ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ในเขตภาคใต้

นางสาวเมธายา ศรีวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2554

Elements Factors To be Learning Organization : A Case Study : The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited in the South

Miss Methaya Sriwong

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ในเขตภาคใต้
ชื่อและนามสกุล	นางสาวเมธายา ศรีวงศ์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

.....กรรมการ
(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัดในเขตภาคใต้
ผู้ศึกษา นางสาวเมธายา ศรีวงศ์ **รหัสนักศึกษา** 2523000913 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด (2) เปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาคภาคใต้ 4 ศูนย์ คือ ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต หาดใหญ่ จำนวนทั้งหมด 412 คน กำหนดปริมาณกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน ซึ่งจะถูกแบ่งตามศูนย์ต่างๆ ตามสัดส่วนร้อยละของจำนวนประชากร คือ พนักงานในแต่ละศูนย์เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามทั้งแบบปลายปิดและปลายเปิด และทำการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (2) ปัจจัยด้านอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับวิทยุการบิน สถานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ปัจจัยองค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด

Independent Study title: Elements Factors To be Learning Organization : A Case Study : The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited in the South
Author: Miss Methaya Sriwong; **ID:** 2523000913; **Degree:** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor ; **Academic year:** 2011

Abstract

The objectives of this study were to (1) study Elements Factors To be Learning Organization of The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited in the South (2) compare Elements Factors To be Learning Organization of The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited in the South by personality cause.

Samples , specifying samples by Calculation of Sample Size of Taro Yamane , were 210 officials from 412 of 4 Southern Centers for The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited as Hua Hin Air Traffic Control Centre, Surat Thani Air Traffic Control Centre , Phuket Air Traffic Control Centre and Hat Yai Air Traffic Control Centre which divided by percentage of all population ratio. Statistical tool employed Closed Questions and Open ended Questions , Collected and information analysis by Descriptive statistics and Inferential statistics.

The study revealed that (1) Learning Culture , Knowledge Management , Leadership of various administrators to control Knowledge Management as technology and measurement were Elements Factors To be Learning Organization in the medium level. (2) Experienced at The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited and campus center made the opinion to Elements Factors differ at 0.05 of significantly level. Gender , Marital Status , Education , Position , Salary made the same opinion to Elements Factors To be Learning Organization.

Keywords : Element Factors , Learning Organization, The Aerothai Aeronautical Radio Thailand Limited in the South

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา แขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาแนะนำ และติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณพนักงานบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัดที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รายงานการวิจัยของผู้วิจัยสำเร็จลุล่วง

เมธายา ศรีวงศ์

พฤศจิกายน 2554

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญ 1

วัตถุประสงค์การศึกษา 3

กรอบความคิดทางทฤษฎี 3

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

สมมติฐาน 4

ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ 4

ประเด็นปัญหาที่ศึกษา 4

ขอบเขตการศึกษา 5

รูปแบบและวิธีการศึกษา 5

คำนิยามศัพท์ 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 9

หลักการจัดการความรู้บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด 12

วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้-วินัย 5 ประการ 24

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 40

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 52

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 54

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 54

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 56

การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 57

การเก็บรวบรวมข้อมูล 57

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย 58

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 60
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 61
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 65
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์โดยวิธีทางสถิต 77
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 108
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 112
สรุปการวิจัย 112
อภิปรายผล 115
ข้อเสนอแนะ 117
บรรณานุกรม 120
ภาคผนวก 123
ประวัติผู้ศึกษา 136

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ 61
ตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ 61
ตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส 62
ตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา 62
ตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน 63
ตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน 63
ตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 64
ตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน 64
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ 66
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์การในการจัดการความรู้ 69
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 71
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ 73
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้ 75
ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเพศ 77
ตารางที่ 4.15 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับอายุ 79
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านอายุ 80
ตารางที่ 4.17 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสถานภาพสมรส 87

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านสถานภาพสมรส 88
ตารางที่ 4.19 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา 89
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านระดับการศึกษา 90
ตารางที่ 4.21 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับตำแหน่งงาน 91
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านตำแหน่งงาน 92
ตารางที่ 4.23 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน 95
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน 96
ตารางที่ 4.25 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 100
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 101
ตารางที่ 4.27 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสถานที่ปฏิบัติงาน 104
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน 105
ตารางที่ 4.29 จำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 106
ตารางที่ 4.30 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 108
ตารางที่ 4.31 คำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิด 109

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 4

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ได้กำหนดว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้หน่วยงานก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับการที่สังคมได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นระบบที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างงานในทุกภาคเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิต การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ถูกกล่าวถึง และหลายองค์กรให้การจัดการความรู้ในการช่วยสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งถ้าองค์กรได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บและจัดระบบคลังความรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องและดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กรได้

ดังนั้น การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องนั่นเอง

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานแห่งเดียวของรัฐที่ให้บริการการเดินอากาศ ได้แก่ บริการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Services) บริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts) รวมถึงบริการระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communication, Navigation and Surveillance system/services) ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นไปภายใต้พระราชบัญญัติการเดินอากาศ และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะและแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลต้องการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินและการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาบุคลากร การยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพื่อการเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจากยุทธศาสตร์และนโยบายข้างต้นได้แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในประเทศให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมอารยประเทศ บริษัทได้กำหนดให้นำเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแผนงานการจัดการความรู้ ตั้งแต่งบประมาณปี 2547 เป็นต้นมา นอกจากนี้ ยังผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรเพื่อส่งเสริมการสร้างวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการนำเข้า และสร้างความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบไปด้วยศูนย์ควบคุมการบินหลายแห่งในสนามบินภูมิภาค สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ สนามบินนานาชาติดอนเมือง รวมถึงสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบิน และเปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบเหล่านั้นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากศูนย์ควบคุมการบินในเขตภูมิภาคภาคใต้เท่านั้น เนื่องจากผู้วิจัยเป็นพนักงานประจำอยู่ในส่วนนี้ จึงต้องการเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในบริษัทต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

3. กรอบความคิดทางทฤษฎี

3.1 หลักการจัดการความรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลการผลิตแห่งชาติ คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ, 2548

3.2 วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้ (The Fifth Discipline) โดยฝ่ายวิชาการเอ็กซเปอร์เน็ท โดยอ้างถึงทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge

3.3 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย บดินทร์ วิจารณ์ โดยอ้างถึง Building the Learning Organization by Michael J. Marquardt

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

* อ้างอิงจากหลักการจัดการความรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยอ้างถึง ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้วินัย 5 ประการของ Peter M.Senge

5. สมมติฐาน

พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

6. ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด จัดอยู่ในประเภท การวิจัย ซึ่งเป็นการค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ตอบปัญหา หรือนำมาใช้อธิบาย โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

7. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

ประเด็นปัญหาหลักของการศึกษา คือ ศึกษาถึงปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบิน นอกจากนี้ ต้องการทราบถึงผลของการเปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ นั้น จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพัฒนาองค์การต่อไป

8. ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคภาคใต้ จำนวน 4 ศูนย์ควบคุมการบิน ดังนี้

8.1 พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหัวหิน

8.2 พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศสุราษฎร์ธานี

8.3 พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศภูเก็ต

8.4 พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหาดใหญ่

และเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดที่เหมาะสม การศึกษาจะทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์หาคำตอบต่อไป

9. รูปแบบและวิธีการศึกษา

9.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

9.1.1 ประชากร (Population) ในที่นี้หมายถึง พนักงานของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคภาคใต้ จำนวน 4 ศูนย์ควบคุมการบิน ดังนี้

1) พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหัวหิน จำนวน 60 คน

2) พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศสุราษฎร์ธานี จำนวน 78 คน

3) พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศภูเก็ต จำนวน 143 คน

4) พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหาดใหญ่ จำนวน 131 คน

9.1.2 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) ในการวิจัยนี้ใช้สูตรการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane(1967) เมื่อแทนค่าลงในสูตรข้างต้น โดยแทน N = 412 , e = 0.05 แล้วจะ n หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเท่ากับ 203 คน หรือประมาณ 210 คน โดยขนาดตัวอย่างทั้งหมด 210 คนนี้จะถูกแบ่งตามศูนย์ต่างๆ ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรของในแต่ละศูนย์เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมด ได้ขนาดตัวอย่างดังนี้

1) ขนาดตัวอย่าง 210 คน แบ่งได้ดังนี้

(1) พนักงาน ณ ศูนย์ฯหัวหิน จำนวน 30 คน (14.5%)

(2) พนักงาน ณ ศูนย์ฯสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 คน (19%)

(3) พนักงาน ณ ศูนย์ฯภูเก็ต จำนวน 73 คน (34.7%)

(4) พนักงาน ณ ศูนย์ฯหาดใหญ่ จำนวน 67 คน (31.8%)

เนื่องจากในแต่ละศูนย์ควบคุมการบินนั้นจะมีพนักงานในตำแหน่งงานระดับต่างๆกัน คิดเป็นเปอร์เซนต์โดยประมาณดังนี้

ตำแหน่งงาน

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น Admin , Flight data , Air Traffic Controller(ATC) คิดเป็น 75%

2. ผู้บริหารระดับต้น เช่น Supervisor คิดเป็น 19%

3. ผู้บริหารระดับกลาง เช่น Manager (ระดับผู้จัดการ) คิดเป็น 5%

4. ผู้บริหารระดับสูง เช่น ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป คิดเป็น 1%

ดังนั้น ในการแจกแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะแจกตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ฯแล้ว ยังจะแจกให้ตามสัดส่วนของตำแหน่งงานระดับต่างๆข้างต้นด้วย

9.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้นจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

9.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการประมวลผลข้อมูล โดยมีการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

10. คำนิยามศัพท์

10.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Peter M.Senge , MIT Sloan School of Management)

10.2 องค์การ หมายถึง ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย

10.3 องค์กร หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน นั่นก็ย่อมแสดงว่า ในองค์การจะประกอบไปด้วยหลายๆองค์กรนั่นเอง

10.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ และจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบายและการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายในระยะยาว

10.5 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นต้น

10.6 การวัดผลการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรได้รับและใช้ทรัพยากร เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด สำหรับการวัดผลการจัดการความรู้นั้น จะช่วยให้องค์กรทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่มีและนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการ

ให้ดีขึ้น รวมถึงนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

10.7 พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการบิน หมายถึง พนักงานทั้งหมด ทุกหน้าที่ ทุกตำแหน่งขั้น ที่ปฏิบัติงานอยู่ประจำ ณ ศูนย์ควบคุมการบินจังหวัดนั้นๆ ไม่ได้เจาะจงถึงพนักงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

10.8 พนักงานระดับปฏิบัติการ คือ พนักงานของบริษัทวิทยุการบิน ที่ปฏิบัติงานอยู่ประจำ ณ ศูนย์ควบคุมการบินจังหวัดนั้นๆ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนด เช่น พนักงานธุรการด้านต่างๆ (Administrator), เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน (Flight Data), เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller), ช่างวิศวกรรมด้านต่างๆ เป็นต้น

10.9 ผู้บริหารระดับต้น คือ เจ้าหน้าที่บริหารการจราจรทางอากาศ (Supervisor) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการแผนก หรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น Supervisor เป็นต้น

10.10 ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้จัดการของฝ่ายต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ผู้จัดการการควบคุมการจราจรทางอากาศ เป็นต้น

10.11 ผู้บริการระดับสูง คือ ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในที่นี้หมายถึง ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบิน

10.12 Facilitator คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงและการพัฒนาในองค์การ ทำหน้าที่เป็นแกนนำขยายไปสู่บุคลากรอื่นๆ ทำให้เกิดวัฒนธรรมด้านคุณภาพ ด้านการเรียนรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างแท้จริง

11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบิน และผลของการเปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ นั้น จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งผลวิเคราะห์ที่ได้จะมาจากพนักงานส่วนหนึ่งของบริษัทเท่านั้น บริษัทยังสามารถนำ

การวิจัยนี้ไปต่อยอดในส่วนงานอื่นๆ ของบริษัทได้ นอกจากนี้ ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพัฒนาองค์การต่อไปอีกด้วย

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. หลักการจัดการความรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลการผลิตแห่งชาติ คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ, 2548

2. วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้ (The Fifth Discipline) โดยฝ่ายวิชาการเอ็กซเปอร์เน็ท โดยอ้างถึงทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge

3. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย บดินทร์ วิจารณ์ โดยอ้างถึง Building the Learning Organization Michael J. Marquardt

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Economy – KBE) นั่นย่อมมีความหมายว่า การที่องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล-ข่าวสาร-องค์ความรู้ และภูมิปัญญา เข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไป

เมื่อบุคคลหรือองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ทุกองค์กรที่ต่างก็แสวงหาความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและถาวรจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญรวม 3 ประการ คือ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งถือเป็นตัวขับเคลื่อนให้ภารกิจใดๆ สำเร็จลุล่วง

ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยเน้นวิธีคิดและปฏิบัติภารกิจใดๆ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งถือเป็นพัฒนาการของทรัพยากรบุคคลและทีมงาน อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์การ

ดังนั้นทุกๆ หน่วยงานจึงต้องพากเพียรพยายามที่จะสร้าง “องค์การเรียนรู้ (Learning Organization)” ขึ้นเพื่อกระตุ้นและเร่งเร้า ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

ในภาวการณ์ปัจจุบัน เราจะคิดถึงแต่เฉพาะการเรียนรู้เพื่ออยู่รอด (Survival Learning) เพียงอย่างเดียวคงจะไม่เพียงพออีกต่อไป เราจะต้องผสมผสานเข้าไปด้วยการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป จึงจะถือว่าองค์การนั้นประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ นั่นเอง

ในการสร้างองค์การเรียนรู้นี้ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้ (Peter M.Senge) ได้นำเสนอ วินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้ง ปัจเจกบุคคล และองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

และวินัยประการสุดท้ายคือ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) นี้เองที่จะมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของทุกคนและทุกองค์การ แม้กระทั่งการสร้างวินัย 4 ประการแรก ก็ยังจำเป็นต้องดำเนินไปภายใต้แนวทางของความเป็นระบบ (วินัยประการที่ 5) ด้วย เช่นกัน

ความหมายขององค์การเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การเรียนรู้ คือ องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Peter M.Senge , MIT Sloan School of Management)

องค์การเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และ การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจน มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุดชนิดที่ไม่

เคยปรากฏมาก่อน โดยจะมีการสร้างสมมติฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และศักยภาพในการแข่งขันระหว่างองค์การในศตวรรษหน้า ก็จะกลายเป็นแบบ คนต่อคน (Head-to-Head)

ทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไป จึงต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ (Competence) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยทุกคนจะต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และในโลกอาชีพของคนรุ่นใหม่นี้ ก็จะไม่มีที่ว่างสำหรับ มืออาชีพจอมปลอมอีกต่อไป

1. หลักการจัดการความรู้ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานแห่งเดียวของรัฐที่ให้บริการการเดินอากาศ ได้แก่ บริการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Services) บริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts) รวมถึงบริการระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communication, Navigation and Surveillance system/services) ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นไปภายใต้พระราชบัญญัติการเดินอากาศ และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะและแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการเกี่ยวเนื่องอื่นๆ เช่น บริการอุปกรณ์สื่อสารแก่สายการบิน บริการเครือข่ายสื่อสาร บริการการผลิตและพัฒนา บริการบินทดสอบ บริการฝึกอบรมและเป็นที่ปรึกษา บริการสื่อสารการบินด้วยข้อมูล บริการมาตรฐานเครื่องมือวัด เป็นต้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาลต้องการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินและการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศ (โดยเฉพาะการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และดอนเมือง) การพัฒนาบุคลากร การยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพื่อการเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจากยุทธศาสตร์และนโยบายข้างต้นได้แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในประเทศให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมอารยประเทศจากยุทธศาสตร์ชาติ และ

นโยบายรัฐบาลดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาล ดังเห็นได้จากแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 10 ฉบับทบทวน ครั้งที่ 1 (พ.ศ. 2548-2557) ได้กำหนดให้นำเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบริษัทฯ ก็ได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นมา

1.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ได้กำหนดว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ 2 จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้หน่วยงานก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับการที่สังคมได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นระบบที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างงานในทุกภาคเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิต การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ถูกกล่าวถึง และหลายองค์กรใช้การจัดการความรู้ในการช่วยสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งถ้าองค์กรได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บและจัดระบบคลังความรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องและดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้

ดังนั้น การจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องนั่นเอง ดังที่ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เปรียบเสมือนสองหน้าของเหรียญเดียวกัน หากดำเนินการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง องค์การก็จะค่อยๆ พัฒนาสู่

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากมีการดำเนินการตามองค์ประกอบ 5 ประการ ของ Peter Senge ซึ่งได้แก่ 1. การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems thinking) การดำเนินการจัดการความรู้ก็จะลื่นไหลการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นทั้งเหตุและผลต่อกัน โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นที่ “การเรียนรู้” และการจัดการเรียนรู้เน้นที่ “ความรู้” โดยทั้ง 2 หลักจะไปบรรจบกันที่การปฏิบัตินั่นเอง

1.2 หลักการจัดการความรู้

สำหรับหลักการและทฤษฎีจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. กระบวนการจัดการความรู้ 2. ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และ 5. การวัดผลการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 กระบวนการจัดการความรู้

ความรู้ (Knowledge) สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุ เป็นผล สามารถกำหนดรวบรวมและถ่ายทอดได้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา

2. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ชนิดนี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แต่สามารถพัฒนาและถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้

Bertels, Thomas กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์กรใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการเผยแพร่ความรู้

จากนิยามข้างต้น แม้จะมีความหลากหลายในทางบริบท แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่าส่วนใหญ่นิยามการจัดการความรู้จะประกอบด้วยประเด็นหลักๆ ดังนี้

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร

- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- กระบวนการสร้างความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง

- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นต้น” ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

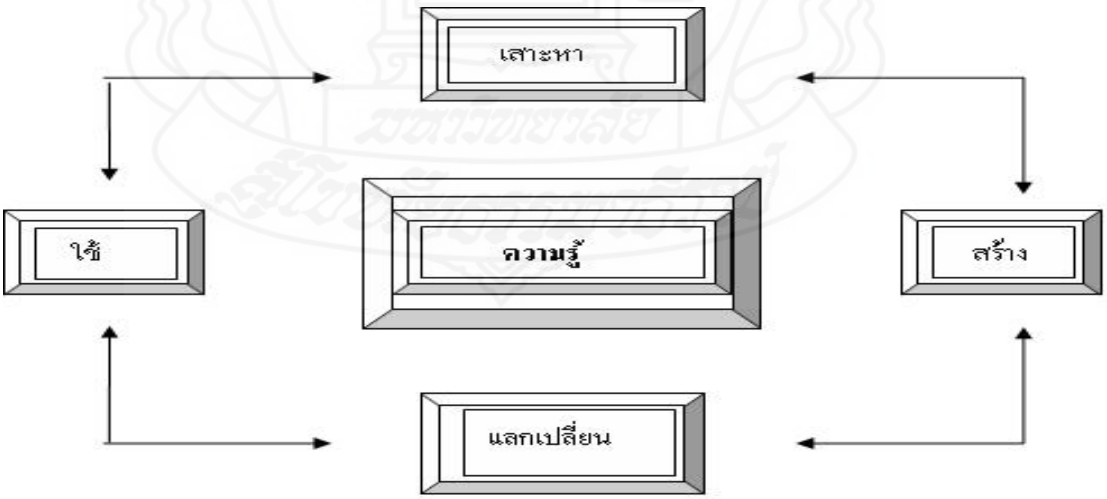
1. การเสาะหาความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งความรู้จากเอกสารตำราและความรู้ภายในตัวบุคคล

2. การสร้างความรู้ ซึ่งจัดเป็นแนวคิดการจัดการความรู้ที่สำคัญ ที่จะส่งผลให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร โดยสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร

3. การแลกเปลี่ยนความรู้คือ การนำความรู้เหล่านั้นมาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มองค์กรหรือเครือข่ายด้วยกัน

4. การใช้ความรู้ เนื่องจากแม้จะเกิดความรู้งอกเงยมากมาย แต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ ก็ไม่มีความหมาย

ซึ่งทั้ง 4 กระบวนการนี้ จะเป็นวงจรหมุนวนไหลเวียนทำให้เกิดความรู้ยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ดังแผนภาพต่อไปนี้



โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. สังคม วัฒนธรรม และองค์กร 2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี ทั้งนี้องค์ประกอบ 2 ส่วนนี้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันได้โดยระบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างความรู้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและการใช้สารสนเทศทางความรู้ เพื่อก่อให้เกิด Tacit Knowledge ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้

2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization and Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ พร้อมทั้งกระจายความรู้ไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติ เนื่องจาก ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ให้ความสำคัญและแข่งขันกันที่การผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างงานในทุกภาคเศรษฐกิจทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและการบริการ องค์กรหรือประเทศใดที่มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและราบรื่นดี ย่อมได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหรือประเทศคู่ค้า

1. ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ (ปรับไปตามลักษณะของงานที่ได้นำการจัดการความรู้ไปใช้) เช่น ลักษณะงานพยาบาล ประโยชน์ที่ได้รับคือ ผู้เข้ารับบริการได้รับบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้รับการดูแลเป็นทีมอย่างเป็นสหสาขาวิชาชีพ เป็นต้น

2. ประโยชน์ต่อองค์กร/ประเทศชาติ

- เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ประหยัดทรัพยากร
- ได้ทีมงานที่แข็งแกร่ง

- มีแนวทางพัฒนาคุณภาพระบบงานได้อย่างต่อเนื่อง
- เกิดเครือข่าย/สายใยความรู้ช่วยเหลือกัน
- ได้รับความไว้วางใจและความศรัทธาจากผู้รับบริการ/ชุมชน

3. ประโยชน์ต่อบุคลากร

- เกิดทีมงานการเรียนรู้
- เกิดความคิดเชิงบวก (Positive Thinking)
- เกิดการให้อภัย/ฝึกการเป็นผู้ให้
- เปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิด
- สามารถยกระดับความรู้
- สร้างสายใยมิตรภาพแบบกัลยาณมิตร

สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าให้อยู่ภายในองค์กรตลอดไป
2. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ
4. ช่วยในการดึงศักยภาพของคนและทีมงานออกมาใช้
5. ช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
6. ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการความสำเร็จในการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ให้สำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของแต่ละหน่วยงานก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและการติดต่อสื่อสาร (Culture Behavior Communication) ต้องมีการกำหนดและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและเชื่อร่วมกัน

4. กระบวนการและเทคโนโลยี (Technology Processes) ที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร (ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย)เพื่อให้การจัดการข้อมูลความรู้ ส่งผ่านอย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน

5. การรับรู้และให้รางวัล (Rewarding Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ออกมา

6. การวัดและประเมินผล (Measurement) ควรต้องจัดทำเพื่อให้สามารถจัดการหรือปรับปรุงการดำเนินการให้ดีขึ้นได้

7. ความรู้ ทักษะ ทัศนคติและขีดความสามารถ (Knowledge Skills Abilities Competencies) ของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

8. การบริหารจัดการ (Management) ให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้จริงตามแผนงานได้

1.2 ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่สำเร็จและไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งรวมถึงการมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยต้องตอบคำถามได้ว่า จะดำเนินการจัดการความรู้เพื่ออะไร

อย่างไรก็ตาม การใช้ความรู้จากระบบจัดการความรู้ทำให้เกิดความพยายามสร้างวัฒนธรรม (Culture) ในการเปลี่ยนแปลงนิสัยการทำงานในองค์กร โดยอาศัยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management Development) ในหลายองค์กรมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จัดการความรู้ (Knowledge Officer) และต้องมีหัวหน้าทีมคือ “หัวหน้าส่วนจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO)” เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเพิ่มสินทรัพย์ที่เรียกว่าความรู้ขององค์กรออกแบบและสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ จัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้งานระบบจัดการความรู้อย่างเต็มที่ภายในองค์กร Davenport และ Prusax (2542) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนเต็มที่ วิธีสนับสนุนที่มีประโยชน์ประกอบด้วย 1. การแสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร 2. จัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐานของโครงการและ 3. กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

คุณสมบัติของหัวหน้าส่วนจัดการความรู้ (CKO) ที่สำคัญ คือ 1. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงการสร้าง การเผยแพร่ และการทำโปรแกรมประยุกต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2. เคยทำงานในองค์กรหรือเทคโนโลยีที่จัดการเกี่ยวกับความรู้มาก่อน เช่น งานห้องสมุด หรือ Groupware เป็นต้น และ 3. มีความสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำเร็จที่จะได้รับจากระบบจัดการความรู้ได้ สรุปหน้าที่โดยทั่วไปของหัวหน้าส่วนจัดการความรู้ (CKO) ดังนี้

1. วางกลยุทธ์เพื่อจัดการความรู้ให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด
2. จัดเก็บความรู้ให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ต้องการค้นหาสารสนเทศ
4. กำหนดกระบวนการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา
5. หาสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งได้ทันเหตุการณ์

1.3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) Bob Buckman กล่าวไว้ว่า 90 % ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา และองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ดังนั้น การเรียนรู้และความทรงจำขององค์กร จึงต้องขึ้นอยู่กับวิถีปฏิบัติที่มีอยู่แล้วขององค์กร เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในการเรียนรู้มากที่สุด จากการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรไม่มีความรู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกเครียดหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรหันมาให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมตามการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนั้นวัฒนธรรมในองค์กรจะขึ้นอยู่กับการบริหารที่ดีมากกว่าเทคโนโลยีที่ใช้ และหากจะต้องใช้ระบบจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นสร้างประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรให้ได้มากที่สุดนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรรู้จักการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันกระจายทั่วทั้งองค์กร แต่ก็ยังมีอุปสรรคหลายประการ

ที่เป็นสาเหตุให้การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของระบบจัดการความรู้นั้นไม่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. ยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ แต่ไม่มีเวลาพอ
2. ไม่มีทักษะเกี่ยวกับเทคนิคของระบบจัดการความรู้
3. ไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ
4. ขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม
5. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
6. ไม่มีเงินลงทุนจัดทำ ระบบจัดการความรู้
7. วัฒนธรรมในองค์กรไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้

การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรวัฒนธรรมความไว้วางใจเชื่อใจระหว่างบุคคล เหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ และยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยาก แต่ก็เป็นปลายทางที่หวังผลความสำเร็จได้ หากมีการดำเนินการอย่างมุ่งมั่นและร่วมมือกันของทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ในเรื่องนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลการผลิตแห่งชาติ ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

4. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากรแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

1.4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบจัดการความรู้ยังต้องการแนวทางปฏิบัติที่ดี เทคโนโลยีและเครื่องมือเพื่อยกระดับความสามารถในการพัฒนาระบบดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ (Methodology) เทคโนโลยี (Technology) และเครื่องมือ (Tools) ที่เหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนาระบบจัดการความรู้นั้น

ระบบจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ประกอบไปด้วยความรู้ในหลายสาขาวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร ศาสตร์แห่งการเรียนรู้ การจูงใจ การฝึกหัด การตีพิมพ์และการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ และยังต้องมีการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและสารสนเทศ ผนวกกับการจัดโครงสร้าง คุณลักษณะขององค์ประกอบและการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาระบบให้เหมาะสมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กร แนวทางปฏิบัติ (Methodology) หรือระเบียบวิธีปฏิบัติในการพัฒนาระบบจัดการความรู้นั้นมีอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ทั้งนี้เนื่องจากได้มีการประยุกต์ให้เข้ากับความสามารถในการพัฒนาระบบขององค์กร และลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นจึงพบว่าแต่ละแนวทางปฏิบัตินั้นอาจจะไม่สามารถนำมาใช้กับองค์กรได้โดยตรง แต่จะต้องมีการประยุกต์ใช้หรือกำหนดแนวทางดังกล่าวเองให้เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดอย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบจัดการความรู้ก็จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ เทคโนโลยีที่หลากหลาย และระบบที่จะช่วยให้มีการกระจายความรู้ รวมถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ฐานความรู้ (Knowledge base) การจัดการกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันและระบบเครือข่ายความรู้

สิ่งที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้

- เครือข่ายการสื่อสาร รวมถึง อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ตและเอ็กซ์ทราเน็ต
- เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการทำ งานร่วมกันในองค์กร เช่น Lotus Notes, Group Systems
- การประชุมผ่านกล้องวิดีโอ
- ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์

- กลไกการสืบค้นสารสนเทศ
- ระบบปฏิบัติการที่สามารถทำงานร่วมกับระบบปฏิบัติการอื่นได้
- โปรแกรมประยุกต์เพื่อการช่วยเหลือในการพัฒนา
- เครื่องมือในการจัดทำ คลังข้อมูลและเหมืองข้อมูล
- เครื่องมือวิเคราะห์การสร้างความรู้
- เครื่องมือจัดการเนื้อหาบนเว็บและเครื่องมือสืบค้นสารสนเทศ
- ฐานข้อมูล (Database)
- ตัวแทนปัญญา (Intelligent Agent)
- ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น Solution Builder, Data Ware, Knowledge X และ Decision Suite เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณา คือ การผสมผสานการทำงานระหว่างเครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านี้อย่างไร ที่จะทำให้การจัดการความรู้นั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ที่องค์กรต้องการเข้าถึง และทำการแบ่งปันด้วยลักษณะการทำงานอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือ การใช้คำที่ง่ายต่อการอ่านและการเข้าใจ โดยทั่วไปแล้วแหล่งสารสนเทศต่างๆ ที่มีอยู่นั้น องค์กรสามารถเข้าถึงเพื่อนำสารสนเทศดังกล่าวมาใช้ในระบบได้ รวมทั้งสารสนเทศในฐานข้อมูลขององค์กรเอง ซึ่งวิธีการทำให้สารสนเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลขององค์กรแล้วนั้น กลายเป็นความรู้ที่สามารถนำ ไปใช้ประโยชน์ได้มีหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การเพิ่มรายละเอียดแหล่งที่มาของสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่สืบค้นสามารถติดต่อไปยังแหล่งที่มานั้นได้โดยตรง ลักษณะเช่นนี้ก็ทำให้สารสนเทศธรรมดาเกิดประโยชน์ขึ้นได้ เป็นต้น ความรู้ที่มีการใช้คำที่ง่ายนั้นจะทำให้ง่ายต่อการสืบค้นด้วย

1.5 การวัดผลการจัดการความรู้

การวัดผลเป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรได้รับและใช้ทรัพยากร เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด สำหรับการวัดผลการจัดการความรู้นั้น จะช่วยให้องค์กรทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีและนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมถึงนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลการผลิตแห่งชาติเสนอแนะให้องค์กรต่างๆ ที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ จัดทำการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม(จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้และนำผลของการประเมินนี้ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรได้ดังนี้

1. ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool)

2. ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น

จากหลักการจัดการความรู้ทั้ง 5 ด้าน ที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างและจัดหาความรู้ การจัดการและจัดเก็บความรู้ และการกระจายความรู้ รวมถึงการประยุกต์ความรู้ในการใช้งานในด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นไปสู่แผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก่อนที่จะทำการประเมินตนเองด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) ของสถาบัน American Productivity & Quality Center โดยแบ่งข้อความแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 หมวด คือ

หมวดที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้
หมวดที่ 2 ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้
หมวดที่ 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
หมวดที่ 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้
หมวดที่ 5 การวัดผลการจัดการความรู้

2. วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้ – วินัย 5 ประการ (Five Disciplines)

2.1 พื้นฐานสู่การเป็นองค์การเรียนรู้

การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤต สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

แนวคิดในการพัฒนาองค์การเรียนรู้นี้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การ ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐาน วินัย 5 ประการที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันถือปฏิบัติ ซึ่งได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วินัยประการที่ 5 นี้ เป็นส่วนที่ ดร.เซ็งกี้ เน้นว่า เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ที่พนักงานทั่วทั้งองค์การ หรือทีมงานทุกทีมงาน รวมถึงองค์การทุกๆ แห่ง จะต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จทั้งมวล

นอกจากนี้แล้วการประพฤติปฏิบัติตามวินัยในข้ออื่นๆ ให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้นั้น ก็ยังจะต้องดำเนินไปภายใต้แนวคิดของวินัยข้อที่ 5 คือ ต้องมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งหมายถึงว่า ควรที่จะต้องทำให้เป็นระบบอีกด้วย

วินัยประการที่ 1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong

Learning) เลยทีเดียว และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นี้ได้

เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึง ซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมารวมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น (โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทั้งทีมงานนั้น ยึดถือแนวปฏิบัติในวินัยโดยรวมทั้ง 5 ประการ) และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์การเรียนรู้ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะรับผิดชอบกระทำการใดๆ ก็ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ ยังมีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision)

วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน สักวันหนึ่งในอนาคต สามารถแบ่งออกได้เป็น

วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน

วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว

วิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension)

ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงข้ามกับแรงใฝ่ต่ำที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้ตัวเราท้อถอยต่อความเหนื่อยยากหันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว ในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวไว้แล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำ ไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth)

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยเราให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งคือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้คือไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้นไม่มีวันรู้ซึ้งถึงสถานภาพของตัวเอง ณ ปัจจุบันได้เลย

4. สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness)

เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

วินัยประการที่ 2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครูอาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน

Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient – EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ จะทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้ Mental Models ของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลุกลามใหญ่โตในที่สุด

ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบวิธีคิด ในที่นี้อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็นการแสดงออกการตอบสนอง ต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าทาง) ก็เป็นได้

ทัศนคติ (Viewpoint/Standpoint/Perception) ซึ่งหมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ-วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่างๆ กันว่ามี จุดยืน

กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ-ท่าทีที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่า สิ่งที่เราทำตามๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความติดยึด ยึดติด ฝังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทั้งกระบวนทัศน์ ทัศนคติ และเจตคติ นี้เอง ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหารโอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด

ถ้ารูปแบบและวิธีคิดข้างต้น ล้วนเป็นไปในทางลบ ก็คงเป็นไปไม่ได้ที่ทั้งปัจเจกบุคคล (Individual) และองค์กร (Organization) จะเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ พัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

รูปธรรมของ Mental Model

ทีมงานหรือองค์กรใดก็ตาม ที่สามารถเลือกใช้รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองได้โดยอิสระ ให้เหมาะสมกับแต่ละสภาวการณ์ของตนได้แล้วละก็ จะช่วยให้ทีมงานและองค์กรนั้นๆ สามารถที่จะมีโอกาสและหนทางที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ-ความเจริญรุ่งเรืองตลอดไป

พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) คือ จะต้องรู้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า สิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดความพัฒนาขึ้นมาใหม่ แต่การจะปฏิบัติเช่นนี้ได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทัศนคติ กระบวนทัศน์ผู้นำคนนั้นๆ ว่า จะทำได้ดีเพียงใด นวัตกรรมได้เริ่มต้นจากพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น คนก็ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และองค์กรก็ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเจริญรุ่งเรืองจึงจะเป็นความจริงขึ้นมาได้

การบริหารโอกาส โอกาส(Opportunity) มีอยู่ในทุกแห่ง ทุกที่ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้ใดจะมีรูปแบบ วิธีคิด ที่จะมองเห็นโอกาสนั้นๆ หรือไม่ ภายหลังจากที่ได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจกับสังคมไทยเมื่อปี 2540 ทางภาครัฐก็ได้ออกมาป่าวประกาศรณรงค์ให้คนไทยมีกำลังใจที่จะฟันฝ่ามรสุมเศรษฐกิจโดยให้คนไทยพยายาม เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส แต่รูปแบบ วิธีคิด ของประเทศไทย ส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ จึงมองไม่เห็นโอกาสใหม่ๆ นอกจากนี้แล้วก็คงต้องให้ความสำคัญไปที่ “ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ และที่จะก้าวไปสู่ความได้เปรียบต่อการแข่งขันนั้น ก็ยังพัฒนาไปไม่ถึงจุดที่ควรจะเป็นด้วยเช่นกัน

การพัฒนาสินค้าและบริการ รูปแบบวิธีคิด ที่ได้ถูกพัฒนามาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สินค้าหลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ด้วยนวัตกรรม ที่พวกเขาทำตัวให้เกิด “อิสระทางความคิดเหนือการติดยึด ยึดติด กับรูปแบบเดิมๆ พวกเขาพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พวกเขาพร้อมที่จะเทียบเคียง-แข่งดี (Benchmark) ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องตลอดไป

การพัฒนาองค์การ องค์การในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ (Competencies) คือมีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติ ที่ดีอยู่ตลอดเวลา แต่การจะเป็นดังที่กล่าวนี้ได้ ก่อนอื่นคนในองค์กรนั้นๆ จะต้องมีความเข้าใจในสถานภาพที่แท้จริงของตนเอง เป็นเบื้องต้น เมื่อต้องการจะปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้น

จากรูปแบบวิธีคิดเดิมๆ แล้ว ทุกองค์กรจะต้องยอมรับ เข้าใจพัฒนาการของ Knowledge-Based Economy ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ ที่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ Knowledge Organization คือองค์กรที่ต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา จึงจะมีทั้งสมรรถนะ และศักยภาพที่สูงยิ่ง Knowledge Management คือ องค์กรนั้นๆ จะต้องมีการบริหารภูมิปัญญาให้สอดคล้องต่อเนื่อง ออกไปจากการเป็นเพียงแค่องค์กรเรียนรู้

การสร้างรูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ทั้งหมดที่ได้นำเสนอไปนี้ จะเป็นผลดีในทุกๆ ด้านแก่ปัจเจกบุคคลและองค์กรเป็นการสร้างวินัย (Discipline) ให้เกิดการยอมรับในพัฒนาการใหม่ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อันจะเกิดจากพลังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกๆ คนในองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ รูปแบบวิธีการคิด ของคนและองค์การในยุคใหม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป หาไม่แล้วก็จะเป็นการสร้างข้อจำกัดให้แก่ตัวเอง มองโอกาสไม่ออก คิดสร้างสรรค์ไม่เป็น ปรับเปลี่ยนตัวเองไม่ได้ ทั้งๆ ที่โลกของการดำรงชีวิต และโลกของการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง

วินัยประการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) นั้นหมายถึง ที่ที่เราจะไปอยู่หรือสิ่งที่เราประสงค์จะไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคต ดังนั้น วิสัยทัศน์องค์กร จึงเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้ในอนาคต

หากจะย้อนกลับไปพิจารณาวินัยประการที่ 1 ที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) นั่นย่อมหมายความว่า วิสัยทัศน์ส่วนตนในด้านหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล ควรจะเป็นส่วนเสริม เอื้อให้องค์กรนั้นๆ บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision)

การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิเช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆจะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ชัดเจนเสียก่อน ในทางกลับกัน ถ้าจะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใดๆ ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆ ด้วยว่าถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้นับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ ล้วนแต่มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และป่าวประกาศไปทั่วโลก ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีในเวทีของการแข่งขัน แม้เวทีระดับประเทศก็ตามที วิสัยทัศน์ของประเทศก็มีคุณค่าเหมือนวิสัยทัศน์องค์กร เพราะเป็นที่มาของความเชื่อมั่นของคนในชาติว่า ประเทศของตนนั้นมีอนาคต มีความคาดหวัง มีความมุ่งมั่นที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน ยิ่งกว่านั้นแล้ว กระแสการลงทุนจากนานาชาติก็อาจจะหลั่งไหลมาก็ด้วยความเชื่อมั่นที่พวกนักลงทุนได้ทราบในวิสัยทัศน์ของประเทศนั้นเอง

วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

- ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการอยู่พอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูงมาเป็นประธานคณะทำงานก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

- ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ต่อองค์กรของเรา เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าและผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น เพราะทุกรายต่างมีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากองค์กรของเราทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ ให้แก่ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญทุกกลุ่ม ถ้าเราได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลความต้องการของผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญก่อน ผลสรุปสุดท้ายที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กรนั้นก็จะไม่ขัดกับความคาดหวังที่เขาเหล่านั้นมีต่อองค์กรของเรา และวิสัยทัศน์นั้นก็น่าจะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

- ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกในอนาคต เช่น Market Driven , Technology Driven เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวังของ Stakeholders และ กำหนดออกมาให้เป็นวิสัยขั้นต้น

- คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด อย่างน้อย 2-3 หัวข้อ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัท เพื่อประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) นี้เอง จะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกองค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจึงร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติ (Operation Plan) ต่อไป

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ ทุกคนในทีมจะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้

Team Learning จึงเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทยๆ ของเราได้เป็นอย่างดี

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญคือ IQ และ EQ โดยถ้าจะเปรียบเทียบกันตัวต่อตัวแล้ว IQ หรือ EQ ของเราไม่แพ้คนในชาติอื่นๆ และน่าจะเหนือกว่าด้วยซ้ำไป แต่เมื่อเรามารวมกันเป็นทีมงานแล้ว กลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่าเรายังมีอัตตา ต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ด้วยกันไม่ได้ องค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ ขึ้นมาเลย เพราะการสร้างองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ให้สำเร็จนั้น จะต้องเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประสานกับการมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น

ในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ โดยการเน้น กลไกภาวะผู้นำ (Leadership Engine) กำลังจะเป็นแนวโน้มที่สำคัญและใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายภายในต้นๆ ศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้จะมีการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้มีศักยภาพ และขีดความสามารถที่สูงส่ง รวมถึงมีคุณสมบัติของการเป็นครูผู้สอนที่ดี ซึ่งจะเป็นหัวขบวนของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นั่นเอง

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร (Cultural Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างหนึ่ง ที่สังคมของการทำงานร่วมกันในองค์กรได้กำหนดขึ้น โดยมีพัฒนาการของแนวคิดความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติ เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้มีการยึดถือปฏิบัติตามๆ กันในต่อมา

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) มีอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมองค์กรนี้มีทั้งที่ดีและไม่ดี บ่อยครั้งที่กลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมากเป็นไปในทางบวก โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสนับสนุน วัฒนธรรมนั้นก็จะกลายเป็นจุดเด่น แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมนั้นก็จะกลายเป็นจุดดับ กระแสของการต่อต้านคัดค้านก็จะยิ่งรุนแรง ในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เราจึงต้องพิจารณาทบทวนสิ่งที่ผู้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติอยู่เป็นนิจนั้นว่า มันเหมาะสมกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มากน้อยเพียงใด และที่สำคัญก็คือ ต้องดำเนินการในประเด็นหลักๆ ดังนี้ คือ

- Unlearn สิ่งใดที่ไม่ดี แต่ยังมีการปฏิบัติกันอยู่ ก็คงต้องลดละเลิกราให้ได้ในที่สุด

- Learn สิ่งใดที่ดี ควรเรียนรู้ และนำมาสู่การปฏิบัติกันเสียใหม่

- Relearn สิ่งใดที่ดี ควรเรียนรู้แล้ว เรียนรู้อีก เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อคงไว้ซึ่งจุดเด่น และศักยภาพอันสำคัญยิ่งเมื่อได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมแล้ว ในอีกมุมมองหนึ่งก็คือ การปฏิบัติซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

- Unfreeze สิ่งใดที่ดี แต่ได้ถูกละลืม ละเว้นการปฏิบัติไปชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ควรนำกลับมาใหม่

- Freeze สิ่งใดที่ไม่ดี ก็ให้หาหนทาง แช่แข็ง ไปเลย

- Refreeze สิ่งใดที่ไม่ดี และถูกแช่แข็งมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก็ควรจะแช่แข็งแบบแช่จนลืมไปเลย ว่าเคยมีสิ่งนั้นๆ อยู่

โดยสรุปแล้ว เราสามารถจะเข้าใจ จดจำ และนำมาปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้ด้วยหลักการอย่างง่ายๆ รวม 2 ส่วน คือ Unlearn/Learn/Relearn และ Unfreeze/Freeze/Refreeze องค์กรใดสามารถทำได้ตามนี้ ก็จะไม่มีปัญหากับการก้าวเข้าสู่โลกธุรกิจยุคใหม่ด้วยการใช้กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ใหม่ๆ ทุกรูปแบบ

การเรียนรู้ในองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญ

ในทุกองค์กรแม้เราจะผ่านการเรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Learning) มาได้เป็นผลสำเร็จ สามารถปรับแต่งวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในอนาคตได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่หัวใจสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่สำคัญต่อการประกอบธุรกรรมหรือภารกิจใดๆ องค์ความรู้และทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องที่ปัจเจกบุคคลและองค์กรจะต้องร่วมกันเรียนรู้ เช่น

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning)

การเรียนรู้เชิงระบบ (Systemic Learning)

การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership Learning)

การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective Learning)

การเรียนรู้กระบวนงาน (Task Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Learning)

รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญรวม 4 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) คล้ายกับการเสวนา จะต่างกันเพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ การวางแผนงานโครงการ การกำหนดกิจกรรมและเวลา การปฏิบัติงานตามโครงการ การติดตามผลความก้าวหน้า การปรับปรุงแก้ไข การส่งมอบโครงการ

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมใหม่ล่าสุดที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ โดยการปฏิบัติจะเริ่มจาก การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้น ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการนั้นๆ อย่างจริงจัง

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะสังเกตได้ว่ามีลักษณะพิเศษ คือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (On-the-job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ เนื่องจากทำกันในลักษณะที่เป็นแบบอรูปนัย (Informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง แต่ก็ยังต้องเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย การเรียนรู้โดยทั้ง 5 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

ความรอบรู้ต่อการเรียนรู้

ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ให้ประสบความสำเร็จ ให้เกิดผลงาน ให้เกิดอนาคต คือ ความเจริญรุ่งเรืองของบุคคล ทีมงาน และองค์กรนี้ จำเป็นจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งความสำเร็จรวม 2 ประการ คือ

1. สถานภาพที่แท้จริง ณ ปัจจุบัน (Current Reality)
2. มีความสามารถในการเรียนรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ (Learning How to Learn)

องค์กรยุคใหม่หลายที่ ได้เริ่มเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้อย่างประหยัด พร้อมทั้งได้ผลลัพธ์ คือ ผลงานที่เป็นรูปธรรมกันมากยิ่งขึ้น นั่นคือ วิธีการเรียนรู้ด้วย "Action Learning" คือ การเริ่มต้นด้วยปัญหาจริงที่เราหรือองค์กรของเราได้เผชิญอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นจึงได้ลงมือพิจารณาหาหนทางในการแก้ไขปัญหา และถ้าความรอบรู้หรือภูมิปัญญาที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ก็ต้องเริ่มแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้ให้ตรงกับที่จะต้องนำมาใช้แก้ปัญหา ซึ่งก็น่าจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมอันเกิดจากกระบวนการแก้ปัญหานั้นๆ และที่สำคัญยิ่งนัก ก็คือ ได้เกิดการเรียนรู้จริงขึ้นด้วย เท่ากับว่าสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้จากการเรียนรู้ ลงสู่สถานประกอบการหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล และทีมที่ได้เรียนรู้จริงจากกระบวนการแก้ปัญหาและกระบานงานทางธุรกิจจริงนี้ ก็จะเป็นหนทางในการพัฒนาผู้นำในรุ่นต่อๆ ไปได้อย่างดี

พร้อมๆ กับที่องค์กรธุรกิจชั้นนำหลายๆแห่งในอเมริกา เริ่มกลับมามีแนวคิดที่จะทำการสร้างผู้นำในรุ่นต่อๆ ไป ด้วยรูปแบบของการสร้างทายาททางการบริหาร (Management Cloning) หรือทายาทในองค์กรขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้เอง โดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ

วินัยประการที่ 5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

การสร้างวินัยข้อนี้ เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ ซึ่งเรามักใช้วินัยนี้กับการบริหาร เพราะจะช่วยเราขจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร และขจัดปัญหากับการถูกกล่าวอ้างว่า "มันเป็นปัญหาที่ระบบเราทำอะไรกับมันไม่ได้หรอก"

วินัยที่มีความสำคัญสูงสุด

ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) นี้ถือเป็นวินัยข้อที่มีความสำคัญสูงสุด และเป็นข้อสุดท้ายในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการ แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการก่อนหน้านี้ ก็ยังคงต้องทำให้เป็นระบบอีกด้วย

ตัวระบบ (System) ใดๆ ถ้ามองเป็นภาพใหญ่ คือระบบใหญ่ (Total System) ก็ยังประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ (Sub-system) ในฐานะผู้นำองค์กร เราจึงต้องมองให้ออกว่า ระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร การจะลงมือกระทำการสิ่งใด หรือการจะเปลี่ยนแปลง

เรื่องใดๆ จึงต้องตระหนักถึงเรื่องของความเป็นระบบ-ระบบใหญ่-ระบบย่อย แล้วจึงค่อยลงมือทำ (อย่างเป็นระบบ)

ตัวอย่างของเรื่องความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่พอจะนำเสนอให้เป็นที่เข้าใจกันได้ง่ายๆ น่าจะเป็นเรื่องของการลงจอดของเครื่องบินโดยสาร ซึ่งกว่าจะลงมาจากฟากฟ้าสู่รันเวย์ได้โดยปลอดภัย ก็ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือมีระบบที่จะนำเอาเครื่องบินที่ลอยอยู่บนอากาศลงมาสู่พื้นโดยสวัสดิภาพ ดังนี้ก็ถือเป็น ระบบใหญ่ หรือเป็นระบบรวมที่เราต้องการให้มันดำเนินไปด้วยดีตั้งแต่ต้นจนจบ

แต่การจะทำเช่นนี้ได้ ย่อมต้องมีระบบย่อยๆ อีกมากมายหลายระบบที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น ระบบการจัดการที่พื้นรันเวย์ไปจนถึงลานจอดต้องปลอดโปร่ง ปราศจากสิ่งกีดขวาง ระบบอุปกรณ์ช่วยเหลือยามฉุกเฉินบนภาคพื้นดิน พร้อมทีมทำงานเตรียมพร้อมเต็มอัตรา ระบบการนำร่องของศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศ-ศูนย์วิทยุการบิน ระบบการนำเครื่องลงจอดของตัวเครื่องบิน ปีกพยุงที่ต้องเคลื่อนตัวออกเป็น 2 ชั้น เพื่อเพิ่มพื้นที่ปีก รับอากาศ รับแรงพยุง และให้ระบบล้อที่พับเก็บไว้นั้นกางออก เพื่อนำเครื่องแตะพื้นรันเวย์ จากนั้นจึงไปสู่ระบบเบรค ซึ่งต้องทำงานทั้งที่ล้อเครื่องบินที่ปีก และที่เครื่องยนต์ไอพ่นอย่างสัมพันธ์กัน สรุปได้ว่าระบบ (System) ใดๆ ก็ตาม เราสามารถมองได้ว่าเป็น ระบบรวม (Total System) คือ มองเป็นภาพใหญ่ไว้ก่อน และภาพใหญ่นี้เองที่จะประกอบไปด้วยภาพย่อยๆ คือ ระบบย่อยๆ (Subsystems) อีกหลายๆ ระบบเชื่อมต่อกัน

ถ้าเราเป็นคนทำงาน คนทำธุรกิจ เราทุกคนล้วนอยู่ในระบบใหญ่ ภาพรวมคือ ระบบโลกาภิวัฒน์ (Globalization System) ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบย่อยๆ คือ ระบบการค้าเสรี ระบบการเงิน ระบบการธนาคาร ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ทุกระบบย่อมต้องเกี่ยวพันเชื่อมโยงและมีผลแก่กันอยู่ตลอดเวลา

วิธีคิดเชิงระบบ

วิธีคิดเชิงระบบนี้ อันที่จริงแล้วเป็นเรื่องง่ายๆ ที่ทุกคนทำได้ ไม่ต้องใช้มันสมองที่เป็นเลิศ หรือตรรกะ (Logic) ทางคำนวณที่เลิศล้ำ เพียงแค่เราทำตัวเป็นผู้ที่เข้าใจโลกว่า ทุกๆ อุบัติการณ์ (Emergence) ย่อมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่างๆ

แน่นอนที่สุด ระบบเล็ก ระบบใหญ่ ระบบย่อย หรือระบบใดๆ ย่อมต้องมีหลายๆ องค์ประกอบที่มาเชื่อมต่อกัน โดยในโลกแห่งความเป็นจริง ที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นสัจธรรมแห่งชีวิต นั่นก็คือคำว่า มูลเหตุ (Cause) จะนำไปสู่ ผลที่เกิด (Effect) แล้วยังนำไปสู่ ผลข้างเคียงที่จะเกิดขึ้น (Side Effect) ภายในช่วงเวลาแห่งอุบัติการณ์นั้นๆ ที่สั้นบ้าง-ยาวบ้าง (Time Delay) แตกต่างกันไป กลายเป็นการคิดแบบวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผลต่อเนื่องกันไป เพียงแค่นี้เราก็เริ่มจะมองเห็นได้แล้ว

ว่าถ้าเป็นระบบที่ซับซ้อนมากๆ ที่มีหลายๆ องค์ประกอบมาเชื่อมต่อกัน หรือเป็นระบบที่มีช่วงเวลายาวนาน เราย่อมจะคิดได้ยาก หรือถ้าคิดได้ก็อาจจะเกิดการตกหล่นของรายละเอียดที่สำคัญบางประการ

วิธีคิดเชิงระบบนี้เป็นการคิดแบบเป็นวง จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลนั้นก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลอันต่อไปอีก วนเวียนไปจนครบจบอุบัติการณ์นั้นๆ เมื่อมีการคิดเป็นวงโดยเอาองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมาเชื่อมต่อกัน และเขียนเป็นภาพขึ้นมาก็จะปรากฏลักษณะของวงขึ้นเป็น 2 ประเภท นั่นก็คือ

วงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกๆองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่องจนครบวง รอบแล้วรอบเล่า จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน วงเสริมแรงนี้มี 2 ประเภท คือเป็นไปในทางดี ทางที่เจริญงอกงาม เรียกว่า Virtuous Loop เช่น เราทำอะไรให้ดีๆ เป็นศรีเป็นมงคลแก่ตัวของเรา ชีวิตก็ย่อมมีความสุขมากขึ้นๆ แต่ถ้าเป็นไปในทางร้ายทางที่เสื่อมทราม เรียกว่า Vicious Loop เช่น เราประพฤติปฏิบัติไม่ดี ความมัวหมองก็จะเกิดแก่ตน และทำให้ตนตกต่ำลงไปอย่างต่อเนื่อง

วงสมดุล (Balancing Loop) วงประเภทนี้เอาไว้เป็นตัวคานกับวงเสริมแรง เมื่อชีวิตของเรา บริษัทของเรา หรือประเทศของเราเจริญรุ่งเรืองสูงสุด แล้ววันดีคืนดีฟองสบู่ก็แตก กลายเป็นวิกฤต IMF เมื่อปี 2540 ที่คนไทยเราล้วนต้องเผชิญกับความลำบากกันอย่างถ้วนหน้านั่นแหละ หรืออย่างเช่น สหรัฐอเมริกาที่ต้องเผชิญกับวิกฤติการก่อการร้าย 911 เป็นโศกนาฏกรรมครั้งใหญ่ โดยมีทั้งวิกฤติเศรษฐกิจวิกฤติสงครามติดตามมา วงสมดุลนี้นอกจากจะไว้ใช้อธิบายเรื่องวิกฤติดังตัวอย่างข้างต้น ซึ่งค่อนข้างเป็นกรณีพิเศษๆ ที่เกิดขึ้นได้ยากแล้ว ในชีวิตจริงกลับเป็นวงที่เกิดกันอยู่เป็นประจำวัน เช่น ถ้ายอดขายในบริษัทกำลังตกต่ำ ก็คงต้องตั้งเป้าหมาย ให้มียอดขายที่สูงขึ้น เป้าหมายนั้นเมื่อเทียบกับสิ่งที่เป็นอยู่จริง (Current Reality) ก็ย่อมจะต้องมีช่วงห่างและวิธีที่จะลดช่วงห่างลงก็จะต้องมีการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ช่วงห่างนั้นลดน้อยลง จนกระทั่งเราบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย คือ ได้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมาย เป็นต้น

ถ้าธุรกิจหรือชีวิตส่วนตัวของเรากำลังตกต่ำ แล้วเราตระหนักรู้และกลับตัวกลับใจฮึดขึ้นสู้ใหม่ ก็จะเกิดเป้าหมายและช่วงห่างขึ้นในทันที แต่จะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็คงอยู่ที่ แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ที่เราจะปฏิบัติกันต่อไป ถ้าธุรกิจเรากำลังเจริญรุ่งเรืองดีอยู่ แน่นอนที่คู่แข่งขันของเราเขาก็จ้องจะแข่งขันด้วย และก็จะเป็นอุปสรรคแก่เราไม่วันใดก็วันหนึ่ง ในขณะที่เรารุ่งเรืองดีขึ้น เราก็อยู่ในวงเสริมแรง แต่ปัจจัยภายนอกจากคู่แข่งขันนั้นเองที่จะก่อให้เกิดเป็นวงสมดุลเข้ามาก่อกวนอะไรๆ ที่เคยดีมากๆ มันก็จะค่อยๆ ลดการเสริมแรงลงไป จนกลายเป็นสมดุลหรืออาจจะกลายเป็นวงจรที่เลวร้ายได้ในที่สุด

รูปธรรมของความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบ เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น

- พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องสนองกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม

- พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งการวางแผนงานประจำฝ่ายต่างๆ เช่น แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน แผนทรัพยากรบุคคล แผนสารสนเทศ

- พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership , Culture , Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) เช่น พนักงานบัญชี สมุห์บัญชี นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าแต่ละคนแต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพควรจะได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

- เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้ เป็นเรื่องของ Systems Thinking ล้วนๆ ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุกๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

2.2 การพัฒนาองค์การเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ควรดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) และระดับองค์กร (Organization/ Department/ Unit/Team) ตัวอย่างของความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากการที่มีการเน้นการพัฒนาไปยังระดับองค์กร โดยปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางและความจำเป็น จึงมิได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร การพัฒนาองค์การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ รูปธรรมของกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญประการแรกก็คือ การมีวิสัยทัศน์องค์กรในแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อที่สมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะได้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเกิดการปฏิบัติจากการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้วิสัยทัศน์องค์กรในด้านนั้นเกิดเป็นความจริงขึ้นได้ในที่สุด นอกเหนือจากวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว ยังมีองค์ประกอบ

ที่สำคัญอยู่อีก 2 ส่วน ซึ่งทุกองค์กรจำเป็นต้องมีไว้เป็นมาตรฐานเบื้องต้นต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นคือ

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ประกอบด้วย เครื่องอุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้เพื่อการทำงาน และเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ทุกๆ พื้นที่ และทุกๆ อุปกรณ์ที่มีอยู่จริง หรือที่ควรจะมีเพิ่มเติม ล้วนแล้วแต่จะเป็นเครื่องมือ ที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้

- ระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานตามสากล ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญสนับสนุนกระบวนงานในภารกิจใดๆ ให้บรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อาทิเช่น ระบบการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ระบบการให้บริการลูกค้า ระบบการขายและการตลาด ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

เมื่อผนวกทั้งสามองค์ประกอบ คือวิสัยทัศน์องค์กร โครงสร้างพื้นฐาน และระบบบริหาร & ระบบการทำงานนี้เข้าด้วยกัน ในเชิงประสานและส่งต่อศักยภาพต่างๆ ระหว่างกัน รูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่ทุกองค์กรพึงให้ความสำคัญ เพราะจะมีผลอย่างสูงยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเรียนรู้อย่างสูงยิ่ง

2. การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม ถือเป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อาจจะมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ยาก เช่น

- เจตคติและค่านิยม (Attitude & Values) ถือเป็นท่าทีและมุมมอง รวมถึงการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

- ทักษะและความสามารถ (Skill & Competencies) ซึ่งนอกจากบุคคลจะต้องใฝ่หาการเรียนรู้ตลอดชีวิตแล้ว องค์กรจะมีหน้าที่ช่วยในการพัฒนาทักษะและความสามารถ ให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

- ความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Ownership) โดยเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในภารกิจใดๆ ที่จะมีผลต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงต่อสังคมส่วนรวมโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม หรือเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดี เป็นต้น

3. วินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการรณรงค์ให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวินัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวินัยข้อที่ 5 : ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพราะไม่ว่าจะเป็นภารกิจใดๆ ล้วนถือว่าเป็นเรื่องของเชิงระบบ จะต้องมีความเข้าใจและมุมมองในภาพใหญ่ภาพรวม

ดังนั้น เมื่อเอาปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ข้อ มาประสานเข้าด้วยกัน หมายถึงว่า องค์กรนี้จะมีการบริหารงานในทุกๆ ด้าน อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรอย่างพอเพียง ประกอบกับการมีทรัพยากรบุคคล ที่มีทักษะและความสามารถที่สูงยิ่งก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการนำพาให้องค์กรนั้นบรรลุถึงซึ่งวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้กำหนดไว้นั่นเอง

4. ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ ในการพัฒนารูปธรรมขององค์การเรียนรู้ให้เป็นระบบนั้น จะเป็นอย่างยิ่งที่ต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวไปแล้วนั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้คือ

- สร้างบรรยากาศแบบเปิด (Openness) ให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้

- ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ (Five Disciplines) แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร

- ทำการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ รวมถึง การพัฒนาระบบการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจน สอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ

- ทำการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ ที่สามารถจะนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้ง ผู้ออกแบบ (Designer) ผู้สอน (Teacher) ผู้ช่วยเหลือ (Steward) และผู้เรียนรู้(Learner)

- กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร จึงจะมีทั้ง องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเป็นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และการเรียนรู้ในทีมงานต่างๆ และทีมงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit , SBU) ทั้งนี้องค์ประกอบของความเป็นมืออาชีพ (Professional) หรือ ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ที่จะต้องเก่งจริงให้ได้ นั้นก็จะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของบุคคล ที่จะต้องเพียบพร้อมด้วยองค์ความรู้และทักษะ

- กำหนดมาตรการในการถ่ายเทองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

- พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (Self-managed Team) โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบทั้งระดับหัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีม มีระบบ Empowerment ที่ชัดเจนในการบริหารงานและการตัดสินใจ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยรางวัลตามสมควร

5. กุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ องค์กรใดๆ ที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ จะต้องประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญรวม 3 ประการ คือ

- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภายใต้แนวคิดในการบริหารองค์กรยุคใหม่หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็น Reengineering , ISO , TQM ล้วนแล้วแต่มีสิ่งที่คล้ายกันอยู่นั่นคือ การร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยในทุกทีมงานก็จำเป็นจะต้องมีหัวหน้าทีม (Team Leader) และสมาชิกในทีม (Team Member) จึงกลายเป็นว่าในองค์กรที่มีครบครัน ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เราจะพบผู้นำ (Leader) ในองค์กรได้ในทุกระดับของการทำงาน โดยภาวะผู้นำนี้จะมีอยู่ 4 บทบาท ที่สำคัญและจำเป็น คือ

1) ผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current Reality)ในปัจจุบัน และทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Focused)

2) ผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน และทักษะ (Skill) ด้านต่างๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ (Knowledge) ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้สอนนี้ จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคขององค์การเรียนรู้ เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอน ผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)

3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นผลสำเร็จ

4) ผู้เรียนรู้ (Learning) ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ในโลกแห่งการทำงานยุคใหม่ หรือในโลกแห่งองค์การเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่สำคัญก็คือ เป็นการเรียนรู้ เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม (Training Room/Learning Center) และในสถานที่ทำงาน (Workplace) รวมไปจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้าง (Cloning) คนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถในลำดับรุ่นรองๆลงไป ให้เก่งขึ้นเป็นลำดับ ตามรอยของผู้นำ (Leader) ในทีมนั้นๆ

- วินัยประการที่ 5 : ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกๆ องค์กร ที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือจะเปลี่ยนอะไร ก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในภาพรวม (Big Picture) และภาพย่อย (Small Picture) ที่ประกอบกัน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันอยู่ในระบบนั้นๆ

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์การมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในหน้าที่หรือในงาน อันจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ ตลอดจนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) อย่างไรก็ตาม เราควรมีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบไปด้วย ความหมาย แนวคิด เป้าหมาย ปรัชญา และองค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อที่เราจะสามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะต่างๆ ได้อย่างเข้าใจและมีประสิทธิภาพ

3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

มีผู้ที่ได้นิยามและอธิบายความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) ไว้แตกต่างกันดังนี้

แฮร์ริสัน (Harrison , 2000) ได้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการพัฒนามุมมองของกลุ่มบุคคล โดยเน้นทั้งความสามารถ ศักยภาพ และการดำเนินการ โดยอยู่ภายใต้กรอบของโครงสร้างแผนงานของหน่วยงาน

อาร์มสตรองและบารอน (Armstrong and Baron , 2002) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคคล โดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้

แม็กคราเกนและวอลเวซ (McCracken and Wallace , 2000 Cited in Analoui , 2007) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการจัดการการเรียนรู้ของพนักงานในระยะยาว ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ของธุรกิจ

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ และจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบายและการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายในระยะยาว

3.2 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานแต่ละคนในการเพิ่มทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ มีดังนี้คือ

3.2.1 เพื่อให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

3.2.2 เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

3.2.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาทั้งความรู้ สติปัญญา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การเป็นอย่างมาก

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับทิศทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ขององค์การ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Investment) และการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ (Human Capital Management)

3.3 ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ เราจึงต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่

3.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะใช้ในการประสานความร่วมมือและสนับสนุนถึงความสำเร็จในธุรกิจโดยเน้นถึงประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมให้สามารถกำหนดและปรับปรุงลักษณะของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม การทำงานในลักษณะของบุคคล และควรจะมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับขององค์การ

3.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์การมีโอกาสในการพัฒนาทักษะ และความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรสร้างหลักสูตรในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีเงื่อนไขซึ่งจะให้ความสำคัญไปที่การจัดการในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และควรจะมีการสนับสนุนโดยผู้ฝึกสอน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา และมีรูปแบบการฝึกสอนที่เหมาะสม

3.3.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการเรียนรู้และพัฒนา โดยจะต้องมีผู้รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนในการจัดการ

ทั้งนี้โดยปรัชญาที่กล่าวมาข้างต้น จะเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ โดยคุณลักษณะเฉพาะสำคัญที่องค์การควรจะสร้างให้เกิดขึ้นนั้นควรจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาในระยะยาว ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การแก้ไขข้อบกพร่องในระยะสั้น และยังถือว่าเป็นการมองความรับผิดชอบให้แก่ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนในองค์การ ซึ่งไม่ได้เป็นแค่เพียงการดูแลจากฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว

3.4 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทุกองค์การต่างพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การทั้งในด้านการเป็นผู้นำตลาด การขยายส่วนแบ่งการตลาด การมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน อย่างไรก็ตาม การที่องค์การจะบรรลุซึ่งเป้าหมายเหล่านั้นได้ องค์การจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และการที่องค์การจะมีทรัพยากรมนุษย์

ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น องค์การจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย (Armstrong,2001 Cited in Analoui,2007)

3.4.1 การเรียนรู้ (Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์

3.4.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรมหรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.4.3 การพัฒนา (Development) เป็นการเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้

3.4.4 การศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาการของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยมและความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว

เป็นที่น่าสังเกตว่า การเรียนรู้ (Learning) จะมีความแตกต่างจากการฝึกอบรม กล่าวคือ การเรียนรู้คือกระบวนการที่แต่ละบุคคลสร้างความรู้ใหม่ๆ ทักษะและความสามารถในทางตรงข้ามการฝึกอบรม (Training) ซึ่งจะให้เพียงผลลัพธ์โดยทั่วไปที่องค์การจะใช้ในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ (Raynold , Caley , and Marson , 2002)

3.5 กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการจัดสภาพแวดล้อมซึ่งเอื้อต่อการที่พนักงานจะได้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในงาน อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องสร้างและพัฒนาให้มีการรับรู้ในทุกระดับขององค์การ ซึ่งบุคคลทุกระดับจะต้องมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สามารถดำเนินการได้ดังนี้คือ (Reynold, 2004)

3.5.1 องค์การจะต้องมีการสร้างและพัฒนาโดยแบ่งส่วนความรับผิดชอบในเป้าหมายและความต้องการในอนาคตขององค์การให้แต่ละหน่วยงาน

3.5.2 การให้อิสระแก่พนักงานในการปกครองกันเอง โดยอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ขององค์การและควรจะมีการสนับสนุนที่เหมาะสมตามที่พนักงานต้องการ ซึ่งต้องประยุกต์ให้ง่ายต่อการจัดการ โดยให้แต่ละส่วนงานมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่จะตัดสินใจตามความเหมาะสม

3.5.3 มีการจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มศักยภาพแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การติดต่อสื่อสารในแบบเครือข่าย มีช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ ตลอดจนมีนโยบายและระบบการทำงานที่สนับสนุน

3.5.4 การใช้เทคนิคของการสอนงาน เพื่อดึงเอาพรสวรรค์ในตัวของพนักงาน ตลอดจนการให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน รวมถึงการหาทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

3.5.5 ให้การชี้แนะพนักงาน สร้างความท้าทายในงานหรือโครงการให้กับพนักงาน รวมถึงการสนับสนุนพนักงานด้วยเวลาและทรัพยากร หากมีปัญหาเกิดขึ้นควรมีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3.5.6 การสร้างค่านิยมและแสดงค่านิยมของฝ่ายบริหารให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงาน

3.5.7 การส่งเสริมการเป็นเครือข่าย โดยฝึกฝนการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างพนักงาน

3.5.8 การปรับระบบการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

3.6 กลยุทธ์การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning Strategy)

การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคิดหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์กันระหว่างบุคคล การแสดงออก สัญลักษณ์ หรือกระบวนการภายในองค์การ ประกอบไปด้วยวงจรของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้โดยบุคคล การเรียนรู้ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การเรียนรู้โดยกลุ่ม การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มกับองค์การ และการเรียนรู้ขององค์การ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะสร้างและเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การ (Sanchez ,2001) โดยหลักการเรียนรู้เชิงองค์การมี 5 ลักษณะ (Harrison , 1997 Cited in Armstrong , 2009a) ได้แก่

3.6.1 มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ไปยังทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับ

3.6.2 กลยุทธ์ที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์การจะต้องมีความน่าเชื่อถือ เปิดกว้างและมีความชัดเจน เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการหาทางเลือกของกลยุทธ์ที่มากขึ้น

3.6.3 มีการสนทนาหรือการสื่อสารในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงองค์การ

3.6.4 มีการทบทวนสิ่งที่พนักงานได้ละเลยหรือเพิกเฉย ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3.6.5 การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้แล้วสร้างนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การคือ การเรียนรู้ในวงจรต่างๆ ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องและสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์การเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การในระยะยาว

3.6 กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Strategy)

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งแนวคิดที่สามารถพัฒนาองค์การไปสู่การมีระบบในการเรียนรู้แบบต่อเนื่องด้วยตัวเองได้นั้นคือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนรู้ ก็จะเปลี่ยนแปลงจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการมาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน อย่างไรก็ตาม มีผู้ที่ได้ศึกษาและสนใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

ดาฟต์ (Daft,2001) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ตลอดจนมีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

ยูล์ค (Yulk,2002) อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

การ์วิน (Garvin,1993 Cited in Armstrong,2009b) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

องค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปีเตอร์ เอ็ม เซงกี้ ผู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในช่วงปี 1990 และเป็นผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตต์ (MIT Center for Organizational Learning) โดยได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) , แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) , การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) , การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) (Senge,2006)

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์การยุคใหม่ เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Soft Human Resource Management) ที่มีการจัดการกับระบบพลวัต (Dynamics System) (Ingham,2007) โดยเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) ตลอดจนทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้พัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์การที่มีการขยายขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นทีมและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนความรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทั้งนี้เพื่อให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ในสังคมโลกแห่งภูมิปัญญาภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าภายในองค์การนั้นบุคคลต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ อยู่ตลอดเวลาและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายขององค์การในการที่จะสร้างและพัฒนาองค์การให้เป็นไปในลักษณะดังกล่าว ซึ่งองค์การจะต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถดำเนินการได้ในลักษณะดังนี้ (Marquardt and Reynolds , 1994) คือ

- การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเล็ก ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆที่เชื่อถือได้

- มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้าง ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness), การไตร่ตรอง (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้มีคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

- การเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ การลดความรู้สึกต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผล กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

- ทุกคนในองค์การมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทในการส่งเสริมความรู้ การเรียนรู้จากส่วนอื่น หน่วยงานอื่นหรือฝ่ายอื่น หรือจากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

- มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ตลอดจนมีการเก็บประมวลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล

มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมและการจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

- มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

- กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการดำเนินการและการประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการประเมินผล

- บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ บรรยากาศที่ให้พนักงานพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน การให้ความเป็นอิสระ การสร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยอย่างมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

- มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายที่องค์การได้วางไว้บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อร่วมกัน ส่งผลให้มีการร่วมมือกันในการทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกเหนือจากกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนาองค์การให้มีลักษณะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทฤษฎีและแนวคิดที่สามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์เพิ่มเติมที่จะนำไปสู่สังคมหรือองค์การให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนยังประกอบไปด้วยทฤษฎี 4L’s และทฤษฎี 2R’s (จีระ ,2550) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎี 4L's ประกอบไปด้วย

- การเข้าใจวิธีการเรียนรู้ (Learning Methodology) เป็นการเน้นการวิเคราะห์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยจัดให้มีการฝึกปฏิบัติการ (Workshop) , การทำงานตามความรับผิดชอบ (Assignment) , มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมัลติมิเดีย (Multimedia) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและส่งเสริมการเรียนรู้

- การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Environment) โดยการให้ความสำคัญกับวิธีการแบบนั่งเรียน มีการจัดห้องเรียนแบบตัวยู (U-Shape) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด (Relay), เน้นปรัชญาการศึกษาแบบให้การสอนแนะ (Coaching), การเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

- การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมหารือกับวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ สามารถสร้างให้เกิดโอกาสและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียนระหว่างกัน อันจะนำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

- การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยใช้ห้องเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของสังคมแห่งการเรียนรู้ และมีการขยายผลต่อไปในลักษณะต่างๆ เช่น การใช้บล็อก (Blog) หรือการบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเวปไซต์ โดยเนื้อหาของบล็อก (Blog) นั้น จะครอบคลุมได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวส่วนตัวหรือเป็นบทความเฉพาะด้านต่างๆ เช่น เรื่องธุรกิจ เรื่องงานอดิเรก เรื่องกีฬา หรือเรื่องการท่องเที่ยว เป็นต้น

2. ทฤษฎี 2L's ประกอบไปด้วย

- การเรียนรู้จากความจริง (Reality) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เรียนรู้จากความจริงที่เกิดขึ้นทั้งปัญหา

- การเรียนรู้จากความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ (Relevance) การเรียนรู้หรือการศึกษาต้องมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ รวมทั้งตรงประเด็นกับสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัว

ทั้งนี้หากใช้ทฤษฎี 4L's ประกอบกับทฤษฎี 2R's แล้ว การเรียนรู้นั้นจะสามารถทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างตรงจุด อย่างไรก็ตาม แนวทางในการพัฒนาหรือฝึกอบรมในปัจจุบันที่หลายองค์การได้มีการลงทุนในการสร้างบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลายลักษณะ เช่น การสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีการศึกษานอกสถานที่ การอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายนอกองค์การ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ยังถือได้ว่าเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อีกลักษณะหนึ่ง

3.7 กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Individual Learning Strategy)

กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นการขับเคลื่อนด้วยความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อแยกแยะพฤติกรรมและความเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยเริ่มจากการจัดหาหรือจัดเตรียมโอกาสที่จะพัฒนาที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นควรจะครอบคลุมในประเด็นดังนี้

3.7.1 ใครคือผู้ที่องค์การต้องการให้เรียนรู้

3.7.2 เรื่องที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้คือเรื่องใด

3.7.3 มีการวางแผนเพื่อพัฒนาวิธีการในการจัดการความรู้ในแต่ละบุคคล

3.7.4 มีการออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมสำหรับการอบรมของแต่ละบุคคลตามหน้าที่

3.7.5 มีการจัดสถานที่และทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ห้องสมุดที่มีหนังสือ หรือสื่อการเรียนรู้ รวมถึงการมีห้องพักผ่อนสำหรับพนักงาน เป็นต้น

3.7.6 มีการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน เช่น บทเรียนออนไลน์ (Electronic Learning) เป็นต้น

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการเรียนรู้และการพัฒนามีความหมายแตกต่างกัน โดยการเรียนรู้เป็นการเพิ่มความรู้และเพิ่มระดับของความสามารถที่มี ในขณะที่การพัฒนาเป็นการเพิ่มความสามารถในหน้าที่การทำงานให้หลากหลายขึ้น ดังนั้นองค์การที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเองจะต้องสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ในแต่ละบุคคลอาจดำเนินการในรูปของการให้แนวทาง การแนะนำ มีศูนย์การเรียนรู้ หรือมีที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นได้ว่าองค์การได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ก่อให้เกิดความรักความผูกพันทั้งในงานและองค์การ

3.8 กลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training Strategy)

กลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงทัศนคติของพนักงานทั้งพนักงานใหม่หรือที่ทำงานอยู่แล้ว ตลอดจนเป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อมกับตำแหน่งอื่นๆ รวมถึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการที่จะไปทำงานในตำแหน่งใหม่ในองค์การได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Dessler,2003) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้สามารถจำแนกได้ใน 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.8.1 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2006)

- การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) ได้แก่ การศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว จากสถาบันหรือองค์การทางการศึกษาในระดับต่างๆ เช่น ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก

- การประเมิน (Assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่พนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร หรือทักษะ โดยพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริการ และลูกค้า เป็นผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพของตนเองในการพัฒนาวิธีการทำงาน รวมถึงการใช้เกณฑ์มาตรฐานสำหรับเทียบเคียง (Benchmarks) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree Feedback System) เป็นต้น

- การใช้ประสบการณ์ในงาน (Job Experiences) เป็นการใช้ประสบการณ์ในการทำงานอันเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อปัญหาต่างๆ หรือลักษณะอื่นใด ที่พนักงานได้เผชิญในการทำงานของตน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน

- วิธีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ การให้คำแนะนำ (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

3.8.2 กลยุทธ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ช่วยให้องค์การมีพนักงานที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความรู้และความสามารถเป็นไปตามทิศทางที่องค์การได้วางไว้ ได้แก่ การบรรยาย (Lecture), การประชุม (Conference), การสัมมนา (Seminar), การสาธิต (Demonstration), การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing), การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training), การใช้กรณีศึกษา (Case Study), การจัดการโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning), การใช้โสตทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques) เช่น ภาพยนตร์ เทป วีดีโอ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และสัญญาณดาวเทียม เป็นต้น การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer Base Training; CBT) เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเรียนรู้วิธีการทำงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training; OJT) เป็นการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง รวมถึงการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามช่วงเวลาที่วางแผนไว้รวมถึงการฝึกอบรมผ่านเว็บ (Web Based Training ; WBT) โดยใช้เทคโนโลยีอินเตอร์เน็ต เป็นต้น

สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรมสำหรับทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ใดๆ ที่นำมาใช้ดังกล่าวข้างต้นนั้น การพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีวิธีการถ่ายทอดและการสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมีการตื่นตัว มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการปรับปรุงงาน มีการปลูกฝังทักษะและให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมที่ได้รับนั้นไปปฏิบัติงานจริงได้

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแผนงานและกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์การมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและความชำนาญ อันจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ โดยสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การเรียนรู้เชิงองค์การ กลยุทธ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง กลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรม โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะส่งผลให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถ และทำให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทิล ไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โดยกรอบแนวคิดคือ พนักงานบริษัทแซทเทิล ไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J.Marquart พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทิล ไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงอันดับที่ 1 ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับที่ 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 การจัดการความรู้ และอันดับสุดท้ายการปรับเปลี่ยนองค์การ

4.2 วิภา จินดา (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์(ประเทศไทย) จำกัด โดยมีกรอบแนวคิดคือ พนักงานของบริษัทแพรกซ์แอร์(ประเทศไทย) จำกัด กับแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J.Marquart

ได้แบ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระบบย่อย จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทมีลักษณะขององค์การที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษารายด้านพบว่า บริษัทมีลักษณะขององค์การที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากรและด้านการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศ, การศึกษา, ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมต่างกัน พนักงานที่มีอายุ, รายได้, ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมไม่ต่างกัน

4.3 ศิริพรรณ บุญเกิด (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Michael J.Marquardt เพื่อให้ทราบถึงภาวะความเป็นจริงในปัจจุบันและเป็นแนวทางมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบริษัทให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป จากการวิจัยพบว่า พนักงานในบริษัทเห็นด้วยว่าศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเกิดจากการเรียนรู้ของพนักงานและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการองค์กร เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านบริหารความรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ตามลำดับ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ตอบปัญหา หรือนำมาใช้อธิบาย โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ในที่นี้หมายถึง พนักงานของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคภาคใต้ จำนวน 4 ศูนย์ควบคุมการบิน รวมประชากรทั้งหมด 412 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหัวหิน จำนวน 60 คน
2. พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศสุราษฎร์ธานี จำนวน 78 คน
3. พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศภูเก็ต จำนวน 143 คน
4. พนักงานปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศหาดใหญ่ จำนวน 131 คน

วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) ในการวิจัยนี้ใช้สูตรการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane (1967) โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

โดยที่ n = ขนาดตัวอย่าง (Sample size)

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (allowable error)

(ในที่นี้กำหนด e = 0.05)

เมื่อแทนค่าลงในสูตรข้างต้น โดยแทน N = 412, e = 0.05 แล้วจะ n หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะมีค่าเท่ากับ 203 คน หรือประมาณ 210 คน

โดยขนาดตัวอย่างทั้งหมด 210 คนนี้จะถูกแบ่งตามศูนย์ต่างๆ ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรของในแต่ละศูนย์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

จำนวนประชากรทั้งหมด 412 คน

1. พนักงาน ณ ศูนย์ฯหัวหิน จำนวน 60 คน คิดเป็น 14.5% ของประชากรทั้งหมด
2. พนักงาน ณ ศูนย์ฯสุราษฎร์ธานี จำนวน 78 คน คิดเป็น 19% ของประชากรทั้งหมด
3. พนักงาน ณ ศูนย์ฯภูเก็ต จำนวน 143 คน คิดเป็น 34.7% ของประชากรทั้งหมด
4. พนักงาน ณ ศูนย์ฯหาดใหญ่ จำนวน 131 คน คิดเป็น 31.8% ของประชากรทั้งหมด

ขนาดตัวอย่าง 210 คน แบ่งได้ดังนี้

1. พนักงาน ณ ศูนย์ฯหัวหิน จำนวน 30 คน (14.5%)
2. พนักงาน ณ ศูนย์ฯสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 คน (19%)
3. พนักงาน ณ ศูนย์ฯภูเก็ต จำนวน 73 คน (34.7%)
4. พนักงาน ณ ศูนย์ฯหาดใหญ่ จำนวน 67 คน (31.8%)

เนื่องจากในแต่ละศูนย์ควบคุมการบินนั้นจะมีพนักงานในตำแหน่งงานระดับต่างๆ กัน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์โดยประมาณดังนี้

ตำแหน่งงาน

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น Admin, Flight data, Air Traffic Controller คิดเป็น 75%
2. ผู้บริหารระดับต้น เช่น Supervisor คิดเป็น 19%
3. ผู้บริหารระดับกลาง เช่น Manager (ระดับผู้จัดการ) คิดเป็น 5%
4. ผู้บริหารระดับสูง เช่น ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป คิดเป็น 1%

ดังนั้น ในการแจกแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะแจกตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ฯ แล้วยังจะแจกให้ตามสัดส่วนของตำแหน่งงานระดับต่างๆ ข้างต้นด้วย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้นจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวนรวม 47 ข้อ แบ่งเป็น

กระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 10 ข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้ จำนวน 9 ข้อ

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ จำนวน 9 ข้อ

เทคโนโลยีการจัดการความรู้ จำนวน 9 ข้อ

การวัดผลการจัดการความรู้ จำนวน 10 ข้อ

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิดประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Fating Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ปานกลาง

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3.2 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ พนักงานบริษัทวิทยุการบินในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น 30 ราย หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวิจัย ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา เป็นวิธีของครอนบาค (Cronbach , 1951) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2}\right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวิจัย

k คือ จำนวนข้อคำถาม

S_i คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนคำถามข้อที่ i

S^2 คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทั้งหมด

โดยที่ $S^2 = \frac{N\sum X^2}{N(N-1)}$

เมื่อ N คือ จำนวนผู้สอบ

X คือ คะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน

ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า $-1 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งนี้จะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายด้วยแบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการประมวลผลข้อมูล โดยมีการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ดังนี้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น โดยการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1. การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution)
2. การคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่ากลาง โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
4. ค่าการกระจาย โดยใช้การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เป็นการหาค่าสถิติ t-test เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เมื่อจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานกับวิทยุการบิน ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานที่ปฏิบัติงาน

เกณฑ์การให้คะแนนการศึกษาระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดโดยใช้สูตร

$$\text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

การแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง องค์การมีศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง องค์การมีศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง องค์การมีศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง องค์การมีศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง องค์การมีศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ระหว่างเดือนกันยายนถึงตุลาคม พ.ศ.2554 จำนวนทั้งสิ้น 211 ตัวอย่าง

การนำเสนอผลการศึกษาได้รวบรวมจากแบบสอบถามที่ได้รับและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลแบ่งออกเป็น 4ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอโดยความถี่ และอัตราร้อยละ

ส่วนที่2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบและระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำเสนอโดยใช้ความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันและ One-way ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

ส่วนที่4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่1การวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำนวน 211 ตัวอย่าง สรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	116	55.0
หญิง	95	45.0
รวม	211	100

จากตารางที่ 4.1พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และเพศหญิงจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 45 จะเห็นได้ว่าพนักงานชายมีสัดส่วนที่มากกว่าพนักงานหญิง

ตารางที่ 4.2กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
25 ปีหรือต่ำกว่า	19	9.0
26-30 ปี	95	45.0
31-35 ปี	16	7.6
36-40 ปี	30	14.2
41-50 ปี	30	14.2
51 ปีขึ้นไป	21	10.0
รวม	211	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มีจำนวน 95คน คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 36-40 ปีและ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.2 เท่ากัน ส่วนอายุ 25 ปีหรือต่ำกว่า มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9

ตารางที่4.3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน(คน)	ร้อยละ
โสด	129	61.1
สมรส	76	36.1
หย่าร้าง	6	2.8
รวม	211	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสดมีจำนวนมากที่สุดคือ129คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 และสถานภาพหย่าร้างมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8

ตารางที่4.4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	3.3
ปริญญาตรี	165	78.2
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	39	18.5
รวม	211	100

จากตารางที่4.4 พบว่ากลุ่มตัวที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนสูงสุดคือ 165คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ3.3

ตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ	155	73.5
ผู้บริหารระดับต้น	40	19.0
ผู้บริหารระดับกลาง	13	6.1
ผู้บริหารระดับสูง	3	1.4
รวม	211	100

จากตารางที่4.5 กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงานมีจำนวนมากที่สุด คือ 155 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5 และกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนน้อยสุด คือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ1.4

ตารางที่4.6กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน

ระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	10	4.7
1-5 ปี	110	52.1
6-10 ปี	13	6.2
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	78	37.0
รวม	211	100

จากตารางที่4.6กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดคือกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานกับวิทยุการบิน 1-5 ปี จำนวน 110คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 กลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7

ตารางที่4.7 กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20000 บาท	31	14.7
20001-30000 บาท	51	24.2
30001-40000 บาท	44	20.9
40001-50000 บาท	8	3.8
50001 บาทขึ้นไป	77	36.4
รวม	211	100

จากตารางที่4.7กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50001 บาทขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุดคือ 77 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40001-50000บาทมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตารางที่ 4.8กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน	30	14.2
ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี	40	19.0
ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต	74	35.0
ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่	67	31.8
รวม	211	100

จากตารางที่4.8พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานที่ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ตมีจำนวนมากที่สุดคือ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาคือศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี และจำนวนน้อยที่สุดคือศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ14.2

จากตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ55) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 45) สถานภาพสมรสโสด (ร้อยละ 61.1) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 78.2) ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 73.5) ระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุ

การบิน 1-5 ปี (ร้อยละ 52.1) ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50001 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 36.4)ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต (ร้อยละ 31.8)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากคำถามทั้งหมด 47ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนในแบบสอบถามได้แก่

กระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 10 ข้อ (1-10)
ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ จำนวน 9 ข้อ (11-19)
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ จำนวน 9 ข้อ (20-28)
เทคโนโลยีการจัดการความรู้ จำนวน 9ข้อ (29-37)
การวัดผลการจัดการความรู้ จำนวน 10ข้อ (38-47)

มีลักษณะคำถามแบบปลายปิดประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Fating Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 = เห็นด้วย
3 = ปานกลาง
2 = ไม่เห็นด้วย
1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากการศึกษา เมื่อนำข้อคำถามในแต่ละหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวัดความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมาให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญเรียงจากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในแต่ละหัวข้อย่อยทุกหัวข้อ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
1.บริษัทมีวิธีการที่หลากหลายที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้	20 9.5%	102 48.3%	81 38.4%	8 3.8%	0 0%	3.64	0.71	เห็นด้วย
2.บริษัทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาจากภายในและภายนอก และอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการค้นคว้า	5 3.3%	78 36.0%	92 43.6%	36 17.1%	0 0%	3.25	0.76	ปานกลาง
3.บริษัทมีการสนับสนุนพนักงานให้สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม/แผนก/ฝ่ายโดยการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการทำงานแบบทีมงานข้ามสายงาน	7 3.3%	76 36.0%	95 45.0%	29 13.7%	4 1.9%	3.25	0.8	ปานกลาง
4.บริษัทให้ความสำคัญโดยมีนโยบายที่ชัดเจนและจัดงบประมาณสำหรับการสร้างและพัฒนาด้านนวัตกรรม	13 6.2%	92 43.6%	79 37.4%	24 11.4%	3 1.4%	3.42	0.83	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.9(ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
5.บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่างๆที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงานเช่น การศึกษาต่อ การดูงาน	19 9.0%	72 34.1%	80 37.9%	29 13.7%	11 5.2%	3.28	0.99	ปานกลาง
6.พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆในบริษัท	4 1.9%	64 30.3%	110 52.1%	31 14.7%	2 0.9%	3.18	0.73	ปานกลาง
7.พนักงานไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	24 11.4%	81 38.4%	96 45.5%	9 4.3%	1 0.5%	3.56	0.77	เห็นด้วย
8.ท่านมีการสืบค้นหาข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเอง	15 7.1%	95 45.0%	84 39.8%	15 7.1%	2 0.9%	3.50	0.77	เห็นด้วย
9.ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	15 7.1%	129 61.1%	60 28.4%	5 2.4%	2 0.9%	3.71	0.67	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.9(ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
10.ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทโดยการเทียบกับบริษัทอื่นๆที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ	16 7.6%	57 27.0%	103 48.8%	23 10/9%	12 5.7%	3.20	0.94	ปานกลาง
รวม	138 6.5%	846 40.1%	880 41.7%	209 9.9%	37 1.8%	3.40	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมดคือ3.40

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.71 ในด้านความสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล และค่าเฉลี่ยน้อยสุด 3.18 ในด้านพนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆในบริษัท

ตารางที่ 4.10ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆในองค์การในการจัดการความรู้

ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
11.ผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้	15 7.1%	74 35.1%	77 36.5%	40 19.0%	5 2.4%	3.26	0.93	ปานกลาง
12.ผู้อำนวยการประจำศูนย์กำหนดชัดเจนว่าความรู้ประเภทไหนสำคัญที่สุดต่อพนักงานในส่วนนั้นๆ	9 4.3%	54 25.6%	89 42.2%	46 21.8%	13 6.2%	3.00	0.95	ปานกลาง
13.ผู้อำนวยการประจำศูนย์มีการวางกลยุทธ์เพื่อการจัดการความรู้และประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงาน	6 2.8%	53 25.1%	94 44.5%	45 21.3%	13 6.2%	2.97	0.91	ปานกลาง
14.ผู้อำนวยการประจำศูนย์มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐานของโครงการต่างๆ	11 5.2%	59 28.0%	85 40.3%	42 19.9%	14 6.6%	3.05	0.98	ปานกลาง
15.ผู้บริหารทุกระดับได้สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้	15 7.1%	44 20.9%	103 48.8%	42 19.9%	7 3.3%	3.09	0.91	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10(ต่อ)

ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
16.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงให้การสนับสนุนแก่พนักงานด้านการเรียนรู้ในบริษัทเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ	9 4.3%	88 41.7%	84 39.8%	26 12.3%	4 1.9%	3.34	0.82	ปานกลาง
17.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทในการสอนงานชี้แนะให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	13 6.2%	85 40.3%	82 38.9%	26 12.3%	5 2.4%	3.36	0.86	ปานกลาง
18.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำให้ลูกน้องได้เมื่อมีปัญหา	22 10.4%	102 48.3%	67 31.8%	17 8.1%	3 1.4%	3.58	0.84	เห็นด้วย
19.ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และมีส่วนช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้	13 6.2%	64 30.3%	85 40.3%	39 18.5%	10 4.7%	3.15	0.95	ปานกลาง
รวม	113 6.0%	623 32.8%	766 40.3%	323 17.0%	74 3.9%	3.20	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่4.10พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆในองค์การในการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งหมดคือ3.20

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.58 ในด้านผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำให้ลูกน้องได้เมื่อมีปัญหา และค่าเฉลี่ยน้อยสุด 2.97 ในด้านผู้อำนวยการประจำศูนย์มีการวางกลยุทธ์เพื่อการจัดการความรู้และประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงาน

ตารางที่4.11ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
20.บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ	44 20.9%	90 42.7%	58 27.5%	15 7.1%	4 1.9%	3.73	0.93	เห็นด้วย
21.บริษัทมีบรรยากาศที่สนับสนุนและพนักงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น มีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์	32 15.2%	95 45.0%	65 30.8%	11 5.2%	8 3.8%	3.63	0.94	เห็นด้วย
22.บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	9 4.3%	92 43.6%	79 37.4%	28 13.3%	3 1.4%	3.36	0.82	ปานกลาง
23.บริษัทมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ	4 1.9%	50 23.7%	84 39.8%	56 26.5%	17 8.1%	2.85	0.94	ปานกลาง
24.ท่านเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	52 24.6%	97 46.0%	52 24.6%	8 3.8%	2 0.9%	3.90	0.85	เห็นด้วย
25.ท่านยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด และการเรียนรู้ควรเรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง	66 31.3%	101 47.9%	40 19.0%	4 1.9%	0 0%	4.09	0.76	เห็นด้วย

ตารางที่4.11 (ต่อ)

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
26.ท่านถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆและการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	45 21.3%	124 58.8%	36 17.1%	6 2.8%	0 0%	3.99	0.71	เห็นด้วย
27.ท่านเห็นความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆในบริษัท	25 11.8%	129 61.1%	46 21.8%	9 4.3%	2 0.9%	3.79	0.74	เห็นด้วย
28. Facilitator ในแต่ละส่วนงานสามารถติดต่อได้ง่าย มีความเป็นมิตรในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาเรียนรู้ต่างๆในองค์การ	14 6.6%	80 37.9%	97 46.0%	18 8.5%	2 0.9%	3.41	0.78	เห็นด้วย
รวม	291 15.3%	858 45.2%	557 29.3%	155 8.2%	38 2.0%	3.64	0.83	เห็นด้วย

จากตารางที่4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนในส่วนของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การทั้งหมดคือ 3.64

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 ในด้านพนักงานยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด และการเรียนรู้ควรเรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง และค่าเฉลี่ยน้อยสุด 2.85 ในด้านบริษัทมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

เทคโนโลยีการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
29.บริษัทมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม คอมพิวเตอร์ รวมทั้งบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม	18 8.5%	91 43.1%	75 35.5%	22 10.4%	5 2.4%	3.45	0.88	เห็นด้วย
30.ระบบเครือข่ายข้อมูลปัจจุบันของบริษัทเช่น Internet Intranet ,etc.ช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น และมีความเร็วในการรับส่งข้อมูลอย่างเหมาะสม	15 7.1%	94 44.5%	61 28.9%	32 15.2%	9 4.3%	3.35	0.97	ปานกลาง
31.บริษัทจัดให้มีการประชุมผ่านกล้องวีดีโอเพื่อการสื่อสารที่ว่องไว	6 2.8%	45 21.3%	90 42.7%	46 21.8%	24 11.4%	2.82	0.99	ปานกลาง
32.บริษัทเน้นการพัฒนาช่องทางใหม่ๆเพื่อกระจายความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การอยู่เสมอ	6 2.8%	54 25.6%	94 44.5%	51 24.2%	6 2.8%	3.01	0.85	ปานกลาง
33.ระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทปัจจุบันสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6 2.8%	47 22.3%	83 39.3%	62 29.4%	13 6.2%	2.86	0.93	ปานกลาง
34.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	15 7.1%	95 45.0%	73 34.6%	18 8.5%	10 4.7%	3.41	0.92	เห็นด้วย
35.เมื่อพนักงานมีปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศก็จะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานรับผิดชอบอย่างรวดเร็ว	5 2.4%	61 28.9%	105 49.8%	31 14.7%	9 4.3%	3.10	0.83	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

เทคโนโลยีการจัดการความรู้	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย	Mean	S.D.	ความหมาย

	อย่างยิ่ง			ด้วย	อย่างยิ่ง			
36.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงาน และพนักงานในส่วนงานต่างๆ ผ่านทางระบบเครือข่ายข้อมูลของบริษัท เช่น เว็ปบอร์ด อีเมล์ เป็นต้น	3 1.4%	58 27.5%	114 54.0%	21 10.0%	15 7.1%	3.06	0.85	ปานกลาง
37. บริษัทจัดให้มีแผนกที่รับผิดชอบและทำการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างชัดเจน	17 8.1%	69 32.7%	103 48.8%	16 7.6%	6 2.8%	3.36	0.85	ปานกลาง
รวม	91 4.8%	614 32.3%	798 42.0%	299 15.7%	97 5.1%	3.16	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนในส่วนของเทคโนโลยีการจัดการความรู้ทั้งหมดคือ 3.16

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.45 ในด้านบริษัทมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ รวมทั้งบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และค่าเฉลี่ยน้อยสุด2.82 ในด้านบริษัทจัดให้มีการประชุมผ่านกล้องวีดีโอ เพื่อการสื่อสารที่ว่องไว

ตารางที่ 4.13ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้

การวัดผลการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
38.บริษัทมีระบบการวัดผลการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	14 6.6%	60 28.4%	96 45.5%	37 17.5%	4 1.9%	3.20	0.87	ปานกลาง
39.บริษัทจัดให้มีพนักงานที่รับผิดชอบในส่วนของการวัดผลการจัดการความรู้โดยเฉพาะและสามารถให้คำแนะนำแก่พนักงานฝ่ายอื่นๆได้	14 6.6%	58 27.5%	88 41.7%	45 21.3%	6 2.8%	3.14	0.92	ปานกลาง
40.บริษัทให้ความสำคัญในการศึกษาหาวิธีการวัดผลการจัดการความรู้แบบใหม่ๆให้เหมาะสมและทันยุคสมัย	17 8.1%	60 28.4%	89 42.2%	39 18.5%	6 2.8%	3.20	0.93	ปานกลาง
41.บริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการวัดผล	7 3.3%	72 34.1%	87 41.2%	39 18.5%	6 2.8%	3.17	0.87	ปานกลาง
42.มีการประชุมร่วมกันเพื่อการพัฒนาระบบการวัดผลและการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น	10 4.7%	54 25.6%	96 45.5%	43 20.4%	8 3.8%	3.07	0.90	ปานกลาง
43.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวิธีการวัดผล	16 7.6%	41 19.4%	84 39.8%	51 24.2%	19 9.0%	2.92	1.04	ปานกลาง
44.พนักงานทุกคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลและเข้าใจถึงตัวชี้วัดต่างๆ	12 5.7%	40 19.0%	95 45.0%	50 23.7%	14 6.6%	2.93	0.96	ปานกลาง
45.พนักงานทุกคนยอมรับในระบบการประเมินผลและการวัดผลการจัดการความรู้	12 5.7%	52 24.6%	78 37.0%	50 23.7%	19 9.0%	2.94	1.04	ปานกลาง

ตารางที่ 4.13(ต่อ)

การวัดผลการจัดการความรู้	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย	Mean	S.D.	ความหมาย

	อย่างยิ่ง			ด้วย	อย่างยิ่ง			
46.พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจว่าตัวเองต้องเรียนรู้สิ่งใดและปรับปรุงส่วนใดให้ดีขึ้น	14 6.6%	62 29.4%	84 39.8%	43 20.4%	8 3.8%	3.15	0.95	ปานกลาง
47.การวัดผลและประเมินผลช่วยให้พนักงานนำผลนั้นไปปรับปรุงการจัดการความรู้ของตนเอง	10 4.7%	70 33.2%	92 43.6%	30 14.2%	9 4.3%	3.20	0.89	ปานกลาง
รวม	126 6.0%	569 27.0%	889 42.1%	427 20.2%	99 4.7%	3.10	0.94	ปานกลาง

จากตารางที่4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนในส่วนของการวัดผลการจัดการความรู้ทั้งหมดคือ3.10

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด3.20 ใน 3 ด้านคือบริษัทมีระบบการวัดผลการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและเหมาะสม บริษัทให้ความสำคัญในการศึกษาหาวิธีการวัดผลการจัดการความรู้แบบใหม่ๆให้เหมาะสมและทันยุคสมัย การวัดผลและประเมินช่วยให้พนักงานนำผลงานนั้นไปปรับปรุงการจัดการความรู้ของตนเอง และค่าเฉลี่ยน้อยสุด 2.92 ในด้านบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวิธีการวัดผล

จากผลเฉลี่ยทั้ง 5 ด้านเมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยรวม จะได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่3.30หมายความว่าพนักงานบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีความคิดเห็นระดับปานกลางต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์โดยใช้วิธีการทางสถิติ

การศึกษาจะใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ในเรื่องของปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ One-Way ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์กับค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเพศ (t-test)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
	เพศชาย (n=116)		เพศหญิง (n=95)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.42	0.54	3.37	0.46	0.81	0.42
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.25	0.67	3.14	0.61	1.27	0.21
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.63	0.61	3.65	0.52	-0.21	0.84
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.21	0.70	3.10	0.65	1.24	0.22
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.12	0.69	3.06	0.86	0.52	0.60
รวม	3.32	0.56	3.26	0.51	0.87	0.39

จากตารางที่4.14 พบว่า เพศชายมีระดับค่าเฉลี่ยความเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่3.32ส่วนเพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 3.26 และเมื่อใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในด้านกระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05

ตารางที่ 4.15 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับอายุ (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้													
	อายุ25ปีหรือต่ำกว่า (n=19)		26-30ปี (n=95)		31-35ปี (n=16)		36-40ปี (n=30)		41-50ปี (n=30)		51ปีขึ้นไป (n=21)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.55	0.36	3.27	0.53	3.43	0.55	3.27	0.36	3.56	0.53	3.76	0.36	5.15*	.00
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.32	0.68	3.05	0.63	3.36	0.64	2.95	0.62	3.41	0.51	3.68	0.55	5.80*	.00
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.68	0.57	3.55	0.62	3.77	0.58	3.44	0.50	3.78	0.34	3.98	0.48	3.58*	.00
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.39	0.65	3.04	0.74	3.13	0.70	2.97	0.65	3.43	0.46	3.39	0.44	3.17*	.01
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.56	0.44	3.08	0.90	2.86	0.88	2.81	0.62	3.13	0.54	3.27	0.52	2.84*	.02
รวม	3.50	0.48	3.20	0.59	3.30	0.57	3.09	0.46	3.46	0.38	3.61	0.54	4.44*	.00

จากตารางที่ 4.15 พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องอายุ พนักงานที่มีระดับอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกๆด้าน คือ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.16

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านอายุ

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
1.กระบวนการจัดการความรู้	25ปีหรือต่ำกว่า (3.55)	26-30 ปี	.28(*)	.02
		31-35ปี	.13	.44
		36-40 ปี	.28	.05
		41-50ปี	-.01	.94
		51ปีขึ้นไป	-.20	.18
	26-30ปี (3.27)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.28(*)	.02
		31-35ปี	-.16	.24
		36-40ปี	-.00	.97
		41-50ปี	-.29(*)	.00
		51ปีขึ้นไป	-.49(*)	.00
	31-35ปี (3.43)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.13	.44
		26-30ปี	.16	.24
		36-40ปี	.15	.31
		41-50ปี	-.14	.36
		51ปีขึ้นไป	-.33(*)	.04
	36-40ปี (3.27)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.28	.05
		26-30ปี	.00	.97
		31-35ปี	-.15	.31

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
		41-50ปี	-.29(*)	.02
		51ปีขึ้นไป	-.48(*)	.00
	41-50ปี (3.56)	25ปีหรือต่ำกว่า	.01	.94
		26-30ปี	.29(*)	.00
		31-35ปี	.14	.36
		36-40ปี	.29(*)	.02
		51ปีขึ้นไป	-.19	.16
	51ปีขึ้นไป (3.76)	25ปีหรือต่ำกว่า	.20	.18
		26-30ปี	.49(*)	.00
		31-35ปี	.33(*)	.04
		36-40ปี	.48(*)	.00
		41-50ปี	.19	.16
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	25ปีหรือต่ำกว่า (3.32)	26-30ปี	.26	.09
		31-35ปี	-.04	.83
		36-40ปี	.36(*)	.04
		41-50ปี	-.10	.60
		51ปีขึ้นไป	-.37	.06
	26-30ปี (3.05)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.26	.09
		31-35ปี	-.31	.06
		36-40ปี	.10	.43
		41-50ปี	-.36(*)	.01

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
		51ปีขึ้นไป	-.63(*)	.00
	31-35ปี (3.36)	25ปีหรือต่ำกว่า	.05	.83
		26-30ปี	.31	.06
		36-40ปี	.41(*)	.03
		41-50ปี	-.05	.79
		51ปีขึ้นไป	-.32	.11
	36-40ปี (2.95)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.36(*)	.04
		26-30ปี	-.11	.43
		31-35ปี	-.41(*)	.03
		41-50ปี	-.46(*)	.00
		51ปีขึ้นไป	-.73(*)	.00
	41-50ปี (3.41)	25ปีหรือต่ำกว่า	.10	.60
		26-30ปี	.36(*)	.01
		31-35ปี	.05	.79
		36-40ปี	.46(*)	.00
		51ปีขึ้นไป	-.27	.12
	51ปีขึ้นไป (3.68)	25ปีหรือต่ำกว่า	.37	.06
		26-30ปี	.63(*)	.00
		31-35ปี	.32	.11
		36-40ปี	.73(*)	.00
		41-50ปี	.27	.12

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	25ปีหรือต่ำกว่า (3.68)	26-30ปี	.13	.34
		31-35ปี	-.09	.62
		36-40ปี	.24	.14
		41-50ปี	-.10	.52
		51ปีขึ้นไป	-.31	.08
	26-30ปี (3.55)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.13	.34
		31-35ปี	-.23	.13
		36-40ปี	.10	.37
		41-50ปี	-.24(*)	.04
		51ปีขึ้นไป	-.44(*)	.00
	31-35ปี (3.77)	25ปีหรือต่ำกว่า	.09	.62
		26-30ปี	.23	.13
		36-40ปี	.33	.05
		41-50ปี	-.01	.95
		51ปีขึ้นไป	-.21	.25
	36-40ปี (3.44)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.24	.14
		26-30ปี	-.10	.37
		31-35ปี	-.33	.05
		41-50ปี	-.34(*)	.02
		51ปีขึ้นไป	-.54(*)	.00

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	41-50ปี (3.78)	25ปีหรือต่ำกว่า	.10	.52
		26-30ปี	.24(*)	.04
		31-35ปี	.01	.95
		36-40ปี	.34(*)	.02
		51ปีขึ้นไป	-.20	.20
	51ปีขึ้นไป (3.98)	25ปีหรือต่ำกว่า	.31	.08
		26-30ปี	.44(*)	.00
		31-35ปี	.21	.25
		36-40ปี	.54(*)	.00
		41-50ปี	.20	.20
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	25ปีหรือต่ำกว่า (3.39)	26-30ปี	.35(*)	.04
		31-35ปี	.25	.26
		36-40ปี	.42(*)	.03
		41-50ปี	-.05	.79
		51ปีขึ้นไป	-.01	.98
	26-30ปี (3.04)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.35(*)	.04
		31-35ปี	-.09	.61
		36-40ปี	.07	.62
		41-50ปี	-.40(*)	.00
		51ปีขึ้นไป	-.35(*)	.03

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	31-35ปี (3.13)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.25	.26
		26-30ปี	.09	.61
		36-40ปี	.16	.43
		41-50ปี	-.31	.14
		51ปีขึ้นไป	-.26	.24
	36-40ปี (2.97)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.42(*)	.03
		26-30ปี	-.07	.62
		31-35ปี	-.16	.43
		41-50ปี	-.47(*)	.01
		51ปีขึ้นไป	-.42(*)	.03
	41-50ปี (3.43)	25ปีหรือต่ำกว่า	.05	.79
		26-30ปี	.40(*)	.00
		31-35ปี	.31	.14
		36-40ปี	.47(*)	.01
		51ปีขึ้นไป	.05	.81
	51ปีขึ้นไป (3.39)	25ปีหรือต่ำกว่า	.01	.98
		26-30ปี	.35(*)	.03
		31-35ปี	.26	.24
		36-40ปี	.42(*)	.03
		41-50ปี	-.05	.81

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
5.การวัดผลการจัดการความรู้	25ปีหรือต่ำกว่า (3.56)	26-30ปี	.48(*)	.01
		31-35ปี	.70(*)	.01
		36-40ปี	.75(*)	.00
		41-50ปี	.43	.05
		51ปีขึ้นไป	.29	.23
	26-30ปี (3.08)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.48(*)	.01
		31-35ปี	.22	.29
		36-40ปี	.27	.09
		41-50ปี	-0.05	0.77
		51ปีขึ้นไป	-0.19	0.31
	31-35ปี (2.86)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.70(*)	0.01
		26-30ปี	-0.22	0.29
		36-40ปี	0.06	0.81
		41-50ปี	-0.26	0.26
		51ปีขึ้นไป	-0.40	0.11
	36-40ปี (2.81)	25ปีหรือต่ำกว่า	-.75(*)	.00
		26-30ปี	-0.27	0.09
		31-35ปี	-0.06	0.81
		41-50ปี	-0.32	0.10
		51ปีขึ้นไป	-.46(*)	0.03

ตารางที่ 4.16(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (อายุ) (ค่าเฉลี่ย)	J (อายุ)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	41-50ปี	25ปีหรือต่ำกว่า	-0.43	0.05
	(3.13)	26-30ปี	0.05	0.77
		31-35ปี	0.26	0.26
		36-40ปี	0.32	0.10
		51ปีขึ้นไป	-0.14	0.52
	51ปีขึ้นไป	25ปีหรือต่ำกว่า	-0.29	0.23
	(3.27)	26-30ปี	0.19	0.31
		31-35ปี	0.40	0.11
		36-40ปี	.46(*)	0.03
		41-50ปี	0.14	0.52

ตารางที่ 4.17ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสถานภาพสมรส (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้							
	โสด (n=129)		สมรส (n=76)		หย่าร้าง (n=6)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	P-Value
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.34	0.51	3.51	0.43	3.23	0.95	3.27*	.04
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.10	0.65	3.39	0.56	2.94	1.09	5.38*	.01
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.58	0.62	3.77	0.44	3.22	0.57	4.36*	.01
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.06	0.75	3.33	0.49	3.02	0.58	4.22*	.02
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.13	0.89	3.04	0.50	2.95	0.78	0.43	.65
รวม	3.24	0.59	3.40	0.39	3.07	0.74	2.71	.07

จากตารางที่ 4.17 พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องสถานภาพสมรส พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีLease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.18

ตารางที่4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านสถานภาพสมรส

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (สถานภาพสมรส) (ค่าเฉลี่ย)	J (สถานภาพสมรส)	Mean Difference (I-J)	Sig.
1.กระบวนการจัดการความรู้	โสด	แต่งงาน	-.18(*)	.02
	(3.34)	หย่าร้าง	0.10	0.62
	แต่งงาน	โสด	.18(*)	0.02
	(3.51)	หย่าร้าง	0.28	0.19
	หย่าร้าง	โสด	-0.10	0.62
	(3.23)	แต่งงาน	-0.28	0.19
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	โสด	แต่งงาน	-.29(*)	0.00
	(3.10)	หย่าร้าง	0.16	0.55
	แต่งงาน	โสด	.29(*)	0.00
	(3.39)	หย่าร้าง	0.44	0.10
	หย่าร้าง	โสด	-0.16	0.55
	(2.94)	แต่งงาน	-0.44	0.10

ตารางที่4.18(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (สถานภาพสมรส) (ค่าเฉลี่ย)	J (สถานภาพสมรส)	Mean Difference (I-J)	Sig.
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	โสด	แต่งงาน	-.19(*)	0.02
	(3.58)	หย่าร้าง	0.36	0.13
	แต่งงาน	โสด	.19(*)	0.02
	(3.77)	หย่าร้าง	.54(*)	0.02
	หย่าร้าง	โสด	-0.36	0.13
	(3.22)	แต่งงาน	-.54(*)	0.02
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	โสด	แต่งงาน	-.27(*)	0.01
	(3.06)	หย่าร้าง	0.04	0.88
	แต่งงาน	โสด	.27(*)	0.01
	(3.33)	หย่าร้าง	0.32	0.26
	หย่าร้าง	โสด	-0.04	0.88
	(3.02)	แต่งงาน	-0.32	0.26

ตารางที่ 4.19ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้							
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=7)		ปริญญาตรี (n=165)		ปริญญาโทหรือสูงกว่า (n=39)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	P-Value
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.54	0.63	3.37	0.51	3.49	0.47	1.23	.30
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.62	0.62	3.16	0.64	3.30	0.64	2.33	.10
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.89	0.62	3.58	0.57	3.83	0.48	4.02*	.02
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.40	0.64	3.12	0.70	3.27	0.55	1.17	.31
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.36	0.61	3.12	0.77	2.95	0.80	1.14	.32
รวม	3.56	0.65	3.27	0.55	3.36	0.48	1.35	.26

จากตารางที่4.19พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.20

ตารางที่4.20 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านระดับการศึกษา

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ระดับการศึกษา) (ค่าเฉลี่ย)	J (ระดับการศึกษา)	Mean Difference (I-J)	Sig.
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี (3.89)	ปริญญาตรี	0.31	0.15
		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	0.05	0.81
	ปริญญาตรี (3.58)	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-0.31	0.15
		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-.26(*)	0.01
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า (3.83)	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-0.05	0.81
		ปริญญาตรี	.26(*)	0.01

ตารางที่4.21ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับตำแหน่งงาน (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้									
	ระดับปฏิบัติการ (n=155)		ผู้บริหารระดับต้น (n=40)		ผู้บริหารระดับกลาง (n=13)		ผู้บริหารระดับสูง (n=3)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.35	0.53	3.47	0.36	3.62	0.58	3.87	0.06	2.36	.07
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.12	0.66	3.25	0.47	3.75	0.64	4.00	0.19	5.89*	.00
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.58	0.58	3.70	0.51	4.02	0.47	3.96	0.13	2.95*	.03
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.09	0.72	3.28	0.47	3.53	0.42	3.56	0.77	2.64	.05
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.10	0.86	3.05	0.42	3.22	0.59	2.97	0.06	0.18	.91
รวม	3.25	0.58	3.34	0.34	3.62	0.43	3.66	0.20	2.55	.06

จากตารางที่ 4.21 พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องตำแหน่งงาน พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.22

ตารางที่4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านตำแหน่งงาน

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ตำแหน่งงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (ตำแหน่งงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	พนักงานระดับปฏิบัติการ (3.12)	ผู้บริหารระดับต้น	-0.12	0.27
		ผู้บริหารระดับกลาง	-.63(*)	0.00
		ผู้บริหารระดับสูง	-.88(*)	0.02
	ผู้บริหารระดับต้น (3.25)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	0.12	0.27
		ผู้บริหารระดับกลาง	-.51(*)	0.01
		ผู้บริหารระดับสูง	-.75(*)	0.05

ตารางที่4.22 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ตำแหน่งงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (ตำแหน่งงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	ผู้บริหารระดับกลาง (3.75)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	.63(*)	0.00
		ผู้บริหารระดับต้น	.51(*)	0.01
		ผู้บริหารระดับสูง	-0.25	0.54
	ผู้บริหารระดับสูง (4.00)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	.88(*)	0.02
		ผู้บริหารระดับต้น	.75(*)	0.05
		ผู้บริหารระดับกลาง	0.25	0.54
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	พนักงานระดับปฏิบัติการ (3.58)	ผู้บริหารระดับต้น	-0.11	0.27
		ผู้บริหารระดับกลาง	-.43(*)	0.01
		ผู้บริหารระดับสูง	-0.38	0.25
	ผู้บริหารระดับต้น (3.70)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	0.11	0.27
		ผู้บริหารระดับกลาง	-0.32	0.07
		ผู้บริหารระดับสูง	-0.27	0.42
	ผู้บริหารระดับกลาง (4.02)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	.43(*)	0.01
		ผู้บริหารระดับต้น	0.32	0.07
		ผู้บริหารระดับสูง	0.05	0.88

ตารางที่4.22 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ตำแหน่งงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (ตำแหน่งงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	ผู้บริหารระดับสูง (3.96)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	0.38	0.25
		ผู้บริหารระดับต้น	0.27	0.42
		ผู้บริหารระดับกลาง	-0.05	0.88

ตารางที่4.23 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้									
	น้อยกว่า 1 ปี (n=10)		1-5 ปี (n=110)		6-10 ปี (n=13)		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป (n=78)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.75	0.21	3.29	0.51	3.53	0.41	3.49	0.50	4.78*	.00
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.59	0.31	3.06	0.63	3.56	0.62	3.28	0.65	4.97*	.00
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.98	0.49	3.54	0.60	3.93	0.35	3.69	0.52	3.89*	.01
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.34	0.30	3.04	0.73	3.55	0.72	3.24	0.58	3.40*	.02
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.82	0.61	3.04	0.85	3.45	0.80	3.01	0.60	4.53*	.00
รวม	3.70	0.30	3.19	0.56	3.60	0.54	3.34	0.48	5.07*	.00

จากตารางที่4.23 พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบินต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกๆด้าน คือ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.24

ตารางที่4.24เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ระยะเวลา) (ค่าเฉลี่ย)	J (ระยะเวลา)	Mean Difference (I-J)	Sig.
1.กระบวนการจัดการความรู้	น้อยกว่า1ปี (3.75)	1-5ปี	.46(*)	.01
		6-10ปี	0.22	0.29
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.26	0.12
	1-5ปี (3.29)	น้อยกว่า1ปี	-.47(*)	0.01
		6-10ปี	-0.25	0.09
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	-.20(*)	0.01
	6-10ปี (3.53)	น้อยกว่า1ปี	-0.22	0.29
		1-5ปี	0.25	0.09
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.04	0.78
	มากกว่า10ปีขึ้นไป (3.49)	น้อยกว่า1ปี	-0.26	0.12
		1-5ปี	.20(*)	0.01
		6-10ปี	-0.04	0.78

ตารางที่4.24(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ระยะเวลา) (ค่าเฉลี่ย)	J (ระยะเวลา)	Mean Difference (I-J)	Sig.
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	น้อยกว่า1ปี (3.59)	1-5ปี	.53(*)	0.01
		6-10ปี	0.03	0.90
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.30	0.15
	1-5ปี (3.06)	น้อยกว่า1ปี	-.53(*)	0.01
		6-10ปี	-.50(*)	0.01
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	-.22(*)	0.02
	6-10ปี (3.56)	น้อยกว่า1ปี	-0.03	0.90
		1-5ปี	.50(*)	0.01
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.27	0.15
	มากกว่า10ปีขึ้นไป (3.28)	น้อยกว่า1ปี	-0.30	0.15
		1-5ปี	.22(*)	0.02
		6-10ปี	-0.27	0.15
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	น้อยกว่า1ปี (3.58)	1-5ปี	.44(*)	0.02
		6-10ปี	0.05	0.84
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.29	0.12
	1-5ปี (3.54)	น้อยกว่า1ปี	-.44(*)	0.02
		6-10ปี	-.40(*)	0.02
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	-0.15	0.07
	6-10ปี (3.93)	น้อยกว่า1ปี	-0.05	0.84
		1-5ปี	.40(*)	0.02
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.25	0.14
	มากกว่า10ปีขึ้นไป (3.69)	น้อยกว่า1ปี	-0.29	0.12
		1-5ปี	0.15	0.07
		6-10ปี	-0.25	0.14

ตารางที่4.24(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ระยะเวลา) (ค่าเฉลี่ย)	J (ระยะเวลา)	Mean Difference (I-J)	Sig.
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	น้อยกว่า1ปี (3.34)	1-5ปี	0.31	0.16
		6-10ปี	-0.20	0.47
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.10	0.65
	1-5ปี (3.04)	น้อยกว่า1ปี	-0.31	0.16
		6-10ปี	-.51(*)	0.01
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	-.21(*)	0.04
	6-10ปี (3.55)	น้อยกว่า1ปี	0.20	0.47
		1-5ปี	.51(*)	0.01
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.30	0.13
	มากกว่า10ปีขึ้นไป (3.24)	น้อยกว่า1ปี	-0.10	0.65
		1-5ปี	.21(*)	0.04
		6-10ปี	-0.30	0.13
5.การวัดผลการจัดการความรู้	น้อยกว่า1ปี (3.82)	1-5ปี	.78(*)	0.00
		6-10ปี	0.37	0.24
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	.81(*)	0.00
	1-5ปี (3.04)	น้อยกว่า1ปี	-.78(*)	0.00
		6-10ปี	-0.40	0.07
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.03	0.78

ตารางที่4.24(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (ระยะเวลา) (ค่าเฉลี่ย)	J (ระยะเวลา)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	6-10ปี	น้อยกว่า1ปี	-0.37	0.24
	(3.45)	1-5ปี	0.40	0.07
		มากกว่า10ปีขึ้นไป	0.43	0.06
	มากกว่า10ปี	น้อยกว่า1ปี	-.81(*)	0.00
	ขึ้นไป	1-5ปี	-0.03	0.78
	(3.01)	6-10ปี	-0.43	0.06

ตารางที่4.25 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้											
	ต่ำกว่า 20000บาท (n=31)		20001-30000 บาท (n=51)		30001-40000 บาท (n=44)		40001-50000 บาท (n=8)		50001 บาท ขึ้นไป (n=77)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.58	0.52	3.35	0.50	3.22	0.56	3.11	0.42	3.50	0.44	3.94*	.00
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.33	0.69	3.13	0.60	2.99	0.69	3.22	0.38	3.31	0.62	2.22	.07
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.58	0.68	3.71	0.59	3.47	0.56	3.38	0.48	3.72	0.49	2.22	.07
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.27	0.72	3.02	0.85	3.12	0.57	3.13	0.55	3.23	0.59	1.07	.37
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.37	0.63	3.22	1.03	2.98	0.76	2.63	0.63	3.01	0.60	2.61*	.04
รวม	3.43	0.58	3.29	0.61	3.16	0.55	3.08	0.43	3.35	0.46	1.75	.14

จากตารางที่ 4.25 พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพนักงานที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านกระบวนการจัดการความรู้และการวัดผลการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่พนักงานที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (รายได้เฉลี่ย) (ค่าเฉลี่ย)	J (รายได้เฉลี่ย)	Mean Difference (I-J)	Sig.
1.กระบวนการจัดการความรู้	ต่ำกว่า20000บาท (3.58)	20001-30000บาท	.23(*)	.04
		30001-40000บาท	.36(*)	.00
		40001-50000บาท	.47(*)	.02
		50001บาทขึ้นไป	0.09	0.41
	20001-30000บาท (3.35)	ต่ำกว่า20000บาท	-.23(*)	0.04
		30001-40000บาท	0.12	0.22
		40001-50000บาท	0.23	0.22
		50001บาทขึ้นไป	-0.15	0.10

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (รายได้เฉลี่ย) (ค่าเฉลี่ย)	J (รายได้เฉลี่ย)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	30001-40000บาท (3.22)	ต่ำกว่า20000บาท	-.36(*)	0.00
		20001-30000บาท	-0.12	0.22
		40001-50000บาท	0.11	0.57
		50001บาทขึ้นไป	-.27(*)	0.00
	40001-50000บาท (3.11)	ต่ำกว่า20000บาท	-.47(*)	0.02
		20001-30000บาท	-0.23	0.22
		30001-40000บาท	-0.11	0.57
		50001บาทขึ้นไป	-.38(*)	0.04
	50001บาทขึ้นไป (3.50)	ต่ำกว่า20000บาท	-0.09	0.41
		20001-30000บาท	0.15	0.10
		30001-40000บาท	.27(*)	0.00
		40001-50000บาท	.38(*)	0.04
5.การวัดผลการจัดการความรู้	ต่ำกว่า20000บาท (3.37)	20001-30000บาท	0.15	0.40
		30001-40000บาท	.39(*)	0.03
		40001-50000บาท	.74(*)	0.02
		50001บาทขึ้นไป	.36(*)	0.03
	20001-30000บาท (3.22)	ต่ำกว่า20000บาท	-0.15	0.40
		30001-40000บาท	0.24	0.13
		40001-50000บาท	.60(*)	0.04
		50001บาทขึ้นไป	0.21	0.12

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (รายได้เฉลี่ย) (ค่าเฉลี่ย)	J (รายได้เฉลี่ย)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	30001-40000บาท (2.98)	ต่ำกว่า20000บาท	-.39(*)	0.03
		20001-30000บาท	-0.24	0.13
		40001-50000บาท	0.36	0.22
		50001บาทขึ้นไป	-0.03	0.85
	40001-50000บาท (2.63)	ต่ำกว่า20000บาท	-.74(*)	0.02
		20001-30000บาท	-.60(*)	0.04
		30001-40000บาท	-0.36	0.22
		50001บาทขึ้นไป	-0.38	0.18
	50001บาทขึ้นไป (3.01)	ต่ำกว่า20000บาท	-.36(*)	0.03
		20001-30000บาท	-0.21	0.12
		30001-40000บาท	0.03	0.85
		40001-50000บาท	0.38	0.18

ตารางที่4.27 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสถานที่ปฏิบัติงาน (One-way ANOVA)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้									
	ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน (n=30)		ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี (n=40)		ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต (n=74)		ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ (n=67)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	Sig
1.กระบวนการจัดการความรู้	3.62	0.55	3.52	0.47	3.30	0.49	3.33	0.50	4.05*	.01
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.19	0.82	3.40	0.59	2.99	0.64	3.31	0.53	4.78*	.00
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	3.90	0.46	3.71	0.60	3.49	0.58	3.64	0.54	3.98*	.01
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.42	0.60	3.50	0.62	2.94	0.76	3.08	0.51	8.40*	.00
5.การวัดผลการจัดการความรู้	3.35	0.61	3.26	0.65	2.80	0.77	3.21	0.82	6.30*	.00
รวม	3.49	0.53	3.47	0.52	3.10	0.55	3.31	0.47	6.41*	.00

จากตารางที่ 4.27พบว่า โดยภาพรวมลักษณะส่วนบุคคลเรื่องสถานที่ปฏิบัติงาน พนักงานที่มีสถานที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกๆด้าน คือ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05

เมื่อนำไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Lease Significance Difference (LSD) ในด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้ผลดังตารางที่4.28

ตารางที่ 4.28เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD) ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (สถานที่ปฏิบัติงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (สถานที่ปฏิบัติงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
1.กระบวนการจัดการความรู้	หัวหิน (3.62)	สุราษฎร์ธานี	0.10	0.42
		ภูเก็ต	.31(*)	0.00
		หาดใหญ่	.29(*)	0.01
	สุราษฎร์ธานี (3.52)	หัวหิน	-0.10	0.42
		ภูเก็ต	.22(*)	0.03
		หาดใหญ่	0.19	0.06
	ภูเก็ต (3.30)	หัวหิน	-.31(*)	0.00
		สุราษฎร์ธานี	-.22(*)	0.03
		หาดใหญ่	-0.03	0.76
	หาดใหญ่ (3.33)	หัวหิน	-.29(*)	0.01
		สุราษฎร์ธานี	-0.19	0.06
		ภูเก็ต	0.03	0.76
2.ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	หัวหิน (3.19)	สุราษฎร์ธานี	-0.20	0.18
		ภูเก็ต	0.20	0.14
		หาดใหญ่	-0.12	0.38

ตารางที่ 4.28(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (สถานที่ปฏิบัติงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (สถานที่ปฏิบัติงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
	สุราษฎร์ธานี (3.40)	หัวหิน	0.20	0.18
		ภูเก็ต	.41(*)	0.00
		หาดใหญ่	0.08	0.51
	ภูเก็ต (2.99)	หัวหิน	-0.20	0.14
		สุราษฎร์ธานี	-.41(*)	0.00
		หาดใหญ่	-.32(*)	0.00
	หาดใหญ่ (3.31)	หัวหิน	0.12	0.38
		สุราษฎร์ธานี	-0.08	0.51
		ภูเก็ต	.32(*)	0.00
3.วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	หัวหิน (3.90)	สุราษฎร์ธานี	0.19	0.17
		ภูเก็ต	.40(*)	0.00
		หาดใหญ่	.25(*)	0.04
	สุราษฎร์ธานี (3.71)	หัวหิน	-0.19	0.17
		ภูเก็ต	0.21	0.05
		หาดใหญ่	0.07	0.56
	ภูเก็ต (3.49)	หัวหิน	-.40(*)	0.00
		สุราษฎร์ธานี	-0.21	0.05
		หาดใหญ่	-0.15	0.12
	หาดใหญ่ (3.64)	หัวหิน	-.25(*)	0.04
		สุราษฎร์ธานี	-0.07	0.56
		ภูเก็ต	0.15	0.12

ตารางที่ 4.28(ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	I (สถานที่ปฏิบัติงาน) (ค่าเฉลี่ย)	J (สถานที่ปฏิบัติงาน)	Mean Difference (I-J)	Sig.
4.เทคโนโลยีการจัดการความรู้	หัวหิน (3.42)	สุราษฎร์ธานี	-0.08	0.63
		ภูเก็ต	.48(*)	0.00
		หาดใหญ่	.34(*)	0.02
	สุราษฎร์ธานี (3.50)	หัวหิน	0.08	0.63
		ภูเก็ต	.55(*)	0.00
		หาดใหญ่	.41(*)	0.00
	ภูเก็ต (2.94)	หัวหิน	-.48(*)	0.00
		สุราษฎร์ธานี	-.55(*)	0.00
		หาดใหญ่	-0.14	0.20
	หาดใหญ่ (3.08)	หัวหิน	-.34(*)	0.02
		สุราษฎร์ธานี	-.41(*)	0.00
		ภูเก็ต	0.14	0.20
5.การวัดผลการจัดการความรู้	หัวหิน (3.35)	สุราษฎร์ธานี	0.09	0.63
		ภูเก็ต	.55(*)	0.00
		หาดใหญ่	0.14	0.40
	สุราษฎร์ธานี (3.26)	หัวหิน	-0.09	0.63
		ภูเก็ต	.46(*)	0.00
		หาดใหญ่	0.05	0.72
	ภูเก็ต (2.80)	หัวหิน	-.55(*)	0.00
		สุราษฎร์ธานี	-.46(*)	0.00
		หาดใหญ่	-.41(*)	0.00
	หาดใหญ่ (3.21)	หัวหิน	-0.14	0.40
		สุราษฎร์ธานี	-0.05	0.72
		ภูเก็ต	.41(*)	0.00

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.29 จำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	52	12.65
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	359	87.35
รวม	411	100

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจากตารางที่ 4.29 พบว่าในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 411 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 12.65 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 87.35ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่จำแนกเป็นข้อๆดังตารางที่ 4.30

ตารางที่4.30 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
กระบวนการจัดการความรู้	22
ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	7
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	17
เทคโนโลยีการจัดการความรู้	25
การวัดผลการจัดการความรู้	6

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดให้ข้อเสนอแนะในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมาคือด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้รวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิดไว้ดังตารางที่4.31

ตารางที่4.31 คำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิด

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	จำนวนคำตอบ
กระบวนการจัดการความรู้		
ปัญหา อุปสรรค	- ระบบการทำงานของบริษัทบางหน่วยงานยังไม่ชัดเจนเพียงพอ แนวทางในการพัฒนายังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน พนักงานเข้าใจไม่ตรงกัน และการดำเนินการยังไม่ต่อเนื่อง	6
	- การรับพนักงานเข้าทำงานจากระบบเส้นสายอาจทำให้ไม่ได้พนักงานที่มีคุณภาพเพียงพอหรืออาจจะได้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญไม่ตรงกับงานนั้นๆ	2
ข้อเสนอแนะ	- บริษัทควรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นแนวทางที่เหมือนกันทั้งองค์การ และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสายงานหลักของบริษัทคือด้านการควบคุมการจราจรทางอากาศควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้	8
	- ข้อมูลต่างๆที่มีประโยชน์ควรจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันระหว่างทีม/แผนก/ฝ่าย	3
	- บริษัทควรสนับสนุนให้มีบุคลากรภายนอกมาถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือการไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆตามความเหมาะสม	3
ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้		
ปัญหา อุปสรรค	- ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและให้ข้อมูลกับพนักงานไม่ทั่วถึงไม่ครบถ้วนมีการแบ่งพรรคพวกในบริษัท	2
	- ขาดการติดตามงานอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง	1
ข้อเสนอแนะ	- ผู้บริหารระดับทุกระดับเป็นปัจจัยองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีความเข้าใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และวางนโยบายที่ชัดเจน	2
	- วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ต้องเปิดกว้างทั้งความคิดและจิตใจ รับฟังข้อมูลอย่างครบถ้วนและไม่ควรด่วนสรุปเกินไป	2

ตารางที่4.31 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	จำนวนคำตอบ
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ		
ปัญหา อุปสรรค	- พนักงานไม่มีความรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	2
	- ขาดแรงกระตุ้นจูงใจในการพัฒนาตนเอง	2
	- วัฒนธรรมการทำงานปัจจุบันเป็นเช้าชามเย็นชาม ทำให้พนักงานไม่ใส่ใจเพียงพอถึงแม้ว่าบริษัทจะจัดการอบรมให้แล้ว ทำให้การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง	2
	- ขาดการสนับสนุนจากบริษัทพนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง หาเอกสาร อุปกรณ์ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3
	- พนักงานส่วนมากที่มีอายุงานมากๆ จะไม่ต้องการการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์การ	1
ข้อเสนอแนะ	- บริษัทต้องสร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเกิดความอยากที่จะเรียนรู้ ชี้ให้เห็นความสำคัญ ประโยชน์ของการเรียนรู้	4
	- การสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งสำคัญ แต่อาจยากในทางปฏิบัติที่จะทำให้เป็นรูปธรรม และหาตัวชี้วัดได้ยากด้วย ดังนั้นแต่ละองค์การควรสนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหาแนวทางในการพัฒนาที่ถูกและเหมาะสมกับงานนั้นๆ	3
เทคโนโลยีการจัดการความรู้		
ปัญหา อุปสรรค	- มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ	11
	- ขาดกำลังคนในการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อการรวบรวมแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทันสมัย และพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างทั่วถึง	2
ข้อเสนอแนะ	- ในการรวบรวมข้อมูลที่ประโยชน์ไว้เป็นแหล่งข้อมูลกลาง และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆนั้น เงินทุนและงบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันทำให้องค์การสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญเรื่องงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง	9

ตารางที่4.31 (ต่อ)

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	จำนวนคำตอบ
	- เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆก็ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงไม่เพียงแค่ภายในสำนักงานใหญ่เท่านั้น บริษัทควรให้ความสำคัญกับส่วนภูมิภาคอย่างเท่าเทียมทั่วถึง	3
การวัดผลการจัดการความรู้		
ปัญหา อุปสรรค	- การวัดผลการจัดการความรู้ หรือการประเมินด้านต่างๆในบริษัทยังไม่ชัดเจน และทำเหมือนขอไปที	2
ข้อเสนอแนะ	- ในการวัดผลการจัดการความรู้ควรมีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินที่ชัดเจนและพนักงานทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดี	3
	- ประเมินอย่างมีมาตรฐานไม่มีความลำเอียง	1

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยองค์ประกอบและระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด เปรียบเทียบปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในบริษัทต่อไป

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ในที่นี้หมายถึง พนักงานของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคภาคใต้ จำนวน 4 ศูนย์ควบคุมการบิน จำนวนทั้งสิ้น 412 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวด้วยวิธีการทางสถิติจนได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 211 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ จำนวน 47 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Fating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการประมวลผลเอกสารทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และตั้งคำถามตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.97 และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 211ชุด

1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัย ในการประมวลผลข้อมูล สถิติในการคำนวณคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test และ F-test

1.3 ผลการวิจัย แบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

1.3.1 ด้านข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคภาคใต้ โดยแบ่งเป็นศูนย์ควบคุมการบินหัวหินร้อยละ 14.2 สุราษฎร์ธานี ร้อยละ 19.0 ภูเก็ต ร้อยละ 35.0 หาดใหญ่ ร้อยละ 31.8 พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 55.0 ของพนักงานทั้งหมด ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี รองลงมา คือ ช่วงอายุ 36-40 ปีและ 41-50 ปี พนักงานร้อยละ 61.1 มีสถานภาพโสด ในด้านการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 78.2 จบการศึกษาปริญญาตรี รองลงมา คือ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ด้านตำแหน่งงานนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 73.5 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รองลงมาด้วยผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ตามลำดับ ระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบินส่วนใหญ่ร้อยละ 52.1 มีอายุงาน 1-5 ปี ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ร้อยละ 36.4 มีรายได้ 50001 บาทขึ้นไป รองลงมาคือร้อยละ 24.2 มีรายได้ 20001-30000 บาท

1.3.2 ด้านปัจจัยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทยจำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่างๆ โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับ 1 ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การระดับปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง อันดับ 2 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง อันดับ 3 ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง อันดับ 4 ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง และอันดับ 5 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.3 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุ , ระยะเวลาปฏิบัติงานกับวิทยุการบิน, สถานที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่พนักงานที่มีเพศ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

1.3.4 ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคของพนักงานจากคำถามปลายเปิด จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นไปที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ และด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคือ การจัดงบประมาณให้เพียงพอกับการพัฒนาให้บริษัทกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันนั้น จากการศึกษาพบว่า มีลักษณะส่วนบุคคล 5 ด้านที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน และมีลักษณะส่วนบุคคล 3 ด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. เพศชายและหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐาน

3. กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

4. กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5. กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

6. กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานกับวิทยุการบินต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐาน

7. กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

8. กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานที่ปฏิบัติงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐาน

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การมีค่าเฉลี่ย 3.64 2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.40 3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.20 4. ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.16 5. ด้านการวัดผลการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.10 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การสูง เนื่องจากบริษัทวิทยุการบินเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนคือ SMART Aerothai ทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ ส่วนทางด้านการวัดผลการจัดการความรู้นั้น เนื่องจากเป็นองค์การใหญ่ การวัดผลด้านนี้ตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจนและยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด สามารถกล่าวโดยละเอียดตามแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ โดยภาพรวมบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดคือ พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล หมายความว่า พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าเมื่อบริษัทมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี พนักงานจะสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุดคือพนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท หมายความว่า พนักงานยังมีการเก็บรักษาข้อมูลความรู้ที่ได้รับมาและมีการแบ่งปันไปสู่ผู้อื่นน้อย แสดงให้เห็นว่า บริษัทควรที่จะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี เพราะพนักงานในบริษัทเชื่อมั่นว่าจะนำความรู้นั้นมาใช้ได้ และบริษัทควรสนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยอาจจัดการสัมมนาร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

2.1.2 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประเด็นที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำให้ลูกน้องได้เมื่อมีปัญหา ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุดคือ ผู้อำนวยการศูนย์มีการวางกลยุทธ์เพื่อการจัดการความรู้และประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงาน แสดงให้เห็นว่า

ในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีความสำคัญในการให้คำปรึกษาคำแนะนำแก่ลูกน้อง จึงควรให้ความสำคัญกับหลักสูตรต่างๆ ที่จะพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชากลายเป็นผู้สอนงาน ผู้ให้คำปรึกษาที่ดีแก่ลูกน้อง ส่วนผู้อำนวยการศูนย์นั้นจะต้องมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น อาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ประชาสัมพันธ์สื่อสารกับพนักงานก็ได้

2.1.3 ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ โดยภาพรวมบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.64 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดคือ พนักงานยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด และการเรียนรู้ควรเรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุดคือ บริษัทมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ แสดงให้เห็นว่าพนักงานพร้อมที่จะรับความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากทั้งความสำเร็จและผิดพลาด บริษัทควรให้โอกาสแก่พนักงานในการศึกษางาน เรียนรู้ในรูปแบบหลากหลาย เช่น การอบรม การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ บริษัทควรวางกลยุทธ์การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบ T-shape คือ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง และควรเน้นด้านการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

2.1.4 ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ โดยภาพรวมบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.16 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดคือ บริษัทมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม คอมพิวเตอร์ รวมทั้งบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุดคือ บริษัทจัดให้มีการประชุมผ่านกล้องวีดีโอ เพื่อการสื่อสารที่ว่องไว แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้นั้น ได้รับการยอมรับจากพนักงานในระดับหนึ่ง บริษัทควรจะปรับปรุงด้านนี้ให้ดียิ่งๆ ขึ้น ส่วนการประชุมผ่านกล้องวีดีโอนั้น ปัจจุบันทางบริษัทยังมีการประชุมผ่านวิธีการนี้น้อย

2.1.5 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ โดยภาพรวมบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.10 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่ปรากฏเด่นชัดคือ การวัดผลและประเมินผลช่วยให้พนักงานนำผลนั้นไปปรับปรุงการจัดการความรู้ของตนเอง บริษัทให้ความสำคัญในการศึกษาหาวิธีการวัดผลการจัดการความรู้แบบใหม่ๆ ให้เหมาะสมและทันยุคสมัย บริษัทมีระบบการวัดผลการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุดคือ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวิธีการวัดผล แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันบริษัทมีวิธีการวัดผลและประเมินผลที่ดีแล้ว พนักงานสามารถนำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงความรู้ของตนเองได้ แต่บริษัทยังเปิดโอกาสให้

พนักงานแสดงความคิดเห็นในด้านการจัดการความรู้และวิธีการประเมินน้อย บริษัทจึงควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น

2.2 ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุ, ระยะเวลาปฏิบัติงานกับวิทยุการบิน, สถานที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สำหรับอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานกับวิทยุการบินนั้นจะสอดคล้องไปในทางเดียวกัน เพราะส่วนใหญ่พนักงานจะทำงานกับบริษัทเป็นเวลายาวนานจนเกษียณอายุไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการทำงานและสถานที่ปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์กับระดับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546) ที่ว่าพนักงานที่อายุต่างกัน อยู่ในฝ่ายงานที่ต่างกัน จะมีความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากส่วนของคำถามปลายเปิด ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า พนักงานที่มีอายุงานมากจะไม่ค่อยต้องการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

สำหรับพนักงานที่มีเพศ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวัจัยของศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546) ที่ว่าเพศที่ต่างกัน สถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงงานหลักของบริษัทวิทยุการบินคือการให้บริการควบคุมการจราจรทางอากาศจะพบว่า เป็นงานที่ไม่ได้ใช้แรงงาน แต่ใช้ทักษะทางด้านความคิด การตัดสินใจ ภาษา เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นเพศใด สถานภาพสมรสแบบใด ระดับการศึกษาที่ระดับใด หากสามารถเข้ามาทำงานและผ่านการทดสอบเพื่อถือใบอนุญาตการทำงานทางด้านการควบคุมการจราจรทางอากาศได้แล้วนั้น ก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเท่าเทียมกันนั่นเอง

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา พนักงานบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ 3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้ 4. ด้านเทคโนโลยีการ

จัดการความรู้ 5. ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ เนื่องจากด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้ ก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ แต่มีความคิดเห็นอยู่ในสองอันดับสุดท้าย บริษัทจึงควรปรับปรุงทั้งสองด้านนี้ โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางดังต่อไปนี้

เทคโนโลยีการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบจัดการความรู้ก็จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ เทคโนโลยีที่หลากหลายและระบบที่จะช่วยให้มีการกระจายความรู้ รวมถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ฐานความรู้ (Knowledge base) การจัดการกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันและระบบเครือข่ายความรู้ สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณา คือ การผสมผสานการทำงานระหว่างเครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านี้อย่างไร ที่จะทำให้การจัดการความรู้นั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สำหรับบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ควรที่จะ

1. มีงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอต่อพนักงาน และมีระบบฐานความรู้ที่พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ เพื่อศึกษาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. จัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงในทุกๆ สถานที่ปฏิบัติงาน

3. พัฒนาระบบการประเมินตนเองให้ดีขึ้น

การวัดผลการจัดการความรู้

สำหรับการวัดผลการจัดการความรู้นั้น จะช่วยให้องค์การทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีและนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมถึงนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ สำหรับบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัดนั้น ควรที่จะ

1. ในการวัดผลการจัดการความรู้ควรมีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจถึงวิธีการและตัวชี้วัดนั้น

2. ควรทำการประเมินอย่างยุติธรรมและโปร่งใส

3. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ พร้อมรับข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีขอบเขตเพียงแค่บริษัทในส่วนภูมิภาคภาคใต้เท่านั้น จึงควรมีการศึกษาในส่วนอื่นๆ ของบริษัทเพิ่มเติม เพื่อนำมาเปรียบเทียบต่อไป

2. ควรมีการศึกษาข้อมูลโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น

3. ควรศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การของบริษัทอื่นๆในด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดการศึกษาค้นคว้าอิสระ (2553) *ประมวลสาระชุดวิชา การศึกษาค้นคว้าอิสระ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ สุโขทัยธรรมาธิราช

ยุทธ ไกยวรรณ์ (2552) *วิธีวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ

ฝ่ายวิชาการเอ็กซเปอร์เน็ท (2544) *วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้ (The Fifth Discipline)* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

บดินทร์ วิจารณ์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ (Knowledge Management For Business Firms)* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

พิชิต เทพวรรณ์ (2554) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

ราชบัณฑิตยสถาน (2530) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์

โกศล ดีศีลธรรม (2546) *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* กรุงเทพมหานคร เทคโนโลยีอิเล็กโทรนิคส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) *กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพมหานคร บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ (2546). *SMEs Good Practices กรณีศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม*. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) *การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี* กรุงเทพมหานคร บริษัท วิชั่นพริ้นท์ แอนด์มีเดีย จำกัด

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ(2548) *การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด

กิ่งกาญจน์ เพชรบุรี (2542) *ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ* กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546) การ*พัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทิล ไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด* : ศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช

ศิริพรรณ บุญเกิด (2548) *ศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)* : ศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิภา จินดา (2550) *ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์(ประเทศไทย) จำกัด* : ศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Michael J. Marquardt (2005). *Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.* California USA : Davies-Black Publishing.

Michael E. Porter (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. January 2008 : p.79-93.

Senge , PM. (1990) . *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. London : Century Press.

Yamane Taro.(1973). *Statistics : An Introduction Analysis. 3rd Edition* . N.Y. : Harper & Raw , Publisher.

ภาคผนวก

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 30.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.2752	2.6667	4.0333	1.3667	1.5125	.0884

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.8387	.3782	1.5678	1.1897	4.1459	.0633

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3825	-.3011	.8281	1.1293	-2.7500	.0387

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted

X1	150.3000	723.6655	.4634	.	.9671
X2	150.6000	709.7655	.6776	.	.9664
X3	150.7667	716.9437	.4867	.	.9670
X4	150.6333	702.5161	.7122	.	.9662
X5	150.8000	709.2000	.6129	.	.9666
X6	150.8333	710.2816	.6646	.	.9664
X7	150.5667	716.1161	.5539	.	.9668
X8	150.4000	709.9034	.6267	.	.9665
X9	150.2667	724.8920	.3650	.	.9673
X10	150.6667	711.6782	.5319	.	.9669
X11	150.6000	703.8345	.7775	.	.9660
X12	150.9333	702.6851	.6858	.	.9663
X13	150.9667	700.5851	.8066	.	.9659
X14	150.7667	696.5299	.7273	.	.9661
X15	150.8333	702.4885	.6807	.	.9663
X16	150.3667	699.4816	.7887	.	.9659
X17	150.5000	707.5690	.6492	.	.9664
X18	150.3333	708.5747	.6300	.	.9665
X19	150.7667	708.1161	.5774	.	.9667
X20	150.2667	710.8920	.5876	.	.9667
X21	150.5000	701.0862	.6995	.	.9662
X22	150.5000	703.0862	.8219	.	.9659
X23	151.0000	700.2759	.8344	.	.9658
X24	150.1667	728.9713	.2961	.	.9675
X25	149.9000	735.4724	.0953	.	.9681
X26	150.0333	722.3092	.3601	.	.9674
X27	150.2667	720.4092	.4254	.	.9672
X28	150.4333	719.4954	.4932	.	.9670
X29	150.6000	708.3172	.5905	.	.9667
X30	150.5333	692.9471	.7571	.	.9660

X31	151.1333	699.7057	.6264	.	.9666
X32	151.0000	711.7931	.6090	.	.9666
X33	151.2667	693.8575	.7939	.	.9658
X34	150.7667	703.2885	.6479	.	.9664
X35	150.8000	705.3379	.6954	.	.9663
X36	150.9000	706.3000	.7158	.	.9662
X37	150.7000	718.8379	.4805	.	.9670
X38	150.7333	697.8575	.7188	.	.9661
X39	150.6333	704.2402	.6515	.	.9664
X40	150.6000	710.5931	.6237	.	.9665
X41	150.8333	711.4540	.6755	.	.9664
X42	151.0000	711.7241	.5103	.	.9670
X43	151.0667	699.0989	.5846	.	.9669
X44	151.0667	703.7195	.6477	.	.9664
X45	151.0333	702.9299	.5897	.	.9667
X46	150.7333	707.2368	.5876	.	.9667
X47	150.5667	715.2195	.4694	.	.9671

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = .9673 Standardized item alpha = .9668

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยใดบ้าง จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและกรุณาส่งแบบสอบถามคืน ภายในวันที่ 5 ตุลาคม 2554 จักเป็นพระคุณยิ่ง ทั้งนี้ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเปิดเผยหรือเผยแพร่ข้อมูลใดๆ ของท่านโดยเด็ดขาด

ขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

น.ส.เมธายา ศรีวงศ์

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง □ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ □ 1.ชาย □ 2.หญิง
2. ปัจจุบันอายุ □ 1.25 ปีหรือต่ำกว่า □ 2.26-30 ปี
   □ 3.31-35 ปี □ 4.36-40 ปี
   □ 5.41-50 ปี □ 6.51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส
   □ โสด □ สมรส □ หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา
   □ 1.ต่ำกว่าปริญญาตรี
   □ 2.ปริญญาตรี
   □ 3.ปริญญาโท หรือสูงกว่า
5. ตำแหน่งงาน
   □ 1.พนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น Admin , Flight data , ATC
   □ 2.ผู้บริหารระดับต้น เช่น Supervisor
   □ 3.ผู้บริหารระดับกลาง เช่น Manager (ระดับผู้จัดการ)
   □ 4.ผู้บริหารระดับสูง เช่น ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับวิทยุการบิน
   □ 1.น้อยกว่า 1 ปี
   □ 2. 1-5 ปี
   □ 3. 6-10 ปี
   □ 4.มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
7. ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
   □ 1.ต่ำกว่า 20000 บาท
   □ 2.20001-30000 บาท
   □ 3.30001-40000 บาท
   □ 4.40001-50000 บาท
   □ 5.50001 บาทขึ้นไป

8. สถานที่ปฏิบัติงาน

☐ 1.ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน

☐ 2.ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี

☐ 3.ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต

☐ 4.ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบิน จำนวน 50 ข้อ

โปรดพิจารณาข้อคำถามและแสดงความคิดเห็นว่าบริษัทวิทยุการบิน มีการปฏิบัติมากน้อยอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงที่สุด

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ปานกลาง

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
กระบวนการจัดการความรู้						
1.บริษัทมีวิธีการที่หลากหลายที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้						
2.บริษัทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ได้มาจากภายในและภายนอก และอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการค้นคว้า						
3.บริษัทมีการสนับสนุนพนักงานให้สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม/แผนก/ฝ่าย โดยการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการทำงานแบบทีมงานข้ามสายงาน						

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
4.บริษัทให้ความสำคัญโดยมีนโยบายที่ชัดเจนและจัดงบประมาณสำหรับการสร้างและพัฒนาด้านนวัตกรรม						
5.บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงานเช่น การศึกษาต่อ การดูงาน						
6. พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆในบริษัท						
7.พนักงานไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ						
8.ท่านมีการสืบค้นหาข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเอง						
9.ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล						
10.ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทโดยการเทียบกับบริษัทอื่นๆที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ						
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การในการจัดการความรู้						
11.ผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้						
12.ผู้อำนวยการประจำศูนย์กำหนดชัดเจนว่าความรู้ประเภทไหนสำคัญที่สุดต่อพนักงานในส่วนนั้นๆ						

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
13.ผู้อำนวยการประจำศูนย์มีการวางกลยุทธ์เพื่อการจัดการความรู้และประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงาน						
14.ผู้อำนวยการประจำศูนย์มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐานของโครงการต่างๆ						
15.ผู้บริหารทุกระดับได้สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้						
16.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงให้การสนับสนุนแก่พนักงานด้านการเรียนรู้ในบริษัทเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ						
17.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทในการสอนงานชี้แนะให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้						
18.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำให้ลูกน้องได้เมื่อมีปัญหา						
19.ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการพัฒนาด้านการเรียนรู้และมีส่วนช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้						
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ						
20.บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ						
21.บริษัทมีบรรยากาศที่สนับสนุนและพนักงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เช่น มีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์						
22.บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน						

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
23.บริษัทมีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ						
24.ท่านเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น						
25.ท่านยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด และการเรียนรู้ควรเรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง						
26.ท่านถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น						
27.ท่านเห็นความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท						
28.Facilitator ในแต่ละส่วนงานสามารถติดต่อได้ง่าย มีความเป็นมิตรในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาเรียนรู้ต่างๆในองค์การ						
เทคโนโลยีการจัดการความรู้						
29.บริษัทมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม คอมพิวเตอร์ รวมทั้งบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม						
30.ระบบเครือข่ายข้อมูลปัจจุบันของบริษัทเช่น Internet Intranet ,etc.ช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น และมีความเร็วในการรับส่งข้อมูลอย่างเหมาะสม						

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
31.บริษัทจัดให้มีการประชุมผ่านกล้องวีดีโอ เพื่อการสื่อสารที่ว่องไว						
32.บริษัทเน้นการพัฒนาช่องทางใหม่ๆเพื่อกระจายความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การอยู่เสมอ						
33.ระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทปัจจุบันสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
34.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น						
35.เมื่อพนักงานมีปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศก็จะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานรับผิดชอบอย่างรวดเร็ว						
36.มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานและพนักงานในส่วนงานต่างๆผ่านทางระบบเครือข่ายข้อมูลของบริษัท เช่น เวปบอร์ด อีเมล์ เป็นต้น						
37.บริษัทจัดให้มีแผนกที่รับผิดชอบและทำการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างชัดเจน						
การวัดผลการจัดการความรู้						
38.บริษัทมีระบบการวัดผลการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและเหมาะสม						
39.บริษัทจัดให้มีพนักงานที่รับผิดชอบในส่วนของการวัดผลการจัดการความรู้โดยเฉพาะและสามารถให้คำแนะนำแก่พนักงานฝ่ายอื่นๆ ได้						

ปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง					
	5	4	3	2	1	สำหรับเจ้าหน้าที่
40.บริษัทให้ความสำคัญในการศึกษาหาวิธีการวัดผลการจัดการความรู้แบบใหม่ๆให้เหมาะสมและทันยุคสมัย						
41.บริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการวัดผล						
42.มีการประชุมร่วมกันเพื่อการพัฒนาระบบการวัดผลและการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น						
43.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวิธีการวัดผล						
44.พนักงานทุกคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล และเข้าใจถึงตัวชี้วัดต่างๆ						
45.พนักงานทุกคนยอมรับในระบบการประเมินผลและการวัดผลการจัดการความรู้						
46.พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจว่าตัวเองต้องเรียนรู้สิ่งใดและปรับปรุงส่วนใดให้ดีขึ้น						
47.การวัดผลและประเมินผลช่วยให้พนักงานนำผลนั้นไปปรับปรุงการจัดการความรู้ของตนเอง						

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โปรดระบุความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ เกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

โปรดระบุปัญหาหรืออุปสรรคในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูง

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเมธายา ศรีวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	9 กันยายน 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สถานที่ทำงาน	บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ