mouton) และทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน (Reddin)

1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจน คือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นในปี ค .ศ. 1940 โดย มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ คือ

- 1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน (Initiating Structure or Task Oriented) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน
- 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน (Consideration or Employee Oriented) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ตามในลักษณะของความเป็นมิตร ไว้วางใจ ให้ความอบอุ่น และเชื่อถือผู้ตาม เป็นลักษณะที่มุ่งคน มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม



ภาพที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้ตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
 ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 53 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 โอเดียนสโตร์

ตามทฤษฎีนี้ผู้นำอาจมีภาวะผู้นำแบบหนึ่งใน 4 แบบ คือ

1. มุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ
2. มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง
3. มุ่งงานต่ำ/มุ่งคนต่ำ
4. มุ่งงานต่ำ/มุ่งคนสูง

ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่าและความพอใจสูงกว่าผู้นำแบบอื่น แต่กระนั้นการวิจัยอื่นๆ ได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง /มุ่งคนสูงเสมอไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจมุ่งคนสูง/มุ่งงานต่ำก็ได้ หรือมุ่งคนต่ำ/มุ่งงานสูง ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัย มิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผลของผู้ตาม

ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งที่คนกับแบบมุ่งที่ผลผลิต (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536, 50 – 51)

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งที่คน (Employee Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การและความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามเชื่อว่า ตัวผู้ตามเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ค่อนข้างสูง

ในการวิจัยต่อ ๆ มา ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา และไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษากลุ่มของผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ ทำในกลุ่มผู้นำ (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ.1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษาผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536:51)

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน
2. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ได้

1.3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เบลค และ มุลตัน (Blake & Mouton)

ในปี ค.ศ. 1964 เบลค และ มุลตัน (Blake & Mouton) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยการจัดตาราง (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกนคือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน (Concern for People) และแกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production)

พฤติกรรมที่มุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือ หรือสนับสนุนผู้ตาม ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อ งานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรืออำนาจแต่ละแกนแบ่งเป็น 9 ช่วง จาก 1 – 9 ทั้ง 2 แกน และมีความสัมพันธ์ กัน เบลค และ มุลตัน ใช้ตัวเลขทั้งแนวนอนและแนวตั้งในการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 5 ประเภทดังแสดงเป็น ภาพที่ 2.2 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 199 – 200)

1. ผู้นำแบบ (1.1) เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย ทำตามระบบ แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ในองค์กร หลีกเลียงความวุ่นวาย มักโยนความรับผิดชอบให้

ผู้อื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดความเลื่อมต่อองค์กร ผู้นำแบบนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

2. ผู้นำแบบ (1.9) เป็นการจัดการแบบสโมสร หรือแบบชมชนสังสรรค์ (Country Club Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งคนสูง จะให้ความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงาน หรือผลผลิตของงานเท่าที่ควร ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคง สุขสบายและเป็นมิตร พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกันคนทั้งหลาย หลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุด และหลีกเลี่ยงการใช้แรงกดดันเพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

3. ผู้นำแบบ (9.1) เป็นการจัดการแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง (Task Oriented) แต่มุ่งคนต่ำ ไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ตามว่าจะเป็นอย่างไรร เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง ใช้อำนาจหน้าที่กดดันผู้ตาม เป็นผู้บังคับผู้ตามต้องทำอะไร และทำอย่างไร ชอบสั่งการ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

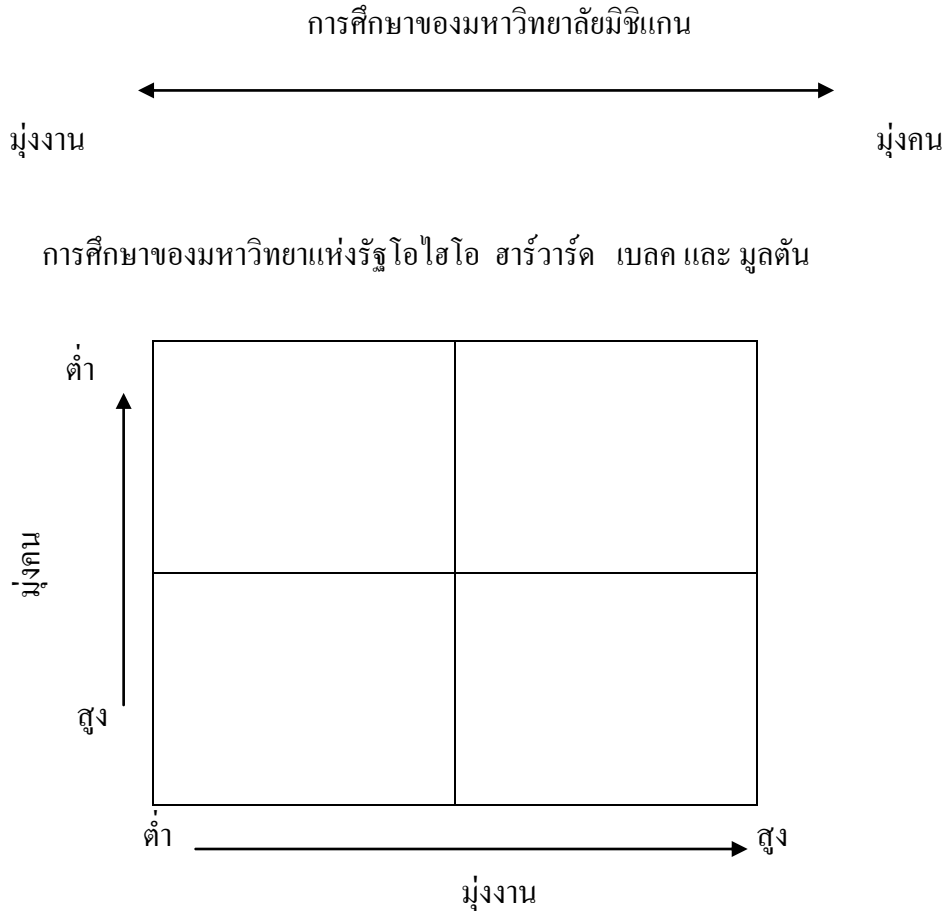
4. ผู้นำแบบ (9.9) เป็นการจัดการแบบทีมงานหรือเล่นเป็นทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำแบบนี้คือ หัวหน้าทีม

5. ผู้นำแบบ (5.5) เป็นการจัดการแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ถนอมน้ำใจ รักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่ยังคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.2 ตารางตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของ เบลค และ มูลตัน
 ที่มา : ธวัช บุญยงณี (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 57 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 โอเดียนสโตร์

จากการศึกษาถึงภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มิชิแกน ฮาร์วาร์ด และ เบลค และ มูลตัน นั้นจะคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างที่สำคัญคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ ผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งคนแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรม ทั้งสองอย่างในคนเดียว ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ฮาร์วาร์ด และเบลค และ มูลตัน จะเป็นแบบ 2 มิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งมุ่งงานหรือมุ่งคนได้ ดังนั้นแนวคิดเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ฮาร์วาร์ด และของเบลค และมูลตัน จะเป็น 2 มิติ ส่วนมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะเป็นมิติเดียว



ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบระหว่างการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มิชิแกน ฮาร์วาร์ด เบลค และ มุลตัน
 ที่มา : ธวัช บุญยมนั (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 59 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์

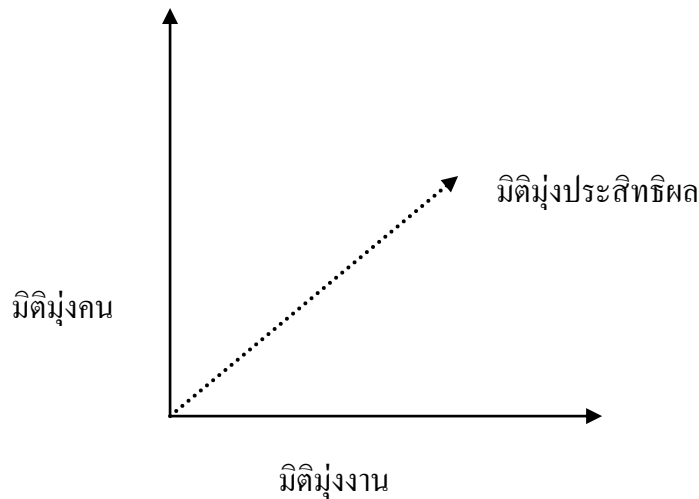
1.3.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ ของ Reddin

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานกับมิติมุ่งคน ต่อมา วิลเลียม เรดดิน (William Reddin) ได้เพิ่มมิติประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกหนึ่งมิติ ทฤษฎีของ เรดดิน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Tree Dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3- D Management) ทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดิน ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละมิติ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536, 81)

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ สนับสนุนกับผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้



ภาพที่ 2.4 มิติทั้ง 3 ตามทฤษฎี ของ เรดคิน

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 60 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์

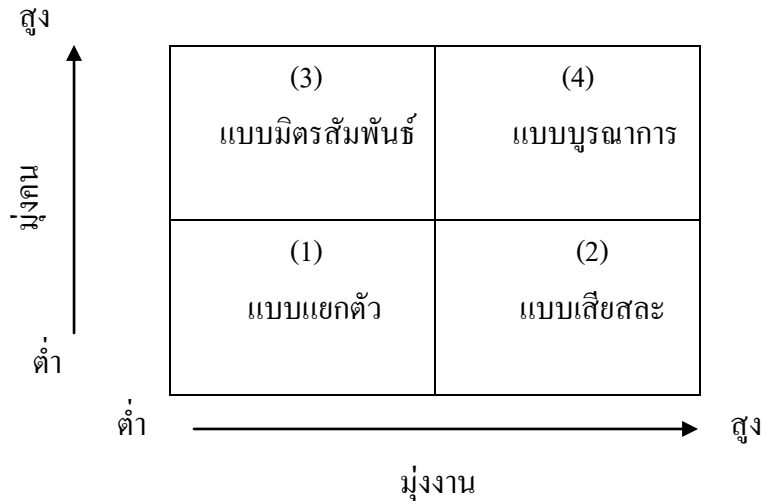
สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า หากพิจารณาเฉพาะ พฤติกรรมของผู้นำจาก 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน จะได้แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังภาพที่ 2.5

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มีพฤติกรรมไม่มุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มีพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง

แบบที่ 4 ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง



ภาพที่ 2.5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน
 ที่มา : ธวัช บุญยภณี (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 61 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 โอเคียนสตรี

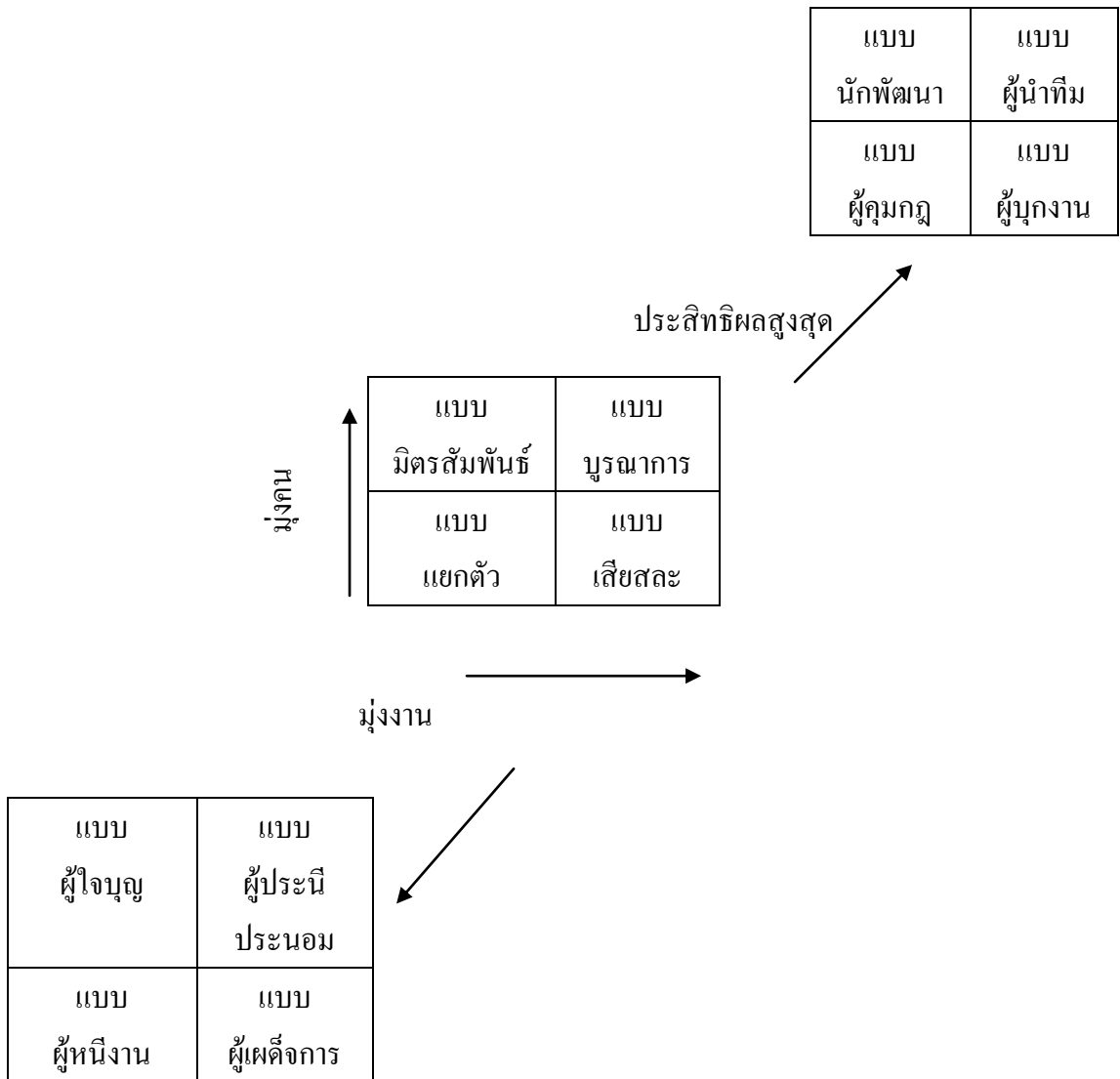
จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของ งานมา
 ประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น 8 แบบ ดังแสดงได้ใน ภาพที่ 2.6 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิ
 ภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะ หรือวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบ ผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ

- แบบผู้นำทีม (Executive)
- แบบนักพัฒนา (Developer)
- แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)
- แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)

หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำก็ จะเกิด เป็นแบบผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ คือ

- แบบผู้นำหนีงาน (Deserter)
- แบบผู้นำเผด็จการ (Autocrat)
- แบบผู้ไขบุญ (Missionary)
- แบบผู้ประนีประนอม (Compromise)

โดยคุณลักษณะของผู้ตาม หมายถึง ประสบการณ์ (Experience) แรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จหรือจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล (Motivation to Achieve) ความปรารถนาและ ความสามารถที่จะรับผิดชอบ (Willingness and Ability to Accept Responsibility)



ภาพที่ 2.6 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 62 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
ไอเดียนส์ไตร์

แบบของผู้นำอาจมีประสิทธิผลของงานสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะของผู้ตาม โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ชนิดของผู้นำแบบบูรณาการ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม
2. ชนิดของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบใจบุญ
3. ชนิดของผู้นำแบบ แยกตัว เมื่อใช้กับผู้ตามที่มี วุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูง และเป็นผู้นำแบบคุมกฎ แต่เมื่อใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบหนีงาน
4. ชนิดของผู้นำแบบเสียสละ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบบุกเบิกงาน แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้มีอำนาจแบบเผด็จการ

ตารางที่ 2.1 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและมากตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน

แบบของภาวะผู้นำ	มุ่งคน	มุ่งงาน	ประสิทธิผล
แบบผู้หนีงาน	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
แบบผู้เผด็จการ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
แบบผู้ใจบุญ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
แบบผู้ประนีประนอม	สูง	สูง	ต่ำ
แบบผู้นำทีม	ต่ำ	ต่ำ	สูง
แบบผู้บุกงาน	ต่ำ	สูง	สูง
แบบนักพัฒนา	สูง	ต่ำ	สูง
แบบผู้คุมกฎ	สูง	สูง	สูง

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 63 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำเชิงพฤติกรรม สนใจศึกษาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมของผู้นำจำแนก 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งคน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีหลายทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรม จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตารางการจัดการของ เบลค และ มุลตัน และทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน

ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาผู้นำแบบมิ ดีเดียว คือ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งคน แบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำไม่มีพฤติกรรม ทั้งสองอย่างในคนคนเดียว ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ฮาร์วาร์ด และของ เบลค และ มุลตัน จะเป็นแบบ 2 มิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งการมุ่ง งานและมุ่งคนได้ ส่วนทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน จะพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งคน และมิติมุ่งประสิทธิผล

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตาม สภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีด้วยกัน

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ในงานวิจัยครั้งนี้ ที่นำเสนอ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) เฮอร์ซี และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบบเส้นทางสู่ เป้าหมาย และการทดแทนภาวะผู้นำ

1.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler)

แบบจำลองในการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ เริ่มแรกได้พัฒนาขึ้นมาโดย เฟรด ฟีดเลอร์ (Fred Fiedler) แบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตาม และระดับสถานการณ์ที่ควบคุมและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

แบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1) การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ 2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์

1. การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ (Identifying Leadership Style) หลักสำคัญของแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ คือ แบบของภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Coworker Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 8 ระดับ จำนวน 18 ข้อ เพื่อที่ใช้จำแนกแบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด แบบสอบถามจะถามให้ผู้นำคิดถึงผู้ตามของเขาทั้งหมดที่เขาเคยทำงานด้วย และให้เขาบรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด ด้วยการประเมินผู้ตาม ตามช่อง 1-8 คะแนนในแต่ละข้อ ตัวอย่างคำศัพท์ ได้แก่

เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
น่าคบ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าคบ
ยอมรับ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ยอมรับ
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขัดขวาง
กระตือรือร้น	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่กระตือรือร้น
ผ่อนคลาย	8	7	6	5	4	3	2	1	ตึง
ใกล้ชิด	8	7	6	5	4	3	2	1	ห่างเหิน

มาตราส่วน LPC จะมีคะแนนอยู่ระหว่าง 18 และ 144 โดยปกติผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะได้คะแนนต่ำกว่า 58 ผู้นำที่มี LPC สูงจะได้คะแนนตั้งแต่ 64 ขึ้นไป

คะแนนของ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ส่วนผู้ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งปรารถนาจะเป็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล

2. การจำแนกประเภทของสถานการณ์ (Defining the Situation) เนื่องจากการจำลองสถานการณ์ยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างก็ย่อมใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสถานการณ์ตามแบบจำลองของ ฟีดเลอร์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิก (Leader – Member Relations) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความเคารพนับถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ

2.2 โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ รวมทั้งความชัดเจนในวิธีปฏิบัติงาน

2.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม อาทิ อำนาจในการว่าจ้าง อำนาจในการให้ออกจากงาน อำนาจดำเนินการทางวินัย อำนาจการขึ้นเงินเดือน

แบบจำลองของ 피ดเลอร์ จะประเมินสถานการณ์จาก 3 ตัวแปรนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งออกเป็นดีกับไม่ดี โครงสร้างงานแบ่งออกเป็นมากหรือน้อย และอำนาจตามตำแหน่งแบ่งออกเป็นมากหรือน้อย

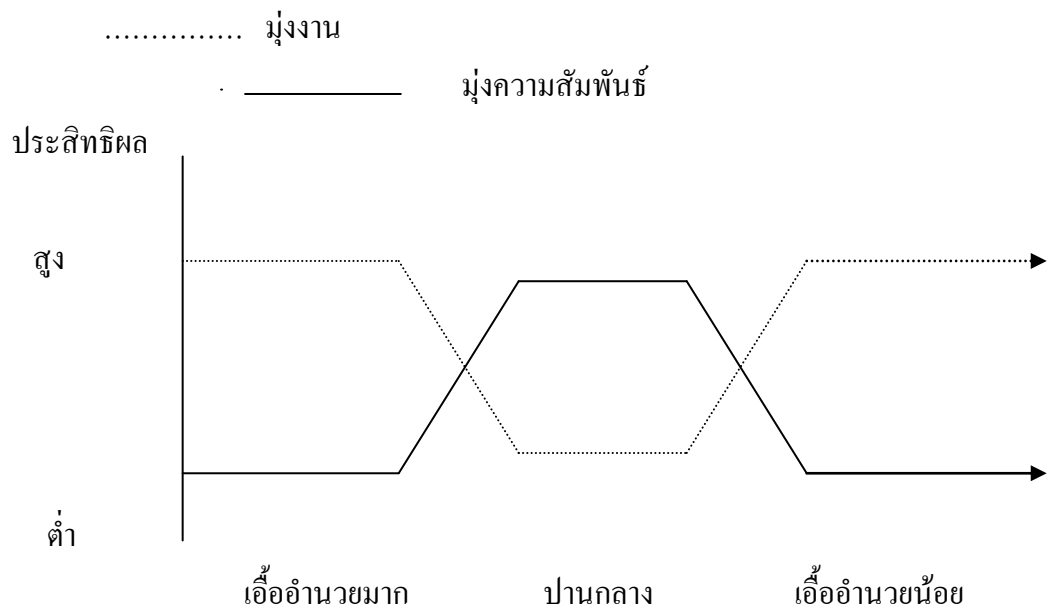
피ดเลอร์ ได้ใช้ข้อสรุปประกอบทั้ง 3 ประการ ในการจำลองสถานการณ์ออกเป็น 8 สถานการณ์ด้วยกัน ตั้งแต่เอื้ออำนวยมาก ปานกลาง และเอื้ออำนวยน้อย ตัวอย่างเช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งมาก เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมาก สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ไม่ดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งน้อย เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อย ซึ่งแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

	เอื้ออำนวยมาก			ปานกลาง			เอื้ออำนวยน้อย		
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	
โครงสร้างงาน	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย	
อำนาจตามตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8	

ภาพที่ 2.7 การจำแนกประเภทของสถานการณ์

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 69 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสถานการณ์ (Matching Leader and Situations) นอกจากการประเมิน LPC ของผู้นำ และประเมินปัจจัย สถานการณ์ทั้ง 3 ประการแล้ว ฟิเดลอร์ ได้เสนอแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในแต่ละสถานการณ์ โดยเสนอว่าในสถานการณ์ที่ 1,2,3,7 และ 8 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมี ประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ ที่ 4,5 และ 6 ภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพดีกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ดังภาพที่ 2.8



ประเภทของสถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนมาก	ชัดเจนมาก	ชัดเจนน้อย	ชัดเจนน้อย
อำนาจตามตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพที่ 2.8 แบบจำลองของ ฟีดเลอร์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์

(Robbins,1996 :423)

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 70 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์

ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ควรทำอย่างไรเมื่อภาวะผู้นำกับสถานการณ์ไม่สอดคล้องกัน ทำให้การปฏิบัติกรมีประสิทธิผลต่ำ รอบบินส์ เสนอว่ามี 2 วิธีการที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง คือ

ประการแรก เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ อาทิ ในสถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์เอื้ออำนวยมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งงานของผู้นำดีมาก ในสถานการณ์นี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูง แต่เมื่อผู้นำเผชิญสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย หากใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานอาจทำให้มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำต้องเปลี่ยนภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูง อย่างไรก็ตาม ฟีดเลอร์ ไม่เห็นด้วยกับวิธี นี้ เพราะเขาเชื่อว่าแบบภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นควรเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำซึ่งจะทำได้ง่ายกว่า

ประการที่ 2 เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสถานการณ์ อาทิ ในสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์เอื้ออำนวยปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย ในสถานการณ์เช่นนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูง แต่ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นไปเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ได้ ดังนั้นต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยมาก โดยการทำให้องค์ประกอบด้านโครงสร้างงานซึ่ง มีความชัดเจนน้อยให้มีความชัดเจนมาก ก็จะเปลี่ยนจากสถานการณ์ที่ 4 ไปเป็นสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งเหมาะกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผล

ปัญหาที่พบในการนำแบบจำลองของ ฟีดเลอร์ ไปใช้ คือ ค่าคะแนน LPC ที่วัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลจะไม่คงที่ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ทั้ง 3 ประการนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนในการประเมินและยากที่จะกำหนดได้ว่า อย่างไรก็ตามจะกำหนดได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี อย่างไรก็ตามจะถือได้ว่าโครงสร้างงานชัดเจนมาก อย่างไรก็ตามจะถือได้ว่าอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันแบบจำลองสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์ กำลังได้รับความนิยมจากองค์กรภาคธุรกิจในสหรัฐอเมริกามากขึ้น เพราะช่วยทำให้ฝ่ายบริหารสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างเสริมประสิทธิผลของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การเลือกผู้นำที่มีภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเพื่อวัดระดับ LPC ของผู้นำและแบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งผู้นำลิ่งเชียวอยู่ เทคนิคนี้เรียกว่า Leader Match ซึ่งมีประโยชน์มากในการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โคนพิจารณาจากองค์ประกอบของสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ในองค์กร โครงสร้างงานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ บริษัท Sears ประสบผลสำเร็จในการใช้เทคนิค Leader Match และมีผลการศึกษาค่าว่าจำนวนมากที่พบว่า วิธีการดังกล่าวใช้ได้ผลดีในการปรับปรุงบริหารงาน ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (ธวัช บุญยมนิ 2550 :70-72)

1.4.2 ทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี่ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard)

พอล เฮอร์ซี่ และ เคนเนท เฮช แบลนชาร์ด (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในทฤษฎี ที่เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งให้ความสัมพันธ์กับผู้ตามว่ามีความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) หรือไม่ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยความพร้อมของวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึงความสามารถความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling-S₁) พฤติกรรมมุ่งงานสูง -มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดบทบาทหน้าที่และบอกผู้ตามว่าผู้ตามจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นผู้พฤติกรรมแบบสั่งการ

2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling-S₂) พฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง -มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้งสั่งการและสนับสนุนผู้ตาม

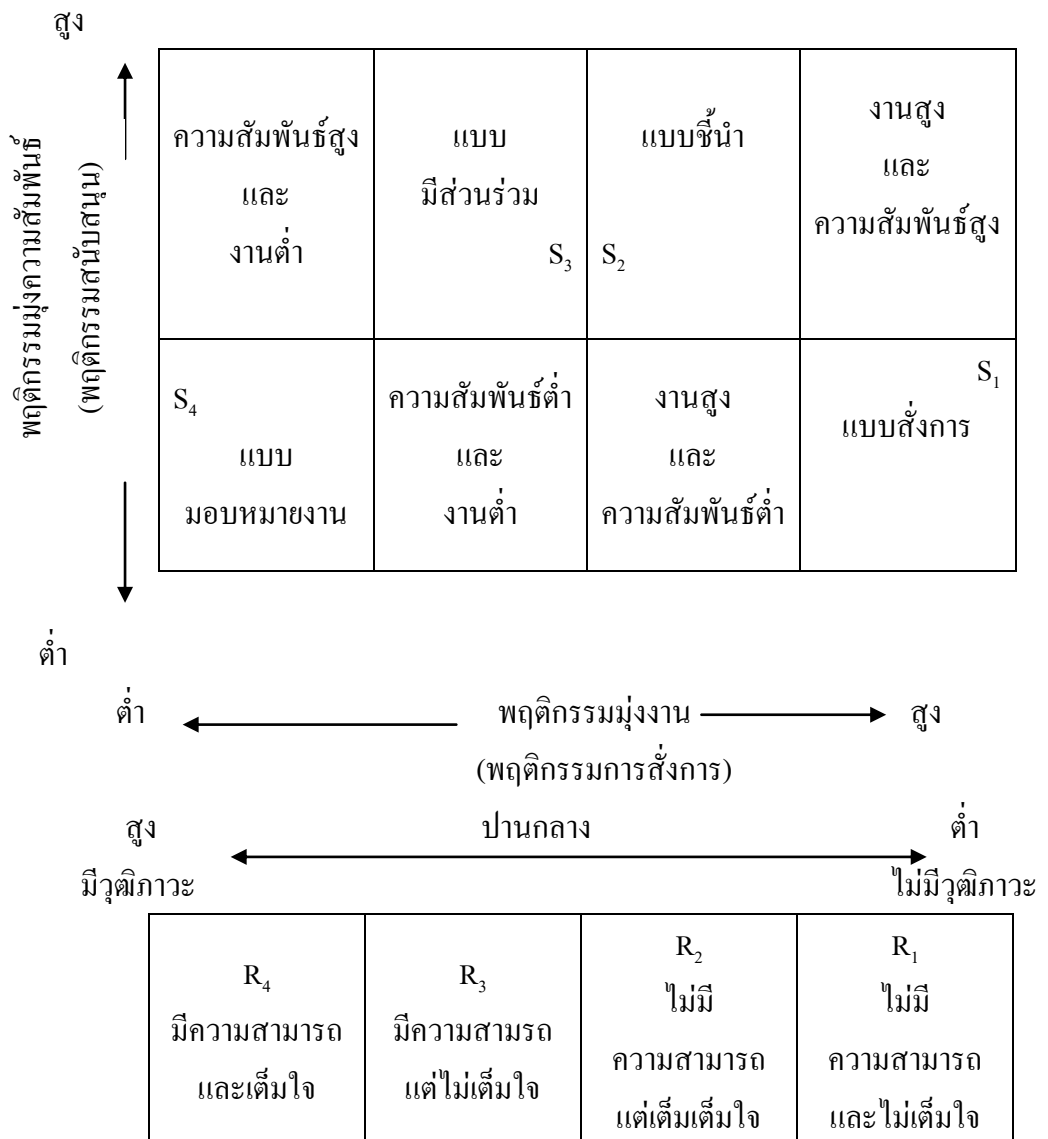
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating-S₃) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitating) และสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating-S₄) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ -มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อย และสนับสนุนน้อยองค์ประกอบด้านสถานการณ์คือ ความพร้อมของผู้ตามหรือ วุฒิภาวะของผู้ตาม เฮอร์ซี่ และ แบลนชาร์ด ได้จำแนกออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

R₁ คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน
 R₂ คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน ผู้ตามเหล่านี้สามารถ
 จูงใจให้ทำงานได้แต่ขาดความชำนาญ

R₃ คือ ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน ตามีผู้นำต้องการ

R₄ คือ ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย
 การนำเอาทฤษฎีของ เฮอร์ซี และ แบลนชาร์ด มาใช้จะต้องมีแบบวัดประเภทภาวะ
 ผู้นำโดยใช้แบบ LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) และแบบสอควัด
 ความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม MIS (Maturity Instrument Scale)



ภาพที่ 2.9 แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และ แบลนชาร์ด

(Ribbins, 1996 : 425)

ที่มา : ธวัช บุญยณิน (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 74 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์

จากภาพที่ 2.9 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ในสถานการณ์ที่ R_1 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่ เต็มใจจะรับผิดชอบในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลควรเป็นแบบสั่งการ โคนมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ในสถานการณ์ที่ R_2 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจที่จะทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบชี้แนะ โดยมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง

ในสถานการณ์ที่ R_3 คือ ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

ในสถานการณ์ที่ R_4 คือ ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบมอบหมายงาน โดยมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ

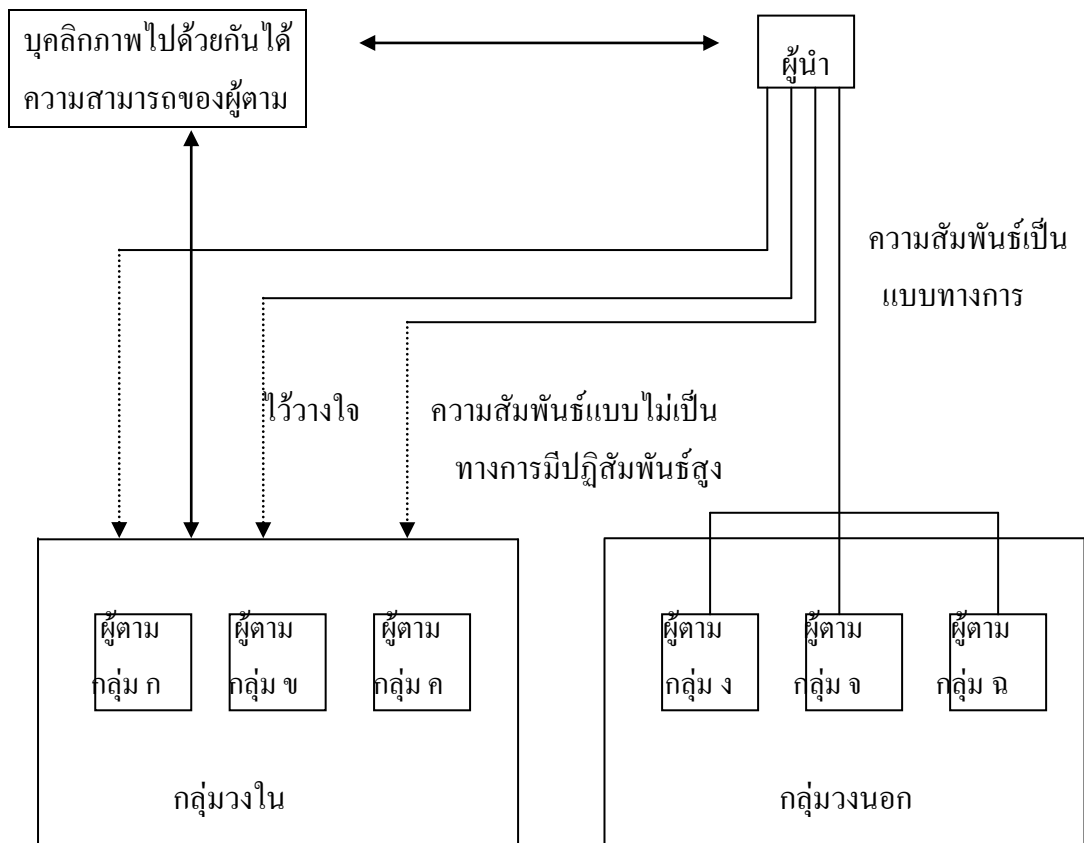
1.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ตาม

(Leader – Member Exchange Theory: LMX) ใช้แนวความคิดทางสังคมวิทยาเรียกว่า กลุ่มวงใน (In-Group) และกลุ่มวงนอก (Out-Group) ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเวลา ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งขึ้นมา โดยกลุ่มวงใน จะเป็นกลุ่มที่สร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้นำและผู้ตามจะไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะได้รับความพิเศษบางอย่าง ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์กันสูง กลุ่มที่อยู่ในวงในจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกัน หรือผู้ที่ถูกจัดว่าเป็นพวกเรา ผู้นำจะเลือกผู้ตามเข้ามาเป็นกลุ่มวงในจาก ลักษณะส่วนตัวบางประการที่คล้ายคลึงกับผู้นำ อาทิ อายุ เพศ ทัศนคติ ค่านิยม สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สมาชิกในกลุ่มวงในและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มวงนอก ลาออกจากงานน้อยและพอใจผู้นำมากกว่ากลุ่มวงนอก

ส่วนกลุ่มวงนอก จะเป็นกลุ่มที่ถูกผู้นำจัดว่าไม่ใช่พวก เกราะแต่เป็นพวกเขา หรือพวกอื่น ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ให้รางวัลความดีความชอบน้อย เน้นการควบคุม และให้เวลากับผู้ตามน้อย นอกจากนั้นความคิดทางสังคมวิทยายังได้เสนอวิธีการที่กลุ่มวงในพยายามรักษาความห่างทางด้านสังคม (Social Distance) กับกลุ่มวงนอกไว้ โดยสร้างความรู้สึกลึก

อคติต่อกลุ่มอื่น หรือเป็นปฏิปักษ์กับกลุ่มอื่น กระบวนการที่ทำให้กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอกแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คือ การกีดกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การขัดแย้งทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น เพราะมีศัตรูร่วมกัน และจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มมากขึ้น ในกรณีของกลุ่มสองกลุ่มซึ่งแยกจากกันหรืออาจเคยเป็นปฏิปักษ์กัน แต่ต่อมามีเหตุการณ์ที่ทั้งสองกลุ่มต้องร่วมมือกัน อาทิ ตกอยู่ในภาวะเดือดร้อนที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาทั้งสองกลุ่มก็จะมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันและอาจรวมเป็น กลุ่มเดียวกันในที่สุด (จ้านง อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ, 2540 :75) ในทางตรงกันข้ามกลุ่มที่เคยเป็น กลุ่มเดียวกันหรือกลุ่มวงในอาจจะเกิดความขัดแย้งและอาจเป็นคนละกลุ่มกันก็ได้



ภาพที่ 2.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Robbin,1996:47)
 ที่มา : ธวัช บุญยงณี (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 76 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 โอเดียนสโตร์

1.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย หรือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal Theory) พัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ทฤษฎีนี้เสนอว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงความคาดหวัง บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย และจะทำให้ได้รางวัลตามที่คาดหวังไว้ บทบาทของผู้นำในการจูงใจ คือ การเสนอรางวัลที่ดึงดูดและเร้าใจ การให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามที่เป็นเส้นทางไปสู่รางวัลเหล่านี้ด้วยการระบุพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน และการขจัดอุปสรรคทุกอย่างที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2546 :197)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ 피คเลอร์ กล่าวคือทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้เพื่อให้พนักงานมีความพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะไม่ ผูกติดกับพฤติกรรมที่ตายตัว แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ ในขณะที่ทฤษฎีของ 피คเลอร์ ได้เสนอว่าแบบภาวะของผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ตามทฤษฎีนี้พฤติกรรมของผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกให้ผู้ตามทราบว่า เขาคาดหวังอะไรจากผู้ตาม กำหนดตารางการทำงานให้ทำและให้คำแนะนำพิเศษถึงวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะคล้ายกับมิติผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตรและตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ซึ่งคล้ายกับมิติภาวะผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำกับผู้ตามก่อนทำการตัดสินใจ กระตุ้นความคิดและให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

1.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้จะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย และคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

2. สถานการณ์ (Situational or Contingency Variables) ตัวแปรด้านสถานการณ์ ในทฤษฎีเส้นทางที่สุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment Contingency Factors) ซึ่งมีผลต่อการควบคุมผู้ตามและกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้แก่

- ภาระงาน (Task)
- ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority System)
- กลุ่มงานปฐมภูมิ (Primary Work Group)

2.2 ปัจจัยด้านผู้ตาม (Subordinate Contingency Factors) ได้แก่

- การชอบอำนาจนิยม (Authoritarianism) คือการชอบควบคุมใกล้ชิด เข้มงวด

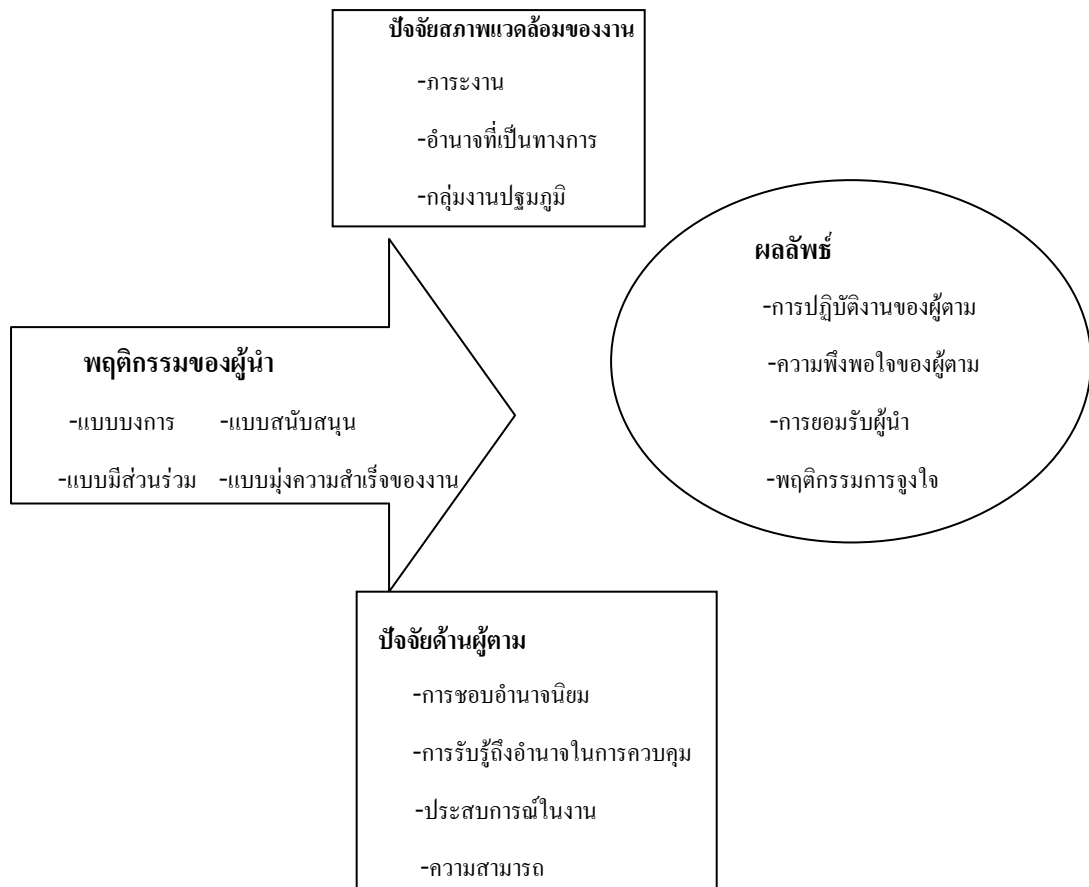
- การรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุม (Locus of Control) ซึ่งหมายถึงระดับการรับรู้ของบุคคลต่อเหตุการณ์ในชีวิตว่าเป็นผลมาจากการกระทำของเขา ซึ่งเขาสามารถควบคุมได้ หรือเหตุการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับการกระทำของเขา คือ ผลที่เกิดขึ้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของเขา ดังนั้นการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การรับรู้อำนาจของตนในการควบคุม (Internal Locus of Control) หมายถึง บุคคลเชื่อว่า เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นผลของการกระทำเขา ผู้ตามที่เชื่อแบบนี้จะตอบสนองเป็นอย่างดีต่อพฤติกรรมผู้นำ แบบมีส่วนร่วม 2) การรับรู้อำนาจภายนอกในการควบคุม (External Locus of Control) หมายถึง บุคคลที่เชื่อว่า เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นตนเองควบคุมได้เพียงเล็กน้อยหรือไม่สามารถควบคุมได้ เพราะเหตุการณ์ นั้นเกิดจากโชคหรือเคราะห์กรรม ผู้ตามประเภทนี้จะตอบสนองอย่าง ดีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มักจะต่อต้านพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ ขึ้นอยู่กับ

- ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Experience)
- ความสามารถ (Ability)

การทำนายพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

การทำนายพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ตามทฤษฎีเส้นทางสุ่มเป้าหมาย สามารถทำนายโดยแบ่งตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 : 234 – 235)

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือซับซ้อน ผู้นำต้องใช้อำนาจหรือมีเผด็จการสูง และให้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ตาม โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่งานของผู้ตามมีลักษณะทำซ้ำๆ หรืองานแบบไม่พึงพอใจ หรืองานที่มีความตึงเครียด ความวิตกกังวลสูง และผู้ตามขาดความเชื่อมั่นในตนเอง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้การสนับสนุนจะช่วยชดเชยสภาพที่ไม่พึงพอใจในงานของผู้ตามได้
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่งานมีความท้าทาย ผู้ตามต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจใหม่ๆ
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จงาน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ภาระงานไม่ชัดเจน ลักษณะงานไม่ใช่ทำซ้ำ ๆ



ภาพที่ 2.11 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Robbins, 1996 : 428)

ที่มา : ธวัช บุญยมติ (2550) ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง หน้า 80 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์

สมมติฐานบางประการของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ได้ตั้งสมมติฐานไว้หลายประการเป็นประเด็นที่ทำนาย รอกำหนดนำไปวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป ตัวอย่างได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ จะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือ หรือสถานการณ์ที่บีบคั้นมากกว่าในสถานการณ์ที่ โครงสร้างงานมีความชัดเจนสูง
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามสูงและมีความพึงพอใจ เมื่อผู้ตามเป็นผู้กำหนดโครงสร้างงาน
3. ภาวะผู้นำแบบบงการ จะทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจมากกว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มงาน
4. ผู้ตามที่เชื่อในอำนาจของตนเองในการควบคุม จะพึงพอใจมากต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
5. ผู้ตามที่เชื่อในอำนาจภายนอกในการควบคุม จะพึงพอใจมากต่อภาวะผู้นำแบบบงการ
6. ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ส่วนมากผู้นำจะมี พฤติกรรมสนับสนุน และไม่เน้นพฤติกรรมบงการ
7. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จะคาดหวังสูงต่อความพยายามของผู้ตาม ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง เมื่อโครงสร้างงานมีความคลุมเครือ

1.4.5 ทฤษฎีทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for Leadership Theory)

บางครั้งผู้นำไม่ได้นำสถานการณ์หรือสถานการณ์ไม่ได้เอื้ออำนวย ให้ผู้นำใช้ความสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์ทำให้ภาวะผู้นำไม่ มีความจะเป็นหรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผู้ตาม ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ เสนอว่าในบางครั้งภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชา หรือตามลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) ไม่มีความสำคัญ จอร์น เจอร์ไมเออร์ (John Jermier) และคณะ ยืนยันว่าปัจจัยที่สามารถทดแทนภาวะผู้นำมีดังนี้ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005:251-252; Bateman & Snell, 2004 :382)

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics of Individuals) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตามได้แก่
 - ประสบการณ์ ความสามารถ และการอบรม (Experience, Ability, Training) สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Substitutes for Task – Oriented Leadership) กล่าวคือ หากผู้ตามมีประสบการณ์มาก มีความสามารถมากและผ่านการอบรมมาอย่างดี ผู้นำไม่

จำเป็นต้องบอกแก่ผู้ตามว่าต้องทำอะไร หรือทำอะไรจึงจะได้ผล ภาวะผู้นำที่มุ่งการปฏิบัติงาน จะมีความสำคัญน้อยหรือมีผลกระทบต่อผู้ตามในทางบวกน้อย

- การมุ่งวิชาชีพ (Professional Orientation) สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Substitutes for Task – Oriented Leadership and Supportive Leadership) อาทิ แพทย์ที่มุ่งทำงานวิชาชีพ และทำงานอย่างอิสระ จะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคม (Social Support) จากผู้บริหารโรงพยาบาล

- ความไม่แยแสต่อรางวัลขององค์กร (Indifference Toward Organizational Rewards) สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Substitutes for Task – Oriented Leadership and Supportive Leadership) กล่าวคือ หากผู้ตามไม่ใส่ใจไม่แยแสต่อรางวัลต่างๆ ขององค์กร ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อเขา

2. ลักษณะของงาน (Characteristics of Job) ได้แก่

- โครงสร้างงานมีลำดับชั้นมาก /งานปกติ (Highly Structure/Routine) สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

- ความพึงพอใจที่แท้จริง (Intrinsically Satisfying) สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ จากตัวอย่างแพทย์ที่กล่าวถึงตอนต้น หากแพทย์ผู้นี้มีความสุขในการทำงานวิชาชีพด้วย เขาจะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารโรงพยาบาล

3. ลักษณะขององค์กร (Characteristics of Organization) ได้แก่

- กลุ่มงานที่มีความกลมเกลียว (Cohesive Work Group) สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

- อำนาจตามตำแหน่งของผู้ตามมีน้อย (Low Leader Position Power) สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ ถ้าผู้ตามมีอำนาจน้อย ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ความห่างไกลจากผู้นำ (Leader Physically Separated) สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ หากผู้ตามอยู่ห่างไกลจากผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะอธิบายถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้าง งาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้นำตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิง

สถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน ดังนี้คือ

ทฤษฎีแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ ฟิวดเลอร์ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจำแนกแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ 2) การจำแนกสถานการณ์ พิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ โดยในแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และ เบลนชาร์ด ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ คือ ความพร้อม หรือวุฒิภาวะของผู้ตาม และจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบตั้งการ แบบชี้ นำ แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน โดยผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ทฤษฎีนี้ใช้แนวคิดทางสังคมวิทยาที่เรียกว่า กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอก กลุ่มวงในจะเน้นภาวะผู้นำแบบ มุ่งคน กลุ่มวงนอกผู้นำจะเน้นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ทฤษฎีแบบจำลองเส้นทางสู่เป้าหมาย มีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมของผู้นำ และสถานการณ์ โดยพฤติกรรมของผู้นำจำแนกเป็น 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม กับปัจจัยด้านผู้ตาม ผู้นำต้องเลือกแบบของภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ เสนอว่ามีปัจจัยที่สามารถทดแทนภาวะผู้นำได้ คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ลักษณะของงาน และลักษณะขององค์การ

1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่

เนื่องจากความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงเป็นประเด็นให้นักวิจัยศึกษาและพยายามสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership) ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง นักวิจัยได้ปรับปรุงและขยายทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณ ลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไป พยายามที่จะอธิบายบทบาทของภาวะผู้นำทางการบริหารในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากและซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทฤษฎีใหม่ๆ ที่น่าสนใจมีหลายทฤษฎีด้วยกัน ที่จะนำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้คือ ทฤษฎีของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ

ทฤษฎีภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ และ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบ เปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน

1.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ

ทฤษฎีของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำ ลักษณะพิเศษนี้ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ ได้แก่

เฮาส์ (House, 1977) เสนอว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษมีลักษณะดังนี้

1. มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ยิ่งผู้ตามชื่นชอบผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามก็จะยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่างมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่ผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความคาดหวังการตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำต่องานและองค์กร
3. ผู้ตามประทับใจความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. แสดงออกถึงความคาดหวังในตัวผู้ตามอย่างสูงส่ง มีความเชื่อผู้ตาม ผู้ตามยอมรับอุดมการณ์ของผู้นำและยอมเสียสละ เพื่อให้บรรลุอุดมการณ์นั้น และมักพบว่าผู้ตามแข่งขันกันทำงานเพื่อให้บรรลุอุดมการณ์
6. พฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จ
7. มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

นอกจากนั้น เฮาส์ ได้เสนอตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกว่า ผู้นำคนนั้นมีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษหรือไม่ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 63)

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่มีข้อสงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
7. ผู้ตามมีเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสำเร็จได้

แบส (Bass, 1990) เสนอว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษมีดังนี้

1. ความสามารถที่จำเป็น (Requisite Abilities) คือ มีความสามารถในการใช้ วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการการเงิน มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการชักชวน มีความสามารถและศิลปะในการพูดจา และมีความสามารถในการ จัดความเสี่ยง

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) คือ มีความภูมิใจใน ตนเอง มีความแน่วแน่ มีความเชื่อมั่น ในตนเอง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นคนเปิดเผย มีความ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและคำนึงถึงบุคคลอื่น

แบส มองว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษจะเกิดขึ้นในช่วงที่มีความเครียด หรือในช่วงที่มี วิกฤติทางค่านิยมและความเชื่อ ผู้มีลักษณะพิเศษจะเกิดในองค์กรใหม่ๆ ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่ รอด และในองค์กรเก่าที่กำลังล้มเหลวมากกว่าในองค์กรเก่าๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีลักษณะ พิเศษอาจมีลักษณะที่แตกต่างกัน อาทิ ผู้นำบางคนใช้วิธีการสร้างอารมณ์ร่วม ผู้นำบางคนใช้ หลักการเหตุผลโดยผู้นำที่ใช้หลักการและเหตุผลจะเป็นผู้นำที่มีความ เชื่อวชาญทางเทคนิคและมี ทักษะในการชักจูงโน้มน้าว

คอนเจอร์ และ คานูโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มี ลักษณะพิเศษประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 211)

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) คือ มีความเชื่อมั่นและศรัทธา (Faith) ในการใช้วิจารณ์ญาณ และความสามารถของตนเอง
2. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคตได้
3. ความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Ability to Articulate the Vision) คือ มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน และทำให้บุคคลอื่นเข้าใจภาพต่างๆ เหล่านั้นด้วย
4. ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Strong Convictions about the Vision) มีความ เชื่อมั่นว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้ มีความผูกมัดกับวิสัยทัศน์ และมีความเต็มใจที่จะ เผชิญกับความเสี่ยง
5. พฤติกรรมที่แตกต่างไปจากปกติ (Behavior that is out of the Ordinary) คือ มี ความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่ ทำสิ่งใหม่ และเมื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จจะ ยก ย่องชมเชยผู้ตาม
6. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Perceived as being a change agent) คือ เป็น ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงแบบดอนรากดอน โคนมากกว่าเป็นผู้ดำรงรักษาสภาพเดิม

7. ความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม (Environmental Sensitivity) คือ ผู้นำแบบมีลักษณะพิเศษเป็นบุคคลที่มีการรับรู้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางกายภาพ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ถ้าผู้นำไม่รับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ของสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กรก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ การประเมิน เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อม ต้องใช้ทั้งความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำต้องทราบว่า จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้ อย่างไร นอกจากนั้นผู้นำต้องไวต่อการรับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม

1.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เป็นแนวคิดที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้ชนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น โดยผู้นำจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้ได้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้รับการยอมรับว่า มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548 : 369)

เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ เบอร์น (Burns, 1978) ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่นำเสนอเกี่ยวกับ ผู้นำเปลี่ยนสภาพ ในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน ซึ่งได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ” โดย เบส ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น (Transformation Leaders) ได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามอันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ ชื่นชมความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิม ที่กำหนดไว้ ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับการยินยอม ปฏิบัติตาม เบส เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

เบอ์นาร์ด์ เอ็ม เบส และ บรูซ เจ เอโวลิโอ (Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, 1991) ได้นำแนวคิดภาวะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามทฤษฎีของเบส มารวมเข้าไว้ด้วยกันไว้และ ปรับปรุงใหม่ โดยเมื่อเริ่มแรก เบส ได้ระบุภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นราย

คน (Individualized Consideration) เท่านั้นต่อมาปรับปรุงใหม่ ได้เพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำ คือ การจูงใจ เชิง แรงคลใจ (Inspiration Motivation) โดย ทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้การเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

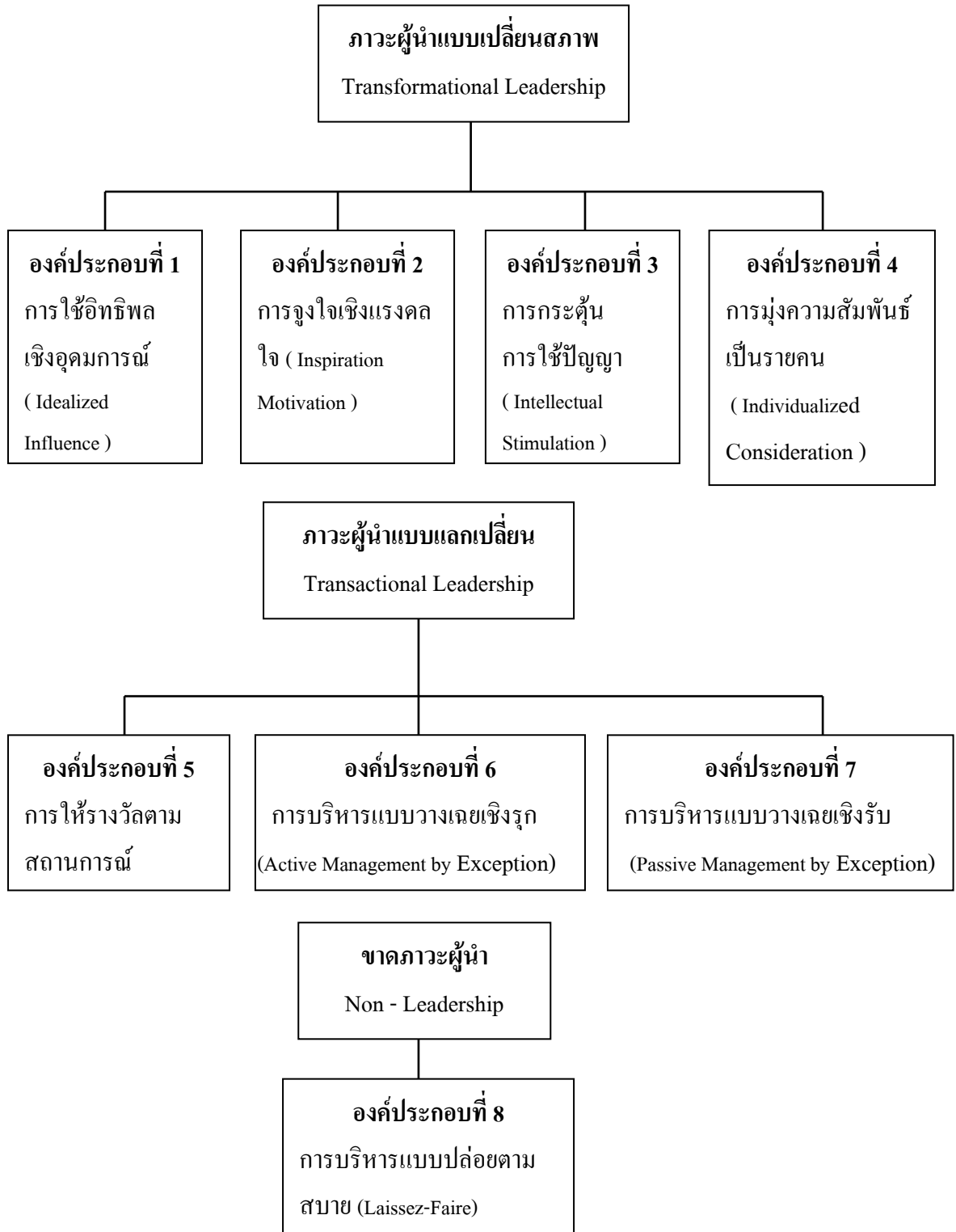
ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นในระยะแรกของทฤษฎีเบสได้ระบุภาวะผู้นำไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ต่อมาปรับปรุงใหม่ ได้เพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยรับ (Passive Management by Exception) และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ซึ่งนักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตาม สบายว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non - Leadership) กรณีนี้ทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น ดังภาพที่ 2.13

นอกจากนี้ทฤษฎีของเบส ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าของผู้นำ โดยการ เสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นแถบความต่อเนื่องกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกันอย่างแท้จริง (Yammarino,1993)

แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ



ภาพที่ 2.12 แสดงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) ที่มา สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ หน้า 371 กรุงเทพมหานคร บริษัทวิรัตน์เอด์คูเคชั่น



ภาพที่ 2.13 รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ที่มา : สุเทพ พงษ์ศรีรัตน์ (2548) ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ หน้า 372 กรุงเทพมหานคร
วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีอิทธิพลต่อผู้นำ ในเรื่องของภายในจิตใจ คือ แรงจูงใจ คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งก็เป็นการมุ่งที่จะยกระดับความต้องการภายในของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้และผู้นำจะส่งเสริมหรือเปลี่ยนสภาพของผู้ตามให้เป็นผู้ตาม โดยที่ผู้นำก็จะได้รับอิทธิพลของผู้ตามด้วย กล่าวคือ ผู้นำเองก็จะเปลี่ยนสภาพของตนเองให้เป็นผู้ที่ส่งเสริมคุณธรรม หรือทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน ในการที่จะเปลี่ยนสภาพไปสู่ทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามแนวคิดของ เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) จะประกอบไปด้วย

4 องค์ประกอบ คือ

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการที่จะชักจูง เกลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจของผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพและเชื่อถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่ มี ศีลธรรมและ จริยธรรมสูง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตน ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน และการหลีกเลี่ยงในการใช้อำนาจที่เป็น ผลประโยชน์ ส่วนตน (รัตติกรณ จงวิศาล 2547 :44) เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย ที่ผู้นำต้องการ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ 2548: 373)

2. การจูงใจเชิงแรงคลใจ (Inspiration Motivation) คือ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้ เกิดขึ้นกับผู้ตาม มีการกระตุ้นพนักงานมีความกระตือรือร้นให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ยึดถือผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักทั้งยังกระตุ้นให้พนักงานมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวด้วย (รัตติกรณ จงวิศาล 2547 :44) ทั้งนี้จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าคุณตามมีความสามารถ อย่างไรและการกระตุ้น โน้มน้าว และคลใจให้เกิดความพยายามในการทำงานในแง่ดี นอกจากนี้จะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเกิดความเชื่อว่าสามารถทำได้และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ ต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกาลเวลา ที่เหมาะสมกับองค์การ และ ผู้ปฏิบัติรวมทั้งควรมีการถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติ ด้วยวิธีการเชิญชวนหรือคลใจให้ทั่วถึงทุกระดับ ขององค์การ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ 2548 : 381)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะในการกระตุ้น ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้ตามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีความคิด

สร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อเกิดปัญหานั้นผู้นำจะกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มอง ปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ โดยการตั้งสมมติฐาน กำหนดขอบเขตของปัญหาและตรวจสอบ สถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ภายใต้มุมมองใหม่ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา (รัตติกรณ์ จง วิศาล 2547 :45) อีกทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตาม ได้รับโอกาสในการที่จะคิดทดลอง วิธีการ ใหม่ๆ และหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 381)

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) คือ ภาวะผู้นำที่ ให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล บุคคล (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2547 :45) โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็น ครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา คอยแนะนำให้การช่วยเหลือ ผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้ สูงขึ้น ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 373) เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น สร้าง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม ให้ความสำคัญกับตนเอง รับรู้และพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ซึ่ง ผลของการคำนึงถึงและให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลนี้ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะได้รับการ พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศ ตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (รัชช บุษยเมธี 2550: 97)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กล่าวคือ เป็นอิทธิพลที่ส่งผลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผ่านการ แลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างกันและกันรวมถึงการพึ่งพากันอีกด้วย ทั้งนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม โดยใช้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน เงินรางวัล โบนัส คำ ชม จัดว่าเป็นการให้เสริมแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามนั้นเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กรและแรงจูงใจอันเกิดขึ้นแก่ผู้ตามนี้ จัดเป็นแรง จูงใจที่สนองความต้องการใน ขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจแก่ภายนอกเท่านั้น ซึ่ง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ แบทส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio,1991) จะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะ เสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่ผู้ตาม ในรูปของคำยกย่อง ประกาศความดี ความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายที่คาดหวัง (รัตติ กรณ์ จงวิศาล 2547 :46) หรือในกรณีที่ผู้นำมีความประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้นโดยที่ต้องการ ให้ผู้ปฏิบัติตามผู้นำอาจสร้างพันธะสัญญากับผู้ตามในเรื่องการให้รางวัลเมื่อผลงานนั้นเป็นไป ตามที่ผู้นำตั้งเป้าไว้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 376)

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) คือ ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ ในลักษณะกันไว้ดีกว่าแก้ (รัตติกงษ์ จงวิศาล 2547 :47) โดยจะปล่อยให้ระบบการทำงานเป็นไปตามปกติ กล่าวคือ จะไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน แต่ จะช่วยเหลือหรือแก้ไข เมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือ ผิดพลาดหรือผลงานนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยผู้นำจะเข้ามาคอยควบคุมสถานการณ์หรือแทรกแซงโดยการแนะนำ ตรวจสอบ และหาทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 376) แล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิผล

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) คือ ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้นำโดยจะวางเฉยต่อสถานการณ์ทำงาน ที่ปกติเหมือนกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และเข้าควบคุมแทรกแซงเมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือผลงานนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด (รัตติกงษ์ จงวิศาล 2547 :47) แต่ผู้นำ จะ ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข หรือส่งผลต่อผู้ตามในทางลบ เช่น การตำหนิ การลงโทษต่างๆ เป็นต้น จึงมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าการบริหารแบบวางเฉยรุก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 376)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือลักษณะภาวะผู้นำ ที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม ไม่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและไม่รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเปรียบเสมือนกับว่าขาดภาวะผู้นำ (Non – Leadership) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจึงถูกแยกออกจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 376)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างก็มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่จะต่างกันตรงที่ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามในระดับที่ต่ำ โดยการใช้อำนาจ ตำแหน่ง โบนัส เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามเท่านั้น ขณะที่ผู้นำก็จะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้น การจูงใจ การคล้อย ผู้ตามให้เห็นในคุณค่าของ

ผลงานที่มากขึ้นกว่าเดิม การโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของการเป็นผู้นำ (Leaders) เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นๆ ของผู้นำเองมากกว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเหมือนกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 378)

จากลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้นำมากกว่า กล่าวคือ มีการจูงใจ สร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นแบบอย่างของผู้นำในอุดมคติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นมี ลักษณะของการจัดการ และพยายามรักษาสภาพการดำเนินงานแบบเดิมๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดไว้ ไม่มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังจำเป็นต้องมีในผู้นำคนเดียวกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ตัวแปรที่อาจทำให้มีการใช้ระดับของผู้นำทั้งสองแบบต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในด้านบริบทขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร หรืออาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ด้านผู้บริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

1.5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ

มุมมองภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ (Postheroic Leadership Perspective) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความอยู่รอดขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ไม่มีพระเอกหรือวีรบุรุษที่ไหนที่จะจี้ม้าขาวมาช่วยกอบกู้องค์กรได้โดยลำพัง

ผู้นำหลังยุควีรบุรุษ มีความรับผิดชอบที่ต้องกระจายภาวะผู้นำไปให้แก่ผู้ตาม หรือบุคคลต่างๆ ในองค์กรไม่ใช่รวบภาวะผู้นำไว้ที่ตนเองหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งวิธีการกระจายผู้นำ สามารถทำได้โดย

1. ให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. จัดสภาพแวดล้อม มาให้ผู้ตามสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่เขาต้องการจะทำ และให้เขาทำสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดี

3. ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4. ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ตาม

บทบาทเหล่านี้เป็นการสอนพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และเป็นการท้าทายผู้ตามให้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เป็นการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนที่ยิ่งใหญ่

นอกจากนั้น เบทแมน และ สเนล (Bateman & Snell, 2004) เสนอว่า บทบาทหลักของผู้นำหลังยุควิบุรุษในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (ธวัช บุญยง 2550: 98)

1. การใช้วิสัยทัศน์ในการจูงใจและคลอบคลุมใจ (Using Vision to Motivate and Inspire)

2. การกระจายอำนาจผู้ตามทุกระดับ (Empowering Employee at all Levels)

3. การเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้ (Accumulating and Sharing Internal Knowledge)

4. การท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และทำให้เกิดการสร้างสรรค์ (Challenging the Status quo and Enabling Creativity)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพื่ออธิบายบทบาทของภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ธวัช บุญยง 2550: 103)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ได้เสนอว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการนำเสนอ วิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้เสนอว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้ได้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำ ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การจูงใจเชิงแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์

เป็นรายคน ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 4) การบริหารแบบปล่อยตามสบาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำหลังวีรบุรุษ เสนอว่า ความอยู่รอดขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว ผู้นำยุคหลังวีรบุรุษมีความรับผิดชอบที่ต้องกระจายภาวะผู้นำไปให้แก่ผู้ตามหรือบุคคลต่างๆ ในองค์กร โดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ ทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ผู้ตามสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่เขาต้องการจะทำและให้เขาทำสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ผู้ตามเห็นถึงขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ตาม

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งในเนื้อหาส่วนนี้จะประกอบไปด้วยความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้ขององค์การ 2) วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) และ 4) ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้นครั้งแรกจากผลงานวิชาการซึ่งเขียนโดย คริส อาร์ไจริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ. 1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ในองค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เอ็ม แซงกี้

(Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization และในหนังสือเล่มนี้ แชนगी ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 ต่อมาในปี 1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT Centre for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย แชนगी ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ซึ่งเป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่างๆ รวมทั้งมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้ แชนगी และคณะซึ่งได้แก่ ชาร์ลอตต์ โรเบิร์ต (Charlotte Roberts) , ริชาร์ด บี รอสส์ (Richard B. Ross) ไบรอัน เจ สมิต (Bryan J. Smith) และ อาร์ท ไคล์เนอร์ (Art Kleiner) ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ. 1994 (แก้วตา ไททรงาม และคณะ 2548 : 92-93)

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง เป็นที่สนใจของนักคิดนักวิชาการหลายคน เช่น เมอร์วิส (Mirvis) , มาร์ควอร์ท (Marquardt) เป็นต้น และในปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษา เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือให้เรา ได้ศึกษาเพิ่มเติม เช่น 1) Creating A Learning Organization โดย บาบาร่า เจ บราฮัม (Babara J.Braham) 2) Faster Learning Organization โดย บ็อบ กันส์ (Bob Guns) 3) Building the Learning Organization โดย ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) 5) Learning Organization : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace โดย สาริตาร์ ซอว์ลา (Sarita Chawla) และ จอห์น โรเนสท์ (John Renesh) 6) How Organization Learn โดย ปีเตอร์ เอ็ม แชนगी (Peter M. Senge) และคณะ เป็นต้น

ในประเทศไทยมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจและถ่ายทอดแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ออกมาเป็นหนังสือ เช่น วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) เขียนหนังสือเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2544) เขียนหนังสือเรื่อง เขียนเรื่องวินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้ วีระวัฒน์ มาชะศิริรานนท์ (2548) เขียนหนังสือ เรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

วนิดา ชูวงศ์ (2541:1) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่ม ในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

วีรุช มามะศิริรานนท์ (2541: 69) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขั้นที่ปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

แซงกี (Senge,1990 อ้างใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์ 2544 : 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยให้ผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

การวิน (Garvin, 1993 อ้างใน แก้วตา ไทรงาม และคณะ 2548 : 89) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอนความรู้และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 : 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่ กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ นี้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1997 อ้างใน วีรุช มามะศิริรานนท์, 2544 : 59) ได้เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning

Company) และได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ และมักจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่านข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบ ที่จะประสานกันเพื่อการพัฒนาขององค์การ

3. แนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างๆ กันไป ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ขององค์การ ตามแนวคิดของ คริส อาร์ไจริส และ โด널ด์ ชอน (Chris Argyris & Donald Schon, 1987)
2. วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม แซงเก้ (Peter M. Senge, 1990)
3. บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning Company) ตามแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991)
4. ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 2002)

3.1 แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การ

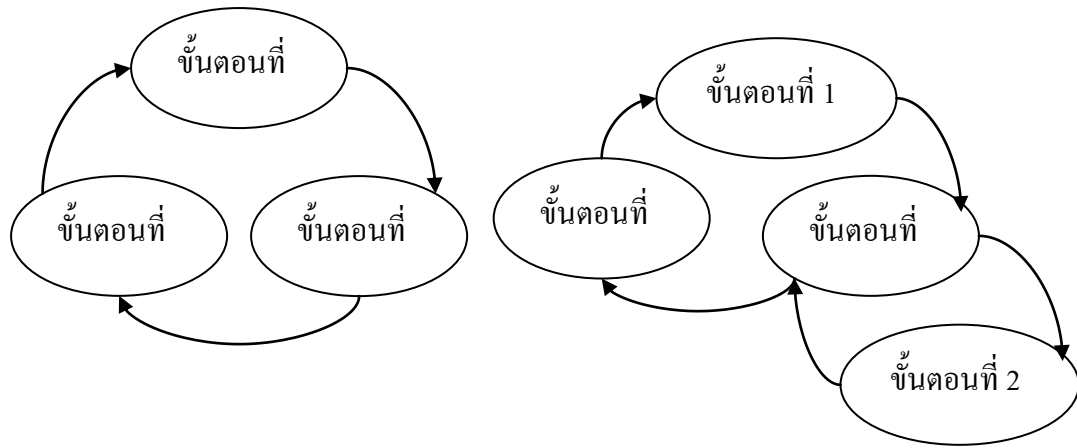
อาร์ไจริส และ ชอน (Argyris & Schon, 1987) ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์การ ออกเป็น 2 ประเภท คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ 2549 : 154-56)

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop Learning)

คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดในกา รทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมาแม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรเดียวจะใช้ในการ แก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์การ แต่การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวนี้อาจไม่ได้คำนึงถึง เหตุผลหรือสาเหตุที่มีต้องการปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงาน
2. การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop Learning)

การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจสอบข้อผิดพลาด และมีการทบทวน ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย การเรียนรู้แบบนี้ทำให้

องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมและสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย



การเรียนรู้แบบวงจรเดียว
(Single-loop Learning)

การเรียนรู้แบบสองวงจร
(Double-loop Learning)

ภาพที่ 2.14 การเรียนรู้แบบวงจรเดียวและสองวงจร (Morgan,1997 :87)

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ หน้า 155 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์รัตนไตร

จากรูปที่ 2.12 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ
 ขั้นตอนที่ 1 การติดตามและการตรวจสอบสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร
 ขั้นตอนที่ 2 การเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 หากเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ลักษณะการเรียนรู้แบบนี้ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดียว ซึ่งมีการดำเนินงานภายใต้กรอบธรรมเนียมปฏิบัติเดิม กล่าวคือ นโยบาย หรือแผนงานไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป

แต่ถ้าหากเป็นการเรียนรู้แบบสองวงจร สิ่งที่เพิ่มขึ้น คือ ขั้นตอนที่ 2ก ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมที่เคยมีมาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสมก็ให้เปลี่ยนแปลงได้ในขั้นตอนที่ 3 กล่าวอย่างง่าย ๆ คือ การเรียนรู้แบบสองวงจรจะสนับสนุนให้มีการพิจารณาทบทวน ตั้งคำถามเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เนนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ หรือมาตรฐานการทำงานต่างๆ ที่กำหนดไว้เดิมได้

3.2 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แซ็งเก้ (Senge,1990) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุ คคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับโดยให้เขานิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า “ เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อ สร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต ” ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณเป็นอย่างไร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 35)

แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้อ พื้นฐาน วินัย 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

1. ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery)

การฝึกอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต ต่ที่พึงเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้น (Personal Vision) การสร้างความรอบรู้แห่งตนนี้ต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลกับการหยั่งรู้ ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกภายนอก ภายใต้อยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็น โลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Base Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้ี้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (เดชนัน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544: 20)

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนในอนาคต ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) คือ เป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายาม มุมานะและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้ตัวเรา ให้อดถอยต่อความเหนื่อยยากหันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) คือการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือจะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการโลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งการตัดสินใจที่กระทำการใดๆ ย่อมต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้และภูมิปัญญาเข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เปรียบเทียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน แบบแผนความคิดอ่านนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป เพื่อให้องค์กรเกิดศักยภาพ พินในการแข่งขันทุกคนจึงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และแบบแผนความคิดอ่านไปในทิศทางเดียวกัน ผลลัพธ์ที่เกิดจากแบบแผนความคิดอ่าน ในที่นี้อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ เจตคติ ทักษะ และกระบวนการ ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิด ในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด

รูปธรรมหรือองค์ประกอบพื้นฐานของแบบแผนความคิดอ่าน (เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาณะศิริานนท์, 2544 : 33-38)

- พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แข่งก็ เห็นว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้อง เป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) คือจะต้องรู้ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ สิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับ รูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะคน กระบวนการที่ผู้นำคนนั้นๆ จะทำได้ดีเพียงใด คนและองค์กรก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย

- การบริหาร โอกาส ซึ่งมีอยู่ทุกแห่ง ทุกที่ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้ใดจะมีรูปแบบ วิธีคิดที่จะมองเห็นโอกาสนั้นๆ หรือไม่
- การพัฒนาสินค้าและบริการ ต้องพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พร้อมทั้งจะเทียบเคียงแข่งดี (Benchmark) ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไป
- การพัฒนาองค์กร องค์กรยุคใหม่จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ คือมีทั้ง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติ ที่ดีอยู่ตลอดเวลา

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีการบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาให้ได้ การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ และทุกคนในองค์กรต้องรู้ และเข้าใจในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริ นานท์ 2544 : 44)

- ตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจพอสมควร
- ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่อองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น เพื่อที่จะทราบข้อมูล ความคาดหวังที่เขาเหล่านั้นมีต่อองค์กร
- ทำการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกในอนาคต กำหนดออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น
- คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

แซ็งก็ (Senge, 1990) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือ

คุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน โดย แชนกี เชื่อว่าการคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัย กระบวนการการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544, 43)

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้กันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมจะต้องมี วิจารณ์งาน ร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า กำลังทำอะไร และจะทำให้ดีได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่ม คุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ วิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น แชนกี เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนใน องค์กร

แชนกี เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีขีดความสามารถในการ คิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้ แยก
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และ แยกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ก็ส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

รูปธรรมหรือองค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ของทีม (เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ 2544 : 54)

- การใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- การใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา จะต่างกันก็เพียงการ อภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปราย กัน
- การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของ การใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหาร ทีมงาน
- การใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดย บริหารงานในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ ชัดเจน

- การใช้เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้น และร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการนั้นๆ อย่างจริงจัง

5. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การสร้างวินัยข้อนี้ ก็เพื่อเน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ ซึ่งมักใช้วินัยนี้กับการบริหาร เพราะจะช่วยเราจัดปัญหาความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร และขจัดปัญหาการถูกกล่าวอ้างว่าเป็นที่ระบบ โดยแข่งก็ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานเดิมๆ ที่อาจจะเป็นอุปสรรคของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ตามเหตุการณ์ อาทิเช่น ซ่อมแก้ไขแต่ล้มเหลว (Fixes that Fail) โศกนาฏกรรมของหมู่หมา (Tragedy of the Commons) การเอาตัวรอด (Escalation) ความสำเร็จของผู้ที่คิดว่าตนประสบความสำเร็จ (Success of the Successful) เป็นต้น

รูปธรรมหรือองค์ประกอบพื้นฐานของความคิดอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิเช่น (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์ สุดามาศศิริานนท์ 2544,73)

- พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องสนองกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม
 - พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนประจำฝ่ายต่างๆ
 - พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ของทีม เป็นต้น กับระดับทักษะในแต่ละสายอาชีพ โดยแต่ละสายอาชีพควรจะได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ
 - เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้
- ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ แขงกี้ ให้ความสำคัญสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็จะขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากวินัยทั้ง 5 ประการดังได้กล่าวมานี้ แชนก็ สรุปได้ว่า แนวทางที่จะนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การในอนาคตที่เขาปรารถนาจะให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยวินัยทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกฝนให้เกิดวินัยทั้ง 5 ประการ จะต้องมียุทธศาสตร์ของการฝึกฝนร่วมกันไปพร้อมๆ กัน ทั้งในระดับบุคคล บุคคลภายนอกองค์การ และองค์การ ซึ่งทำให้มองเห็นภาพเป็นมิติแห่งการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย

3.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 11 มิติ ดังนี้ คือ (ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 62-64)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสมก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้ในการทดลองในเรื่องเล็กๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

2.1 ข้อมูลสารสนเทศ (Information) นำมาใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อรางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศใช้เพื่อสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทิศทางไหน สามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เพื่อให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินการอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 ระบบบัญชีและระบบการควบคุม (Formative accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ ระบบบัญชี ระบบงบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ระบบการเงินถูกออกแบบเพื่อกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) หมายถึง ทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กรต่างมองว่าตนเองเป็นทั้งลูกค้าและผู้ให้บริการซึ่งกันและกัน ดังนั้นทุกคนจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในดี วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เจริญต่อรองและให้ผลสะท้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการที่ดี

2.4 การให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Flexible Reward) หมายถึง การให้รางวัลแก่บุคคลในองค์กรด้วยสิ่งที่แตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินเสมอไป การให้อำนาจหรือการชื่นชมยกย่องในความสามารถของบุคคลก็ถือได้ว่าเป็นการให้รางวัลได้เช่นเดียวกัน

3. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ประกอบด้วย 1 มิติ คือ

3.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Enabling Structure) องค์กรจะต้องจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้พนักงานและธุรกิจมีการพัฒนา วางระบบการพัฒนาสายอาชีพสำหรับบุคคล โครงสร้างของหน่วยงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

4. ด้านมุมมองภายนอกองค์กร (Looking Out) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

4.1 พนักงานมีหน้าที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (Boundary Workers as Environmental Scanners) โดยการเปิดโอกาสให้มีการประชุมหรือพูดคุยกันในกลุ่มพนักงานถึงเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องออกไปติดต่อกับลูกค้าภายนอก

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company Learning) โดยการส่งพนักงานไปเรียนรู้เรื่องต่างๆ ขององค์กรอื่น เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กับหลายๆองค์กร เป็นต้น

5. ด้านโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวกและการเรียนรู้จากประสบการณ์ ความผิดพลาดที่ไม่ร้ายแรงอาจยอมให้เกิดขึ้นได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้จัดการจัดช่วงเวลาให้มีการระดมความคิด วิเคราะห์ถึงสิ่งต่างๆ

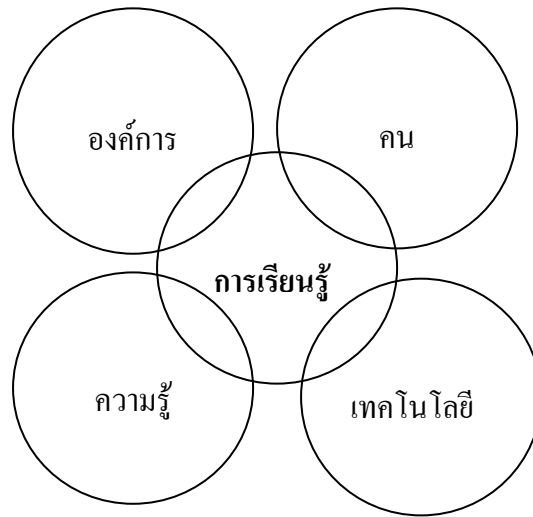
ที่เกิดขึ้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ขอมริบในความแตกต่างของบุคคลและกล้าที่จะแสวงหาคำตอบจากทุกแหล่งข้อมูล

5.2 โอกาสเพื่อการพัฒนาตนเอง (Self-development Opportunities for All) องค์กรมีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สมาชิกทุกระดับ ได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยองค์กรจะจัดสรรงบประมาณเพื่อให้พนักงานไปฝึกอบรมในสิ่งที่เขาคิดว่าจำเป็นกับงาน มีการประเมินผลและแผนอาชีพ โดยมีจุดเน้นที่ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเคลล์ สรุปได้ว่า แนวคิดลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความเป็นรูปธรรม มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังสื่อให้เห็นว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความสอดคล้องและ เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร กระบวนการจัดการภายในขององค์กร บทบาทผู้บริหาร บรรยากาศภายในขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ และยังคงคำนึงถึงปัจจัยภายนอกอีกด้วย ถ้าหากทุกๆ ปัจจัยที่กล่าวมาผู้บริหารขององค์กรได้มีการวางแผนทางการปฏิบัติที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันจึงจะเป็นบริษัทแห่งความรู้

3.4 แนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

มาร์ควอร์ท (Marquardt,2002) กล่าวถึงการที่องค์กรจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น หากองค์ การปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) 5) เทคโนโลยี (Technology) (วีระวุธ มาพะสิรานันต์, 2548 : 50-65)



ภาพที่ 2.15 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

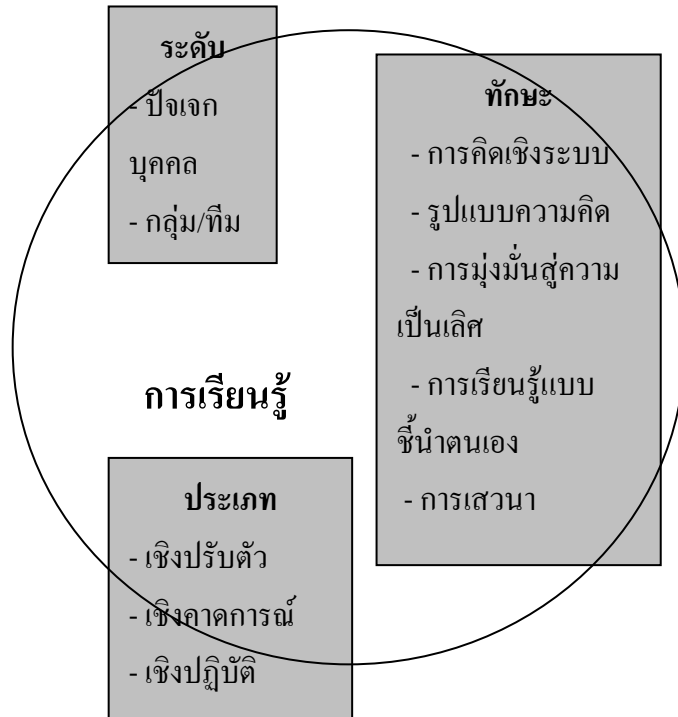
ที่มา : Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.24 CA

Davies-Black Publishing,INC.

ระบบย่อยด้าน องค์กร คน ความรู้ และ เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป โดยมีรายละเอียดในแต่ละระบบ และการประยุกต์ใช้ของระบบย่อยทั้ง 5 อันจะทำให้เกิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นผลสำเร็จต่อไป

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-Directed learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะสำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้อง



ภาพที่ 2.16 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.36 CA

Davies-Black Publishing,INC.

1.1 ระดับของการเรียนรู้

การเรียนรู้ในสา สามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งใน 3 ระดับนี้ให้มากที่สุด

1.1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) คือการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี โดยมีปัจจัยและเทคนิคสำคัญที่จะช่วยเพิ่มผลแก่การเรียนรู้บุคคลในองค์กรนั้น มีดังนี้

- ลักษณะและจุดสนใจในการเรียนรู้ของ บุคคล ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของการฝึกสอนในงานจริง การเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ การใช้ระบบสนับสนุนงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) และการฝึกอบรม เป็นต้น

- การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น คือการเรียนรู้ในเนื้อหาที่มากขึ้นในเวลาที้น้อยลง และสามารถจดจำได้นานขึ้น โดยมีตัวเร่งให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ วิธีการเรียกความทรงจำ คนตรี อุปกรณ์ สถานที่ และสภาพแวดล้อมต่างๆ

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group-Team Learning) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง โดยองค์ประกอบที่จำเป็น ต้องประกอบไปด้วย ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่มนวัตกรรม และความสามารถในการกระตุ้น สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีม

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลและทีมงานรวมถึงองค์กรที่ต้องสัมพันธ์กัน โดยมีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ด้านสังคม การเมือง และ โครงสร้างขององค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้บุคคล ทีม หรือองค์กร อาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ไปพร้อมๆ กันได้

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเราพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการ แสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้ จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและ พิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทำให้คนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างทาง แนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นแบบ แผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ เช่น เกี่ยวกับครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู การรับรู้มาก่อนหน้านี้ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคน

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ จะนำมาซึ่งพันธะสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร รวมไปถึงการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการพัฒนา

1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น เช่น การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ สมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเราให้เกิดขึ้นมากที่สุด

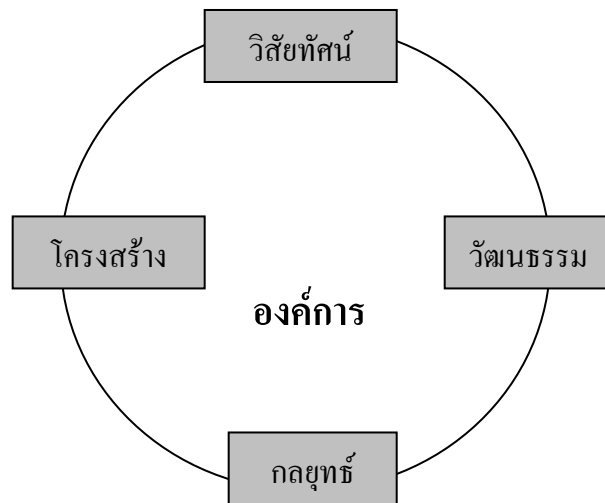
1.3.5 การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจ จดประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการสร้างระบบย่อยของการเรียนรู้

1. พัฒนาเนื้อหาในการเรียนรู้ให้เป็นหน่วยย่อยๆ ที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก
2. เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้
3. พัฒนาวิธีการเสวนาภายในองค์กร
4. ออกแบบแผนการพัฒนาในอาชีพตามลักษณะการจ้างงาน
5. สร้างโปรแกรมเพื่อการพัฒนาตนเอง
6. สร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
7. กระตุ้น ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ
8. นำเอาการพินิจพิเคราะห์ ตรวจสอบ และการวางแผนรูปแบบสถานการณ์มาใช้ประโยชน์
9. ขยายการเรียนรู้ในรูปแบบความคิดที่หลากหลายกับรูปแบบ ความคิดระดับสากล
10. เปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Transformation the Learning Organization Excellence)

ระบบย่อยด้านองค์การคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง ดังนั้นการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของระบบย่อยด้านองค์การอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 2.17 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.74

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นจะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา การสร้างรากฐานองค์กรอันมั่นคงที่ตั้งอยู่บนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ โดยวิสัยทัศน์สามารถจะชี้นำการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับการนำไปสู่กลยุทธ์และวิธีปฏิบัติหลากหลายสำหรับการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นก็เมื่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เช่น ผู้จัดการ พนักงานทุกระดับ ลูกค้า และผู้ถือหุ้น ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยม

ของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้ โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง ซึ่งวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จ จะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าว ได้แก่

- บรรยายาสององค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้
 - มีการแบ่งความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
 - มีความไว้วางใจและการปกครองตนเอง
 - ให้ผลตอบแทน รางวัลจูงใจสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความกล้าเสี่ยง
 - การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน
 - การสร้างความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือความหลากหลาย และ
- ความแตกต่าง
- ข้อผูกพันในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง
 - การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและภาวะยุ่งเหยิง
 - การสร้างคุณภาพของชีวิตการทำงาน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่

- ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล
- สร้างการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงานขององค์กร
- พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้
- การวัดผลและเผยแพร่ข่าวผลกระทบบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้
- สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้

- แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้
- สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
- เรียนรู้แบบให้ทันเวลา ไม่ใช่แบบเพื่อไว้รอทำ

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้าง ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและ องค์ประกอบต่างๆ โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบ ในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและพนักงานจะได้ รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นการ กำหนดโครงสร้างขององค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ดังนี้

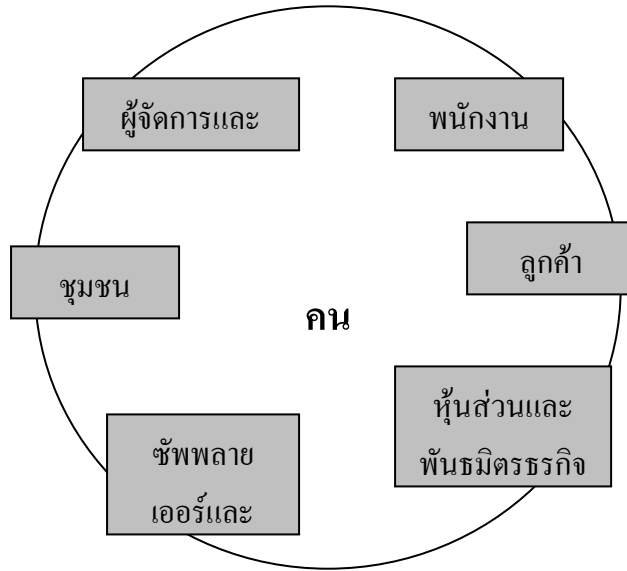
- การปรับปรุงลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาที่แบนราบคล่องตัว
- โครงสร้างแบบองค์รวมที่เปิดกว้างและไร้ขอบเขต
- การจัดองค์การและการดำเนินงานในรูปโครงการและการนำไปใช้งาน
- การสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- จัดองค์การในรูปแบบหน่วยงานเล็กๆ ที่คิดแบบผู้ประกอบการ
- กำจัดความคร่ำครึและ โครงสร้างที่ตายตัว

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการปฏิรูปองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ
 2. หาการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 3. สร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบาย และ โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
 5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม
 6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์การ
 7. จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาและ โครงการสาธิตต่างๆ
 8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
 9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้
 10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนา จนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน
3. การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน (Empowering and Enabling People)
ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการ

เรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้
 ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ได้อย่างเต็มที่

สนับสนุนแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็น



ภาพที่ 2.18 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.112 CA Davies-Black Publishing,INC.

3.1 ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรถูก
 เปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเอื้ออำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่าง
 ต่อเนื่อง บทบาทใหม่ของผู้จัดการและผู้นำ หรือผู้บริหาร ได้แก่

- ครูผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor)
- ผู้จัดการความรู้
- ผู้ร่วมเรียนรู้และแบบอย่างในการเรียนรู้
- สถาปนิกและผู้ออกแบบ
- ผู้ประสานงาน
- ผู้สนับสนุนในโครงการและกระบวนการเรียนรู้

ด้านทักษะการเป็นผู้นำแบบใหม่ ซึ่งบรรดาผู้จัดการและผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้
 จะต้องทำภารกิจต่อไป ได้แก่

- สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- ประสานทีมงานต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน
- ทดสอบและรับรู้รูปแบบความคิด
- เข้าร่วมในการคิดเชิงบูรณาการ
- สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยง
- สร้างแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.2 พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ และสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและขององค์การ

3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ สร้างวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ให้มีการยอมรับ มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อเรียนรู้และนำความรู้เข้าสู่องค์การ

3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ ได้เรียนรู้ร่วมกัน สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนได้

3.6 ชุมชน (Community) คือ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนพนักงานประสบความสำเร็จ

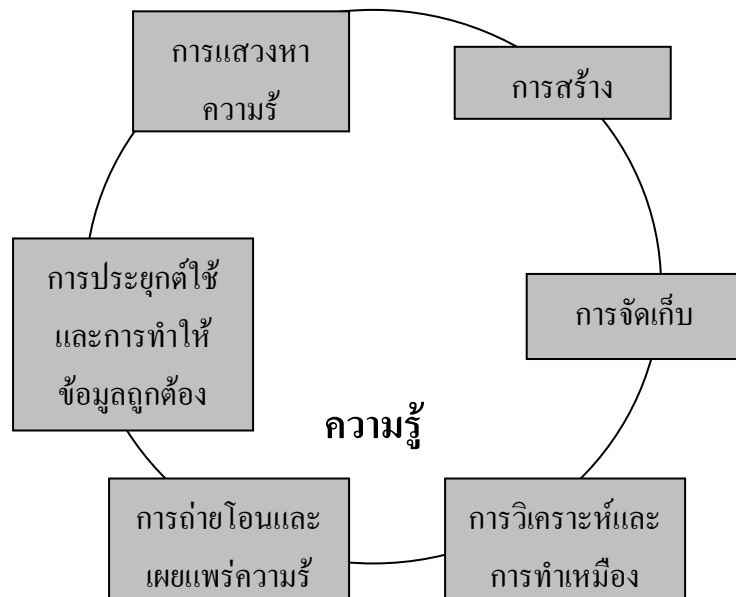
1. กระตุ้นให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและสาธิตการเรียนรู้
2. ชักชวนให้ผู้นำเข้าร่วมโครงการและเป็นผู้นำกระบวนการแห่งการเรียนรู้
3. เอื้ออำนาจให้พนักงานได้เรียนรู้และผลิตผลงาน
4. กำหนดนโยบายด้านบุคคลที่มีการให้รางวัลแก่ผู้เรียน
5. สร้างทีมงานที่สามารถบริหารตนเอง
6. สร้างสมดุลระหว่างความต้องการในการเรียนรู้กับการพัฒนา
7. กระตุ้นและเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า
8. เพิ่มการเรียนรู้จากพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจให้มากที่สุด

9. สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ในระยะยาวกับซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า

10. ให้โอกาสในการศึกษาแก่ชุมชน

4. การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management in Learning Organization)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กร จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



ภาพที่ 2.19 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.143 CA

Davies-Black Publishing,INC.

การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยี ยีอย่าง สอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การเทียบเคียงแข่งดี (Benchmarking) โดยสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง

2 ประการ ได้แก่ 1) ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองด้วยมาตรฐานขององค์กร และ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจเป็นส่วนใหญ่

4.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ และอาจเกิดจากความสามารภในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อน โดยกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค้ความรู้ ได้แก่

- การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
- การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- การทดลอง การวิจัยพัฒนานวัตกรรม
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่ ซึ่งการจัดเก็บความรู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคต่างๆ ควบคู่กระบวนการเกี่ยวกับคน (Human Process)

4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการเคลื่อนย้าย ถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรอาจเป็นได้ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา แต่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย ความสามารถทางความรู้ของผู้รับ ความล่าช้าในการส่ง

และการปรับแต่งข่าวสารหรือการบิดเบือนข่าวสารทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา

4.6 การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการจัดการความรู้

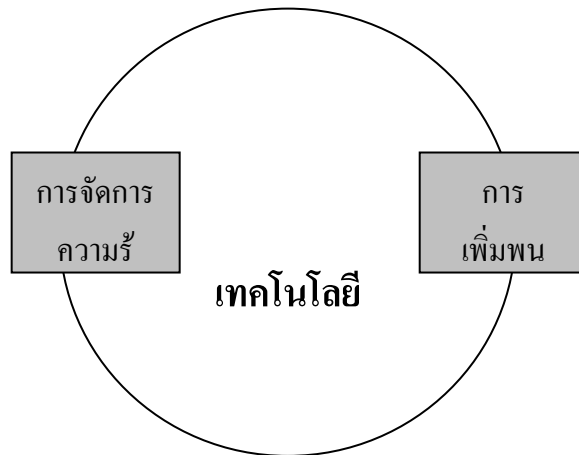
1. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้
2. เกี่ยวข้องความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ
3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
4. คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์
5. กระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม
6. ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้
7. เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด
8. สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และตามค่านิยมขององค์กร
9. สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้
10. ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5. เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technology for Building the Learning Organization)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.20 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* p.178

CA Davies-Black Publishing,INC.

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

สำหรับการใช้เทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้การรวบรวม การ จัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับพนักงานทุกคน ได้ใช้ ซึ่งระบบควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร ให้เป็นระเบียบและเป็นหมวดหมู่ ตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและความสอดคล้องของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การ บริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน (Integrated Performance-Support System) และแอปพลิเคชัน สำหรับการค้นหาความรู้และการทำเหมืองความรู้

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน

(Computer-based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคน ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งกำลังได้รับ ความนิยม เนื่องจากช่วยให้ การเรียนรู้มีทั้งคุณภาพ ความเหมาะสม และความรวดเร็วมากขึ้น และข้อดีอีกหลายๆ ด้าน ได้แก่

- ใช้งานได้ตามความต้องการและทันเวลา
- ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
- กำหนดความเร็วในการเรียนและใช้งานได้ง่าย
- สามารถเรียนได้จากที่ไกล ๆ
- เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติ หรือ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือ ผู้เรียนอื่นๆ ได้โดยตรง

- มีความสอดคล้องของเนื้อหาและของการนำเสนอ
- สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้
- สามารถปรับเข้ากับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนได้
- มีความปลอดภัยและความยืดหยุ่น เช่น การฝึกเสมือนจริง (Virtual Reality)
- สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง
- สามารถดึงข้อมูลมาใช้และเก็บกลับคืนได้ตามต้องการ
- มีความคุ้มค่า ลดค่าใช้จ่าย ต้นทุนและเวลาในการผลิตชุดการเรียนรู้

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1. กระตุ้นและทำให้พนักงานสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบทางด่วน ข้อมูลได้

2. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีสื่อผสม

3. พัฒนาและใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกลที่หลากหลาย

4. ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้และความคิด ทั้งจากภายในและ

ภายนอกองค์กร

5. แสวงหาและพัฒนาสมรรถนะของเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ด้วย

ตนเอง และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

6. ติดตั้งระบบ Electronic Performance Support Systems (EPSS)

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-Time)

8. สร้างความสามารถและเทคโนโลยีของหลักสูตรขึ้นภายในองค์กร

9. ใช้อินทราเน็ต (Intranet) เพื่อการฝึกอบรม

10. เพิ่มความสามารถของฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากแนวคิดของ มาร์ควอร์ท สรุปได้ว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อย ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์การ (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (Technology) โดยการพัฒนาจำเป็นต้องทำในทุกๆ ด้านและทั้งนี้ต้องให้มีสัมพันธ์กันทั้งระบบ เพื่อให้การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ

4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้กล่าวไว้ว่ามี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จับแต่แจ้ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรณานหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งมีทำงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระ กระจกกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้าง ก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลองงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการ เรียนรู้ ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดง

ท่วงทีในธุรกิจของตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ปฏิบัติ ติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มี การเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่างดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศรัทธาความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการดำเนินงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อถือที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นศักยภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (เสาวรส บุนนาค 2543, 30) ดังนี้

1. สร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็น ผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง

ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร
10. ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

เกฟาร์ท, มาร์ซิกค์, แวน ดูเริน และสไปร์ส (Gephart, Marsick, Van Duren & Spirs, 1996) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 84)

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ ใช่ว่าเพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมมององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ป กติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

5. แนวทางการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวทางการพัฒนาและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งพอสรุปได้ ดังต่อไปนี้

ในการ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น แชนงกี (Senge,1990) ได้กล่าวถึงกุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบ

ไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็น คือ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ 2544 : 86-88)

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งการบริหารองค์การยุคใหม่ล้วนแต่มีสิ่ง ที่คล้ายกัน คือการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) โดยทุกทีมงานก็จำเป็นต้องมีหัวหน้าทีม (Team Leader) และสมาชิกในทีม (Team Member) จึงกลายเป็นว่าในองค์การที่ครบครัน ทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เราจะพบผู้นำในองค์การได้ในทุกระดับของการทำงาน โดยภาวะ ผู้นำนี้จะมีอยู่ 4 บทบาท

1.1 ผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์คิด ริเริ่มและสร้างสรรค์ โดยคำนึงสภาพความเป็นจริง (Current Reality) ในปัจจุบัน และทำการกำหนด วิสัยทัศน์องค์การ ให้เป็นสมัยใหม่ พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็น สมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Focused)

1.2 ผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครู สอนงาน และทักษะ (Skill) ด้าน ต่างๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ (Knowledge) ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นมาใช้ช่วยในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” นี้จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญ อย่างยิ่งในยุคของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนผู้ให้ความรู้ใน กระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)

1.3 ผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นผลสำเร็จ

1.4 ผู้เรียนรู้ (Learner) ในโลกแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต ที่สำคัญก็คือ เป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็น ทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และในสถานที่ทำงานร่วมกัน เป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถ ในลำดับรุ่นต่างๆ ลงไปให้เก่งขึ้นเป็นลำดับ ตามรอยผู้นำในทีมต่างๆ

3. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ สำคัญยิ่งสำหรับทุกๆ องค์การ ที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิด ให้เป็นระบบ จะทำหรือจะ เปลี่ยนอะไร ก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ในภาพรวม และภาพย่อยที่ประกอบกัน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันอยู่ในระบบนั้นๆ

มาร์ควอร์ท (Marquardt,1996) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกล่าวถึงกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้ (วิระวุธ มาณะศิรินันท์ , 2548 : 188-196)

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการประชุมสัมมนาที่มีการวางแผน และการจัดการที่ดี จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ ผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และวิสัยทัศน์ร่วมที่สร้างขึ้นใหม่นี้ ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และนโยบายบริษัท

2. หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงไม่เพียงแต่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เผยแพร่วิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การต่างๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ

3. สร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ทำการปรับเปลี่ยนค่านโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในทางตรง และทางอ้อม

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้าน และทุกการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต ซึ่งศูนย์ดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนโครงการสาธิตนั้นก็ทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ไปประยุกต์กับงานได้

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัว เงิน โดยกระบวนการวิเคราะห์หาตัววัดที่เหมาะสมที่สุดนั้นจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ การผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น อาจกลายเป็นการสร้างความคิดค้นที่จะเป็นอุปสรรคต่อความปรารถนาที่จะทำสิ่งดีๆ ให้เกิดแก่องค์กรได้ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดได้ผลเร็วกว่า

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา จนกลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรให้ได้

ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ 2544 : 89-90)

1. ความคร่ำครึขององค์การ ทั้งในด้านผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การ และระเบียบวิธีปฏิบัติ
2. ภาควิชาใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนอาจเกิดอาการ “หลงตัวเอง” ไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ไม่กระจายอำนาจให้ทีมงานตัดสินใจ
4. ผู้นำขององค์การไม่มีความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง
5. ผู้นำองค์การทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์ จึงหมดโอกาสที่บรรลุผลสำเร็จ
6. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศเปิดต่อการพัฒนาระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ไนส์ตรอม และสตาร์บัค (Nystrom & Starbuck, 1984) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ มีดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2549 : 160-163)

1. ความสำเร็จของการเรียนรู้ในอดีต องค์การที่ประสบความสำเร็จในอดีต และได้ยึดติดกับความสำเร็จดังกล่าว โดยไม่แสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นำไปสู่ความเฉื่อยชาได้ในที่สุด
2. โครงสร้างการรับรู้ (Cognitive Structure) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของความเชื่อ ความชอบ ความคาดหวัง และค่านิยม ซึ่งจะใช้ในการพิจารณาปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ และเป็นสิ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจ
3. องค์การแบบราชการ มักไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งกับนโยบายขององค์การหรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไปในองค์การแบบราชการ
4. ระบบการให้รางวัลและลงโทษที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ สามารถเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ได้ หากถูกใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความพึงพอใจหรือเพื่อประโยชน์ของคนบางคนหรือบางกลุ่ม
5. การคิดตามกลุ่ม หรือผลของแรงกดดันที่มีต่อปัจเจกบุคคลในการปฏิบัติตามกลุ่มเพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มขาดการเรียนรู้ ไม่มีการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือปฏิบัติตามกลุ่มเท่านั้น

6. ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แซ็งเก้ (Senge,1990) กล่าวถึงการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการ (Process) ไม่ใช่พิจารณาเพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา บางองค์การดู ได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนของปัญหา

หากจะประเมินก็สามารถดูคร่าวๆ ได้จากบุคคล กลุ่มคน และองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์ใดบ้าง บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ พอสรุปได้ ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 99)

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจะวัดจาก Port-Folio Analysis การเติบโตของยอดขาย ไรสุทธิ ยอดขาย

ผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซนต์ที่ครองส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์กร

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (Discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น ที่ถือได้ว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นคนแรก แห่งแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ดึงมาแก้สังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนแบบ หรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้าแล้ว ลิขสิทธิ์ที่จดทะเบียนไว้

3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ ที่เป็นหลักประกันถึงความมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับ ทั้งในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

4. ดัชนีวัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพ และองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งที่ดี ระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกัน ก็เป็นดัชนีวัดได้อีกตัวหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำองค์กรต่อการส่งเสริมบรรยา กาศการเรียนรู้ในองค์กร ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน ในลักษณะกลุ่มอิสระ (Self-managed Teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงคุณภาพต่างๆ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด

ในเนื้อหาส่วนนี้จะได้ กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทใหม่ของภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทยและของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1. บทบาทใหม่ของภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันนับเป็นงานที่ใหม่ที่ท้าทายของผู้นำในองค์การด้วยเหตุที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะองค์การที่มีความเหมาะสมกับ บสภภาพสังคมในปัจจุบันและได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์การมีประสิทธิผลสูง

เซ็งกี้ (Senge) ได้กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้บทบาทของผู้นำจะแตกต่างจากผู้นำแบบเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวและเป็นผู้ควบคุม บทบาทดังกล่าว คือ ผู้นำจะเป็นนักออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้รับใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Peter M. Senge, "The Leader's New Work : Building Learning Organizations," in *Sloan Management Review* (Fall 1990) : 7-23)

1. ผู้นำในฐานะที่เป็นนักออกแบบ เซ็งกี้ กล่าวว่า งานแรกใน การออกแบบองค์การจะเกี่ยวข้องกับความมุ่งหมาย (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) และคุณค่าหลัก (Core Value) ที่จะอยู่ร่วมกัน งานชิ้นที่สองของผู้นำจะเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และ โครงสร้างหน้าที่นำไปสู่การตัดสินใจทางธุรกิจ กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุน ให้เกิดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และ โครงสร้างที่เหมาะสมได้ และงานชิ้นที่สามของผู้นำในการออกแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้นำในฐานะที่เป็นครู หมายถึง การช่วยคนในองค์การ รวมถึงตัวเองให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความเป็นจริงในปัจจุบันได้มาก ขึ้น บทบาทนี้เริ่มที่แบบแผนทางความคิด (Mental Models) โดยผิวเผินของบุคคลที่มีต่อประเด็นปัญหาสำคัญต่างๆ ภาพรวมทางความคิด (Mental Pictures) ที่เกี่ยวกับความเป็นไปต่างๆ สะท้อนถึงต้นเหตุของปัญหา ที่มาของโอกาส ทิศทาง การดำเนินงาน และการเลือก

3. ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้รับใช้ หมายถึงผู้นำแบบบริกรหรือผู้รับใช้ กล่าวคือ เป็นผู้ ที่ให้บริการผู้อื่นก่อน เริ่มต้นที่ความรู้สึกอยากให้บริการผู้อื่นก่อน จนนำไปสู่แรงบันดาลใจที่เป็น ผู้นำคนแบบนี้จะแตกต่างจากคนที่อยากเป็นผู้นำก่อน และมีอยู่ 2 ระดับ คือ 1) เป็นผู้ให้บริการคนที่

อยู่ใต้การบังคับบัญชาของพวกเขา และ 2) ผู้ที่ทำให้เจตนารมณ์หรือภารกิจที่กว้างไกลซึ่งเป็นรากฐานขององค์การ

โดยธรรมชาติแล้ว ผู้นำที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นผู้ทำตามเจตนารมณ์ที่กว้างไกล ซึ่งเลยจากวิสัยทัศน์ขององค์การไปอีก ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนทิศทางธุรกิจ ไม่ใช่เพราะอยากเสนอตัวช่วยงานแบบงานการกุศล แต่เป็นเพราะเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะส่งผลให้องค์การมีศักยภาพ ประสบความสำเร็จและสร้างความพึงพอใจส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อสร้างองค์การแบบดั้งเดิมอีกต่อไป

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับองค์การแห่งการเรียนรู้

บทความของ เบส (Bass, 2006) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางที่สนับสนุนการสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการภาวะผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ และภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีส่วนในการสร้างและธำรงรักษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, 2548 :45)

1. การมีภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Leadership) มีลักษณะภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง โดยเป็นผู้ช่วยในการให้คำปรึกษาและการสอนงาน ผู้นำจะต้องบอกอย่างชัดเจนถึงข้อผิดพลาด และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะพาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สิ่งสำคัญของการสื่อสาร คือ การรับข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารแบบเปิด การรับฟังอย่างเอาใจใส่ และเชื่อผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ และเป็นดั่งสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมใหม่ขององค์การด้วย

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะมีการส่งเสริม โดยดึงเอาความรู้และความเชี่ยวชาญของสมาชิกในองค์การออกมา การคิดจะเป็นการกระตุ้นสมาชิกในทุกระดับชั้นเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การและความมุ่งหมาย การพัฒนากลไกสำหรับการสื่อสารไปสู่ระดับสูง ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันไป เขาจะรับและให้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทำการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ทำการติดตามความก้าวหน้า และสอนงานให้แก่ผู้ตาม

4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ขององค์การ โดยให้เกิดการฝึกปฏิบัติ การศึกษา และการอบรมเป็น

กิจวัตร ผู้นำจะให้รางวัลโดยการยกย่องชมเชย สนับสนุน และให้ค่าตอบแทนสำหรับความพยายาม และความสำเร็จในกระบวนการเรียนรู้ในทุกๆ กิจกรรม แต่อย่างไรก็ตามการ ให้รางวัลก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จเสมอไป

5. การบริหารแบบวางเฉยรุก (Active Management by Exception) โดยทั่วไปผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์ ต่อเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ผู้นำจะเข้าแทรกแซงโดยการตักเตือน ให้คำแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง และสิ่งที่ผู้นำต้องการ

6. ภาวะผู้นำแบบวางเฉยรับและภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Active Management by Laissez – Faire) สำหรับการเรียนรู้ในองค์การภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ไม่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ด้วยเหตุที่ต้งรับต่อสถานการณ์ต่างๆ จนเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องการภาวะผู้นำในเชิงรุกมากกว่าผู้นำทั้งสองแบบนี้

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย และของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

สำหรับประเทศไทยนั้นผู้นำในระดับสูงได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นลักษณะ การบริหารราชการแนวใหม่ โดยเล็งเห็นว่าส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ดังนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการอยู่ตลอดเวลา และได้มีการกำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกา ดังต่อไปนี้

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้

มาตรา 11 “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้

ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ”

ส่วนในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อความดังนี้

“ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการ ตลอดเวลาในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ ”

สำหรับ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ผู้นำขององค์กรก็ให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรเช่นกัน เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ ในการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ การสื่อสารการบินและบริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินตามความต้องการของผู้ประกอบการขนส่งทางอากาศและตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้เป็นไป

ด้วยความปลอดภัย สม่่าเสมอ มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานนี้เป็นไปตามภาระผูกพันที่รัฐบาลมีต่อ
องค์การ การบินพลเรือนระหว่างประเทศในฐานะเป็นภาคีประเทศ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ
และยุทธศาสตร์ให้บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มี
บุคลากรที่มีความรอบรู้ ความสามารถ ความคล่องตัว และความเป็นสากล
ซึ่งสามารถส่งเสริมให้เป็นองค์กรชั้นนำในเวทีระดับโลก ได้ (บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย
จำกัด 2545, แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2547-2556)

การพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในการให้บริการ และให้พร้อมที่จะแข่งขัน
ได้ในระดับสากล เป็นยุทธศาสตร์ หนึ่งในแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2547-2556) การพัฒนา
องค์การดังกล่าวจะช่วยให้อุตสาหกรรมการบินสามารถช่วงชิงการเป็นศูนย์กลางการควบคุมจราจรทางอากาศ
ของภูมิภาคในอนาคต และจะเป็นการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้บริษัทฯ จึงมี
เป้าหมายที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยได้จัดเตรียม
ระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ สำหรับการเรียนรู้ อาทิเช่น การจัดให้มี Self Learning Center ทั้งใน
ส่วนกลางและภูมิภาค ระบบการฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ในรูปแบบสื่อประสมสำเร็จรูป ระบบ
การศึกษาทางไกลผ่านเว็บ (Web-based Training System) และ E-Learning นอกเหนือจาก
โครงสร้างพื้นฐานข้างต้น ผู้นำขององค์การยังได้พยายามสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดขึ้นในตัว
พนักงาน รวมไปถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ที่กล่าวมาข้างต้น
ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ จะผลักดันบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกเหนือจากนี้
การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้ระหว่างบุคลากรและ
หน่วยงานภายในองค์กร ถือเป็นสิ่งเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากความรู้หรือข้อมูลสำคัญที่ต้องการ ส่วนใหญ่มักมีภายในองค์กรแล้ว เพียงแต่
ผู้ต้องการใช้ไม่รู้ว่าจะอยู่ที่ไหนหรือรู้แต่ไม่มีระบบหรือเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ และข้อมูลนั้น
ไปยังบุคคลอื่นภายในองค์กร ถ้าองค์กรสามารถทำให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นสามารถแพร่กระจายและ
เป็นที่รับรู้อย่างทั่วถึง ย่อมมีโอกาสในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีส่วน
อย่างยิ่งในการผลักดันองค์การเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดในแผน
วิสาหกิจของบริษัทฯ และได้ส่งเสริม สนับสนุนให้แก่บุคลากรภายในองค์กรในด้านต่างๆ เช่น
จัดเตรียมระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ สร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน รวมไปถึง
ถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้สำรวจและศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พอสรุป ได้ดังต่อไปนี้

กันทรส แสนวนงศ์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อ อร์รับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัย เทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt 1996) ได้แก่พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ตามลำดับดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรับรู้อยู่ในระดับมาก 3) พลวัตการเรียนรู้รับรู้ในระดับมาก 4) การจัดการความรู้รับรู้ในระดับมาก และ 5) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การรับรู้ในระดับน้อย โดยรวมของการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2546: 88-89) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ตามแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ แซงเก้ (Senge) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์นั้น สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนกพรรณ คิลกโกมล (2546: บทคัดย่อ, 226-230) ได้ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ของ วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอกลยุทธ์ในด้านพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ของ Michael J. Marquardt ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยองค์ประกอบที่เห็นเด่นชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ การมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอัตราส่วนใกล้เคียงกับอันดับ 2 คือการใช้เทคโนโลยี อันดับ 3 คือการบริหารความรู้ อันดับ 4 คือการใช้อำนาจและสร้างให้แก่บุคคล อันดับ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านกลยุทธ์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอกลยุทธ์จากทั้งแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แนวทางปฏิบัติ ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้ คือ 1) รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร 2) สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 3) การให้อำนาจสมาชิกในองค์กรในการเรียนรู้และปฏิบัติการ มุ่งเน้นให้หัวหน้างานมีบทบาทเป็นครูผู้ฝึกสอน 4) ตระหนักในคุณค่าและให้รางวัลกับบุคลากรที่ที่มีการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมและปฏิบัติวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ 6) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานทั้งหมด 7) บริษัทจะต้องมีความคาดหวังอยู่เสมอว่าทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ 8) พัฒาวิสัยของการสนทนาโต้ตอบในองค์กร 9) กลยุทธ์ในการหาข้อสรุปตกลงร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ และ 10) ส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการเรียนรู้ของตนเอง

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามหลักฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ เบส และ

อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990) ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผูกพันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

ด้าน จาว หยาง (2550: 109-110) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนตามแนวคิดของ เบส (Bass, 1990) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความเสนาหา ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่วนด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ แซงกี (Senge, 1994) พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านความสัมพันธ์นั้น สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยได้

ปานตา เพชรรัตน์ (2548: บทคัดย่อ, 128-130) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซึรอกซ์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เพดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1990) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ พบว่า พนักงานช่างบริการมีความเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ดังนี้ องค์ประกอบด้านโอกาสการเรียนรู้ ด้านมุมมองภายในองค์การ ด้านมุมมองภายนอกองค์การ ด้านโครงสร้าง และด้านกลยุทธ์ ส่วนทางด้านความสัมพันธ์ สรุปได้ดังนี้ อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อระดับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน สาขาที่ทำงานที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และการรับรู้บทบาทของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่การรับรู้บทบาทของผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลอง สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อยและพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ ในการให้รางวัลตามสถานการณ์ส่งผลทางบวกที่ดีต่อประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ศิริเพ็ญ พัทธ์ภวรัตน์ (2546: บทคัดย่อ,64) ได้ศึกษา การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) อยู่ในระดับสูงทุกๆ ด้าน โดยอันดับ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับ 4 คือ ด้านการจัดการความรู้ และอันดับ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์กร และการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ และอายุการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และฝ่ายงาน พบว่าแตกต่างกัน

สติเฟ้น วาร์ด คิงส์ (Stephen Ward King, 2002:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ การบริหารแบบวางเฉยรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้สึกละเอียดของบุคคลของความสำเร็จของบุคคล หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มงาน

เสาวรศ บุญนาค (2543: บทคัดย่อ ,152-154) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของ

พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จัดอยู่ในระดับสูง จำแนกเป็นองค์ประกอบพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการนำเทคโนโลยีไปใช้จัดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบรรยา กาศองค์การโดยรวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนให้ปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้ด้วยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สุพัตรา โอพารบัญญัติ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ เบส (Bass, 1985) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ นั้น พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้าง สรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะการตั้งรับ – เฉื่อยชาไม่มีความสัมพันธ์กัน ด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา เช่นกัน และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว

อนงค์นาฏ บุญยั้ง (2548: 55-58) ได้ศึกษาถึง สภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ แซงก์ (Senge) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อ สภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ ทั้ง 5 ด้าน โดย ด้านที่มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคล รอบรู้ รองลงมา คือด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงาน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 12 หน่วยงาน คือ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศทุ่งมหาเมฆ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศดอนเมือง ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศสุวรรณภูมิ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ และหอบังคับการบินหัวหิน รวมพนักงานทั้งหมด 2,841 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยคำนวณจากสูตรคำนวณ ของ Taro Yamane

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 0.05) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ คำนวณโดยแทนค่าในสูตรคำนวณของ

Taro Yamane

$$n = \frac{2,841}{1 + 2,841 (0.05)^2}$$

$$= 350$$

จากการคำนวณจากสูตรข้างต้นจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน และแบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศทุ่งมหาเมฆ	1,538	189
2. ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศดอนเมือง	198	24
3. ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศสุวรรณภูมิ	322	40
4. ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต	127	16
5. ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่	124	15
6. ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี	73	9
7. ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่	139	17
8. ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก	122	15
9. ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี	76	9
10. ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา	42	5
11. ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี	39	5
12. หอบังคับการบินหัวหิน	45	7
รวม	2,841	350

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการปรับปรุงจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับอายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 องค์ประกอบ คือ

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. ด้านการจูงใจเชิงแรงดลใจ | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน | จำนวน 8 ข้อ |

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3 องค์ประกอบ คือ

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ | จำนวน 6 ข้อ |

ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ | ให้ 5 คะแนน |
| ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง | ให้ 4 คะแนน |
| ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง | ให้ 3 คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง | ให้ 2 คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย | ให้ 1 คะแนน |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Micheal J Marquardt, 2002) เป็นแบบสอบถามมาตรา ประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยสอบถามเกี่ยวกับ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

- | | |
|--|-------------|
| 1. ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ | จำนวน 8 ข้อ |

ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ | ให้ 5 คะแนน |
| ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง | ให้ 4 คะแนน |
| ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง | ให้ 3 คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง | ให้ 2 คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย | ให้ 1 คะแนน |

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย ด้านภาวะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และร่างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน (ดูรายชื่อในภาคผนวก) ทำการตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
- นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป สำหรับข้อคำถามส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนที่ 3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่า IOC ระหว่าง .72 – 1.00 จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
- นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน คือ ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี จำนวน 15 คน และ ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา

จำนวน 15 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และจัดส่งทางไปรษณีย์

4.2 แจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.43 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมทั้งจัดทำคู่มือลกรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

5.2 บัญญัติด้านภาวะผู้นำ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00	แสดงว่า	ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ
3.51 – 4.50	แสดงว่า	ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2.51 – 3.50	แสดงว่า	ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
1.51 – 2.50	แสดงว่า	ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1.00 – 1.50	แสดงว่า	ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย

5.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00	แสดงว่า	ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ
3.51 – 4.50	แสดงว่า	ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

2.51 – 3.50 แสดงว่า	ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
1.51 – 2.50 แสดงว่า	ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1.00 – 1.50 แสดงว่า	ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย

**5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด** มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ของเพียร์สัน ระดับความสัมพันธ์ได้ศึกษาเกณฑ์ของธวัชชัย งามสันติวงศ์ (2538:279) ที่ได้กำหนด
เกณฑ์การตัดสินระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หลังทดสอบความมีนัยสำคัญแล้ว ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	สูง
0.61 – 0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	ปานกลาง
0.21 – 0.40	ต่ำ
0.00 – 0.20	ไม่มี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 320)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ของกลุ่มตัวอย่าง		
1. เพศ		
ชาย	162	50.6
หญิง	158	49.4
รวม	320	100.0
2. อายุ		
20 ปี หรือต่ำกว่า	4	1.3
21 – 30 ปี	139	43.4
31 – 40 ปี	121	37.8
31 – 50 ปี	41	12.8
51 ปี ขึ้นไป	15	4.7
รวม	320	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	5.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	237	74.1
สูงกว่าปริญญาตรี	65	20.3
รวม	320	100.0
4. ระยะเวลาในการทำงาน		
10 ปี หรือต่ำกว่า	188	58.8
11– 20 ปี	97	30.3
21 – 30 ปี	26	8.1
31 ปีขึ้นไป	9	2.8
รวม	320	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 50.6) มีอายุ 21 - 30 ปี (ร้อยละ 43.4) รองลงมา ได้แก่ 31 – 40 ปี (ร้อยละ 37.8) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 74.1) รองลงมา ได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 20.3) ระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 58.8) รองลงมา ได้แก่ 11 – 20 ปี (ร้อยละ 30.3)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	3.09	0.71	ปานกลาง	2
2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.19	0.63	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.14	0.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.19$) และด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3.08	0.77	ปานกลาง	2
2. ด้านการจูงใจเชิงแรงคใจ	3.18	0.74	ปานกลาง	1
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.06	0.77	ปานกลาง	3
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.04	0.81	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.09	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการจูงใจเชิงแรงคใจ ($\bar{X} = 3.18$) ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.08$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.06$) และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (n = 320)

1. ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำพูดชักจูงให้พนักงานยึดถือความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติขององค์การที่ยึดถืออยู่	3.34	0.86	ปานกลาง	1
2. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ให้คำแนะนำและปฏิบัติภารกิจร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด	3.05	0.94	ปานกลาง	5
3. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ตามแนวทางของคุณธรรม และจริยธรรมที่ดี	3.07	0.95	ปานกลาง	4
4. เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้นำ	3.11	0.97	ปานกลาง	3
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ ร่วมกันในภารกิจที่ต้องใช้วิจารณญาณร่วมกัน	3.07	0.92	ปานกลาง	4
6. ผู้นำมีความสามารถในด้านการนำ และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิบัติงาน	3.12	0.92	ปานกลาง	2
7. ผู้นำสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เผชิญอยู่	3.04	0.94	ปานกลาง	6
8. ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และภารกิจของบริษัท	2.87	0.97	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย	3.08	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมใน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติใน ระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำพูดชักจูงให้พนักงานยึดถือความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียม และประเพณีปฏิบัติขององค์กรที่ยึดถืออยู่ ($\bar{X} = 3.34$) ผู้นำมีความสามารถในด้านการนำ และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 3.12$) เกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้นำ ($\bar{X} = 3.11$) และผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึง ความถูกต้อง ตามแนวทางของคุณธรรม และจริยธรรมที่ดี และผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ ร่วมกันในการกิจที่ต้องใช้วิจารณญาณร่วมกัน ($\bar{X} = 3.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการจูงใจ เชิงแรงกล้าใจ (n = 320)

2. ด้านการจูงใจเชิงแรงกล้าใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานเห็นความ จำเป็นที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.43	0.97	ปานกลาง	1
2. ผู้นำพูดชักจูงให้พนักงานโดยสร้าง เจตคติที่ดีในการทำงาน และมองโลก ในแง่ดี	3.92	0.89	ปานกลาง	2
3. ผู้นำอธิบายให้เห็นภาพถึงความ สำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.27	0.86	ปานกลาง	3
4. ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่น และ ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของ องค์กร	3.21	0.90	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

2. ด้านการจูงใจเชิงแรงคไล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
5. ผู้นำได้กระตุ้น และให้กำลังใจ พนักงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ในการปฏิบัติงาน	3.08	0.95	ปานกลาง	6
6. ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานเกิดความ รัก และความผูกพันในองค์กร	3.05	0.99	ปานกลาง	7
7. ผู้นำช่วยให้พนักงานมอง ผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	3.11	0.88	ปานกลาง	5
8. ผู้นำอธิบายถึงความผูกพันระหว่าง เป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายระยะ ยาวขององค์กร	3.03	0.84	ปานกลาง	8
รวมเฉลี่ย	3.18	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ ด้านการจูงใจเชิงแรงคไลของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ต้องทำ งานร่วมกันเป็น ทีม ($\bar{X} = 3.43$) ผู้นำพูดชักจูงให้พนักงานโดยสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และมองโลกในแง่ดี ($\bar{X} = 3.29$) ผู้นำอธิบายให้เห็นภาพถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 3.27$) และ ผู้นำ แสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ขององค์กรได้ ($\bar{X} = 3.21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการ
กระตุ้นการใช้ปัญญา (n = 320)

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ ต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.28	0.84	ปานกลาง	1
2. ผู้นำต้องการให้พนักงานหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อเผชิญ กับสถานการณ์แบบต่างๆ	3.06	0.86	ปานกลาง	4
3. ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิด สร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ ทั่วทั้งองค์กร	3.08	0.95	ปานกลาง	3
4. ผู้นำให้กำลังใจ และสนับสนุนให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นหาแนวทางใหม่ๆ ในการ แก้ไขปัญหา	3.01	0.99	ปานกลาง	6
5. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มี แตกต่างไปจากตนเอง	2.88	1.02	ปานกลาง	8
6. ผู้นำมีความเชื่อมั่นในพนักงาน ว่าสามารถ แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติการกิจ องค์กรได้	3.16	0.89	ปานกลาง	2
7. ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นใน องค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ	3.00	0.92	ปานกลาง	7
8. ผู้นำส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่าง พนักงานในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว	3.05	0.90	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.06	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 3.28$) ผู้นำมีความเชื่อมั่นในพนักงาน ว่าสามารถแก้ไขปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติภารกิจองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.16$) ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ($\bar{X} = 3.08$) ผู้นำต้องการให้พนักงานหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อเผชิญกับสถานการณ์แบบเก่าๆ ($\bar{X} = 3.06$) และผู้นำ ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างพนักงานในการแก้ไขปัญหาดังๆ ($\bar{X} = 3.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่ง
ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (n = 320)

4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำดูแลเอาใจใส่ ให้ความใกล้ชิดกับ พนักงานทุกๆ คนในฐานะของผู้นำ	3.03	0.95	ปานกลาง	4
2. ผู้นำให้คำปรึกษา และแนะนำพนักงาน เพื่อให้พนักงาน ได้เพิ่มขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงาน	2.93	0.89	ปานกลาง	8
3. ผู้นำรับฟัง และรับทราบถึงความ ต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานที่ นำเสนอให้	3.00	0.94	ปานกลาง	5
4. ผู้นำเปิดโอกาส และส่งเสริมให้ พนักงาน แต่ละบุคคล ได้เรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อ พัฒนาตนเอง	3.26	0.91	ปานกลาง	1
5. ผู้นำยอมรับฟังปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ของพนักงาน	3.07	0.99	ปานกลาง	3
6. ผู้นำมีความเข้าใจ และยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล โดยให้กำลังใจ อำนาจการตัดสินใจ หรือเข้มงวดแตกต่าง กันในแต่ละบุคคล	2.96	0.95	ปานกลาง	7
7. ผู้นำปฏิบัติตัวอย่างใกล้ชิดต่อพนักงาน มากกว่าที่เป็นเพียงการปฏิบัติงานร่วมกันใน องค์การ	2.97	1.01	ปานกลาง	6
8. ผู้นำส่งเสริมให้พนักงาน ได้ใช้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่	3.11	0.95	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.04	0.81	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติ โดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำเปิดโอกาส และส่งเสริมให้พนักงานแต่ละบุคคลได้เรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.26$) ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.11$) ผู้นำยอมรับฟังปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ของพนักงาน ($\bar{X} = 3.07$) ผู้นำดูแลเอาใจใส่ ให้ความใกล้ชิดกับพนักงานทุกๆ คนในฐานะของผู้นำ ($\bar{X} = 3.03$) และผู้นำรับฟัง และรับทราบถึงความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานที่นำเสนอให้ ($\bar{X} = 3.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการให้รางวัลสถานการณื	3.11	0.74	ปานกลาง	3
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	3.20	0.72	ปานกลาง	2
3. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.26	0.62	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.19	0.63	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ($\bar{X} = 3.26$) ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($\bar{X} = 3.20$) และด้านการให้รางวัลสถานการณื ($\bar{X} = 3.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (n = 320)

1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำอธิบายถึงความต้องการ หรือความคาดหวังขององค์กรให้แก่พนักงานทราบ	3.34	0.84	ปานกลาง	1
2. ผู้นำแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.17	0.87	ปานกลาง	3
3. ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความสะดวกในแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน	3.10	0.92	ปานกลาง	4
4. ผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน	3.31	0.94	ปานกลาง	2
5. ผู้นำจูงใจพนักงานโดยการให้ผลตอบแทน หรือรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.01	0.97	ปานกลาง	5
6. ผู้นำให้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้	2.90	0.99	ปานกลาง	7
7. ผู้นำให้ผลตอบแทน หรือรางวัลที่เหมาะสม จากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	2.92	1.00	ปานกลาง	6
รวมเฉลี่ย	3.11	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำอธิบายถึงความต้องการ หรือความคาดหวังขององค์กรให้แก่พนักงานทราบ ($\bar{X} = 3.34$) ผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตาม

มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.31$) ผู้นำแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.17$) และผู้นำสนับสนุนให้เกิดความสะดวกในแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

($\bar{X} = 3.10$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบ ด้านการบริหารแบบวาง
เฉยเชิงรุก (n = 320)

2. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำควบคุมการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามปกติของระบบการทำงาน	3.33	0.86	ปานกลาง	1
2. ผู้นำปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	3.21	0.90	ปานกลาง	3
3. ผู้นำคอยดูแลตรวจสอบ และแก้ไข ปัญหา เมื่อเกิดจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน	3.29	0.85	ปานกลาง	2
4. ผู้นำคอยติดตามผล และตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อหาจุดบกพร่อง และข้อผิดพลาดต่างๆ	3.20	0.86	ปานกลาง	4
5. ผู้นำแนะนำการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบอกถึงผลที่จะเกิดขึ้นของจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดนั้น ๆ การปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก	3.11	0.86	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

2. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. ผู้นำกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่า จุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดระหว่าง การปฏิบัติงาน ได้แก้ไขแล้ว	3.12	0.87	ปานกลาง	6
7. ผู้นำจะนำจุดบกพร่อง หรือ ข้อผิดพลาดต่างๆ มาปรับปรุงแก้ไข	3.13	0.89	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.20	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามปกติของระบบการทำงาน ($\bar{X} = 3.33$) ผู้นำคอยดูแลตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดจุดบกพร่องหรือข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.29$) ผู้นำปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ($\bar{X} = 3.21$) และผู้นำคอยติดตามผล และตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อหาจุดบกพร่อง และข้อผิดพลาดต่างๆ ($\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (n = 320)

3. ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามปกติของระบบการทำงาน	3.42	0.74	ปานกลาง	1
2. ผู้นำติดตามตรวจสอบ และเข้ามาแก้ไขปัญหา เมื่อเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.30	0.84	ปานกลาง	3
3. ผู้นำให้พนักงานแก้ไขปัญหา เมื่อปฏิบัติงานเกิดจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย	3.27	0.86	ปานกลาง	4
4. ผู้นำเข้ามาช่วยเหลือและแนะนำ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดจนต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้	3.11	0.93	ปานกลาง	6
5. ผู้นำชี้แจงถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว	3.13	0.82	ปานกลาง	5
6. ผู้นำจะตำหนิ หรือลงโทษพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3.35	1.01	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.26	0.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับของบริษัทยูทิลิตี้แห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้นำควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามปกติ

ของระบบการทำงาน ($\bar{X} = 3.42$) ผู้นำจะตำหนิหรือลงโทษพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด ($\bar{X} = 3.35$) ผู้นำติดตาม ตรวจสอบ และเข้ามาแก้ไขปัญหา เมื่อเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.30$) ผู้นำให้พนักงานแก้ไขปัญหา เมื่อปฏิบัติงานเกิดจุดบกพร่อง หรือ ข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ($\bar{X} = 3.27$) และผู้นำชี้แจงถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หลังจาก การปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	3.47	0.62	ปานกลาง	1
2. ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความ เป็นเลิศในการเรียนรู้	3.39	0.63	ปานกลาง	3
3. ด้านการเอื้ออำนาจและการ สนับสนุนผู้คน	3.13	0.41	ปานกลาง	5
4. ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ แห่งการเรียนรู้	3.34	0.64	ปานกลาง	4
5. ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้	3.43	0.62	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.36	0.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณา เป็น รายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการ สร้างพลวัตในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.47$) ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เรียนรู้ ($\bar{X} = 3.43$) ด้านการปกป้องคุ้มครองผู้ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.39$) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.34$) และ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ($n = 320$)

1. ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง		0.80	มาก	1
2. องค์กรสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมจากการฝึกอบรมและจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงาน		0.80	มาก	2
3. พนักงานทุกหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน		0.83	ปานกลาง	4
4. องค์กรได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่เพื่อให้พนักงานใช้ประชุมหรือพบปะกัน สื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน		0.89	ปานกลาง	5
5. องค์กรมีการบริหารจัดการเพื่อที่จะรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ทันต่อสถานการณ์อย่างเหมาะสม		0.79	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

1. ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. องค์กรมีแผนในการพัฒนาและได้พัฒนาพนักงานในทุกๆสายอาชีพ	3.41	0.81	ปานกลาง	6
7. องค์กรได้มีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองของพนักงาน	3.47	0.79	ปานกลาง	3
8. พนักงานในหน่วยงานมีความกระตือรือร้น และสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง	3.33	0.85	ปานกลาง	8
รวมเฉลี่ย	3.47	0.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์กรมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมจากการฝึกอบรมและจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงาน ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง ได้แก่ องค์กรได้มีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองของพนักงาน ($\bar{X} = 3.47$) พนักงานทุกหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.46$) องค์กรได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่เพื่อให้พนักงานใช้ประชุม หรือพบปะกัน สื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.42$) และองค์กรมีแผนในการพัฒนาและได้พัฒนาพนักงานในทุกๆสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (n = 320)

2. ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. พนักงานในหน่วยงานมีความเข้าใจในองค์กรถึงการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.39	0.83	ปานกลาง	3
2. องค์กรมีนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงตนเอง ทีมงาน และองค์กร	3.50	0.80	ปานกลาง	2
3. องค์กรมีจัดการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.35	0.81	ปานกลาง	5
4. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือ โครงการต่างๆ ที่มีอยู่ อย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.77	ปานกลาง	3
5. องค์กรมีการวางแผนพัฒนาปรับปรุง การให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.38	0.86	ปานกลาง	4
6. องค์กรมีกลไก หรือช่องทางให้พนักงาน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.35	0.85	ปานกลาง	5
7. องค์กรปรับปรุงโครงสร้างและขั้นตอนการบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	3.25	0.88	ปานกลาง	6
8. องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	3.57	0.80	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.39	0.63	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.57$) นอกนั้นมีระดับการนำไป ปฏิบัติปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปรับปรุ่รงตนเอง ทีมงาน และองค์กร ($\bar{X} = 3.50$) พนักงานในหน่วยงานมีความเข้าใจในองค์กรถึงการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ที่มีอยู่ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.39$) องค์กรมีการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.38$) และองค์กรมีจัดการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และ องค์กรมีกลไก หรือช่องทางให้ พนักงานได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน($\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน (n = 320)

3. ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้นำและพนักงานมีการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.10	0.85	ปานกลาง	4
2. ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้สอน หรือผู้เสนอแนะและอำนวยความสะดวก เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน	3.00	0.93	ปานกลาง	6
3. องค์กรมีการสนับสนุนและมอบหมายงานให้แก่พนักงานที่ต้องการ การเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานเพิ่มขึ้น	3.35	0.82	ปานกลาง	1

ตารางที่ 14.5 (ต่อ)

3. ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
4. องค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านบุคคลในการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น	3.19	0.95	ปานกลาง	3	
5. องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้โดยผ่านโครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจหรือลูกค้าต่างๆ	3.06	0.97	ปานกลาง	5	
6. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเรียนรู้และนำความรู้เข้าสู่องค์กร	2.91	0.97	ปานกลาง	7	
7. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.23	0.85	ปานกลาง	2	
8. องค์กรมีการให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษากับบุคคลภายนอกหน่วยงาน	3.23	0.99	ปานกลาง	2	
รวมเฉลี่ย	3.14	0.71	ปานกลาง		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คนของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีการสนับสนุนและมอบหมายงานให้แก่พนักงานที่ต้องการ การ

เรียนรู้ และพัฒนาการในการทำงานเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.35$) ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และองค์กรมีการให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษากับบุคคลภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.23$) องค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านบุคคลในการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.19$) ผู้นำและพนักงานมีการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.10$) และองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้โดยผ่านโครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือลูกค้าต่างๆ ($\bar{X} = 3.06$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (n = 320)

4. ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายในหน่วยงานในการรวบรวมข้อมูล ความรู้ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้อย่างเป็น ระบบ	3.35	0.79	ปานกลาง	4
2. องค์กรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ ของหน่วยงานและของภายนอก หน่วยงานอย่างเป็นระบบ	3.32	0.79	ปานกลาง	5
3. องค์กรมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องภายในองค์กร	3.43	0.77	ปานกลาง	1
4. องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่อง การบริหารจัดการ การจัดเก็บความรู้และ การเรียกใช้ข้อมูลความรู้กลับมาใช้	3.27	0.82	ปานกลาง	6
5. องค์กรสร้างฐานข้อมูลความรู้ตรงกับ ความต้องการในการเรียนรู้และค่านิยมของ องค์กร	3.27	0.78	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

4. ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. องค์กรมีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ และโครงการวิจัยต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง	3.27	0.82	ปานกลาง	6
7. องค์กรมีการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้ ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	3.42	0.94	ปานกลาง	2
8. พนักงานมีความสนใจที่จะแสวงหาการ เรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.40	0.83	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.34	0.64	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการนำมาใช้ในการ
ปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการ
ปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการ
เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.43$) องค์กรมีการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้
ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.42$) พนักงานมีความสนใจและที่จะแสวงหาการเรียนรู้เพื่อนำมา
ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$) องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานใน
การรวบรวมข้อมูลความรู้ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.35$) และองค์กรมี
การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ของหน่วยงานและของภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
($\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (n = 320)

5. ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผ่าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์การ เป็นต้น	3.68	0.76	มาก	1
2. พนักงานมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์การใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการทำงาน	3.53	0.72	มาก	2
3. องค์การจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พัฒนาด้านการทำงานได้อย่างเหมาะสม	3.38	0.77	ปานกลาง	4
4. องค์การมีการจัดการเรียนรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์การ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบ E-Learning เป็นต้น	3.53	0.84	มาก	2
5. องค์การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการระบบการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.45	0.78	ปานกลาง	3
6. พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.27	0.90	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

5. ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
7. พนักงานสามารถนำข้อมูลจากเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง หรือเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.31	0.84	ปานกลาง	6
8. พนักงานสามารถประยุกต์ใช้ ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการ รวบรวม จัดเก็บ และการถ่ายโอนข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นได้เป็นอย่างดี	3.37	0.83	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.34	0.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในภาพรวมมีการ
นำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการ
นำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของ
พนักงานโดยผ่าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์การ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.68$)
รองลงมาคือ พนักงานมีความสามารถนำข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต
และระบบเครือข่ายภายในองค์การใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการ
ใช้งาน และองค์การมีการจัดการเรียนรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์การ เช่นระบบอินทราเน็ต
และ ระบบ E-Learning เป็นต้น ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง
ได้แก่ องค์การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
($\bar{X} = 3.45$) องค์การจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยใน
การเรียนรู้ พัฒนาด้านการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.38$) และ พนักงานสามารถประยุกต์
ใช้ ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการรวบรวม จัดเก็บ และการถ่ายโอนข้อมูล
ข่าวสารที่จำเป็นได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	r
1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์	.520 **
2. การจูงใจเชิงแรงกลใจ	.553 **
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	.567 **
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	.559 **
ปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวม	.593 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการจูงใจเชิงแรงกลใจ และภาวะผู้นำด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (n = 320)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	r
1. การให้รางวัลตามสถานการณ์	.552 **
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	.427 **
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	.473 **
ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวม	.538 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน การให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้เสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา คือ

- 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 92 ข้อ ซึ่งครอบคลุมตามกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ใช้กรอบแนวคิดแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) และแนวคิดทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Micheal J Marquardt, 2002)

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง โดยส่งให้กับหน่วยงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งหมดจำนวน

350 ชุด ดังนี้ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศทุ่งมหาเมฆ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศดอนเมือง ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศสุวรรณภูมิ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ และ หอบังคับการบินหัวหิน ได้รับกลับคืนทั้งหมด 320 คน คิดเป็นร้อยละ 91.43

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและวิเคราะห์ภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ต่อการใช้ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่นที่ 0.01

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 50.6) มีอายุ 21 - 30 ปี (ร้อยละ 43.4) รองลงมา ได้แก่ 31 - 40 ปี (ร้อยละ 37.8) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 74.1) รองลงมา ได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 20.3) ระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 58.8) รองลงมา ได้แก่ 11 - 20 ปี (ร้อยละ 30.3)

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ประเทศไทย จำกัด

ภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.19$) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของภาวะผู้นำแล้วแล้ว สรุปได้ ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านพบว่า มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกันทุกด้าน โดยมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการจูงใจเชิงแรงคลใจ ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมาคือ ด้านการใช้ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.08$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.06$) และด้านการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.04$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว สรุปได้ ดังนี้

2) *ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน* ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านพบว่า มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกันทุกด้าน โดยมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ($\bar{X} = 3.26$) รองลงมาคือด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($\bar{X} = 3.20$) และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.11$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว สรุปได้ ดังนี้

1.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกันทุกด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.43$) ด้านการปกป้ององค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.39$) ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.34$) และ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้ว สรุปได้ ดังนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว สรุปได้ ดังนี้

1) *ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้* ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์กรมีแผน งานหรือโครงการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมจากการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงาน ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง ได้แก่ องค์กรได้มีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองของพนักงาน ($\bar{X} = 3.47$) พนักงานทุกหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.46$) องค์กรได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่เพื่อให้พนักงานใช้ประชุม หรือพบปะกัน สื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.42$) และ องค์กรมีแผนในการพัฒนาและได้พัฒนาพนักงานในทุกๆสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

2) *ด้านการปกป้ององค์การสู่ความเป็นเลิศ ในการเรียนรู้* ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง

($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.57$) นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงตนเอง ทีมงาน และองค์กร ($\bar{X} = 3.50$) พนักงานในหน่วยงานมีความเข้าใจในองค์กรถึงการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือ โครงการต่างๆ ที่มีอยู่ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.39$) องค์กรมีการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.38$) และองค์กรมีจัดการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และองค์กรมีมิกลไก หรือช่องทางให้พนักงานได้ เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ

3) *ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน* ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีการสนับสนุนและมอบหมายงานให้แก่พนักงานที่ต้องการ การเรียนรู้ และพัฒนาการ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.35$) ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และสนับสนุนให้นำ ความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และ องค์กรมีการให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษากับบุคคลภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.23$) องค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านบุคคล ในการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.19$) ผู้นำและพนักงานมีการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.10$) และองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้โดยผ่านโครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจหรือลูกค้าต่างๆ ($\bar{X} = 3.06$) ตามลำดับ

4) *ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้* ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.43$) องค์กรมีการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.42$) พนักงานมีความสนใจและที่จะแสวงหาการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$) องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานในการรวบรวมข้อมูลความรู้ และถ่าย

โอนข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.35$) และองค์กรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ของหน่วยงานและของภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ

5) ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานโดยผ่าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กร เป็นต้น ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ พนักงานมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กรใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน และองค์กรมีการจัดการเรียนรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร เช่นระบบอินทราเน็ต และระบบ E-Learning เป็นต้น ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ นอกจากนี้มีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง ได้แก่ องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 3.45$) องค์กรจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พัฒนาด้านการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.38$) และ พนักงานสามารถประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการรวบรวม จัดเก็บ และการถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ด้านการจูงใจเชิงแรงดลใจ และด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหาร

แบบวางเฉยเชิงรับ และด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการ เรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐาน

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปรายดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำของบริษัทยุทธการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็น เพราะบริษัทยุทธการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งพนักงานหรือ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติตามความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพโดยใช้สมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยที่ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์องค์กร เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เป็นผู้สนององค์ความรู้ และจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามมาตรฐานของ หน่วยงาน จึงทำให้ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำออกมาระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา โดยระดับผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง งานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และผลงานวิจัยของ สุพัตรา โอพารบัตินิต (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ วัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสาธิตสุโขทัย โดยระดับภาวะผู้นำอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และด้านภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า

2.1.1 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาพรวมของ บริษัทยุทธการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันได้แก่ ด้านการจูงใจเชิงแรงคใจ รองลงมาคือ ด้านการใช้อิทธิพลเชิง อุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นราย บุคคล ตามลำดับ

ทั้งนี้เพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีหลายหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีการบริหารกึ่งไปทางระบบราชการ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา และระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้นำของแต่ละหน่วยงานรับนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลางแล้วนำไปบริหารหน่วยงาน จึงเป็นไปในลักษณะของการบริหารจัดการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม ผู้นำจึงแสดงออกมาอย่างไม่ชัดเจนในการการ จูงใจให้พนักงานมองผลประโยชน์ขององค์การ รวมทั้งในด้านการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และในด้านการทำให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ การหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งเป็นลักษณะการพัฒนาให้ผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้นไปอีกโดยไม่ใช้แรงจูงใจทางด้านวัตถุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แบท (Bass, 1990) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพล หนือผู้ตาม แต่จะเน้นลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของการเป็นผู้นำ (Leaders) เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นๆ ของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 378) และแนวคิดของ แบท และ อโวลิโอ (Bass Avolio, 1991) กล่าวถึงผู้นำที่มี ลักษณะใน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อเกิดปัญหานั้นผู้นำจะกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มองปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา คิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง โดยผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2547 : 45)

2.1.2 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ รองลงมาคือ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะของงานที่ไม่ต้องมีการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ การโยกย้าย หรือลาออก ของพนักงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ มีน้อย ส่งผลให้ผู้นำใช้การจูงใจพนักงานโดยเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานกับการให้ รางวัลกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ เช่น การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส การยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ อีกทั้งผู้นำมีส่วนสำคัญในการประเมินผลงาน การพิจารณาเพิ่มบำเหน็จประจำปี ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับระบบราชการ คือปีละสองครั้ง ซึ่งเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผ่านการหลักสูตร

ต่างๆ รวมทั้งมีการฝึกฝน อบรมจนมีใบอนุญาตในการปฏิบัติงานนั้นๆ ในแต่ละสายงานอาชีพ ทั้งนี้ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในบริหารจัดการ ควบคุมและกำกับดูแลการบริหารงาน โดยมีลักษณะ พยายามรักษาในสภาพเดิม และทำตามระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนตามนโยบายขององค์กร มีการดำเนิน หรือลงโทษบ้าง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์จึงทำให้ผู้นำแสดงบทบาทภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนออกมา ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คืออาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กล่าวคือ เป็นอิทธิพลที่ส่งผลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผ่านการแลกเปลี่ยน ประโยชน์ระหว่างกันและกันรวมถึงการพึ่งพากันอีกด้วย ทั้งนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม โดยใช้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน เงินรางวัล โบนัส คำชม จัด ว่าเป็นการให้แรงเสริมแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามนั้นเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ขององค์กรและแรงจูงใจอันเกิดขึ้นแก่ผู้ตามนี้ จัดเป็นแรงจูงใจที่สนองความต้องการในขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการจังหวัด มีภาวะผู้นำแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการสร้างพลวัตในการ เรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูป องค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการ เอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัดเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีการบริหารจัดการกึ่งระบบราชการ ทำให้การพัฒนาจึงมีลักษณะ แบบค่อยเป็นค่อยไป รวมทั้งระยะเวลาที่ยังไม่ยาวนานในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2547-2556) จึงทำให้องค์การกำลังเริ่มมีการปรับ องค์กรในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง การบริหาร งบประมาณ เทคโนโลยีในการสนับสนุนการ พัฒนา รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้นำและพนักงานในองค์กร จึงทำให้ ผลการวิจัยออกมาในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิด ของ ไนส์สตรอม และสตาร์บัค (Nystrom & Starbuck, 1984) ที่กล่าวถึงองค์กรแบบราชการ ว่ามักไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้ง กับนโยบายขององค์กร หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นใน องค์กรแบบราชการ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2449 : 160-163) แนวคิดของ มาร์ควอร์ท

(Marquardt,1996) เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าต้องมีการ สร้างบรรยากาศองค์การ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและทำ ทายให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีการปรับเปลี่ยนด้าน นโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ จนทำให้เกิดการ เรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา จนกลายเป็นกิจวัตรป ระจำวันของคนทั้งองค์การให้ได้ (วีระวุธ มาฆะศิริรานัน, 2548 : 188-196) ผลงานวิจัยของ ชนกพรธณ ดิลกโกมล (2546: บทคัดย่อ) ได้ ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอกลยุทธ์ใน ด้านพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะก ารเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ของ Michael J. Marquardt ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของ ปานตา เพชร รัตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรม องค์การ และการเป็นองค์ การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด ผลการ ศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เพด เลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1990) พบว่า พนักงานช่างบริการมีความเห็นต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.2.1 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า มีการนำไปปฏิบัติมาก ได้แก่ องค์การมีแผนงานหรือ โครงการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ องค์การสนับ สนุนให้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็น ทีมจากการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงาน นอกนั้นมีระดับ การนำไปปฏิบัติปานกลาง มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด มีแผนงาน โครงการในการพัฒนาองค์การไป สู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่าง ชัดเจนตามแผนวิสาหกิจ มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ให้แก่พนักงานตลอดทั้งปี แต่ยังขาด การส่งเสริมพนักงานในหน่วยงานมีความกระตือรือร้น และสร้าง โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย ตนเอง เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานกะที่ปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้เกิดความล่าช้าใน การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ แนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการ เรียนรู้ ด้านโอกาสเพื่อการพัฒนาตนเอง องค์การควรมีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกทุกระดับได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยองค์การจะจัดสรรงบประมาณเพื่อให้ พนักงาน ไปฝึกอบรมในสิ่งที่เขาคิดว่าจำเป็นกับงาน มีการประเมินผลและแผนอาชีพ โดยมีจุดเน้นที่ ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 62-64)

2.2.2 ด้านการปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านที่มีการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ องค์การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ นอกนั้นระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน คือ องค์การมีนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงตนเอง ทีมงาน และองค์การ ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระหว่างการดำเนินการตามแผน ให้มีการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งด้านวิสัยทัศน์องค์การ กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แต่มีการบริหารงานทิ้งไปทางระบบราชการ จึงทำให้การปรับโครงสร้างขององค์การจึงเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เกิดความล่าช้าบ้าง เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991) ที่กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่า โครงสร้างที่เหมาะสม องค์การจะต้องจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้พนักงานและธุรกิจมีการพัฒนา วางระบบการพัฒนาสายอาชีพสำหรับบุคคล โครงสร้างของหน่วยงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

2.2.3 ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์การมีการ สนับสนุน และมอบหมายงานให้แก่พนักงานที่ต้องการ การเรียนรู้ และพัฒนาการในการทำงานเพิ่มขึ้น รองลงมาคือ ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และองค์การมีการให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษาให้กับบุคคล ภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงานของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นงานด้านปฏิบัติการซึ่งใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล การเรียนรู้เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานขึ้นอยู่กับแผนที่ได้วางไว้แล้วตามขั้นตอน ยกเว้นงานด้านบริหารอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานปฏิบัติ การ ส่วนการสนับสนุนด้านทุนการศึกษาให้กับบุคคลภายนอกและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน ภายนอกยังมีน้อย สอดคล้องกับ แนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวถึง ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ขยายความในการเรียนรู้ของตน กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มี

ศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร (เสาวรส บุนนาค 2543, 30) และแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguine & Boydell, 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ด้านมุมมองภายนอกองค์กร ถึงการเปิดโอกาสให้มีการประชุมหรือพูดคุยกันในกลุ่มพนักงานถึงเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องออกไปติดต่อกับลูกค้าภายนอก และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการส่งพนักงานไปเรียนรู้เรื่องต่างๆ ขององค์กรอื่น เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กับหลายๆองค์กร (ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 63)

2.2.4 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกันได้แก่ องค์กรมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร รองลงมาคือ องค์กรมีการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระหว่างการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ รวมถึงการจัดโครงการการฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมต่างๆ มีการจัดให้มีห้องสมุดของแต่ละหน่วยงาน และกา รเข้าถึงข้อมูลความรู้ มีการส่งเสริมการประกวดและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้การปฏิบัติงานจริงได้ แต่ยังไม่ได้กระตุ้นพนักงานอย่างจริงจังเพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญดังกล่าว รวมทั้งพนักงานยังไม่เห็นความสำคัญมากเพราะเห็นว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ งานน้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ แนวคิดของเกฟาร์ท ,มาร์ซิกค์, แวน ดูร์เรน และสไปโร (Gephart, Marsick, Van Duren & Spiro, 1996) เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งประกอบด้วย การสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที (วีระวัฒน์ ปันนิดาพย 2544 : 84) และแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt,1996) การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ทัวทั้งองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน โครงการสาธิตนั้นก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิดนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ไปประยุกต์กับงานได้ (วีระวุธ มาณะศิริรานัน, 2548 : 188-196)

2.2.5 ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านที่มีการนำไปปฏิบัติมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผ่าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กร เป็นต้น รองลงมาคือ พนักงานมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กรใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการ

ใช้งาน และองค์การมีการจัดการเรียนรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์การ เช่นระบบอินทราเน็ต และระบบ E-Learning เป็นต้น นอกนั้นมีระดับการนำไปปฏิบัติปานกลาง มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ดำเนินการจัดเตรียมระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ สำหรับการเรียนรู้บางส่วนไปแล้ว เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์การ (Intranet) ซึ่งทำให้พนักงานใช้ประโยชน์ได้ตรงกับประโยชน์ของการใช้งาน แต่ทั้งนี้ต้องมีการปรับปรุงการเชื่อมต่อการใช้งาน ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันตรงกับการใช้งานของพนักงาน รวมทั้งมีโครงการเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวไว้ว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว (เสาวรส นูนาค 2543, 30) และแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์คานน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เพื่อสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปในทิศทางไหน สามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงาน (ปานดา เพชรรัตน์, 2548 : 62)

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ในภาพรวมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้
 ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการบริหารลักษณะกึ่งระบบราชการ อยู่ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนาองค์กรจึงมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปตามแผนที่วางไว้ ผู้นำยังต้องเพิ่มลักษณะ คุณลักษณะเฉพาะตัวของการเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น โดยการกระตุ้น การจูงใจ การคล้อย การโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ ให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมกันไปในทุกๆ ด้าน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ จัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน เพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจ ออกจากศูนย์กลาง

ไปสู่ระดับล่าง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังเช่น การได้รับรางวัล ในระดับประเทศ เช่น บริษัทดีเด่นแห่งปี รางวัล รัฐวิสาหกิจ ดีเด่น ด้านบริหาร จัดการองค์กรดีเด่น ในปี พ.ศ. 2548 (www.aerothai.co.th/thai/history_th.php) ผู้นำควรพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 2006) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางที่สนับสนุนการสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการภาวะผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร และภาวะผู้นำทั้งสอง แบบมีส่วนในการสร้างและธำรงรักษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง , 2548 :45) แนวคิดของ แซ็งเก้ (Senge,1990) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะแตกต่าง จากผู้นำแบบเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว และเป็นผู้ควบคุม บทบาทดังกล่าว คือ ผู้นำจะเป็นนักออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้รับใช้ (Peter M. Senge, 1990 : 7-23) และกล่าวถึงดัชนี ชีววัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัดได้จาก รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ ที่เป็น หลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับ ทั้งใน ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย 2544 : 99) แนวคิดของ คู่มือการดำเนินการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ .ศ. 2546 ของ ก.พ.ร. โดยกล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิด ว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็น หลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ (การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ ,www.opdc.go.th)) สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King, 2002:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำ งานเป็นทีม การเน้นที่ ลูกค้ำเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ หลักการฝึกปฏิบัติขององค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทาง ผลงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผล ผกผันต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลงานวิจัยของ ด้าน จาว หยาง (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา

ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยสุรนารี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีการบริหารลักษณะกึ่งระบบราชการ พนักงานปฏิบัติงานตามความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพโดยใช้สมรรถนะหลัก ผู้นำใช้การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยนทางวัตถุ เช่น การประเมินบำเหน็จประจำปีเพิ่มขึ้น โบนัส ค่ายกย่องชมเชย หรือตำแหน่งหน้าที่ และการว่ากล่าวตักเตือนตำหนิ ลงโทษบ้างตามสถานการณ์ เหมือนกับระบบราชการ ในด้านการบริหารงานเป็นไปในลักษณะกำกับ ดูแลให้เกิดความเรียบร้อย ตามมาตรฐานของการทำงานขององค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังมีความจำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการภายนอกของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อก้าวไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้นในด้านจิตใจ ผู้นำจึงต้องนำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาใช้เหมาะสม คือ เพิ่มการบริหารในลักษณะเชิงรุก และ การให้รางวัลแก่พนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ ผลของงานเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเป็นเพียงการสำเร็จตามเป้าหมายของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ต

(Marquardt, 1996) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงการให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์การทั้งในทางตรงและทางอ้อม แนวคิดของ ไนส์ตรอม และสตาร์บัค (Nystrom & Starbuck, 1984) กล่าวถึง อุปสรรคต่อการเรียนรู้ของ องค์การ องค์การแบบราชการ มักไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งกับนโยบายขององค์การ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไปในองค์การแบบราชการ และระบบการให้รางวัลและลงโทษที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ สามารถเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ได้ หากถูกใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความพึงพอใจหรือเพื่อประโยชน์ของคนบางคนหรือบางกลุ่ม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2549 :

160-163)

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ การศึกษาค้นคว้า และเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ คือดังต่อไปนี้

3.1 ด้านภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ควรมีบทบาทภาวะผู้นำทั้งสองแบบ กล่าวคือ เพิ่มบทบาทของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่การจูงใจให้พนักงานมองผลประโยชน์ขององค์กร ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ ความ สามารถ เกิดความรับผิดชอบ ความรักความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ซึ่งเป็นลักษณะการพัฒนาให้ผู้นำนามีศักยภาพสูงขึ้น โดยที่ผู้นำศึกษาฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะในขั้นที่สูงขึ้นไปจนเกิดความเชี่ยวชาญและนำมาใช้ภายในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ แนวคิดของพนักงานไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ๆ ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญให้เกิดการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่มีศักยภาพสูงขึ้น

ด้านบทบาทของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนควรเพิ่มในด้านบริหารแบบเชิงรุก ไม่ใช้การบริหารเชิงรับ กล่าวคือ มีการควบคุม ดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐาน และพร้อมเข้าช่วยเหลือ แนะนำ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องระหว่างการทำงานของพนักงานอธิบายให้พนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่การตรวจสอบ หรือจับผิดพนักงาน เพิ่มการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลแก่พนักงาน ควรมีหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดของการประเมินผลงานของพนักงานโดยแจ้งให้พนักงานทราบ และมีความเป็นธรรมต่อพนักงานโดยยึดหลักของผลงานของพนักงานเป็นสำคัญ ส่วนการตำหนิ หรือลงโทษพนักงานควรมีความเป็นธรรม และสร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานได้แก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น

3.2 ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ควรพัฒนาองค์กรตามนโยบาย โครงการ หรือแผนงานที่วางไว้ เร่งสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงาน สร้างความร่วมมือ โดยให้ผู้นายเป็นแบบอย่างเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ สร้างทีมงานในการจัดการด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ตามสายงานอาชีพ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

ส่งเสริมและให้รางวัลกับพนักงาน หรือทีมงานที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้องค์กร กระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญต่อการให้บริการแก่ลูกค้ารวมทั้งเรียนรู้เพิ่มเติมกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ ขององค์กร จัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ตรงกับประโยชน์ และการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย ให้การฝึกอบรมพนักงาน โดยสร้างโปรแกรมเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการศึกษาดูงาน และเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศ มีการประเมินความสำเร็จโดยใช้ตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากลในแต่ละช่วงของปีเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง และวางแผนในการพัฒนาในอนาคตต่อไป

3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 ควรวิจัยเชิงคุณภาพในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

3.3.2 ควรวิจัยทั้งในลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในส่วนของความพร้อมของพนักงาน ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในด้านความพร้อมของพนักงานต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3.3 ควรวิจัยเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น หรือหน่วยงานที่มีลักษณะการบริหารจัดการในลักษณะใกล้เคียงกันที่มีการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548) *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* สถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- คำนิง ผุดผ่อง (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน
เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก" วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- คันทรส แสนวงศ์ (2549) "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อรับรู้ศักยภาพใน
การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ" รายงานการวิจัย ภาควิชา
วิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- จ่านง อดิวัฒน์สิทธิ์ และคณะ (2540) *สังคมวิทยา* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา" วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) "วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทใน
บริษัทเบ็ดเตล็ดฟาร์ม จำกัด" วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้*
กรุงเทพมหานคร ซีระป้อมวรรณกรรม
- ด้าน จาว หยาง (2550) "ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่ง
การเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ฯ นก้ากับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ ยูนนาน
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน " วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2548) *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขัน* กรุงเทพมหานคร ทีพีเอ็น เพรส

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์รัตนไทร
- ธวัช บุญยมนิ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- ธวัชชัย งามสันติวงศ์ (2538) *เอส พี เอส เอส / พี ซี และ เอส พี เอส เอส ฟอรัว โควส์ หลักการ
และวิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
21 เซ็นจูรี่
- นรินทร์ แจ่มจรัส (2549) *การพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ศูนย์พัฒนาทุน
มนุษย์การพิมพ์
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549) *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร
อนโนกราฟฟิกส์
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2545) *แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2547-2556*
สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน 20 กุมภาพันธ์ 2551 จาก [http:// home.aerothai.co.th](http://home.aerothai.co.th)
- บุญอนันต์ พนินทรัพย์ และ พลาพรรณ คำพรรณ (2550) "องค์การกับการจัดการความรู้ ศึกษา
องค์การที่ประสบความสำเร็จ" รายงานการวิจัย สำนักวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร พีทีเอ็น เพรส
- ปานตา เพชรรัตน์ (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท
ไทยฟูจิซึรอกซ์ จำกัด" วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) "การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของกระทรวง
ศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด "
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต, 2546) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- (2548) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสารการพิมพ์

- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) : “ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม” ในประมวล
สาระชุตวิชาวุฒิตุกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม
หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2544) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร ชีระป้อม
วรรณกรรม
- วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2541) การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร
ธรรมกมลการพิมพ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรธน์ (2546) การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท
แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วนิดา ชวงษ์ (2541) องค์การแห่งการเรียนรู้ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน 20 กุมภาพันธ์ 2551
จาก <http://itknow.exteen.com/20080328/learning-organization-lo>
- สมยศ นาวิการ (2543) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ
1991
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร กรุงเทพมหานคร บริษัท จี.พี.ไอ
เบอ์พริ้นท์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่
สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืน 18 กุมภาพันธ์ 2551 จาก www.opdc.go.th/content.php
- สุพัตรา โอพารบัญญัติ (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรม
องค์การตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร" วิทยานิพนธ์
ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธาณสุข
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิรัตน์เอ็ดดูเคชัน
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) องค์การสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) "ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5-8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสาวรส บุณนาค (2543) "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) "สภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2004) *ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ* แปลจาก *Management*. (6th ed). New York: McGraw-Hall. โดย ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 81 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *ภาวะผู้นำ* แปลจาก *Leaders*. New York : Harper and Row โดย สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ (2548) *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* หน้า 381 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น
- Garvin, D.A. (1993) *องค์การแห่งการเรียนรู้* แปลจาก *Building A Learning Organization*. Harvard Business Review (July-August) p. 778-779 โดย แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548) *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* หน้า 89 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- Gary A. Yukl (1989) *Leadership in Organization* Second Edition New Jersey : Prentice-Hall
- Gephart, MA., Marsick, VJ., Van Duren, M.E. & Spirs, M.S. (1996) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* แปลจาก *Learning Organization Come Alive. Training & Development* . โดย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ซีระป้อมวรรณกรรม
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1997) *พฤติกรรมองค์การ* แปลจาก *Behavior in Organization*. (6th ed). New Jersey : Prentice Hall โดย ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์

- House, Robert J. (1997) *ทฤษฎีของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ* แปลจาก *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In Leadership: The Cutting Edge*. Edited by J.G. Hunt and L.L. Larson. Corbondale: Shouthern Illinois University Press โดย ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 91 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- Jayme Rolls (1995) "*The Transformational Leader : The Wellspring of The Learning Organization*" In *Learning Organization* Edited by Sarita Chawla and John Renesch Chapter 8 p.107 Portland : Productivity Press
- Michael J. Marquardt (2002) *Building the Learning Organization* second edition Palo Alto,CA Davies-Black Publishing,INC.
- Michael Marquardt & Angus Reynolds (1994) *The Global Learning Organization* New York : Irwin Professional Publishing .
- Pedler,M.,Burgoyne,J.,andBoydell,T. (1991) *บริษัทเรียนรู้* แปลจาก *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. London : McGraw-Hill โดย วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2544) กรุงเทพมหานคร ชรรคมกลการพิมพ์
- Robbins, Stephen P. (1996) *พฤติกรรมองค์กร* แปลจาก *Organization Behavior*. (7th ed). New Jersey: Prentice Hall. โดย ธวัช บุญยมติ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- Senge, PM. (1990) *The Leader's New Work : Building Learning Organization* : In Sloan Management Review, (Fall 1990), pp. 7-23
- Senge, PM. (1990) *บทบาทใหม่ของภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้* แปลจาก *The Leader's New Work : Building Learning Organization* : Sloan Management Review, Fall 7-23 โดย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ชีระป้อมวรรณกรรม
- Senge, PM. (1990) *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้* แปลจาก *The Fifth Discipline Organization* โดย เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร ชีระป้อมวรรณกรรม

- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2005) *ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ* แปลจาก *Organizational Behavior*. (9th ed). New York : John Wiley & Sons, Inc โดย ชวิช บุญขมณี (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* หน้า 81 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- Stephen Ward King (2002) "*Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning*" (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002), Abstract (Online)
Accessed 18 March 2008. From <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/บ ๑๖๓ - ๑๓๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ ตุลาคม 2551

เรื่อง ขอยื่นขออนุญาตเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน สำนักแม่ข่าย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายชูชีพ จอยเอกา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการคุษภูมิบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐ ผู้อำนวยการโครงการรัฐประศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. ดร.วัฒนา ล่วงลือ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม (College of Social Innovation) ศูนย์ศึกษาวิภาวดี มหาวิทยาลัยรังสิต
3. นางนวลนง มังตรีสรรค์ ผู้อำนวยการกองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ส่วนที่ 3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- | | | | |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง | |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> 20 ปี หรือต่ำกว่า | <input type="checkbox"/> 21- 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31- 40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 41- 50 ปี | <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป | |
| 3. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | |
| | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี | | |
| 4. ระยะเวลาในการทำงาน | <input type="checkbox"/> 10 ปี หรือต่ำกว่า | <input type="checkbox"/> 11- 20 ปี | |
| | <input type="checkbox"/> 21- 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31 ปีขึ้นไป | |
| 5. สังกัด | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศทุ่งมหาเมฆ | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี | |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศดอนเมือง | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา | |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศสุวรรณภูมิ | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต | |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ | |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี | |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี | <input type="checkbox"/> หอบังคับการบินหัวหิน | |

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 52 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่า มีความสอดคล้องหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ผู้นำ หมายถึง ผู้อำนวยการกองฯ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ผู้อำนวยการฝ่ายฯ และผู้อำนวยการใหญ่ ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์					
1. ผู้นำของท่านพูดชักจูงให้พนักงานยึดถือความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติขององค์การที่ยึดถืออยู่					
2. ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานให้คำแนะนำและปฏิบัติภารกิจร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด					
3. ผู้นำของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ตามแนวทางของคุณธรรม และจริยธรรมที่ดี					
4. ท่านเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้นำของท่าน					
5. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องใช้พิจารณาพิจารณาร่วมกัน					
6. ผู้นำของท่านมีความสามารถในด้านการนำ และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน					
7. ผู้นำของท่านสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เผชิญอยู่					
8. ผู้นำของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และภารกิจของบริษัท					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการจูงใจเชิงแรงคลใจ					
1. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม					
2. ผู้นำของท่านพูดชักจูงให้พนักงานโดยสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และมองโลกในแง่ดี					
3. ผู้นำของท่านอธิบายให้เห็นภาพถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
4. ผู้นำของท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้					
5. ผู้นำของท่านได้กระตุ้น และให้กำลังใจพนักงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน					
6. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรัก และความผูกพันในองค์กร					
7. ผู้นำของท่านช่วยให้พนักงานมองผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว					
8. ผู้นำของท่านอธิบายถึงความผูกพันระหว่าง เป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา					
1. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร					
2. ผู้นำของท่านต้องการให้พนักงานหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อเผชิญกับสถานการณ์แบบเก่าๆ					
3. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร					
4. ผู้นำของท่านให้กำลังใจ และสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา					
5. ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีแตกต่างไปจากตนเอง					
6. ผู้นำของท่านมีความเชื่อมั่นในพนักงาน ว่าสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้					
7. ผู้นำของท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ					
8. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล					
1. ผู้นำของท่านดูแลเอาใจใส่ให้ความใกล้ชิดกับพนักงานทุกๆ คนในฐานะของผู้นำ					
2. ผู้นำของท่านให้คำปรึกษา และแนะนำพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
3. ผู้นำของท่านรับฟัง และรับทราบถึงความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานที่นำเสนอให้					
4. ผู้นำของท่านเปิดโอกาส และส่งเสริมให้พนักงานแต่ละบุคคลได้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง					
5. ผู้นำของท่านยอมรับฟังปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ของพนักงาน					
6. ผู้นำของท่านมีความเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยให้กำลังใจ อำนวยการตัดสินใจ หรือเข้มงวดแตกต่างกันในแต่ละบุคคล					
7. ผู้นำของท่านปฏิบัติตนอย่างใกล้ชิดต่อพนักงานมากกว่าที่เป็นเพียงการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร					
8. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์					
1. ผู้นำของท่านอธิบายถึงความต้องการ หรือความคาดหวังขององค์กรให้แก่พนักงานทราบ					
2. ผู้นำของท่านแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
3. ผู้นำของท่านสนับสนุนให้เกิดความสะดวกในแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน					
4. ผู้นำของท่านมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน					
5. ผู้นำของท่านจูงใจพนักงาน โดยการให้ผลตอบแทน หรือรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
6. ผู้นำของท่านให้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้					
7. ผู้นำของท่านให้ผลตอบแทน หรือรางวัลที่เหมาะสม จากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน					
ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก					
1. ผู้นำของท่านควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามปกติของระบบการทำงาน					
2. ผู้นำของท่านปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด					
3. ผู้นำของท่านคอยดูแลตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน					
4. ผู้นำของท่านคอยติดตามผล และตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อหาจุดบกพร่อง และข้อผิดพลาดต่างๆ					
5. ผู้นำของท่านแนะนำการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบอกถึงผลที่จะเกิดขึ้นของจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดนั้น ๆ					
6. ผู้นำของท่านกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน ได้แก้ไขแล้ว					
7. ผู้นำของท่านจะนำจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดต่างๆ มาปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ					
1. ผู้นำของท่านควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามปกติของระบบการทำงาน					
2. ผู้นำของท่านติดตามตรวจสอบ และเข้ามาแก้ไขปัญหา เมื่อเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
3. ผู้นำของท่านให้พนักงานแก้ไขปัญหา เมื่อปฏิบัติงานเกิดจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย					
4. ผู้นำของท่านเข้ามาช่วยเหลือและแนะนำ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดจนต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้					
5. ผู้นำของท่านชี้แจงถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว					
6. ผู้นำของท่านจะตำหนิ หรือลงโทษพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด					

ส่วนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 40 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่ามีความสอดคล้องหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยทำเครื่องหมาย / ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยมากหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้					
1. องค์กรของท่านมีแผนงานหรือ โครงการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์กรของท่านสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมจากการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงาน					
3. พนักงานทุกหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน					
4. องค์กรของท่านได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่เพื่อให้พนักงานใช้ประชุม หรือพบปะกัน สื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
5. องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อที่จะรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้ทันต่อสถานการณ์อย่างเหมาะสม					
6. องค์กรของท่านมีแผนในการพัฒนา และได้พัฒนาพนักงานในทุกๆสายอาชีพ					
7. องค์กรของท่านได้มีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองของพนักงาน					
8. พนักงานในหน่วยงานมีความกระตือรือร้น และสร้าง โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง					
ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้					
1. พนักงานในหน่วยงานมีความเข้าใจในองค์กรถึงการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
2. องค์กรของท่านมีนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงตนเอง ทีมงาน และองค์กร					

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
3. องค์การของท่านมีจัดการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ					
4. องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ที่มีอยู่ อย่างสม่ำเสมอ					
5. องค์การของท่านมีการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
6. องค์การของท่านมีกลไก หรือช่องทางให้พนักงาน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
7. องค์การของท่านปรับปรุงโครงสร้างและขั้นตอนการบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว					
8. องค์การของท่านกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ					
ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนผู้คน					
1. ผู้นำของท่านและพนักงานมีการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
2. ผู้นำของท่านทำหน้าที่เป็นที่เล็ง ผู้สอน หรือผู้เสนอแนะและอำนวยความสะดวก เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน					
3. องค์การของท่านมีการสนับสนุนและมอบหมายงานให้แก่พนักงานที่ต้องการการเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานเพิ่มขึ้น					
4. องค์การของท่านมีการกำหนดนโยบายด้านบุคคลในการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น					
5. องค์การของท่านส่งเสริมการเรียนรู้โดยผ่านโครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจหรือลูกค้าต่างๆ					
6. องค์การของท่านมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเรียนรู้และนำความรู้เข้าสู่องค์กร					
7. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
8. องค์การของท่านมีการให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษากับบุคคลภายนอกหน่วยงาน					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้					
1. องค์กรของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานในการรวบรวมข้อมูลความรู้ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ					
2. องค์กรของท่านมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของหน่วยงานและของภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
3. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร					
4. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการบริหารจัดการ การจัดเก็บความรู้และการเรียกใช้ข้อมูลความรู้กลับมาใช้					
5. องค์กรของท่านสร้างฐานข้อมูลความรู้ตรงกับความต้องการในการเรียนรู้และค่านิยมขององค์กร					
6. องค์กรของท่านมีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ และ โครงการวิจัยต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง					
7. องค์กรของท่านมีการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ					
8. พนักงานมีความสนใจและที่จะแสวงหาการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้					
1. องค์กรของท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผ่าน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กร เป็นต้น					
2. พนักงานมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายในองค์กร ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน					
3. องค์กรของท่านจัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พัฒนาด้านการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
4. องค์กรของท่านมีการจัดการเรียนรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบ E-Learning เป็นต้น					
5. องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการบริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล					

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
6. พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน					
7. พนักงานสามารถนำข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
8. พนักงานสามารถประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการรวบรวม จัดเก็บ และการถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้เป็นอย่างดี					

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/บ 10๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๕ กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายชูชีพ จอเยอภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายชูชีพ จอยเอกา
วัน เดือน ปีเกิด	1 กรกฎาคม 2517
สถานที่เกิด	อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2539 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัย รามคำแหง
สถานที่ทำงาน	ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส