

**ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

นางปราณี จิตวิบูลย์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Supporting Factors Affecting the Learning Organization
of Personnel of Electricity Generating Authority of Thailand**

Mrs. Pranee Chitvibool

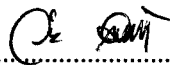
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นางปราณี จิตวิบูลย์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 30 เดือน มกราคมพ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ บังจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษา นางปราณี จิตวิบูลย์ ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบังจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2) สสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบังจัยเกื้อกูล 6 ด้าน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ทักษคติและค่านิยม การสื่อสาร เทคโนโลยี และการจูงใจ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานกลางโดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มได้กลุ่มตัวอย่าง 388 คน ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และ F-test หรือ ANOVA

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานมีความเห็นต่อบังจัยเกื้อกูลโดยรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีบังจัยด้านทัศนคติและค่านิยมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก และบังจัยด้านการจูงใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับปานกลาง (2) พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อบังจัยโดยรวมทั้ง 6 ด้านในระดับมาก สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดด้านเพศและลักษณะงานที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อบังจัยโดยรวมทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน อายุการทำงานที่แตกต่างกัน และสังกัดที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อบังจัยเกื้อกูลด้านต่างๆแตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารทุกระดับควรเร่งสร้างทัศนคติ ค่านิยมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ รวมทั้งควรปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ บังจัยเกื้อกูล องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าอิสระและรองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสีนันท์ ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้แนวทางพร้อมข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือ และตรวจสอบงานทุกขั้นตอน ทำให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากพนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยความตั้งใจ สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติและค่านิยมที่ดีของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ผลการศึกษได้ตามกำหนด หากผลงานศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชาและคณาจารย์ทุกท่าน รวมทั้งสถาบันการศึกษาทุกสถาบันที่ผู้ศึกษาได้รับการศึกษามาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ให้จนสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน เพื่อนๆและน้องๆหลายคน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือทุกท่านที่ได้เอ่ยนาม ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ปราณี จิตวิบูลย์

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ข
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	8
ประวัติและลักษณะงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	40
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	58
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	70
สรุปการวิจัย	70
อภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	82
แบบสอบถาม	82
สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	88
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	101
ประวัติผู้ศึกษา	102

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 47
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรผู้ปฏิบัติงาน 5 กลุ่มงานจำแนกตามสายการบังคับบัญชา และกลุ่มตัวอย่าง 50
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานผู้ตอบแบบสอบถาม 54
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม 58
ตารางที่ 4.2.1	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผล เกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 58
ตารางที่ 4.2.2	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 60
ตารางที่ 4.2.3	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านทัศนคติและ ค่านิยมบุคคลที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 61
ตารางที่ 4.2.4	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการสื่อสาร ที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62
ตารางที่ 4.2.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 63
ตารางที่ 4.2.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการจูงใจ ที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 64
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 6 ด้านที่มีผลเกื้อกูล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการทั่วไป 65
ตารางที่ 4.4	แสดงการเปรียบเทียบเพศกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้าน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 65
ตารางที่ 4.5	แสดงการเปรียบเทียบระดับการศึกษากับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย เกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 66
ตารางที่ 4.6	แสดงการเปรียบเทียบอายุงานกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มงานที่สังกัดกับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	68
ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	69
ตารางที่ 5.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านภาวะผู้นำ	88
ตารางที่ 5.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านวัฒนธรรมองค์กร	90
ตารางที่ 5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ทักษะคนและค่านิยมบุคคล	93
ตารางที่ 5.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านการสื่อสาร	95
ตารางที่ 5.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านเทคโนโลยี	96
ตารางที่ 5.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านการจูงใจ	98

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1	สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge (1990)..... 22
ภาพที่ 2.2	ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ..... 23
ภาพที่ 2.3	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้..... 24
ภาพที่ 2.4	ระบบย่อยด้านองค์กร 26
ภาพที่ 2.5	ระบบย่อยด้านคน 28
ภาพที่ 2.6	ระบบย่อยด้านความรู้ 29
ภาพที่ 2.7	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 31
ภาพที่ 2.8	ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Stephen P.Robbins และ Mary Coulter 36

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศต่างๆและองค์กรทั่วโลกสามารถติดต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็วและ ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งการแข่งขัน ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและภาวะการแข่งขันเป็นเรื่องท้าทายที่ทุกองค์กรต้องดำเนินการเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน หากองค์กรใดสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันได้เป็นอย่างดี องค์กรนั้นก็ย่อมยืนหยัดอยู่ได้ จึงทำให้องค์กรต่างๆไม่ว่าภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารการจัดการงานภายในองค์กรของตนมากขึ้น ด้วยการพยายามพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารหลายประการด้วยกัน “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในด้านการบริหาร เพราะมนุษย์เป็นทั้งเครื่องมือในการจัดการและผลของการจัดการ สำหรับประเทศไทยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) เป็นต้นมา จนถึงแผนฉบับปัจจุบัน พบว่าสาระสำคัญของแผนประการหนึ่งได้กล่าวถึงการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและเน้นความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

ทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากมนุษย์มีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรใดสามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรได้สูงสุด องค์กรนั้นก็จะสามารถอยู่รอดอย่างได้เปรียบในภาวะปัจจุบัน

รูปแบบองค์กรที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมปัจจุบันและอนาคตนั้น คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่ง Perter M . Senge (1990.อ้างถึงในเดชนันและ กานต์

สุดา,2440:30) นักวิชาการแห่งการเรียนรู้ เชื่อว่าการทำงานในโลกยุคปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง จึงได้มีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มาพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์

Michael J. Marquardt (แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์, 2548:19) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรทั้งหลายหลีกเลี่ยงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการ คือ

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก (Globalization)
2. เทคโนโลยี
3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน
4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
5. ความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นสินทรัพย์
6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน
7. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน
8. ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ รวมถึงองค์กรในระดับรากหญ้าต่างก็พยายามดำเนินนโยบายของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.)เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 โดยตราพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511รวมกิจการไฟฟ้า 3 แห่งคือการไฟฟ้าอันตี การไฟฟ้าลิกันท์และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน โดยมีภารกิจในการผลิต จัดหาให้ได้มา เพื่อจัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฯลฯ และได้พัฒนากิจการไฟฟ้าของประเทศอย่างมีอาชีพ โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลที่ดี จนมีความเข้มแข็งและมั่นคง บรรลุผลสำเร็จ ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

กฟผ. เป็นองค์กรหนึ่งที่ประสบปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ จากการดำเนินกิจการเป็นระยะเวลา 39 ปี บุคลากรรุ่นก่อนๆ ได้ส่งสมความรู้และประสบการณ์มายาวนาน จนถึงปัจจุบันนี้บุคลากรดังกล่าวได้เกษียณอายุไปเป็นจำนวนมาก รวมทั้งโครงการ Early Retired ทำให้มีการทยอยลดอัตราบุคลากรตั้งแต่ปี 2541 มาโดยต่อเนื่องจนถึงปีปัจจุบัน ทำให้การสร้างบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์

มาทดแทนบุคลากรรุ่นก่อนๆ ไม่สามารถดำเนินการได้ทันต่อความต้องการ กฟผ. ได้มองเห็นปัญหาดังกล่าวและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงได้มีนโยบายให้ทุกกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มงานบริหารองค์การ กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง กลุ่มงานระบบส่ง กลุ่มงานควบคุมระบบ และกลุ่มพัฒนาโรงไฟฟ้า ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ปี 2547 โดยมีการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรในองค์การให้ไฟ้เรียนรู้ มีการรวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีแนวคิดในการพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบรวมทั้งได้จัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่า กฟผ. ได้มีนโยบายในการดำเนินการดังกล่าวมาระยะหนึ่งแล้ว ปัจจุบันการจัดการด้านการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มงานมีการดำเนินการและความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคนและค่านิยมบุคคล การจัดเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยดังกล่าวที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กฟผ. โดยการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. ที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆ และนำผลการศึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ เสนอผู้บริหารเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การและปรับปรุงการดำเนินการของแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกได้ศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆ ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานที่สังกัด

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

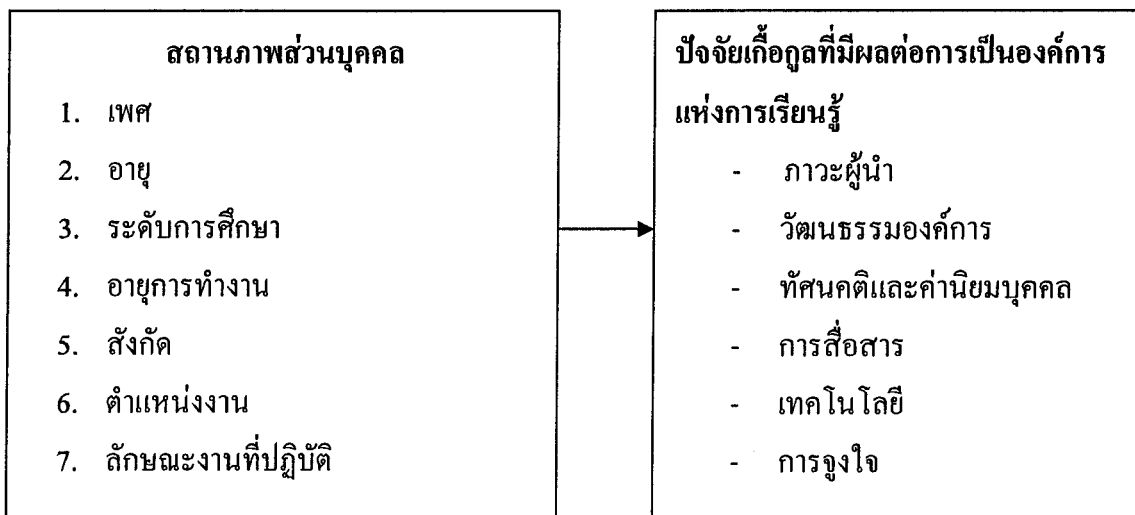
3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไปมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

3.2 สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt และตามแนวคิดพฤติกรรมพื้นฐานบุคคล โดยกำหนดปัจจัยที่จะศึกษามาจากส่วนหนึ่งของระบบย่อยตามแนวคิดดังกล่าว และเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมพื้นฐานบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



5. ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

5.1.1 ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้ง 5 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารองค์กร กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า กลุ่มงานระบบส่งและกลุ่มงานควบคุมระบบ

5.1.2 ศึกษาเฉพาะพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆ ที่อยู่ในสำนักงานกลาง บางกรวย จ.นนทบุรี โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 388 คน ทั้ง 5 กลุ่มงาน จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 13,181 คน (ข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ 1 สิงหาคม 2551)

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยเกี่ยวกับผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติและค่านิยมบุคคล การสื่อสารเทคโนโลยี และการจูงใจ

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และลักษณะงาน

5.3.2 ตัวแปรตาม คือความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน

5.4 ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บข้อมูล

ทำการศึกษาและเก็บข้อมูล ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2551 – 30 กันยายน 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ มีการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความยืดหยุ่น และปรับองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่ขยายวงออกไป ซึ่งเป็นอิสระและมีความปรารถนาาร่วมกัน

6.2 ปัจจัยเกื้อกูล หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้กำหนดปัจจัยดังกล่าวตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt และตามแนวคิดพฤติกรรมพื้นฐานบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

6.2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม หรือ หัวหน้าทีม (ผู้นำ) ของ กฟผ.ใช้ในการริเริ่ม ชี้นำ สั่งการ อำนวยการ รวมทั้งการใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชี้นำเพื่อให้พนักงาน ทีม สมาชิกกลุ่ม(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กฟผ.

6.2.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายใน กฟผ. ที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่พนักงาน กฟผ.มีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างอย่างเป็นทางการ และมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

6.2.3 ทักษะคนดี หมายถึง ทักษะ ความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.

6.2.4 ค่านิยม หมายถึง การยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2.5 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการต่างๆที่ผู้บริหารและพนักงานภายใน กฟผ. ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2.6 เทคโนโลยี หมายถึง การจัดเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขยายสมรรถนะของการเรียนรู้ภายใน กฟผ. ประกอบด้วยมิติด้านเทคโนโลยีที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 มิติ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้โดยเทคโนโลยี และระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร

6.2.7 การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร กฟผ.ใช้ในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆอย่างตั้งใจและเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 บุคลากรไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย หมายถึง พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งประกอบด้วย

6.3.1 กลุ่มงานบริหารองค์กร หมายถึง สายงานและหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนกลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง กลุ่มงานระบบส่ง และกลุ่มงานควบคุมระบบ

6.3.2 กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า หมายถึง สายงานและหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไป ทำหน้าที่พัฒนาโรงไฟฟ้า ก่อสร้างพลังความร้อนและพัฒนาระบบส่ง

6.3.3 กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง หมายถึง สายงานและหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไปที่ทำหน้าที่ผลิตไฟฟ้า ปฏิบัติการบำรุงรักษา และบริหารเชื้อเพลิง

6.3.4 กลุ่มงานระบบส่ง หมายถึง สายงานและหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไปที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับและจ่ายพลังไฟฟ้า

6.3.5 กลุ่มงานควบคุมระบบ หมายถึง สายงานและหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้นไปที่ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตและจ่ายกระแสไฟฟ้า

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 ทำให้ทราบทัศนคติและค่านิยมของพนักงานกลุ่มงานต่างๆที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 ทำให้ได้ข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารและการจัดการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.4 เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องนี้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ประวัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5. พฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคล

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ประวัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตำราแรกที่กล่าวถึงแนวคิด Learning Organization เขียนโดย Chris Argyris อ้างถึงในวิระวัฒน์, 2544:52-54 ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ในปี 1978 โดยตำราเล่มนั้นใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร(Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนที่เกิดขึ้นในองค์กร

ในปี 1990 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Learning Organization และเขียนเผยแพร่บทความจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ Sloan school of management Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งเป็นผู้สังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาองค์กร Learning Organization จนปัจจุบันแนวคิดและแนวปฏิบัติเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย

Peter M. Senge (1990 อ้างถึงในวิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540:46) กล่าวว่าการทำงานในโลกปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งขั้นก็จะ เป็นองค์กรที่ได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง โดยแนวคิดดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเองและเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้ชิดกับสถานการณ์การ

ทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากองค์กรเปิดโอกาสและสนับสนุนบุคคลให้ได้ใช้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนในขณะที่ปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างควมพึงพอใจในงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมให้ในรูปของผลผลิต(Productivity) ต่างๆ นับว่าเป็นการส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ในปี 1996 Crossan และ Guatto (อ้างถึงในวีระวัฒน์ 2544:56) ได้รวบรวมผลการศึกษาด้านข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่ๆ ที่เกี่ยวกับ Learning Organization หรือ Organizational Learning พบว่าในช่วงปี 1980-1990 บทบาทส่วนมากจะเป็นประเภทมุ่งสังเคราะห์หรือการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการของแบบแนวคิดเชิงทฤษฎี Learning Organization มีการนำไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น

Marguardt (1996) เป็นนักวิชาการคนสำคัญที่ศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนตำรา Building Learning Organization Improvement and Global Success ซึ่งได้เสนอเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การนำแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในประเทศไทย

แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการนำมาใช้ปฏิบัติอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ สำหรับประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นองค์กรแรกที่น่าแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ ต่อมาการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการนำไปใช้และขยายผลออกไปอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมชลประทาน กรมป่าไม้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การประปานครหลวง บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอควินซ์อินโฟร์เซอรัวีส จำกัด (มหาชน) เป็นต้น (ภัทรภร, 2547:26)

ปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยราชการ สถาบันหน่วยงานต่างๆ อีกมากมาย โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และได้นำมาอ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้มีหลายความหมาย และมีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Argyris (1977 อ้างถึงในวิระวัฒน์ 2544 :58) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Peter M. Senge (1990 อ้างถึงในวิระวัฒน์ ปิ่นนิดาบย์,2540: 46) ได้ให้ความหมายว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว ก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมได้

Wick และ Leon (1993 อ้างถึงในลือชัย พันธุ์เจริญกิจ,2541: 5) ได้อธิบายขอบเขตขององค์การว่าเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจและมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ โดยให้ความหมายไว้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปฏิรูป (Transformation) องค์การ ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ”

Pedle, M., Burgoyne, J., และ Bondell, T. (1991, 1997 :1-2 อ้างถึงในวิระวัฒน์ 2544:59) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) เนื่องจากเห็นว่า Learning Organization มีนัยในเชิงกลไก ไร้อชีวิตชีวา แต่คำว่าบริษัทหรือ Company หมายถึงการที่

คนเข้ามารวมกลุ่มประกอบกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งมีความหมายในเชิงเป็นมิตรมากกว่า โดยให้ความหมายคือ “องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนให้มีการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำยันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย”

Marquardt และ Reynolds (1994 พิณสวัน ปัญญา, 2543:13) “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ”

Michael J. Marguardt (1994 อ้างถึงในกึ่งกาญจน์ เพชรศรี, 2542:15) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Michael J. Marguardt (1994 อ้างถึงในภัทรภร , 2549:28) ให้ความหมายว่า คือองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนบุคลากรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในเรื่องต่างๆ ขณะเดียวกันทุกคนในองค์กรจะช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Michael J. Marguardt (1996 อ้างถึงในชัชวาล , 2548) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (Synergy) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถจัดการและใช้ความรู้ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เสริมพลังอำนาจให้แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือการผลิตได้ผลสูงสุด

อภันศรี รอดสุทธิ (2541: 39) ได้ให้ความหมาย “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล องค์กร และสังคมในที่สุด แต่ทั้งนี้ในการดำเนินการกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะมีความรอบรู้และชาญฉลาดต่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และกลวิธีเพื่อสามารถดึงศักยภาพความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถขยายศักยภาพ (Capacity) และความสามารถ (Ability) ของคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นที่ยังพนักงานจะได้เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Trust) มีสัมพันธภาพภายในที่ดี (Relationship) มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (Acceptance) ของสมาชิก ซึ่งมีความสอดคล้องและกลมกลืน (Synergy) มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge (1990 อ้างถึงในชัชวาล ,2548:106)ได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “Learning Organization.” และต่อมาได้นำเสนอวินัย 5 ประการ ไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ที่เรียกว่า “แบบฝึกฝนการเรียนรู้” ถือว่าการเรียนรู้ไม่เกี่ยวกับการได้รับข้อมูล การเรียนรู้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะขององค์กร เพื่อจะทำในสิ่งซึ่งไม่เคยสามารถทำได้ในอดีต ดังนั้นการเรียนรู้จึงสำคัญในการลงมือปฏิบัติ ในขณะที่การให้ข้อมูลหรือสารสนเทศนั้น ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติ ข้อตกลงเบื้องต้นเชิงหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ขุมพลังในการเรียนรู้ของแต่ละคนที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้ จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น โดยอัตโนมัติ

กล่าวได้ว่าองค์กรจะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรควรจะมีวินัย ทั้ง 5 ประการ (The Five Disciplines) (อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2541:11-18)

วินัยทั้ง 5 ประการ ของ Peter M. Senge (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization)

1) ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery)

การที่จะไปสู่อำนาจแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป แล้วนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

Personal Mastery คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล ทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลลัพธ์ (Result) ที่ต้องการรวมทั้งสามารถทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ตนต้องการบรรลุผล (Senge อ้างใน สุภิญญา, 2548:29)

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็น Personal Mastery มีดังต่อไปนี้

(1) การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้ความพยายาม จะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

(2) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือ การเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

(3) การเปิดใจ (Open-mind) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

(4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

(5) มีความคิดริเริ่ม (Innovation) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้อง

พัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้นโดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้จริง” ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร จึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมความมุ่งมั่นเพื่อเน้นเฉพาะเรื่องได้ เป็นการสร้างความได้เปรียบขององค์กรเพื่อจุดมุ่งหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงใช้ประโยชน์จากบุคลากรไม่ได้เต็มที่

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

Mental Model เป็นภาพสมมติหรือเป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ภาวะทางจิตเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้ออำนวยต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental Ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

นอกจากนี้ Peter M. Senge อ้างถึงสุกัญญา , 2548:30 ได้อธิบายเรื่องของ Mental Models ไว้ว่า Mental Models ที่แตกต่างกันจะทำให้บุคคลสองคนมองและอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลทั้งสองให้ความสนใจกับรายละเอียดที่แตกต่างกันของเหตุการณ์ และนอกจาก Mental Models จะเป็นสิ่งที่กำหนดวิธมองโลกของบุคคลแล้ว ยังกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอีกด้วย

กล่าวได้อีกทางหนึ่งว่า Mental Models เป็นการค้นหาความกระจ่างขัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล มีลำดับขั้นตอนดังนี้

(1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิด เพราะการคิดเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคม และสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

(2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดในภาพรวมแล้วก็คือการใฝ่เรียนใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

(3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิดโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ การให้คำจำกัดความ การวิเคราะห์การผสมผสานข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การค้นหาแบบแผน การคาดคะเน การตั้งสมมุติฐาน การทดสอบสมมุติฐาน การประยุกต์ใช้ความรู้

(4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล สืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา

(5) บทสรุป เป็นการนำผลจากกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การศึกษาวิจัย การริเริ่มสร้างสรรค์

สรุป Mental Models เป็นการสนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบ แนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Shared Vision คือ มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวิวัฒนาการมาจากความเข้าใจพันธกิจขององค์กร เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมืออย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไป (Senge อังโนวิชญ์, 2540)

Shared Vision จึงเป็นการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมาจากผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือการมีความสำนึก ความมุ่งมั่นของกลุ่มในการที่จะร่วมกันพัฒนาภาพในอนาคตที่กลุ่มต้องการ

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Team Learning คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน Team Learning ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการอย่างแท้จริง

ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนและทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

Senge (1990 อ้างถึงในวิระวัฒน์, 2544:45) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม มี 3 ลักษณะ ได้แก่

- (1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีประเด็นให้แตก

(2) ต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันภายในทีม มีการสื่อสารกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ มีความไว้วางใจต่อกัน

(3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่มีต่อทีมอื่นๆขณะที่ทีมหนึ่งมีสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพุดติของทีมจะส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

Marquardt (1996) ได้เสนอข้อสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม ไว้ 3 ประการ คือ

(1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว

(2) จำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่และผสมการปฏิบัติให้มีความลงตัว

(3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge (1990, อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุด , 2539:19-26) กล่าวว่า การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ

(1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ระดับบุคคลมีความสำคัญและเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องมีการพัฒนาตนเอง ก่อนเป็นลำดับแรกและการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learning How to Learn) เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการเรียนรู้ระดับบุคคล ตามที่ Peter M. Senge (1990) กล่าวว่า “องค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์การก็มีอาจจะเกิดขึ้นได้” เพราะฉะนั้นความผูกพันหรือพันธะ และความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำของตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน

(2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning)

ทีมงานนับว่ามีความสำคัญต่อองค์การเพิ่มขึ้นทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ที่กำลังทำโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ หรือกำลังแก้ปัญหาใน

สายการผลิตก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่เพิ่มเติมทักษะและความรู้ที่พวกเขาต้องการ ทั้งกระบวนการคุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงานเป็นทีม

เมื่อองค์การต้องรับมือกับปัญหาอันซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยของค์การในการแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วย ทีมงานจะต้องสามารถคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นสมอขององค์การ การเรียนรู้ของทีมควรเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคน ไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ระยะสั้นหรือเพื่อจัดการกับปัญหาระยะยาวขององค์การก็ตาม กล่าวคือการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่า ทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่นๆในองค์การ ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการเติบโตทางสติปัญญาขององค์การในที่สุด

(3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning)

เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์การ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดการเรียนรู้ของทีม โดยเป็นการกระทำอย่างจริงจังขององค์การที่ต้องการจะปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการปรับประยุกต์อย่างเหมาะสม ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์การ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้นำในทุกระดับขององค์การ สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์การในทศวรรษนี้ ก็คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งจะต้องมีการปรับ คือเปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์การมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

- ผู้นำระดับหัวหน้างานเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาจนกระทั่งสำเร็จทุกหน่วยงานในองค์การ

- ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การรูปแบบใหม่สู่คนอื่นๆ และให้การช่วยเหลือ จนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

- ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิด และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของคนซึ่งหากองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็น “เมล็ดพันธ์แห่งวัฒนธรรมใหม่” จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้เร็วขึ้น

2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเข้าด้วยกัน รวมทั้งการนำเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

บทบาทของผู้นำ Peter M. Senge (1990 อ้างถึงในลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540:38) กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาภายใน 3 สถานะด้วยกัน ได้แก่

(1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) มีหน้าที่ในการจัดสถาปัตยกรรมทางสังคม (Social Architecture) คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจทางธุรกิจ รวมทั้งออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้โดยบทบาทนี้จะเป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดระดับความเข้าใจอยู่ในระดับสูงสุดที่เรียกว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

(2) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ในองค์กรขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์การมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

(3) บทบาทของพ่อบ้าน หรือผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง ไม่ว่าจะเป็น “ทรัพยากร” ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือ ผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือ

วิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การ การเรียนรู้ร่วมกัน

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลตามความเห็นของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter มีดังนี้

(1) มีเป้าหมายชัดเจน (Clear Goals) สมาชิกของทีมมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างชัดเจนและมีข้อผูกมัดว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นสิ่งจะต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ

(2) การมีทักษะที่สัมพันธ์กับงาน (Relevant Skill) ทีมที่มีประสิทธิผลมักจะเป็นทีมงานที่สมาชิกเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีความชำนาญในงานที่สอดคล้องกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ

(3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) การทำงานด้วยความไว้วางใจกันจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

(4) มีข้อผูกมัดร่วมกัน (Unified Commitment) การที่สมาชิกมีความจงรักภักดีและอุทิศตัวเพื่อทีมงานจะทำให้เกิดประสิทธิผล การที่จะเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนเองเพื่อทีมงานเป็นที่สมาชิกทีมจะต้องมีข้อผูกมัดร่วมกัน

(5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารที่ดีของสมาชิกในทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมเกิดประสิทธิผล

(6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) การใช้ทักษะในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จะช่วยให้เกิดการปรับตัวระหว่างสมาชิกของทีม การทำงานเกิดความยืดหยุ่นและทำให้งานเกิดผลสำเร็จมากขึ้น

(7) มีภาวะผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การมีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถสูงและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความศรัทธาในตัวผู้นำของทีม สิ่งนี้จะช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

(8) ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอก (Internal and External Support)

เงื่อนไขสุดท้ายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทีมที่มีประสิทธิผล คือการทำงานของทีมภายใต้บรรยากาศที่ได้รับสนับสนุน ซึ่งได้แก่ การจัดการฝึกอบรม การมีระบบจิตใจที่ดี มีการให้รางวัลและตอบแทนที่เที่ยงธรรม

สรุปได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก็คือ กลุ่มคนที่มีการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล

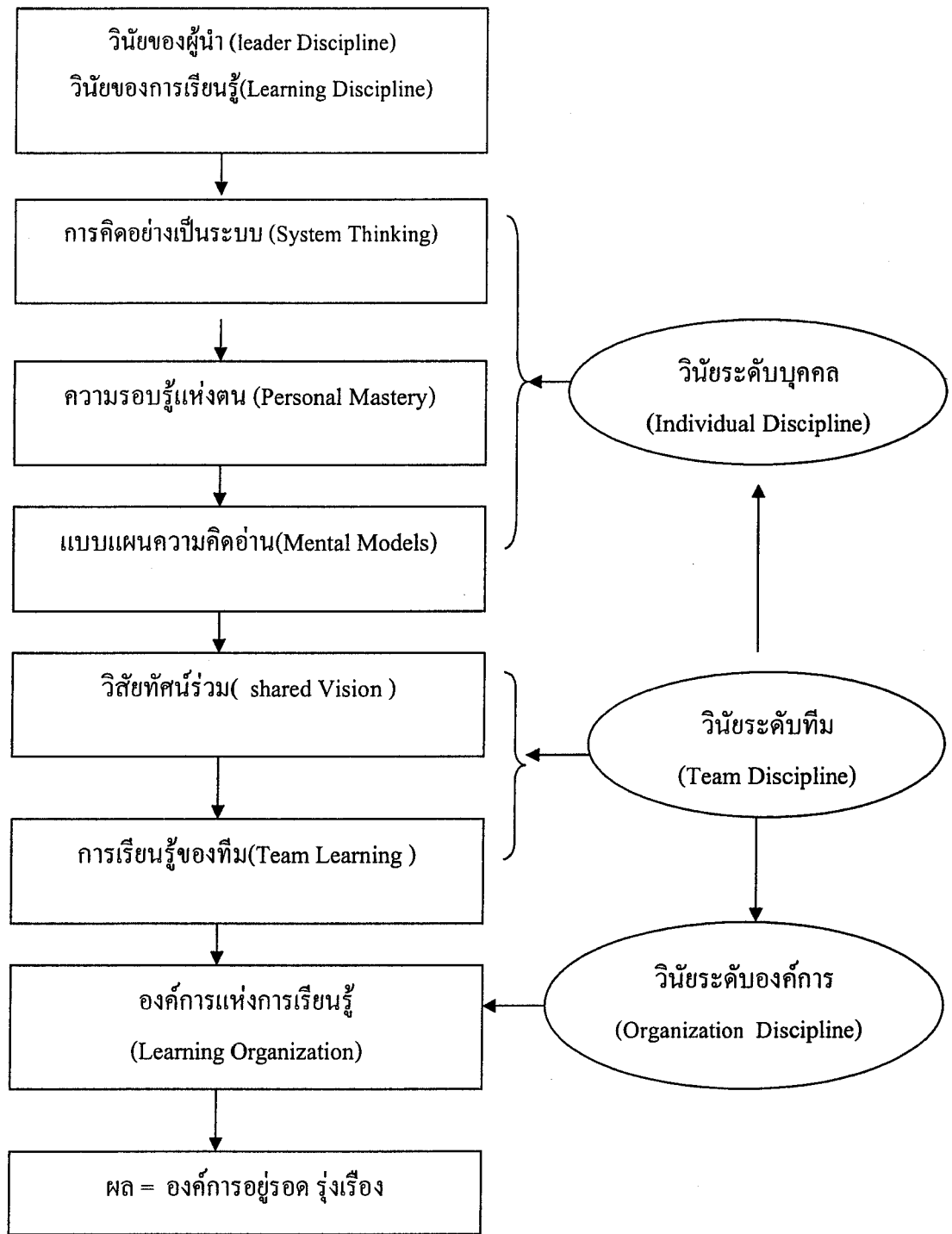
5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

System Thinking (สุกัญญา,2548:33) คือวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบ System Thinking หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง System Thinking คือหลักการในการมองสิ่งต่างๆในลักษณะองค์รวม คือเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆแทนที่จะมองสิ่งนั้น โดดๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ แทนที่จะมองเหตุการณ์ ณ ขณะหนึ่งๆ

ซัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548:108) กล่าวว่า บุคลากรทุกคนในองค์การเรียนรู้ต้องยอมรับแนวคิดเชิงระบบและสำนึกอยู่เสมอว่าการดำเนินการใดๆก็ตามจะส่งผลต่อองค์การเสมอ การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งใดก็ตามต้องมองในลักษณะภาพรวมเสมอ ถ้ามองอะไรเป็นส่วนๆจะมองไม่เห็นภาพรวมขององค์การไม่ว่าจะเป็นภาพในอดีต ปัจจุบันและทิศทางในอนาคต Schon (1983) กล่าวถึงองค์ประกอบเหล่านี้ว่าเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ และการทบทวน การคิดเป็นระบบต้องมีผู้นำ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการที่มีกระบวนการคิดครอบคลุมทุกๆแง่มุมของชีวิตในองค์การ ซึ่งรวมถึงบทบาทที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งโครงสร้าง และวัฒนธรรมการปฏิบัติระดับการบริหารจัดการ

เมื่อพิจารณาวินัยทั้ง 5 ประการของบุคลากรในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge จะเห็นว่าวินัยแต่ละประการไม่สามารถแยกออกจากกันได้หากแต่เป็นวินัยที่จะต้องมีการเรียนรู้ทุกระดับ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากวินัยระดับบุคคล (Individual Discipline)วินัยระดับทีม (Team Discipline)และวินัยระดับองค์การ (Organization Discipline)

กล่าวโดยสรุป Peter M. Senge มีความเชื่อว่าการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นสามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วย ความร่วมมือของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยวินัยทั้ง 5 ประการ “The Five Disciplines” ซึ่งเป็นหลักที่สมาชิกในองค์การสามารถที่จะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การให้ก้าวไปสู่ความเจริญเติบโตและทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปตามภาพที่ 2.1

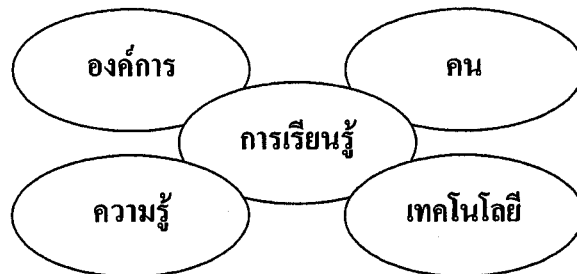


ภาพที่ 2.1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge (1990)

แหล่งที่มา : Peter M. Senge , 1990 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ (2544:49)

3.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

ศาสตราจารย์ ดร. Michael J. Marquardt (อ้างถึงในบดินทร์,2548:49) ได้กล่าวในหนังสือ “Learning Organization Development” โดยเน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์การในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning) ด้านองค์การ (organization) ด้านคน (people) ด้านความรู้ (knowledge) และด้านเทคโนโลยี (technology) ซึ่งเป็นการมองในลักษณะที่เป็นองค์รวม(Systems Thinking) ตามภาพที่ 2.2



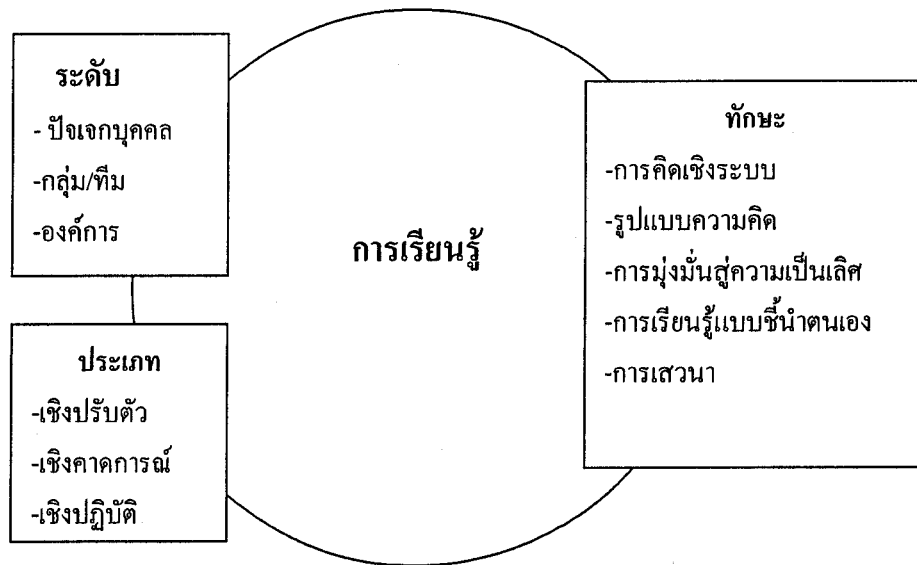
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แปลโดยบดินทร์ วิจารณ์ ,2548 : 50

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน โดยมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไป

3.2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้ เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ ระดับ (Levels) ของผู้เรียน ประเภท (Types) ของการเรียนรู้ของผู้เรียน และทักษะ (Skills) ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ , 2548: 68

(1) ระดับของการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. เรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี
2. การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง
3. การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

(2) ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้มี 3 ประเภท ซึ่งมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ได้แก่

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตถึงผลดีผลเสียและปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อนำมาปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้เป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหา และพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนานุคนล กลุ่ม และองค์การ โดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ในสถานการณ์จริง

(3) ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

ทักษะสำหรับระบบย่อยด้านการเรียนรู้มี 5 ประเภท

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็น โครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและจะช่วยกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อเสนอพื้นฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ ตัวอย่าง เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

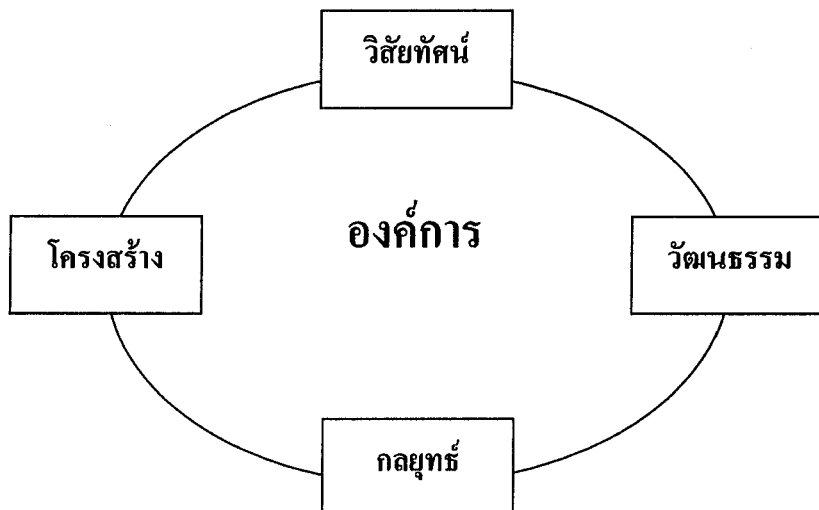
3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self – directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เรายังต้องมองหาแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

3.2.2 ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การ คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินต่อไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ **วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง** ตามภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านองค์การ

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์, 2548: 55

(1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

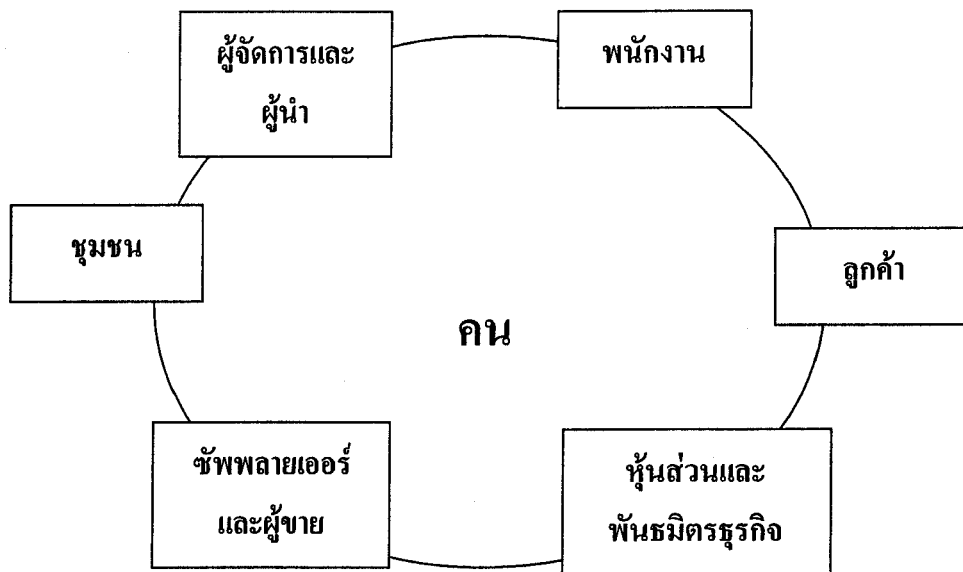
(2) **วัฒนธรรม (Culture)** หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาค่านิยมของในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

(3) **กลยุทธ์ (Strategy)** จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

(4) **โครงสร้าง (Structure)** จะประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับและองค์ ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3.2.3 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการมอบอำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านคน

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แพลโตยบคินทร์ วิจารณ์ , 2548:58

(1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

(2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการมอบอำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล่าวที่จะเลี้ยงและลงมือปฏิบัติกร รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

(3) ลูกค้า (Customer) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

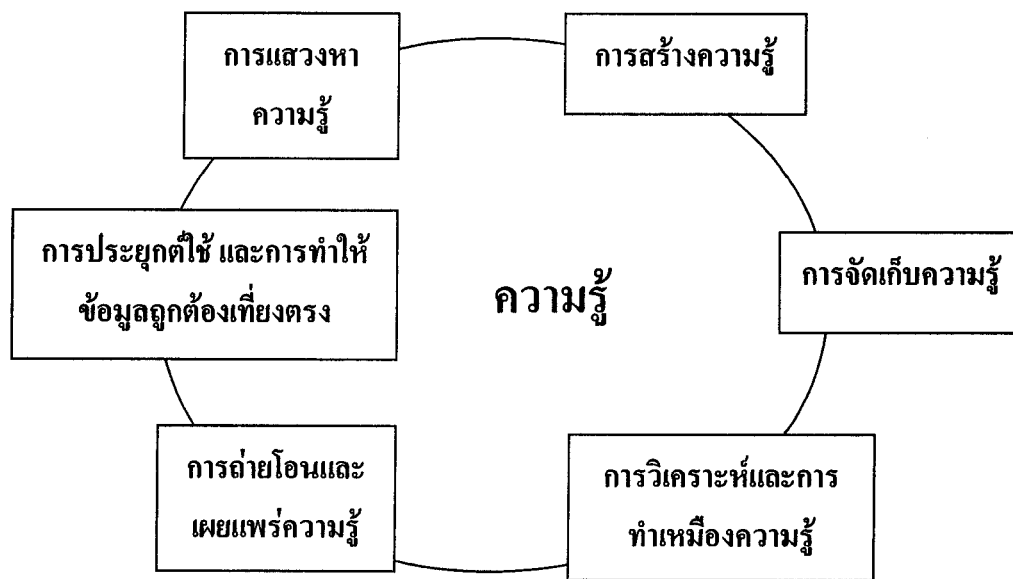
(4) หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

(5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

(6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

3.2.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านความรู้

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แพลตฟอร์มโดยคินท์ วิจารณ์ ,2548:59

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปอย่างเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ประการ คือ

(1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการวิจัยที่ซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะ

อู่สาหะ นอกจากนี้อาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปมัยอันซับซ้อนด้วย

(3) **การจัดเก็บความรู้ (Storage)** หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

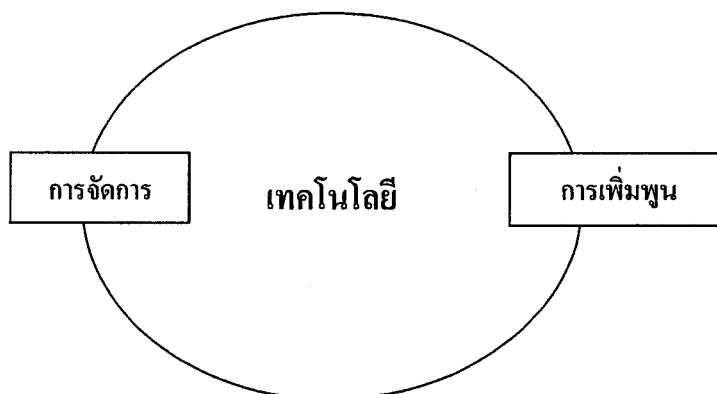
(4) **การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining)** จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

(5) **การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination)** คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

(6) **การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation)** คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

3.2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

แหล่งที่มา : Michael J. Marquardt แปลโดยบัณฑิต วิจารณ์ ,2548: 62

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปอย่างมาก อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง(Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้” (Knowledge Freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยี 2 ด้าน

(1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้(Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้(Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป Michael J. Marquardt มุ่งเน้นตัวแบบขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยีเป็นการมองการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม (Systems Thinking)

3.3 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter อ้างถึงสุกัญญา, 2548 :34-35 นักวิชาการด้านการจัดการชื่อดังได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management 8th Edition” ว่า “แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ได้พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการศึกษ และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน”

4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994:51-77) คือ

(1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure)

กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

(2) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture)

การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะ

วัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

(3) มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment)

เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

(4) มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

(5) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation)

มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(6) มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology)

มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

(7) ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

(8) เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy)

มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

(9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere)

เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

(10) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking)

การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

(11) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการ

4.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter อ้างถึงสุกัญญา, 2548:35-37 ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีรูปแบบและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

(1) รูปแบบขององค์กร (Organizational Design) เป็นรูปแบบไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment)

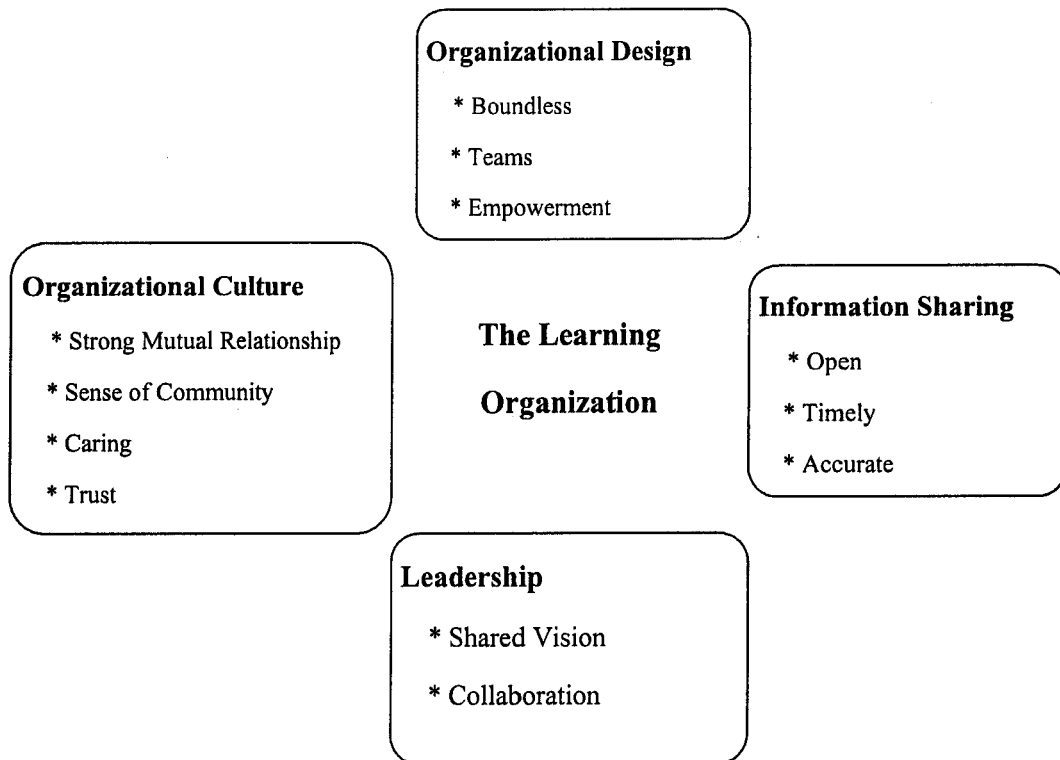
พนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่างๆ ของทุกหน่วยงานในองค์กร ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับขั้นอื่นๆ ขององค์กรก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงการหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์กรในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยทีมงานต่างๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่างๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน

(2) การจัดการข้อมูล (Information Sharing) เป็นอิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate) พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำ จึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

(3) บทบาทของผู้นำ (Leadership) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และความร่วมมือ (Collaboration) บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวอย่างสัมฤทธิ์ผล

(4) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) ตำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)

วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการกิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์หรือการลงโทษขององค์กร



ภาพที่ 2.8 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Stephen P.Robbins และ Mary Coulter

แหล่งที่มา: Stephen P.RobbinsและMary Coulter,Management 8 th Edition อ้างถึงสุกัญญา (2548:36)

5. พฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคล

ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมีความแตกต่างกัน มีสาเหตุจากปัจจัยต่างๆ เช่น ภูมิหลังของบุคคล ความสามารถ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติ และการจูงใจ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะนำเสนอ เฉพาะบางปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคลและเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แก่

5.1 ค่านิยม(Value)(ศิริวรรณและคณะ,2541)หมายถึงความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม หรือความรู้สึกรับชอบ หรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ

หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมของบุคคล เช่น ค่านิยมด้านความมีอิสระเสรี ความพอใจ การเคารพตนเอง ความซื่อสัตย์ การเชื่อฟัง เป็นต้น ค่านิยมของสังคม เช่น ระบบความร่วมมือ สันติภาพ ความเป็นประชาธิปไตย

ค่านิยม(เกศรา รักชาติ) หมายถึงการที่ตัวเราได้ให้คุณค่า หรือ ให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่างๆ รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิด โดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยมอยู่บนหลักความจริงที่เป็นที่ยอมรับ ค่านิยมมักเป็นความเชื่อ ที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง ดังนั้น เราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรใครประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรก็มักจะมาจากค่านิยมที่เขาเลือกกันขึ้นมา

ค่านิยมมาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง องค์กรใดพนักงานไม่มีค่านิยมร่วม พนักงานก็มักจะประพฤติปฏิบัติตัวไปตามสิ่งที่พวกเขาแต่ละคนยึดถือ บางองค์กรแบ่งพรรคแบ่งพวก ก็เพราะคนที่มักจะเชื่อในเรื่องเดียวกัน ยึดถือค่านิยมที่เหมือนๆ กันก็จะดึงดูดกัน ไปอยู่กลุ่มเดียวกัน การที่คนมาจากที่ต่างๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตนมา องค์กรที่เข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็มักคิดถึงเรื่องของการมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

5.2 ทักษะคติ(Attitudes) (ศิริวรรณและคณะ,2541)หมายถึงการประเมินหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ทักษะคติไม่ใช่สิ่งเดียวกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นสิ่งที่เราเห็นคุณค่า แต่ทักษะคติเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ (พอใจหรือไม่พอใจ) แต่ทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กัน หรือ หมายถึงความรู้สึก ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีต่อองค์กร และเชื่อว่าความรู้สึกนี้จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

สรุปได้ว่า ทักษะคือ ทักษะ หรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน ความคิด หรือสิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้สึกหรือความเชื่อเป็นพื้นฐาน ซึ่งทักษะมีทั้งด้านบวก(Positive affectivity) มุ่งสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กรและทัศนคติด้านลบ(Negative Affectivity)

ทัศนคติ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. **ความเข้าใจ (Cognitive component)** คือส่วนที่เป็นความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. **ความรู้สึก (Affective Component)** คือส่วนของอารมณ์ ความรู้สึก
3. **พฤติกรรม (Behavior Component)** คือส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติต่อคนใดคนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมี 3 ชนิด ดังนี้

1. **ทัศนคติเกี่ยวกับความพอใจในงาน (Job Satisfaction)** หมายถึง ทัศนคติของคนใดคนหนึ่งที่มีต่องานของตน คนที่มีความพอใจในงานของตนสูงจะมีทัศนคติในทางบวกต่องาน ตรงข้ามกับคนที่ไม่พอใจในงานของตน ก็จะมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับงาน การที่พนักงานมีมุมมองต่องานที่ทำโดยสื่อผ่านทางอารมณ์และความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ เป็นทัศนคติด้านความรู้สึก(Affective Attitude) ทั้งในเชิงความรู้สึก (Feeling) ความคิด(Thought) และความตั้งใจ (Intentions) โดยปกติความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่ม จะเรียกว่า ขวัญและกำลังใจ (Moral)

2. **ทัศนคติของการมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement)** หมายถึง อัตราการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานว่ามีความสำคัญและมีคุณค่า พนักงานที่มีระดับของการมีส่วนร่วมในงานสูงจะมีความระมัดระวังเกี่ยวกับงานที่ทำสูง มีการขาดงานน้อย ลาออกน้อย และมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. **ทัศนคติด้านความผูกพันกับองค์กรหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Commitment)** หมายถึง ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึงระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผลกระทบจากทัศนคติของพนักงาน (Effects of Employee Attitudes) ที่ทัศนคติสามารถบ่งบอกถึงการแสดงออกในพฤติกรรมต่างๆได้ ทัศนคติเชิงบวกจะบ่งชี้พฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ที่จะมีขึ้นในตัวพนักงาน ส่วนทัศนคติในเชิงลบ ก็จะบ่งชี้พฤติกรรมในเชิงลบเช่นกัน

5.3 การจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) (ศิริวรรณและคณะ, 2541) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

นักจิตวิทยา ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่ง บางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 **ความต้องการ (Need)** เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อน ซึ่งแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งก็จะเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 **ทัศนคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้พนักงานนั้นมีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 **ความสนใจพิเศษ (Special Interest)** การที่คนเรามีความสนใจพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถือได้ว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจในเรื่องรถยนต์ พนักงานก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. **การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจภายนอก ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ก็จะพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นบ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่พนักงาน แนะนำความงามก็สามารถจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ สิ่งล่อใจหลายๆอย่าง ที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ(Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย(Praise) การติเตียน(Blame)การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

สรุปได้ว่าการจูงใจ (Motivation) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทั้งที่ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ นักบริหารทุกระดับ เพื่อเพิ่มพูนผลงานจากการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ภูมิหลังของบุคคล ค่านิยม ทักษะคติ และการจูงใจส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ดังนั้นองค์การจะต้องพัฒนาพนักงานให้มีคุณลักษณะในด้านค่านิยม ทักษะคติ และการจูงใจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการขององค์กร

6. ประวัติและลักษณะงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.)เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 โดยตราพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511รวมกิจการไฟฟ้า 3 แห่งคือการไฟฟ้าอันธิ การไฟฟ้าลิกไนท์และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน โดยมีภารกิจหลักในการผลิต จัดหาให้ได้มาเพื่อจัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยสามารถให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าครอบคลุมทั้งประเทศ และมีการเชื่อมโยงระบบไฟฟ้ากับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและประเทศมาเลเซีย ส่งผลให้ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นกิจการธุรกิจผลิตไฟฟ้าชั้นนำที่สุดของประเทศ

นับตั้งแต่ประเทศไทยเกิดปัญหาเศรษฐกิจในปี 2540 รัฐบาลได้มีนโยบายเร่งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อลดภาระด้านการลงทุนของรัฐ และต้องการให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถแข่งขันมากขึ้น จึงออกพระราชกฤษฎีกาในปี 2548 แปลงสภาพการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งทำให้ กฟผ. ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท กฟผ. จำกัด(มหาชน) เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2548

ต่อมาเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2549 ศาลปกครองสูงสุดมีคำพิพากษาให้เพิกถอนพระราชกฤษฎีกาเกี่ยวกับการแปรรูป กฟผ. 2 ฉบับ คือพระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจ สิทธิ และประโยชน์ของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2548 และพระราชกฤษฎีกากำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกกฎหมายว่าด้วยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2548 ตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2548 ซึ่งเป็นวันใช้บังคับพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว และศาลปกครองได้มีประกาศสำนักงานศาลปกครอง เรื่องศาลปกครองพิพากษาถึงที่สุดให้เพิกถอนกฎหมาย ตามมาตรา 72 แห่ง พ.ร.บ. จัดตั้งศาลปกครองฯ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 123 ตอนที่ 33 ก หน้า 22 วันที่ 29 มีนาคม 2549 จึงทำให้ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) มีสถานะกลับมาเป็น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยสมบูรณ์ตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม 2549 เป็นต้นไป

ภารกิจหลัก

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีภารกิจหลัก คือ ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีไฟฟ้าอย่างเพียงพอ มีคุณภาพ มั่นคง เชื่อถือได้ และอัตราค่าไฟฟ้าอยู่ในระดับราคาที่เหมาะสม เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายการปรับโครงสร้างและการแปรรูปกิจการไฟฟ้าของประเทศ โดยดำเนินการใน 4 เรื่องหลัก ดังนี้

1. การจัดการด้านการวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า เป็นการวางแผนระยะยาวประมาณ 15 ปี เพื่อเป็นกรอบหลักในการขยายงาน และกำหนดโครงการพัฒนากำลังผลิตและระบบส่งไฟฟ้าของ กฟผ. พร้อมทั้งแผนการรับซื้อไฟฟ้าจากเอกชนและประเทศเพื่อนบ้านให้เหมาะสมกับความต้องการไฟฟ้าในอนาคต

2. การจัดการด้านการจัดหาและพัฒนาระบบไฟฟ้า เป็นการสำรวจ ออกแบบก่อสร้าง ปฏิบัติการ ตลอดจนบำรุงรักษาแหล่งผลิตและระบบส่งไฟฟ้าให้เพียงพอที่จะสนองความต้องการ ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น

3. การจัดการด้านการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า เป็นการวางแผนและปฏิบัติการผลิต ไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าต่าง ๆ เพื่อให้ไฟฟ้าที่ผลิตได้มีต้นทุนการผลิตต่ำอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม การจ่ายไฟฟ้าให้ การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และลูกค้าอุตสาหกรรมรายใหญ่

4. การจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า เป็นการจัดการเพื่อให้มีการใช้ไฟฟ้าอย่างมี ประสิทธิภาพและลดความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น

โครงสร้างองค์กร

กฟผ. ได้แบ่งโครงสร้างการดำเนินการออกเป็น 5 กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงาน ประกอบด้วยสายงานต่างๆ และมีภารกิจหลักดังนี้

กลุ่มงาน	สายงาน	ภารกิจหลัก
กลุ่มงานบริหารองค์กร	1. สายงานผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2. สายงานรองผู้ว่าการแผนงาน 3. สายงานรองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน (รวบ.) 4. สายงานรองผู้ว่าการบริหาร	ทำหน้าที่งานด้านตรวจสอบ ภายในและงานคณะกรรมการ กฟผ. ทำหน้าที่วางแผนพัฒนาไฟฟ้า ของประเทศ บริหารงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณ และด้านภาษี บริหารงานด้านทรัพยากร บุคคล
กลุ่มงานผลิตไฟฟ้า	1. สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 2. สายงานรองผู้ว่าการเชื้อเพลิง	บริหารงานด้านการผลิตไฟฟ้า บริหารงานด้านเชื้อเพลิง
กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า	สายงานรองผู้ว่าการพัฒนา	บริหารงานด้านการสำรวจ โครงการ งานก่อสร้างเขื่อน และโรงไฟฟ้า
กลุ่มงานระบบส่ง	สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง	ควบคุมการรับและจ่ายพลัง ไฟฟ้า
กลุ่มงานควบคุมระบบ	สายงานรองผู้ว่าการควบคุมระบบ	การควบคุมการผลิตและจ่าย กระแสไฟฟ้า

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มยุรี รัชย์สมบัติศิริ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นอันดับ 1 ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นอันดับ 2 ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นอันดับ 4 และด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นลำดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจำแนกตามลักษณะบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และมีระดับงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานที่แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกันและระยะเวลาที่ปฏิบัติต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน

ภัทรภร ชูหุ่นเจริญ (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมพนักงานมีคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมากโดยคุณลักษณะด้านทักษะในการพัฒนาตนเอง ด้านแบบแผนทางด้านความคิด ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมากตามลำดับ ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้กระบวนการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เป็นสองลำดับสุดท้ายสำหรับคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และมีระดับงานต่างกันจะมีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกัน สถานภาพและระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันจะมีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

จักริน ทิวเถาว์ สุวิญวดี ภิญโญ ธนภัทร ชัยวิจิต อรุมาเสมอเหมือน และธนิศา อธิคมชาคร(2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าเทคโนโลยีมาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องจัดเตรียมพนักงานให้พร้อมต่อการใช้เทคโนโลยีนั้น ทั้งในด้านการจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว ทำให้องค์กรสามารถถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ได้ทันเวลา โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการแบ่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน รวมทั้งการบริหารแบบกระจายอำนาจ(Empowerment) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานหลากหลาย ลดสายการบังคับบัญชาและสามารถบริหารจัดการตนเองได้ภายในทีมงาน นอกจากนี้พนักงานสามารถนำข้อมูล ข่าวสาร ภายนอกมาใช้ปรับปรุงการทำงานได้อย่างเหมาะสม

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่าการจะปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ มีแนวทางในการปฏิบัติ 8 ประการดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2. ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) 3. กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) 4. การฝึกอบรม (Training) 5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ (Re-Structure) 6. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Re-Process) 7. องค์การให้การสนับสนุน (Support) 8. การประเมินผล (Evolution) สำหรับอุปสรรคของการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในประเทศไทยคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา พนักงาน ความเป็นระบบราชการ การติดต่อ สื่อสารที่มีคุณภาพ การเลียนแบบความสำเร็จ หรือทำตามกระแสนิยมของสังคมในช่วงเวลานั้น ๆ ลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล

ชรินทร์ พรรัตนกวี และคณะ (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินผลการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ กรณีศึกษาบริษัท เอ. เอ็ม. ดี. (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า องค์การที่นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ การเรียนรู้ของระดับบุคคลจะต้องมีปัจจัยดังต่อไปนี้อยู่ในเกณฑ์ระดับมากจึงจะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคนิควิธีการที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย การจัดสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้

Yupaporn Sudharatnal และ Laubie li (2547:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง Learning Organization Characteristic Contributed to its Readiness-to-Change :A study of Thai Mobile Phone Service Industry ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ความยึดมั่นในผู้นำและการมอบอำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) การสื่อสาร (Communication) การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) คุณลักษณะพนักงาน (Employee Characteristics) และการเพิ่มผลการทำงาน (Performance Upgrading) จากผลการศึกษาสามารถเสนอแนะได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น

สำหรับองค์การที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะดำรงตน หรือ สามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

จันทิวา ยศแก้ว (2548:บทคัดย่อ)ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 การศึกษาพบว่า สภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 มี ปัจจัย ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2) โครงสร้างของโรงเรียน แบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งาน จัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงาน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบ SBM SWOT และ BSC 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ 6)การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป็นทีมงานตามความสามารถและความสนใจ 7) การพัฒนาครูและทีมงาน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน 10) การจูงใจ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคคือ โรงเรียนมีพื้นที่จำกัด ประชากรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน จากผลการศึกษาปฏิบัติงานเสนอแนะว่าควรดำเนินการแก้ไขให้จริงจังและต่อเนื่อง

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546: บทคัดย่อ)ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญ กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

ปวีณา ทับประยูร (2547:บทคัดย่อ)ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็คซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1.ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อสภาพองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม และเทคนิค และเครื่องมือต่างๆ พบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับความสำเร็จด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าตัวแปรด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพและด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านอายุ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge และ Michael J. Marquardt สามารถสรุปได้ว่า องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากร ในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลากรจะต้องมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีแนวคิดในการมองภาพรวมทั้งองค์กรและส่วนต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน ก่อให้เกิดรูปแบบความคิด และความเข้าใจที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีมุมมองสู่เป้าหมายเดียวกัน เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดความผูกพันและพลังร่วมในการมุ่งสู่เป้าหมาย เกิดการสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม มีการประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นร่วมกันนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุด เทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสาร ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ พร้อมทั้งการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

แนวคิดของ Peter M. Senge และ Michael J. Marquardt มีส่วนที่เหมือนกันคือ Peter M. Senge มองการคิดอย่างเป็นระบบแบบองค์รวม เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นเลิศ สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเปรียบได้กับระบบย่อยในการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt อีกส่วนหนึ่งที่เหมือนกันคือ Peter M. Senge ให้มองโลกตามความเป็นจริงที่เป็นอยู่เพื่อเป็นฐานในการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับระบบย่อยขององค์กรตามแนวคิด Michael J. Marquardt

ส่วนที่เห็นแตกต่างคือ แนวคิดของ Michael J. Marquardt มีเนื้อหาและรายละเอียดเพิ่มมากกว่าแนวคิดของ Peter M. Senge กล่าวคือ มีการระบุรายละเอียดอย่างชัดเจนในระบบย่อยของแต่ละระบบ

ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt โดยกำหนดปัจจัยเกื้อกูลต่าง ๆ มาจากส่วนหนึ่งของระบบย่อยตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละบุคคล แสดงการศึกษาตามแนวคิดข้างต้นได้ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ปัจจัย	ตัวชี้วัด	แนวคิด
ภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> -กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางที่ชัดเจน -ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจัง -มีพฤติกรรม มีการริเริ่ม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงาน -สามารถสร้างและแสดงอย่างเปิดเผยให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเป็นอย่างยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร -สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้และมีความเห็นพ้องต้องกัน 	Marquardt ระบบย่อยด้านคน
วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> -สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ -ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ -มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการด้านการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในองค์กรอย่างแท้จริง -ส่งเสริมและสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากร ตลอดจนแหล่งข้อมูล ข่าวสารร่วมกัน 	ระบบย่อยด้าน องค์กร
ทัศนคติและค่านิยมบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> -เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน ในการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในหน่วยงาน -เห็นว่าความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill)เป็นสิ่งที่สำคัญทำให้งานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของโดยตรงและจำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง 	ระบบย่อยด้านคน และด้านองค์กร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ปัจจัย	ตัวชี้วัด	แนวคิด
การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> -มีการจัดการด้านการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ -มีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง (Two-Ways) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร -มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (เช่น การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง) 	ระบบย่อยด้านองค์กร
เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> -มีการจัดอบรมให้ความรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน -สามารถใช้ระบบ Internet , Intranet และ E-Mail ได้อย่างมีประสิทธิภาพ -มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อควบคุมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
การจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> -มีการยกย่องและให้รางวัลเมื่อมีผู้คิดค้นวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน -มีนโยบายการให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร 	ระบบย่อยด้านองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร วิทยาลัยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติแล้วแปลความหมายในขั้นตอนต่อไป ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย พนักงาน กฟผ.กลุ่มงานต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานกลาง จำนวน 388 คน จากพนักงานทั้งหมด จำนวน 13,181 คน (ข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ 1 สิงหาคม 2551)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

หมายถึง ตัวแทนประชากรที่ทำการศึกษา ใช้วิธีคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มที่ใช้หลักการแปรผันร่วมกันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ตามสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) ของ Taro Yamane ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

เมื่อ n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

จำนวนพนักงานทั้งหมดของ 5 กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานกลาง มีจำนวน 13,181 คน โดยผู้ศึกษาได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตรการคำนวณ} \\ n &= 13,181 / 1 + (13,181 \times 0.0025) \\ &= 388 \end{aligned}$$

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มแบบช่วงอย่างมีสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) ซึ่งใช้สูตรในการคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากร} = \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{ประชากรทั้งหมดในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากการคำนวณหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร พนักงาน 5 กลุ่มงาน จำแนกตามสายการบังคับบัญชาและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	กลุ่มงาน	ประชากร	(%)	กลุ่มตัวอย่าง
1	กลุ่มงานบริหารองค์กร	3,600	27.32	106
2	กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง	4,033	30.67	119
3	กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า	3,422	26.03	101
4	กลุ่มงานควบคุมระบบ	560	4.12	16
5	กลุ่มงานระบบส่ง	1,566	11.86	46
	รวม	13,181	100.00	388

1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เนื่องจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะที่คล้ายกันและจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานจากทุกกลุ่มงาน จำนวน 388 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูล ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กฟผ. โดยสร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน สังกัด ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อกับปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 26 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลคำถามปลายเปิดซึ่งเป็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆของกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์ในการประเมินสำหรับแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด
คะแนน 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ได้ทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจพิจารณาถึงความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งได้แก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละข้อให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปขอคำแนะนำและทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง คำนวณค่า IOC ได้ 0.9231 และได้มีการนำผลจากการทดสอบมาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้งานจริง

2.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้ศึกษาได้ทดลองใช้ (Pretest) กับกลุ่มอ้างอิงจำนวน 30 คน เพื่อหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากแบบสอบถามและนำแบบสอบถามดังกล่าวมาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ ครอนบัก (CRONBACH'S ALPHA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือได้ การคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งมีค่า 0.874 ใกล้เคียงกับ 1 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ติดต่อขอเข้าไปทอดแบบสอบถามแก่พนักงานที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 500 ชุด เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมาครบตามจำนวน 388 ชุด ที่กำหนดไว้

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา หากมีความบกพร่องผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมใหม่อีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

การเก็บข้อมูลใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ผู้ศึกษาดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 การลงรหัส (Encoding) โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ แล้วบันทึกรหัสลงใน โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เพื่ออธิบายข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง(แบบสอบถามส่วนที่ 1) และข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลต่างๆ (แบบสอบถามส่วนที่ 2)

ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

(1) ค่าร้อยละ (percentage) ใช้ในการวิเคราะห์จำนวนและความถี่ของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

(2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลความหมายของความคิดเห็น โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยการคำนวณหาอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้นที่ต้องแบ่ง} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์การประเมินดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาแปลความหมายของค่าระดับในการวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1.00 – 1.80	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่น้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

5.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลต่างๆของกลุ่มตัวอย่างที่มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวขึ้นไป สถิติที่ใช้ได้แก่

5.2.1 การใช้ t-test สำหรับวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ 2 ตัว

5.2.1 การใช้ F-test สำหรับวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงาน กฟผ. ที่ทำงานในสำนักงานกลาง รวมทั้งสิ้น 388 คน เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป และมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป จำแนกข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแสดงเป็นค่าร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

	ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (100.0)
เพศ	ชาย	214	55.2
	หญิง	174	44.8
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	31	8.0
	30 – 35 ปี	49	12.6
	36 – 45 ปี	122	31.5
	มากกว่า 45 ปี	186	47.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ข้อมูลเบื้องต้นของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน(คน)	ร้อยละ (100.0)
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	79	20.4
ปริญญาตรี	212	54.6
ปริญญาโท	97	25.0
ปริญญาเอก	-	-
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	38	9.8
5 -10 ปี	44	11.3
11-15 ปี	36	9.3
16-20 ปี	95	24.5
มากกว่า 20 ปี	175	45.1
กลุ่มงานที่สังกัด		
กลุ่มงานบริหารองค์กร		
รองผู้ว่าการแผนงาน	14	3.6
รองผู้ว่าการบริหาร	70	18.0
รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน	22	5.7
กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง		
รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า	115	29.7
รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง	4	1
กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า		
รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า	101	26.0
กลุ่มงานระบบส่ง		
รองผู้ว่าการระบบส่ง	46	11.9
กลุ่มงานควบคุมระบบ		
รองผู้ว่าการควบคุมระบบ	16	4.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ข้อมูลเบื้องต้นของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
ผู้บริหารระดับฝ่าย	7	1.8
ผู้บริหารระดับกอง	20	5.2
ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก	59	15.2
ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป	302	77.8
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
ด้านปฏิบัติการ	130	33.5
ด้านบริการและงานสนับสนุน	137	35.3
ด้านวิชาการ	77	19.9
ด้านอื่นๆ	44	11.3

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าหญิง เป็นเพศชาย จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 และเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8

อายุ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไปจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 อายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงาน(อายุงาน) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 อายุงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 อายุงานน้อยกว่า 5 ปี

จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และอายุงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ตามลำดับ

กลุ่มงานที่สังกัด สังกัดกลุ่มงานบริหารองค์กร ประกอบด้วย รองผู้ว่าการแผนงาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 รองผู้ว่าการบริหารจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง ประกอบด้วย รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 กลุ่มพัฒนาโรงไฟฟ้า ประกอบด้วยรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 กลุ่มระบบส่ง ประกอบด้วยรองผู้ว่าการระบบส่ง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และกลุ่มควบคุมระบบ ประกอบด้วย รองผู้ว่าการควบคุมระบบ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 ตามลำดับ

สถานภาพ(ตำแหน่งงาน) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ตำแหน่งหัวหน้ากอง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 7 คน คิดเป็น 1.8 ตามลำดับ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานด้านการให้บริการและงานสนับสนุน จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมา คือด้านปฏิบัติการ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 ด้านวิชาการ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และปฏิบัติงานด้านอื่นๆ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. ที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้แบ่งข้อมูลตามปัจจัยต่างๆออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล ด้านการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจูงใจ โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม

ปัจจัยด้านต่างๆ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
ด้านภาวะผู้นำ	3.49	0.67	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.59	0.64	มาก
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	3.88	0.41	มาก
ด้านการสื่อสาร	3.63	0.50	มาก
ด้านเทคโนโลยี	3.57	0.54	มาก
ด้านการจูงใจ	3.28	0.74	ปานกลาง
รวม	3.57	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยเกื้อกูลด้านต่างๆทั้ง 6 ด้านในภาพรวม มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.88 ปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.28

ตารางที่ 4.2.1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ กฟผ.และสายงานฯ ของท่านอย่างชัดเจน	3.56	0.74	มาก

ตารางที่ 4.2.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
2. ผู้บริหารสายงานฯของท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจัง	3.58	0.81	มาก
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรม มีการริเริ่ม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงาน	3.48	0.83	มาก
4. ผู้บริหารสามารถสร้างและแสดงอย่างเปิดเผยให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเป็นอย่างยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร	3.53	0.81	มาก
5. ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้และมีความเห็นพ้องต้องกัน	3.28	0.79	ปานกลาง
รวม	3.49	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.2.1 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยมีปัจจัยย่อยด้านผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.58 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และด้านผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้และมีความเห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.28 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.2.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1. วัฒนธรรมขององค์กร ที่สั่งสมและถ่ายทอดกันมา ส่วนหนึ่งมีรากฐานมาจากการให้ความสำคัญของการเรียนรู้ใน กฟผ.	3.73	0.81	มาก
2. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านได้สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	3.59	0.83	มาก
3. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการด้านการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรอย่างแท้จริง	3.47	0.81	มาก
4. หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากร ตลอดจนแหล่งข้อมูล ข่าวสารร่วมกัน	3.56	0.76	มาก
รวม	3.59	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.2.2 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 โดยมีปัจจัยย่อยด้านวัฒนธรรมขององค์กร ที่สั่งสมและถ่ายทอดกันมาส่วนหนึ่งมีรากฐานมาจากการให้ความสำคัญของการเรียนรู้ใน กฟผ. มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.73 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการด้านการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.47 เป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.2.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทัศนคติและค่านิยมบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านเห็นว่าความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่สำคัญทำให้งานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านโดยตรงและจำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง	4.27	0.71	มากที่สุด
2. ท่านชอบศึกษาและค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยตนเอง ทั้งทางตรงและทางอ้อมท่านยินดีและเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน	4.09	0.66	มาก
3. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้และรวบรวมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จะช่วยให้การปฏิบัติงานของทุกคนสะดวกและง่ายยิ่งขึ้น และเป็นไปโดยถูกต้อง	4.24	0.67	มากที่สุด
4. ท่านเห็นว่าขณะนี้งานในความรับผิดชอบของท่านก็มากอยู่แล้ว ท่านเห็นว่า นโยบายเรื่องการจัดการด้านการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มงานและเป็นเรื่องไกลตัวท่าน	2.75	0.94	ปานกลาง
5. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน ในการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเห็นว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกๆ คนในหน่วยงาน	4.07	0.69	มาก
รวม	3.88	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.2.3 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยมีปัจจัยย่อยด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่สำคัญทำให้งานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงานโดยตรงและจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.27 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่างานในความรับผิดชอบมากอยู่แล้ว และเห็นว่านโยบายเรื่องการจัดการด้านการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มงานและเป็นเรื่องไกลตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.2.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการสื่อสารที่มีผลเกื้อกูลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านเห็นว่าการสื่อสารที่ดีเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นอย่างดี	4.32	0.67	มากที่สุด
2. สายงานฯของท่านได้มีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง (Two-Ways) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงครอบคลุมทั่วทั้งหน่วยงาน	3.35	0.86	ปานกลาง
3. ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (เช่น สื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง)	3.54	0.72	มาก
4. ท่านมีความรู้และความเข้าใจในหลักการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ทราบวิธีการ/แนวทางปฏิบัติ / บทบาทของท่านในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี	3.30	0.69	ปานกลาง
รวม	3.63	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.2.4 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยมีปัจจัยย่อยด้านการสื่อสารที่ดีเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญที่ กฟผ. ต้องดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยย่อยด้าน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และความเข้าใจในหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ทราบวิธีการ/แนวทางปฏิบัติ / บทบาทของตนเองในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.30 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.2.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1.ท่านสามารถใช้ระบบ Internet , Intranet และ E-Mail ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสะดวกเร็วและง่ายต่อการเรียน และการสื่อสารใน กฟผ.	3.91	0.74	มาก
2.หน่วยงานของท่าน มีการจัดอบรมให้ความรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น	3.56	0.79	มาก
3.หน่วยงานของท่านมีฐานความรู้ในงานด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและการเรียนรู้	3.56	0.71	มาก
4.หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลร่วมและระบบจัดเก็บที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	3.36	0.72	ปานกลาง
5.หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อควบคุมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.43	0.75	มาก
รวม	3.57	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.2.5 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 โดยมีปัจจัยย่อยด้านผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ระบบ Internet , Intranet และ E-Mail ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรวดเร็วและง่ายต่อการเรียน และการสื่อสารใน กฟผ. มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.91 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก ปัจจัยย่อยด้านการมีฐานข้อมูลร่วมและระบบจัดเก็บที่ พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.36 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.2.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารหน่วยงาน มีการยกย่องและให้รางวัลเมื่อมีผู้คิดค้นวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.20	0.92	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม คุณานและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้	3.59	0.79	มาก
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารหน่วยงาน มีนโยบายการให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.06	0.88	ปานกลาง
รวม	3.28	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2.6 พบว่าพนักงาน กฟผ. มีความคิดต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 โดยมีปัจจัยด้านผู้บริหารมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม คุณานและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.59 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก ด้านการมีนโยบายให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.06 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป

ปัจจัยด้านต่างๆ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
ด้านภาวะผู้นำ	3.45	0.64	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.55	0.63	มาก
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	3.87	0.40	มาก
ด้านการสื่อสาร	3.59	0.49	มาก
ด้านเทคโนโลยี	3.54	0.56	มาก
ด้านการจูงใจ	3.24	0.75	ปานกลาง
รวม	3.54	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไปมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ 6 ด้านในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบเพศกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านต่างๆ	เพศชาย (n = 214 คน)		เพศหญิง (n = 174)		t	Sig (2-Tailed)
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านภาวะผู้นำ	3.49	0.73	3.49		
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.57	0.67	3.61	0.61	-0.630	0.529
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	3.89	0.43	3.88	0.38	0.228	0.820
ด้านการสื่อสาร	3.65	0.52	3.60	0.47	0.861	0.390
ด้านเทคโนโลยี	3.56	0.54	3.58	0.55	-0.398	0.691
ด้านการจูงใจ	3.23	0.77	3.34	0.68	-1.385	0.167
รวม	3.56	0.48	3.58	0.41	-0.424	0.672

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบเพศกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ 6 ด้าน เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ 6 ด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบระดับการศึกษากับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านต่างๆ	แหล่ง ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig. Level
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4.213	2	2.107	4.751**	0.009
	ภายในกลุ่ม	170.722	385	0.443		
	รวม	174.936	387			
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	5.827	2	2.914	7.265**	0.001
	ภายในกลุ่ม	154.405	385	0.401		
	รวม	160.233	387			
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.339	2	0.170	1.026	0.360
	ภายในกลุ่ม	63.688	385	0.165		
	รวม	64.027	387			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	1.675	2	0.838	3.426*	0.034
	ภายในกลุ่ม	94.135	385	0.245		
	รวม	95.810	387			
ด้านเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	0.711	2	0.356	1.209	0.299
	ภายในกลุ่ม	113.239	385	0.294		
	รวม	113.951	387			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.799	2	1.899	3.556*	0.029
	ภายในกลุ่ม	205.615	385	0.534		
	รวม	209.414	387			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.589	2	0.795	4.014*	0.019
	ภายในกลุ่ม	76.214	385	0.198		
	รวม	77.803	387			

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

จากตารางที่ 4.5 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับการศึกษาที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการจูงใจและปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบอายุงานกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านต่างๆ	แหล่ง ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig. Level
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	5.935	4	1.484	3.363*	0.035
	ภายในกลุ่ม	169.000	383	0.441		
	รวม	174.936	387			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.950	4	0.988	2.420*	0.048
	ภายในกลุ่ม	156.282	383	0.408		
	รวม	160.233	387			
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.762	4	0.941	5.977**	0.000
	ภายในกลุ่ม	60.265	383	0.157		
	รวม	64.027	387			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2.627	4	0.657	2.699*	0.039
	ภายในกลุ่ม	93.183	383	0.243		
	รวม	95.810	387			
ด้านเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	2.987	4	0.747	2.577*	0.037
	ภายในกลุ่ม	110.964	383	0.290		
	รวม	113.951	387			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	8.555	4	2.139	4.078**	0.003
	ภายในกลุ่ม	200.859	383	0.524		
	รวม	209.414	387			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.346	4	0.837	4.303**	0.002
	ภายในกลุ่ม	74.457	383	0.194		
	รวม	77.803	387			

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

จากตารางที่ 4.6 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบอายุงานที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มงานที่สังกัดกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านต่างๆ	แหล่ง ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig. Level
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	6.897	4	1.724	3.930 **	0.004
	ภายในกลุ่ม	168.039	383	0.439		
	รวม	174.936	387			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4.795	4	1.199	2.954*	0.020
	ภายในกลุ่ม	155.438	383	0.406		
	รวม	160.233	387			
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.065	4	0.266	1.619	0.169
	ภายในกลุ่ม	62.963	383	0.164		
	รวม	64.027	387			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	1.563	4	0.391	1.588	0.177
	ภายในกลุ่ม	94.247	383	0.246		
	รวม	95.810	387			
ด้านเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	5.463	4	1.366	4.821**	0.001
	ภายในกลุ่ม	108.488	383	0.283		
	รวม	113.951	387			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.905	4	1.476	2.778*	0.027
	ภายในกลุ่ม	203.508	383	0.531		
	รวม	209.414	387			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.763	4	0.691	3.525**	0.008
	ภายในกลุ่ม	75.040	383	0.196		
	รวม	77.803	387			

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

จากตารางที่ 4.7 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกลุ่มงานที่สังกัดที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัย ด้านเทคโนโลยีและปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านต่างๆ	แหล่ง ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig (F-Prob)
ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	1.946	3	0.649	1.440	0.231
	ภายในกลุ่ม	172.990	384	0.450		
	รวม	174.936	387			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.118	3	0.706	1.715	0.163
	ภายในกลุ่ม	158.115	384	0.412		
	รวม	160.233	387			
ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.259	384	0.086	0.519	0.669
	ภายในกลุ่ม	63.769	387	0.166		
	รวม	64.027	3			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	0.427	384	0.142	0.574	0.633
	ภายในกลุ่ม	95.382	387	0.248		
	รวม	95.810	3			
ด้านเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	0.213	384	0.071	0.240	0.869
	ภายในกลุ่ม	113.738	387	0.296		
	รวม	113.951	3			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.261	384	0.420	0.775	0.508
	ภายในกลุ่ม	208.153	387	0.542		
	รวม	209.414				
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.472	3	0.157	0.781	0.505
	ภายในกลุ่ม	77.332	384	0.201		
	รวม	77.703	387			

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ครั้งนี้ เกิดขึ้นจากการที่ผู้ศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทุกกลุ่มงาน ที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา กฟผ. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่สังกัดกลุ่มงานต่างๆในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.1.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานที่ตนเองสังกัด

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานในส่วนกลางสังกัดกลุ่มงานต่างๆ ได้แก่ กลุ่มงานบริหารองค์กร กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง กลุ่มงานพัฒนาโรงไฟฟ้า กลุ่มงานระบบส่ง และกลุ่มงานควบคุมระบบ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 388 คน

แนวการศึกษา ผู้ศึกษาได้ศึกษาภายใต้แนวคิดของ Michael J. Marquardt และแนวคิดพฤติกรรมพื้นฐานบุคคล โดยกำหนดปัจจัยที่จะศึกษามาจากส่วนหนึ่งของระบบย่อยตามแนวคิดดังกล่าว และเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมพื้นฐานบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งสอบถามเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานอยู่ในส่วนกลางของทุกกลุ่มงาน ที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นชายมากกว่าหญิง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป และลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานด้านการสนับสนุนและการให้บริการ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเกื้อกูลด้านต่างๆ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยเกื้อกูลด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.88 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.28 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

จำแนกความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแต่ละด้าน ได้ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยมีปัจจัยย่อยด้านผู้บริหารกลุ่มงานต่างๆตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.58 และปัจจัยด้านผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้และมีความเห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.28 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมและถ่ายทอดกันมาส่วนหนึ่งมีรากฐานมาจากการให้ความสำคัญของการเรียนรู้ใน กฟผ. มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.73 และปัจจัยด้านหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการด้านการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.47

3. ด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคลในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยมีปัจจัยย่อยด้านความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill)เป็นสิ่งที่สำคัญทำให้งานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยตรงและจำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.27 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ปัจจัยย่อยด้านผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่างานในความรับผิดชอบมากอยู่แล้ว และเห็นว่า นโยบายเรื่องการจัดการด้านการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มงานและเป็นเรื่องไกลตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.75 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

4. ด้านการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยมีปัจจัยด้านการสื่อสารที่ดีเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญที่ กฟผ. ต้องดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.32 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และความเข้าใจในหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และทราบวิธีการ/แนวทางปฏิบัติ/บทบาทของตนเองในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.30 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

5. ด้านเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 โดยมีปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ระบบ Internet/IntranetและE-Mail ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรู้รวดเร็วและง่ายต่อการเรียน และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.91 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการมีฐานข้อมูลร่วมและระบบจัดเก็บที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.36 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

6. ด้านการจูงใจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการจูงใจในภาพรวมมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 โดยมีปัจจัยด้านผู้บริหารมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม อบรมและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.59 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และปัจจัยด้านการมีนโยบายให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลในภาพรวม ทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (2) เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน (3) ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลในด้านภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการจูงใจและปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (4) อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (5) กลุ่มงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและปัจจัยรวมทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (6) ลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้มีนโยบายให้ทุกกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มงานบริหารองค์กร กลุ่มงานผลิตไฟฟ้าและเชื้อเพลิง กลุ่มงานระบบส่ง กลุ่มงานควบคุมระบบ และกลุ่มพัฒนาโรงไฟฟ้า ดำเนินการและพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องมาโดย

ตลอดตั้งแต่ปี 2547 ประกอบกับองค์กรมีนโยบายที่ดีด้านวัฒนธรรม จากการบริหารของผู้นำรุ่นก่อน ๆ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามัคคี มีวินัย รู้จักหน้าที่ เสียสละ และ สัมผัสประสบการณ์ความรู้มากมาย หลายยุคสมัย จึงมีความเป็นเลิศในด้านการจัดการความรู้ และผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ จึงเกิดผลคืออย่างมากแก่องค์กร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความเห็นว่าปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับการศึกษาในเรื่องที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. ภัทรภร ชูหุ่นเจริญ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมพนักงานมีคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก
2. มยุรี รังษีสัมบัติศิริ (2547: บทคัดย่อ) เป็นการศึกษาด้านการเรียนรู้ในองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกับ กฟผ. และได้มีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้มานานแล้ว เช่น ปตท. พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ค่อนข้างมากเป็นอันดับหนึ่ง คือด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับปัจจัยเกื้อกูลของ กฟผ. ในด้านภาวะผู้นำที่จะต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจน
3. ชรินทร์ พรรัตนกวี และคณะ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินผลการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท เอ. เอ็ม. ดี. (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า องค์กรที่นำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร การเรียนรู้ของระดับบุคคลจะต้องมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่อยู่ในเกณฑ์ระดับมากจึงจะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. Yupaporn Sudharatnal และ Laubie li (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง Learning Organization Characteristic Contributed to its Readiness-to-Change: A study of Thai Mobile Phone Service Industry ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ความยึดมั่นในผู้นำและการมอบอำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) การสื่อสาร (Communication)

2.2 ปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ **ปวีณา ทับประยูร (2547: บทคัดย่อ)** ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชันแนล กรุ๊ป จำกัด ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านระดับการศึกษาและอายุการทำงาน พบว่าระดับการศึกษาและอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ **มยุรี รังษิสมบัติศิริ (2547: บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มธุรกิจน้ำมัน บริษัท. ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่ามีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านนี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความคิดเห็นของบุคคล คือบุคคลที่มีการศึกษาในแต่ละระดับวุฒิการศึกษา จะได้รับการเรียนรู้ไม่เท่ากัน ระยะเวลาการทำงานมากน้อยไม่เท่ากันจะทำให้มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ด้วย สำหรับในด้านกลุ่มงานที่สังกัดแตกต่างกันพบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านดังกล่าวแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการจูงใจของแต่ละกลุ่มงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งปรากฏเป็นข้อเท็จจริงว่าแต่ละกลุ่มงานใน กฟผ. มีความก้าวหน้าในการดำเนินการ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเร่งสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และ สร้างทัศนคติ ค่านิยมให้กับผู้ปฏิบัติงานและเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม (ผลการศึกษาพบว่าระดับการศึกษา อายุงานและ กลุ่มงานที่สังกัดแตกต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน)

3.1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษาและทำความเข้าใจในแนวคิดและแนวปฏิบัติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงให้มากขึ้น และควรปฏิบัติเป็นต้นแบบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้และมีความเห็นพ้อง

ต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง และจากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจ อย่างแท้จริง และต้องปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบที่ดี)

3.1.3 ควรปรับปรุงกระบวนการสื่อสารในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผลการศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสาร พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และพนักงานมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต้องเร่งสร้างพนักงานรุ่นใหม่ ให้มีความรู้ความสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานอาวุโส ให้มีการถ่ายทอดความรู้ เชื่อมต่อระบบการทำงาน โดยดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี เฉพาะทาง จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องต่อไป)

3.1.4 ควรปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพและให้มีฐานข้อมูลร่วมกันเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปศึกษาและใช้ข้อมูลในระบบได้ง่าย (ผลการศึกษาปัจจัยด้านเทคโนโลยีพบว่าความคิดเห็นในด้านการมีฐานข้อมูลรวมและระบบจัดเก็บที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย อยู่ในระดับปานกลาง)

3.1.5 ควรสร้างความเข้าใจในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจกับพนักงานที่มีความสามารถ และมีนโยบายด้านการจูงใจให้กับพนักงานที่มีผลงานด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเห็นผลในทางปฏิบัติ (ผลการศึกษาด้านการจูงใจพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และจาก ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีความเห็นว่ารางวัลจูงใจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการพัฒาให้เกิดการเรียนรู้ ควรเน้นหรือสร้างความเข้าใจเรื่องนี้ให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ตอบแบบสอบถามหลายรายมีความเห็นควรให้รางวัลหรือส่งเสริมบุคคลที่เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ และควรมีนโยบาย ด้านการจูงใจที่ชัดเจนและเห็นผลจริง)

กล่าวโดยสรุปการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องประยุกต์ทฤษฎีและ ภาคปฏิบัติขององค์กรให้เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือจากผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ และทุกฝ่ายในองค์กรอย่างจริงจัง และต้องมีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ บุคลากรของ กฟผ. สร้างความรู้ ความเข้าใจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและ ภาคปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้นำ และผู้ที่ เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเรื่องนี้กับกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานที่มีหน้าที่ในการออกแบบการเป็นองค์การจัดการด้านการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่และเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียดของการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเจาะลึกรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

3.2.3 ควรขยายขอบเขตการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหาร ทีมผู้ออกแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กฟผ. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

บรรณานุกรม

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.2551. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ข้อมูลบุคลากร

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี.2542.ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาล

กรุงเทพ. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จักริน ติวเถาว์,สุวิษญวดี ภิญโญ,ธนภัทร ชัยวิจิตร,อรอุมา เสมอเหมือน และธนิศา อธิคมชาคร2546. การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จันทิวา ยศแก้ว.2548. การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา

โรงเรียนประชานุเคราะห์ 14. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. 2542.การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร

มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย .2549. พฤติกรรมส่วนบุคคลและกลุ่มในองค์กร ประมวลสาระชุดวิชาการ

จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ :บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์

ม่า จำกัด ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ชรินทร์ พรรตนกวี, ปรีดี สถิตย์ชัยวัฒนา, ไพโรจน์ พรรณพลีวรรณ, อภิชาติ นุ่มนวล และ

พัชราภรณ์ ศรีคล้าย. 2543. การประเมินผลการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มา

ใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท เอ เอ็ม ดี ไทยแลนด์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ชวรินทร์ ชัมมนันท์กุล.2540.Learning Organization Training for The Trainers สำหรับบุคลากร
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร : บริษัทบิสิเนสอินเทลลิเจนส์ แอนด์
ครีเอทีวิตี จำกัด.
- ัชชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ.2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กส
เปอร์เน็ท.
- คณัย เทียนพุด. 2539. เอกสารประกอบการบรรยาย “องค์การอัจฉริยะ” (Learning Organization)
. กรุงเทพฯ : บริษัท ดีเอ็นที คอนซัลแทนท์ จำกัด.
- รานินทร์ ศิลปจารุ. 2548. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
วี. อินเตอร์ พรินทร์.
- ปดิษฐ์ วิจารณ์. 2548 .การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.แปลจาก
Michael J.Marquardt. 2548. Building the Learning Organization: Mastering the 5
Element for Corporate Learning.
- ปวีณา ทับประยูร.2548. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทอินเด็กซ์
อินเตอร์เนชั่นแนล กรุป จำกัด. ภาคนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา
จัดการทั่วไป โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- พิณสวัน ปัญญามาก. 2543. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาค
นิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาระบบวิทยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภัทรภร ชูหุ่นเจริญ. 2549. คุณลักษณะของพนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาการไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ(ภาคค่ำ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มยุรี รังษิสมบัติศิริ. 2547. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มน้ำมัน
บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ(สพท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2541. การพัฒนาองค์การ ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศิษฐ์ ชวงศ์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถาบันใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14 กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, ฤกมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิมไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภาวนนท์ และสุดา เทียบจตุรัส. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ชีระฟิล์มและไซเทกซ์
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.
- อภันศรี รอดสุทธิ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตการศึกษารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978) **Organization Learning: A theory of action perspective**, Reding, Mass: Addison Wesley.
- Marquardt, Michael and Reynolds, Angus 1994. **The Global Learning Organization**. III New York, Irwin, Inc.
- Pedler, M., Bougoyne, J., and Boydell, T. 1991. **The Learning Company : A strategy for Sustainable Development**. London : McGraw-Hill
- Robbins , Stephen P. and Mary Coulter **Management**. 6th ed International Edition, Upper saddle River, New Jersey : Simon and Schuster Company, 1999.
- Robbins , Stephen P. and Mary Coulter **Management**. 8th

Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization.** New York : Currency and Doubleday.

Wick C.W.and,Leon, LS.1993.**The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Company Stay Ahead.** Willington Delaware. McGraw-Hill

Yamane, Taro. 1973. **Statistics : As Introduction Analysis.** 3rd ed. N.Y. Harper & Row, Publishers Inc

Yupaporn Sudharatnal และ Laubie li .2004. **Learning Organization Charateristic Contributed to its Readiness – to-Change: A study of thai Mobile Phone Service Industry**
.Manageing Global Trasitions 2 : 163-178

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถาม

**การวิจัยเรื่องปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็น
ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในเรื่องปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของ กฟผ. ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความ
คิดเห็นและข้อเท็จจริงมากที่สุดเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนา กฟผ.
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และข้อมูลทั้งหมดที่
ท่านตอบ จะถือเป็นความลับ และจะใช้เพื่อการศึกษาครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีจำนวน 6 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ และขอความอนุเคราะห์ส่ง
แบบสอบถามคืนภายในวันที่ 15 กันยายน 2551 ที่อาคาร ท. 100 ห้อง 353/1

นางปราณี จิตวิบูลย์

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

แบบสอบถามความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี () 30-35 ปี
() 36-45 ปี () มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() ปริญญาตรีโท () ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาการทำงานใน กฟผ.

- () น้อยกว่า 5 ปี () 5- 10 ปี
() 11-15 ปี () 16- 20 ปี
() มากกว่า- 20 ปี

5. สายงานที่ท่านสังกัด

- () รองผู้ว่าการแผนงาน () รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน
() รองผู้ว่าการบริหาร () รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า
() รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า () รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง
() รองผู้ว่าการระบบส่ง () รองผู้ว่าการควบคุมระบบ

6. สถานภาพของท่านในองค์กร

- () ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย () ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง
() ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก () ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการทั่วไป
(ระดับ.....)

7. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- () ด้านปฏิบัติการ(ด้าน.....) () ด้านบริการ(ด้าน.....)
() ด้านวิชาการ () ด้านอื่นๆ (.....)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ กฟผ. คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ กฟผ.และสาขางานฯ ของท่านอย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารสาขางานฯของท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจัง					
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรม มีการริเริ่ม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงาน					
4. ผู้บริหารสามารถสร้างและแสดงอย่างเปิดเผยให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเป็นอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร					
5. ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่รับรู้ และมีความเห็นพ้องต้องกัน					
วัฒนธรรมขององค์กร					
6. วัฒนธรรมขององค์กร ที่ส่งเสริมและถ่ายทอดกันมาส่วนหนึ่งมีรากฐานมาจากการให้ความสำคัญของการเรียนรู้ใน กฟผ.					
7. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านได้สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ					
8. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการด้านการเรียนรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรอย่างแท้จริง					

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากร ตลอดจนแหล่งข้อมูล ข่าวสารร่วมกัน					
ทัศนคติและค่านิยมบุคคล 10. ท่านเห็นว่าความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill)เป็นสิ่งที่สำคัญทำให้งานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านโดยตรงและจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
11. ท่านชอบศึกษาและค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม ท่านยินดีและเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน					
12. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้และรวบรวมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จะช่วยให้การปฏิบัติงานของทุกคนสะดวกและง่ายยิ่งขึ้น และเป็นไปโดยถูกต้อง					
13. ท่านเห็นว่าขณะนี้ งานในความรับผิดชอบของท่านก็มากอยู่แล้ว ท่านเห็นว่า นโยบายเรื่องการจัดการด้านการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มงานและเป็นเรื่องไกลตัวท่าน					
14. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน ในการส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกๆคนในหน่วยงาน					
การสื่อสาร 15. ท่านเห็นว่าการสื่อสารที่ดีเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นอย่างดี 16. สายงานฯของท่านได้มีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง (Two-Ways)ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงครอบคลุมทั่วทั้งหน่วยงาน					

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสื่อสาร 17. ท่านเห็นว่ามีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (เช่น สื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง)					
18. ท่านมีความรู้และความเข้าใจในหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ทราบวิธีการ/แนวทางปฏิบัติ / บทบาทของท่านในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี					
เทคโนโลยี 19. ท่านสามารถใช้ระบบ Internet , Intranet และ E-Mail ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรวดเร็วและง่ายต่อการเรียนรู้และการสื่อสารใน กฟผ.					
20. หน่วยงานของท่าน มีการจัดอบรมให้ความรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น					
21. หน่วยงานของท่านมีฐานความรู้ในงานด้านต่างๆที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและการเรียนรู้					
22. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลร่วมและระบบจัดเก็บที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย					
23 หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อควบคุมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้					
การูงใจ 24. ท่านคิดว่าผู้บริหาร มีการยกย่องและให้รางวัลเมื่อมีผู้คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจูงใจ 25. ท่านคิดว่าผู้บริหาร มีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม คุณงานและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ 26. ท่านคิดว่าผู้บริหาร มีนโยบายการให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคล

4. ปัจจัยด้านการสื่อสารเทคโนโลยี

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

6. ปัจจัยด้านการจูงใจ

สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 388 คน ได้ให้ความสำคัญของการตอบแบบสอบถามปลายเปิด และตอบแบบสอบถามจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 25 %ของ กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยเกื้อกูลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ กฟผ. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีวินัย ให้ความสำคัญขององค์กรการเรียนรู้และสนับสนุน ทำให้มีการเรียนในองค์กรที่ดี องค์กรก็จะเจริญ ,การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น Key ที่จะทำให้การสร้างองค์กรสำเร็จ	2
2	ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะระดับสูงสุด ให้ความสำคัญ สนับสนุน เป็นแบบอย่าง เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อถือ - มีนโยบายที่ชัดเจนเช่นการประกาศกำหนดกลยุทธ์ด้าน LO+KM สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก	1
3	ผู้บริหารมีความรอบรู้และรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างดียิ่ง เป็นแบบอย่างให้การดำเนินงานในทุกระดับเกิดความรับผิดชอบอย่างยิ่ง	1
4	ผู้นำควรจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสนับสนุนในการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน และนโยบายต้องชัดเจน ผู้นำควรมีนโยบายให้เด่นชัดมากกว่านี้	2
5	ผู้บริหารต้องหมั่นกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญ ประโยชน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เห็นคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยความจริงใจ	3
6	ผู้นำควรจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสนับสนุนในการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ควรแสดงถึงจุดยืนในการสนับสนุนในการทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้เป็นต้นแบบบ้าง	2
7	ผู้บริหารส่งเสริมจริงจังและให้โอกาสในการเรียนรู้ ของพนักงาน จัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นพนักงานให้สนใจการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง ให้ประเมินความต้องการของพนักงาน กระตุ้นให้เห็นผลว่าดี	2

ตารางที่ 5.1 (ต่อ) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
8	ผู้บริหารควรมีบทบาทจัดทำองค์ความรู้ (KM) เพื่อรวบรวมประสบการณ์และเทคนิคการทำงานในหน่วยงานของตน เพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และผ่านปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมามาก ผู้บริหารระดับกลางควรผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน แม้ว่างานประจำจะมากแต่การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ก็มีความสำคัญ	1
9	การเปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างจำกัด ยังไม่มีการปรับใช้ การถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างจริงจัง ใช้เฉพาะเมื่อต้องการถ่ายโอนงาน ผู้นำเป็นแบบอย่างได้น้อย	1
10	ควรแสดงถึงจุดยืนในการสนับสนุนในการทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้เป็นต้นแบบบ้าง ควรเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ที่ดีในการนำพาองค์กรให้มีศักยภาพ เสริมสร้างความรัก ความสามัคคี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม กระตุ้นให้มีส่วนร่วมกับผู้คนในสังคมอื่น ๆ นอกหน่วยงาน โดยเฉพาะประชาชนโดยรอบ	4
11	ผู้บริหารควรเข้าใจการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มากกว่ารูปแบบกิจกรรม เมื่อผู้บริหารกำหนดให้ทำ ต้องให้เวลาทำด้วย ทำหลายอย่างพร้อมกันคุณภาพจะไม่ได้ดีเท่าที่ควร ขาดการวางแผน และการมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	1
12	ผู้นำต้องทำจริงและจริงจัง ต่อเนื่อง แก้ปัญหาให้ชัดเจน ต้องทำให้ดู อย่างพูดอย่างเดียว	2
13	ภาวะผู้นำจะเกิดได้ต่อเมื่อมีความรู้ความเข้าใจ นอกเหนือจากนั้นจะต้องมองเห็นกระบวนการทั้งหมด จะเกิดการพัฒนาอะไรขึ้นบ้างในแต่ละขั้นตอน ปัจจุบันยังไม่มี ความชัดเจน ผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์ความรู้ แต่ กฟผ. ยังไม่มี ผู้นำที่จริงจังในการผลักดัน เพียงแค่ดำเนินการตามนโยบายเท่านั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องสร้างบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงแล้วยังมีประโยชน์ทางอ้อมมากมายไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัว,ชุมชน และทางสังคม ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าของบุคลากรในอนาคต	2
14	ผู้นำควรให้ความสำคัญมากกว่านี้ (ทุกฝ่าย-ทั่วองค์กร)การศึกษาค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ บางครั้งผู้บริหารมองว่าไม่เกิดประโยชน์ ต่องานในหน้าที่ จึงไม่ค่อยส่งเสริมให้มีการศึกษาองค์ความรู้เท่าที่ควร ในความเป็นจริงเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน อาจนำมาซึ่งแนวคิด เพื่อประยุกต์ใช้กับงานประจำก็ได้ และผู้ปฏิบัติงาน	2

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
15	ส่วนใหญ่ยังไม่ศึกษาในส่วนอื่น ที่อาจเกี่ยวข้องกับตนเอง ควรให้มีการกระตุ้นให้มีการรับรู้มากขึ้น เป็นระบบต่อเนื่อง	2
16	ผู้นำยังขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม ยังไม่ได้เป็นตัวอย่างหรือต้นแบบของการเป็นผู้นำด้าน LO/KM	2
17	ผู้บริหารยังขาดความเข้าใจ การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เกือบทุกระดับ ส่งเสริมระดับผู้บริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำที่เก่ง ดี มากกว่านี้ ควรให้โอกาสผู้บริหารระดับต้น เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน กฟผ. ควรส่งเสริมกิจกรรมด้านภาวะผู้นำให้มากกว่าปัจจุบัน ส่งเสริมระดับผู้บริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำที่เก่ง ดี มากกว่านี้	4
18	ผู้บริหารต้องมีความจริงจังในการกำหนดแนวทาง ติดตามและวิเคราะห์ผล และต้องมีความตั้งใจจริง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ถึงแม้จะต้องได้รับผลกระทบจากปัจจัยรอบข้าง	1
18	อดีต ผู้บริหารและคณะกรรมการฯ เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีความสมดุลย์กัน ปัจจุบันผู้บริหารองค์กร ดำเนินนโยบายตามการเมืองมากเกินไป ขาดความอิสระ	1

ตารางที่ 5.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกหน่วยงานของ กฟผ. อย่างต่อเนื่องจริงจังและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	2
2	จะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการและผู้บริหารให้ชัดเจน ทุกคนยอมรับ ต้องรักษาไว้ ต้องสร้างความสำเร็จของเป้าหมายที่ผลักดันให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์และความสำคัญ ก็จะยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และรักษาให้คงอยู่คู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน	4
3	องค์กรมีนโยบายที่ดีด้านวัฒนธรรมขององค์กรมาจากการบริหารของผู้นำรุ่นก่อน สร้างความสามัคคี มีวินัย รู้จักหน้าที่ เสียสละ และ สัมผัสประสบการณ์ ความรู้มากมาย หลายยุคสมัย จึงมีความเป็นเลิศในด้านการจัดการความรู้ และ	3

ตารางที่ 5.2 (ต่อ) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านวัฒนธรรม

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
4	ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ จึงเกิดผลดีอย่างมากแก่องค์กรโดยส่วนรวม สร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับพนักงานใหม่ โดยจัดสัมมนา ผู้บริหารพบพนักงานใหม่ อาจจะคุยกันแค่ในฝ่ายแต่ละสายรองไม่ต้องใหญ่โตมากนัก ควรมีการพบปะระหว่างพนักงานหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น	3
5	องค์กรมีการเรียนรู้โดยการสอนงาน อบรม แต่การถ่ายทอดโดยใช้ KM ยังไม่ชัดเจน ต้องให้องค์กรผลักดันกระบวนการเรียนรู้ ถ่ายทอดงานผ่านด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จนกลายเป็นวัฒนธรรม และกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ จะเกิดผลดีต้องปฏิบัติได้จริง	3
6	องค์กรยังไม่มีการส่งเสริม สร้างวัฒนธรรมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของ LO/KM อย่างเป็นรูปธรรม วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรมที่เด่นชัด ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่เข้าใหม่ไม่มีแนวทางที่ดี ต้องพยายามถ่ายทอดแนวคิดให้เป็นรูปธรรมมากกว่าเดิม	4
7	วัฒนธรรมในการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี เฉพาะทางจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ยังมีน้อย ความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่นจะค่อย ๆ หายไปพร้อมรุ่นพี่ที่เกษียณอายุราชการ ควรสร้างวัฒนธรรมในการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง Coach (สอนงาน) การสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้มีความสำคัญมาก หน่วยงานต้องมีการปูพื้นฐานเรื่องการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น แล้วพยายามเปลี่ยน Tacit knowledge ให้เป็น Explicit knowledge เพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างยั่งยืน แต่ละหน่วยงานมีผู้เชี่ยวชาญและพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้อย่างต่อเนื่อง และควรมีการพัฒนาอย่างนี้ไปอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแบบดั้งเดิม กฟผ. คืออยู่แล้ว “พี่-น้อง” สามารถพูดคุย ถ่ายทอด Technology ต่อ ๆ กันมาได้ตลอด	6
8	การจัดสร้าง องค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่มีเอกภาพ (ในภาพรวมของ กฟผ.) ทุกคนในองค์กร มีสำนึกรักองค์กรดีมาก แต่ต่างหน่วยงานก็ยังมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่างกัน ระบบการจัดการเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องกำหนดให้เป็นเอกภาพ มีประสิทธิภาพและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	3
9	ต้องส่งเสริมวัฒนธรรมทางบวกและต้องต่อเนื่อง มุ่งเน้นการส่งเสริมจริยธรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่ดี ทุกวันนี้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานยังต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงอีกหลายด้าน ทั้งนี้ขึ้นกับผู้บริหารว่าจะให้ความสำคัญเรื่องนี้มากเพียงใด	1
10	ยังมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ มีการเรียนรู้จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ ก่อนข้างจะใช้เวลานาน พนักงานไม่ค่อยสร้าง	3

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม - ด้านวัฒนธรรม

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
	วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมยังบางเบา มีผู้เข้าร่วมน้อย	
11	การจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ ต้องทำเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างแท้จริง มากกว่าการทำเพื่อตอบสนองนโยบายในด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA)	1
12	เป็นวัฒนธรรมต่อเนื่องแต่ปัจจุบันนี้ได้ถดถอยลงเรื่อย ๆ ซึ่งดูได้จากการทำงานของสมัยก่อน ช่วงของ 2512-2520 แต่ปัจจุบันไม่เหมือนก่อนเลย	1
13	วัฒนธรรมองค์กรในอดีตกับปัจจุบันต่างกันมาก จากยุคก่อตั้งและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ทำให้มีการวัดผลทางตัวเลขมากจนเกินไป วัฒนธรรมองค์กรในการทุ่มเท ในการทำงานกำลังอยู่ในขาลง มีการว่างงาน ซ่อนตัวมาก ผู้บริหารในวัยใกล้เกษียณไม่ค่อยพัฒนาอะไรมาก	1
14	เป็นเรื่องที่ถูกมองว่ายาก/หนัก/อัดแน่นด้วยสาระ และเป็นการศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ บางครั้งถูกมองว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านวิชาการ เช่น ส่วนกลาง กอง จึงทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่ประจำแผนกไม่เกิดแรงงูใจในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	1
15	วัฒนธรรมองค์กรของ กฟผ. ยังทำให้เกิดความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มว่า ไม่ได้อยู่ที่ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรสนับสนุนคนที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปัจจัยอื่น ความต่างของผลตอบแทนระหว่างคนที่ทำงานดีที่สุด กับแย่ที่สุดต่างกันน้อย	3
16	วัฒนธรรมองค์กรไม่ค่อยเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ มักยึดติดกับความคิดเดิมด้วยความเชื่อมั่นว่าองค์กรดีแล้ว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ขาดขบวนการเรียนรู้ และทำให้องค์กรไม่สามารถก้าวหน้าไปข้างหน้าได้	1
17	กฟผ. เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ดีงาม สวยหรู แต่หากผู้นำยังขาดคุณภาพ ก็จะไม่สามารถนำพาวัฒนธรรมที่ดี และได้ตั้งสมมายาวนาน มาปฏิบัติได้จริง และไม่สามารถนำพาองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ยั่งยืน	1
18	ควรมีการเสริมสร้างความสามัคคี และสร้างความผูกพันให้กับพนักงานรุ่นหลัง ๆ เข้าใจถึงความเป็นมาขององค์กร อย่าให้ระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงทางด้านจิตใจ	1

ตารางที่ 5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ทักษะและค่านิยมบุคคล

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	<p>ทัศนคติและค่านิยมบุคคล ยังคงมีความเห็นแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มและระดับ องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ต่อไปเพื่อสร้างทัศนคติและค่านิยมของทุกระดับให้ดีขึ้น ทุกคนเห็นว่า KM สำคัญแต่ไม่มีการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม</p>	2
2	<p>กฟผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีช่องทางและปัจจัยที่เอื้อต่อการให้ข้อมูลข่าวสาร และผู้บริหารของสายงานอื่น (ทางช่าง, วิศว, งานการแพทย์) จะจัดทำเน้นให้เป็นรูปธรรมได้ชัดเจน เพราะเกี่ยวข้องกับทุกคน ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง/ในส่วนของสายงานบัญชี ลักษณะงานและโดยเนื้องานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับกฎระเบียบ มาตรฐานด้านบัญชี เป็นลักษณะเฉพาะงานที่เข้าใจในวงแคบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานบัญชี ความรู้ด้านบัญชี/บริหาร ไม่ได้ถูกถ่ายทอดให้เข้าใจในวงกว้าง ไม่ได้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ที่ไม่มีความรู้ด้านบัญชี การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้งานด้านบัญชีและการบริหารการควบคุมภายใน มักจะถูกมองข้ามไปสำหรับสายงานอื่น</p>	1
3	<p>ต้องมีขบวนการปลูกฝังและสร้างทัศนคติ ค่านิยม ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง</p> <p>ปลูกฝังจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทัศนคติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการปลูกฝังอบรมต้องปลูกฝัง และให้พนักงานยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดทำองค์ความรู้</p>	3
4	<p>ต้องสร้างทัศนคติให้พนักงานมีความใฝ่รู้พัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานมีความเชื่อ ไว้วางใจ จริงใจต่อกัน - ความร่วมมือแบบสมัครใจ - ยึดมั่นในความเป็นธรรม จริยธรรม - ความมุ่งมั่น เพียรพยายาม - ให้ความเคารพในความคิดของผู้อื่นเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคม 	1
5	<p>ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีทัศนคติ ด้านการเรียนรู้และนำไปใช้อย่างจริงจังในทุกด้าน</p>	2
6	<p>องค์กรจะต้องมีการหล่อหลอมให้ทัศนคติและค่านิยมส่วนบุคคล เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดองค์การการเรียนรู้ในองค์กร</p>	3

ตารางที่ 5.3 (ต่อ) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ทักษะและค่านิยม

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
	ต้องเร่งปรับปรุงทัศนคติและค่านิยมโดยด่วน สร้างทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน	
7	ทัศนคดียังมองเห็นว่า LO/KM เป็นงานมากกว่าเป็นการพัฒนาตนเอง คนที่มีค่านิยมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องมีน้อย คนที่มี Knowledge และ Skill ถูกใช้ในทางไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ถูกใช้ในการทำงานระดับที่ไม่ต้องใช้ความสามารถจำนวนมาก ยังมีคนที่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	2
8	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาตลอด	2
9	ควรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรก่อน องค์กรจะมีหน้าตาที่ดี พนักงานต้องช่วยกันสร้างชื่อเสียงในทางที่ดีต่อสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ควรปรับปรุงเรื่องทัศนคติและค่านิยมบุคคล อย่าไปนิยมวัตถุมากเกินไป ดูกันแต่ตัวเลข ดูกันแต่กราฟ ต้องส่งเสริมให้นิยมความดีของบุคคลด้วย	1
10	บุคคลที่สมควรเป็นตัวอย่าง อาจจะได้รับยอมรับน้อย ดูแลผู้ที่ปฏิบัติงานเป็น personal mastery ไม่ให้รู้สึกไม่ดี หรือเกิด ความรู้สึกว่าจะพัฒนาไปเพื่ออะไร ในเมื่อองค์กรไม่สนใจ	1
11	ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมบุคคลในปัจจุบันต้องยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นไม่น้อยเพราะเรามุ่งเน้นด้านผลประโยชน์ที่จับต้องได้มากกว่าจิตสำนึกขององค์กร เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกต่อองค์กรที่ดี ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีในอนาคต	1
12	กฟผ. ยังอยู่ในระบบข้าราชการนิยมอย่างฝังรากลึก เช่น การวัดค่านิยมของบุคคล และองค์ความรู้ที่ระดับของพนักงาน	1
13	ไม่เข้าใจการเรียนรู้ และไม่เน้นคุณค่าของการเรียนรู้ บุคคลส่วนใหญ่เห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องยุ่งยาก และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อาจนำไปสู่การตำหนิว่าทำไมไม่ทำเหมือนเช่นที่เคยทำ ซึ่งค่านิยมและทัศนคติดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้	3
14	การได้รู้ได้เห็น สถานที่ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะสำนักงานของบริษัทอื่น ประเทศอื่น ทำให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยส่วนตัวแล้วการได้เปิดโลกทัศน์และประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญมาก ถึงแม้ไม่มีโอกาสได้ไปสัมผัส ไปรู้ไปเห็นด้วยตัวเอง การเปิดโลกทัศน์ผ่านสื่อต่าง ๆ ก็เป็นเรื่องที่สมควรอย่างยิ่ง	1
15	ควรมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการละลายพฤติกรรม การทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างทัศนคติและค่านิยมบุคคลให้เป็นไปในทางเดียวกัน ให้มากครั้ง-บ่อยครั้ง และเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	1

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ทัศนคติและค่านิยม

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
16	ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่อันตรายต่อค่านิยมบุคคล	1
17	ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรู้จักวิธีการถ่ายทอดความรู้ ประเด็นหลักในความรู้นั้น ๆ ถ้าต้องมีการถ่ายทอดหรือจัดทำองค์ความรู้ในส่วนกลาง คนที่ถ่ายทอดความรู้จะต้องมีเวลาเหลือมากพอที่จะทำงานในส่วนงานประจำด้วย	2
18	จัดให้มีการสัมมนา ถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกับพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อบุคคลในหน่วยงานและเกิดประโยชน์ในการทำงาน	2
19	แต่ละคนอาจมีการปกปิดความรู้ของตนเอง มีการหวงความรู้ กลัวจะไม่มีการทำในพนักงานระดับล่าง	1
20	ผู้บริหารองค์กรในระดับฝ่าย รองผู้ว่าการฯ ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่าเห็นว่าไม่ยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวเอง เพื่อหน่วยงานของตนเหมือนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนการแตกหรือขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้นมากเกินภาระหน้าที่ของ กฟผ. จนทำให้มีผู้บริหารในระดับฝ่ายมากขึ้น จากอดีตถึงปัจจุบันมีการทำในลักษณะนี้มาก จนทำให้มีผู้ปฏิบัติงานในระดับ 8-11 มากถึง 60% ของจำนวนพนักงาน ดังนั้นการสร้างค่านิยมที่พอเหมาะกับความสามารถของตน ความพอเพียงในการดำเนินชีวิต จึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารควรทำเป็นตัวอย่างที่ดีกับพนักงาน	1
21	อย่าแยกสี แยกสถาบัน	1

ตารางที่ 5.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านการสื่อสาร

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	กฟผ.มีการพัฒนาด้านสื่อสารเทคโนโลยีที่ดียู่แล้ว	2
2	ควรมีทีมงานที่คอยพัฒนาการสื่อสาร การเรียนรู้ต่าง ให้ทันต่อโลกและสังคม การสื่อสารเทคโนโลยีควรจะเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม ไม่ควรอยู่แค่ผู้จัดทำองค์ความรู้เท่านั้น	1
3	มีแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ Knowledge based Management ที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย	1
4	ควรพัฒนาระบบสื่อสารให้เป็นระบบ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	1

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านการสื่อสาร

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
5	ข้อมูลจากองค์กรที่ส่งให้เป็นข้อมูลที่ “อยากให้พนักงานรู้” มิใช่ความรู้ มีอุปกรณ์และเครื่องมือ Electronic ที่ทันสมัยในการสื่อสาร แต่ควรมีจำนวนที่เหมาะสมกับหน่วยงานและการใช้งาน	1
6	การสื่อสาร 2 ทาง ควรให้ทั่วถึงทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอายุน้อย ๆ จนถึงผู้บริหารระดับสูง ปัจจุบัน การใช้ E-mail และสื่อเทคโนโลยีอื่น ๆ เช่น sms เชิญในการชุม share ความรู้ จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง รายสัปดาห์ รายเดือน เพื่อให้เกิดความรู้อย่างแท้จริง	1
7	การสื่อสารในองค์กรน้อย ถ้าเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยดูจากเหตุการณ์ปัจจุบันหรือนโยบายต่าง ๆ ของ กฟผ. ไม่ค่อยมีการสื่อสารจากระดับสูงลงสู่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ไม่ทั่วถึงและซ้ำ	1
8	การเข้าถึงสื่อได้ง่ายทำให้เราสามารถเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ต้นทุนในการได้มาซึ่งองค์ความรู้ต่าง ๆ ต่ำลง ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น แต่ระดับยังใช้ระบบการสื่อสารที่ต่าง ยังไม่ไปในทางเดียวกัน	1
9	ควรจัดให้มีการเปิดนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อส่งให้กับผู้บริหาร อาจจะเป็นกล่องรับความคิดเห็นก็ได้	1

ตารางที่ 5.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านเทคโนโลยี

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารและเก็บข้อมูล รวมถึงการใช้ข้อมูลอย่างทั่วถึงจึงจะประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2 1
2	การดำเนินการด้านเทคโนโลยีของ กฟผ. เรียกได้ว่ามีความพร้อม ความเป็นเลิศ เข้าระบบสากล ได้ทันการณ์คืออยู่แล้ว	4
3	เป็นที่ยอมรับว่าดีกว่าสมัยเก่า แต่มันก็ลดความสัมพันธ์ของพนักงานลงมาก เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความก้าวหน้าล้ำสมัย แต่การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเป็นเรื่องสำคัญกว่า เพราะถ้ามีเทคโนโลยีดี แต่ผู้ปฏิบัติงานใช้งานไม่เหมาะสม เป็นการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร โดยตรง	2
	กฟผ. มีเทคโนโลยีค่อนข้างพร้อม แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ในด้านนี้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	1
4	ควรมีการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร กำหนดเป็นนโยบายหลักของ กฟผ. ให้สามารถนำความรู้มาสนับสนุนข้ามสายงานกันได้ จนถึงข้ามไปสู่การไฟฟ้าทั้ง	1

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านเทคโนโลยี

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
	ของรัฐและเอกชนได้ โดยไม่มีขอบเขตจำกัด	
5	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นลักษณะที่มีมิติเดียวกัน หน่วยงานมีฐานข้อมูลร่วมและระบบจัดเก็บที่ดี แต่บางกรณีสิทธิการใช้และเข้าถึงข้อมูล ถูกจำกัดเฉพาะบุคคลบางกลุ่ม เช่น ผู้บริหาร	
6	มี resource ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ป้องกันการบุกรุก,แผนสำรองข้อมูลดี เพื่อให้งานสามารถกู้กลับได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังขาดฐานข้อมูลร่วม	1
7	ควรปรับปรุงในส่วน Hardware และ Software ให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ยังต้องพัฒนาทั้งระบบและด้านบุคคลให้ใช้งานได้ง่ายและเข้าใจมากขึ้นปรับปรุงระบบให้เป็น user-friendly	1
8	การนำ ICT มาจัดการองค์ความรู้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	1
9	ในด้านเทคโนโลยีควรจะมีการสนับสนุนให้แก่พนักงานและมีการอบรมการใช้ Software ที่ใช้จัดการ knowledge management	1
10	ควรจัดทำองค์ความรู้ในรูปแบบ โปรแกรมช่วยสอน ให้ง่ายต่อความเข้าใจและมีความดึงดูดใจในการเรียนรู้	1
11	พนักงานบางส่วน โดยเฉพาะผู้บริหารมีการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีค่อนข้างน้อย การมีส่วนร่วมใช้ข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลมีเฉพาะบางกลุ่มพนักงานเท่านั้น หน่วยงานได้นำเทคโนโลยี นำมาใช้ในหน่วยงาน แต่การตอบรับของงานไม่ได้ผลเท่าที่ควร	1
12	จัดให้มีการอบรมเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้ก้าวทันกับเหตุการณ์และนำความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนางานและแก้ปัญหาต่าง ๆ	1
13	ควรจัดอบรมการใช้ Computer ให้กับผู้บริหารทุกคนและผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง	1
14	ควรจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย ต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันให้มาก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วควรมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการทำงาน	1
15	การอบรมด้านเทคโนโลยี อบรมไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพราะความไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญและไม่ใส่ใจถึง function การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้การอบรมด้านเทคโนโลยี ไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ	1
16	ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ E-Mail ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันใช้วิธีเรียนรู้เอง	1
17	การจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานตามเทคโนโลยีให้ทัน ต้องคำนึงถึงความพร้อมของ	1

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านเทคโนโลยี

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
18	ผู้ปฏิบัติงานด้วย การมีระบบเทคโนโลยีระดับสูงเกินไป ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทัน หากสามารถทำงานแทนบุคลากรมากขึ้น การบริหารบุคลากรในอนาคตจะอย่างไร	1

ตารางที่ 5.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านการจูงใจ

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
1	รางวัลจูงใจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการพัฒนามาให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ควรเน้นหรือสร้างความเข้าใจเรื่องนี้มีมากกว่าการให้รางวัล	2
2	กฟผ. มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมากพอสมควรอยู่แล้ว ส่งเสริมปัจจัยการจูงใจที่มีค่าใช้จ่ายตอบแทนเป็นตัวเงิน เช่น ยกย่อง ส่งเสริม	1
3	สนับสนุนให้พนักงานต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4
4	การจูงใจเป็นหัวใจขององค์กร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก เพราะองค์กรใดก็ตามที่ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจที่ดี ย่อมไม่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้	1
5	ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจ แต่ต้องให้เห็นว่า เรียนรู้- พัฒนา- ผลงาน- ผลตอบแทน	1
6	ต้องแสดงให้เห็นผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับตามนโยบายการปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้	1
7	ควรมีการจูงใจให้คนมีการเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา เพื่อให้มีกำลังใจในการ เรียนรู้	2
8	ควรจัดกิจกรรมหรือหลักสูตรในการพัฒนาความรู้และมีรางวัลหรือสิ่งจูงใจ	1
9	เพื่อให้พนักงานให้ความสนใจ	
10	ให้รางวัลหรือส่งเสริมบุคคลที่เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนพร้อมทั้งให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถที่ สร้างชื่อเสียงให้กับ กฟผ อาจเป็นเงินรางวัล โล่เกียรตินิยม	4
11	การเลื่อนตำแหน่งเงินเดือน ให้เป็นไปตามความสามารถ ความขยัน ความตั้งใจ ในการทำงาน	1
12	ควรมีนโยบายให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำองค์ความรู้ของหน่วยงาน ตนเอง โดยกำหนดนโยบายให้ชัดเจนและเห็นผลจริง	3

ตารางที่ 5.6 (ต่อ) 5.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านการจูงใจ

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
13	ต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจในการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนการจัดอบรม, ตำรา, วารสารต่าง ๆ	1
14	การจูงใจและ การให้รางวัลมีน้อยมาก การตำหนิมีมากกว่า ทั้งที่ผู้นำก็เป็นแบบอย่างได้น้อย	1
15	ให้เป็น PA ในทุกระดับคือตั้งแต่ระดับองค์กร สายงาน จนถึงระดับฝ่าย กอง ,แผนก และบุคคล	1
16	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีการส่งเสริมให้ทำงานกันเป็นทีม พัฒนาความก้าวหน้าของงานอย่างมีระบบต่อเนื่อง และเป็นวงจร	1
17	ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียน	1
18	หาเวทีให้คนที่ได้ศึกษาหาความรู้มากมาย ได้แสดงออก หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ จะยังเป็นการกระตุ้นให้เขารวมถึงผู้อื่น มีความอยากที่จะค้นคว้าหาความรู้มากขึ้น	1
19	ควรส่งเสริมผู้ที่มีประโยชน์และสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานมากขึ้น ทำอย่างไรให้ผู้สร้างสมความรู้ ได้รับการยกย่องและภาคภูมิใจ จัดกิจกรรม ให้รางวัลหรือชื่นชมแก่ผู้ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม	4
20	ควรสนับสนุนให้มีการมอบรางวัลผู้คิดค้น ในระดับสายงานและจัดให้มีเป็นรายไตรมาส ไม่ใช่เฉพาะระดับ กฟผ. และเป็นรายปีอย่างปัจจุบัน	1
21	ไม่มีการประเมินผลพิเศษใดสำหรับผู้ทำ KM หรือผู้เข้าร่วมใน KM	1
22	ต้องมีวิธีการจูงใจอย่างชัดเจน เช่น ผลตอบแทน เงินเดือน การเลื่อนระดับตำแหน่ง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด ขั้นตอนการวัด เกณฑ์การวัด ที่ชัดเจนและประกาศให้ทุกคนในองค์กรทราบและดำเนินการตามที่ประกาศไว้อย่างจริงจัง ทำทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างจริงจัง มีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียง	1
23	ขาดแรงจูงใจให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ (การทำงานปัจจุบันเป็นการทำงานแค่เสร็จตามแผน)	1
24	ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานมีอยู่น้อยมาก	3
25	มีแต่แรงจูงใจในระยะสั้น และเป็นแบบ Negative Enforcement ยากที่จะจูงใจให้ KM สำเร็จจริง ๆ	1
26	ความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีช่องว่างมากเกินไป ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม และผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร	1

ตารางที่ 5.6 (ต่อ) 5.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม – ด้านการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
27	ผู้บริหารสมัยใหม่ ไม่มีกิจกรรมหรือการกระทำใด ๆ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรักองค์กร	1
28	ไม่มีผู้บริหารคนไหนสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง	1
	ผู้บริหารมองข้าม ต้องหาวิธีให้มีความร่วมมือในองค์กร สถานที่ทำงาน พิจารณาความดีความชอบตำแหน่งอย่างโปร่งใส	1

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้

1. นางสาวจิราภรณ์ สุขวิมล นักบัญชีระดับ 9 ฝ่ายบัญชีงบประมาณระบบส่ง
2. นางสิริพร ทูลทรัพย์ นักบัญชีระดับ 8 ฝ่ายบัญชีงบประมาณระบบส่ง
3. นางจรรุวรรณ ฉายอินทร์ นักบัญชีระดับ 7 ฝ่ายบัญชีงบประมาณ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางปราณี จิตวิบูลย์
วัน เดือน ปี	25 ตุลาคม 2499
สถานที่เกิด	อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (การเงินและธนาคาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2522 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช ปีการศึกษา 2548
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	หัวหน้ากองบัญชีระบบส่ง ฝ่ายบัญชีและงบประมาณระบบส่ง